

Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen

Daniela Eberhardt, Elisa Streuli

- 2.1 Zukunft der Führung – 8**
- 2.2 Diversity – ein Führungsthema – 12**
 - 2.2.1 Der moralische Ansatz (»fairness approach«) – 13
 - 2.2.2 Der Zugangsansatz (»access and legitimacy approach«) – 13
 - 2.2.3 Der integrative Ansatz (»learning and effectiveness approach«) – 14
- 2.3 Unterschiedliche Menschen führen – 15**
 - 2.3.1 Frauen und Männer führen – 16
 - 2.3.2 Verschiedene Altersgruppen und Generationen führen – 18
 - 2.3.3 Interkulturelle Führung – 20
- 2.4 Vom Fairness Case zum Business Case – 21**
- Literatur – 23**

- » Vielfalt führen heißt Menschen verbinden, damit unser gemeinsamer Denk- und Handlungsraum größer wird! (Daniela Eberhardt)

2.1 Zukunft der Führung

Wenn Führung proaktiv gestalten will und soll, braucht es eine Auseinandersetzung mit den zukünftigen Herausforderungen in der Führung und eine Betrachtung der Frage, welche Rolle Vielfalt künftig in der Führung spielen wird. Um dieser Frage nachzugehen, wurden in einer explorativen Interviewstudie zentrale Megatrends Führungsexpertinnen und -experten vorgelegt und diese um ihre Einschätzung gebeten, wie die Führung der Zukunft aussehen wird.

Zur Schreibweise: Wo nicht anders angegeben, sind jeweils beide Geschlechter gemeint. Wenn möglich wird ein neutraler Plural verwendet (Mitarbeitende, Führungspersonen). Steht kein neutraler Plural zur Verfügung, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Schreibweise verwendet (Expertinnen und Experten). Bei Aufzählungen mehrerer Pluralformen wird abwechselnd die weibliche und die männliche Schreibweise verwendet (Akademische Expertinnen, Amtschefs, Beraterinnen, Topmanager).

Wie werden zukünftige soziale und ökonomische Trends das Handeln von Führungspersonen beeinflussen und was benötigen Führungskräfte, um erfolgreich die Zukunft zu gestalten? Was stärkt Führungspersonen in ihrer professionellen Rolle? Fragen wie diese wurden 20 Führungsexpertinnen, Senior Berater, herausragenden akademischen Führungsexpertinnen und Senior- bzw. Top Manager in einer explorativen Interviewstudie präsentiert. Die Interviewteilnehmenden wurden aus einem Teil der Welt rekrutiert, in dem Innovation als »Business as usual« gilt: San Francisco und Silicon Valley. Auf Grundlage der folgenden fünf Megatrends beabsichtigte die Studie, zukünftige Führungsentwicklungen zu antizipieren (vgl. Eberhardt & Majkovic, 2015).

Trends definieren substanzielle soziale, ökonomische, politische und technologische Veränderungen, die sich über einen längeren Zeitraum

entwickeln. Megatrends entfalten ihren Einfluss in verschiedenen Lebensbereichen und sind tendenziell eher von längerer Lebensdauer (Kotler, Keller & Bliemel, 2007). Megatrends entfalten sich über einen Zeitraum von 30–50 Jahren, entwickeln globale Entwicklungsstrukturen und zeichnen sich durch eine Widerstandskraft gegenüber temporären Gegenströmungen aus (Horx et al., 2009).

Die folgenden fünf Megatrends wurden bzgl. ihrer Auswirkungen auf die Zukunft der Führung mit den Expertinnen und Experten diskutiert:

- Trend 1: Individualisierung,
- Trend 2: Flexibilisierung,
- Trend 3: Demographie,
- Trend 4: Schnelllebigkeit soziale und ökonomische Veränderungen sowie
- Trend 5: Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Trends 1–3 lehnen sich an die Vorarbeiten von Gürtler (2013) an.

Die Führungsperson der Zukunft wird zunehmend proaktive und reaktive Führungsstrategien ausbalancieren müssen. Mannigfaltige technische und soziale Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, die Kunst der bescheidenen Befragung oder fortgeschrittenes Wissen im Umgang mit sozialen Medien werden als zentrale Führungskompetenzen eingestuft. Profund sich verändernde ökonomische und ökologische Rahmenbedingungen zeigen sich u. a. in einem wachsenden Anspruch an den Umgang mit digitaler Transformation, demographischen Herausforderungen und interkultureller Zusammenarbeit. Organisationen, Individuen und Gruppen verfügen jedoch über ein limitiertes Handlungsrepertoire, welches das Aktivieren altbewährter Verhaltensmuster begünstigt. Leistungsdruck und rapider Wandel als charakteristisches Kennzeichen einer Leistungsgesellschaft werden weiterhin zunehmen.

Individuelle Ansprüche in übergeordnete unternehmerische Ansprüche einzugliedern, wird verstärkt als Herausforderung eingestuft. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, bedarf es resilienter Führungspersonen, die mit den vielfältigen Herausforderungen umgehen und wiederholt assoziierte Führungsdilemmas auflösen können.

■ Trend 1: Individualisierung

Der Trend 1, Individualisierung, geht davon aus, dass ein zunehmender Rückzug auf das Individuum zulasten des Gemeinschaftsdenkens stattfindet. Schlüsselbegriffe wie »do it yourself«, heterogene Lebenskonzepte, vielseitige Biographien und verschiedene Familienstrukturen (z. B. Patchwork-Familien, Single-Haushalte) sind Kennzeichen des Trends Individualisierung und werden intensiv in den Medien, aber auch in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert. Die anhaltende Suche nach der adäquaten Dosierung der Work-Life-Balance ist ein weiteres Kennzeichen einer sich kontinuierlich individualisierenden Gesellschaft. Individualisierung fokussiert die Ziele und Anliegen des Einzelnen mehr als je zuvor. Der Einzelne strebt nach Autonomie in der individuellen Lebensplanung und priorisiert die eigene Entscheidungsfindung. Dieser soziale und kulturelle Wandel bedingt einen wachsenden Bedarf an flexiblen Arbeitsbedingungen und unterschiedlichen Bedürfnissen am Arbeitsplatz (Enste, Eyerund & Knelsen, 2013). Aber auch die Arbeitsformen nehmen individuellere Ausprägungen an. Die Zugehörigkeit zu verschiedenen Projektgruppen, die Übernahme verschiedener Rollen innerhalb und außerhalb der Organisation (mal als vorgesetzte Person, mal als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines Projektteams, mal in einer Arbeitsgruppe mit der Konkurrenz, dann wieder konkurrierend am Markt etc.). Gemäß der Forschungsergebnisse der Hay Group (2011) schreibt der Trend Individualisierung Karrieresuchenden eine größere Wahlfreiheit und eine tragende Rolle in der Suche nach Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung zu. Angesichts der zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und Privatleben suchen arbeitende Individuen zunehmend berufliche und private Ziele in Einklang zu bringen (Hay Group, 2011).

Für die Führung bedeutet nach Auffassung der befragten Expertinnen und Experten dieser Trend, zunehmend Menschen zu führen, die flexibel in verschiedenen Rollen unterwegs sind. Mal arbeiten sie mit Kollegen zusammen, dann mit Partnern, dann mit Konkurrenten. Und sie wissen, was sie können und was sie vom Arbeitsleben erwarten, und fordern dies auch ein. Also: Es geht vermehrt darum, den Führungsstil flexibel zu adaptieren,

Beziehungen aufzubauen und stärker als je zuvor divergierende Interessen unter einen Hut zu bringen. Oder um Carole Robin zu zitieren, die für die Führungsweiterbildung im MBA Programm der Stanford University zuständig ist:

» Leadership is going to become more and more about being good at influencing others.
(vgl. Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 10)

■ Trend 2: Flexibilisierung

Obwohl die Harmonisierung von Arbeitsanforderungen und privatem Ausgleich ein wachsendes Anliegen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellt, wird eine wachsende Entgrenzung von Arbeit und Privatem aufgrund verfügbarer Technologien stattfinden (Hay Group, 2011). Technologien und das Internet ermöglichen die Infrastruktur und Möglichkeiten, um den Wandel herbeizuführen (Petrie, 2011). Alternative flexible Arbeitsformen wie virtuelle Teamarbeit werden die Komplexität von Führungsarbeit steigern (u. a. Enste, Eyerund, & Knelsen, 2013). Weitere bezeichnende Schlagwörter für den Trend Flexibilisierung sind »always on« im Hinblick auf die Zunahme von Internet- und Smartphone-Verbreitung und Applikationen sowie das veränderte User-Verhalten, das durch eine ständige Erreichbarkeit gekennzeichnet ist (s. a. Yip, Ernst & Campbell, 2011).

In der vorliegenden Studie wird der Trend Flexibilisierung auf zwei Ebenen reflektiert. Die erste Ebene beleuchtet die kontinuierliche Zersetzung solider Strukturen (Gürtler, 2013). Instabile Verbindungen, häufige Wechsel in Teamkonstellationen und ausgedehnte soziale Netzwerke sind ein charakteristisches Kennzeichen des zweiten Zukunftstrends Flexibilisierung. Flexible Arbeitsstrukturen und ein überlegter Umgang mit unterschiedlichen sozialen Netzwerken sind empfehlenswerte Bewältigungsstrategien für diesen vorliegenden Zukunftstrend.

Die interviewten Führungsexpertinnen und -experten gehen von Folgendem aus: Die Mitarbeitenden sind vielfältig informiert und weitläufig in sozialen Netzwerken vernetzt und haben viele mehr oder weniger verlässliche Freunde. Für die Führung bedeutet dieser Trend, dass es künftig mehr als je zuvor darum geht, Orientierung zu

schaffen in sich immer schneller verändernden Strukturen und Beziehungen. Und es geht darum, Komplexität und Datenmengen in brauchbare Einheiten zu zerkleinern und die Kommunikation virtuell und face-to-face neu auszurichten. Jeffrey Pfeffer, Professor für Organisational Behavior in Stanford, sagt:

» So it's become a difference in degree rather than kind, but the leaders still need to keep people focused on what they need to be doing, and the people need to keep themselves focused of what they need to be doing. (vgl. Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 10)

■ Trend 3: Demographie

Der Trend Demographie wird aus zwei Blickwinkeln diskutiert: Alter und Geschlecht. Diversität, Gleichstellung, altersfreier Konsum oder Wertewandel haben außerdem Auswirkungen auf den Trend demographische Entwicklung (Horx et al., 2009).

■ ■ Age

Seit 1990 ist die Lebenserwartung in der Mehrheit der Länder weltweit um sechs Jahre gestiegen (WHO, 2014). Die Menschen werden nicht nur älter, sie durchlaufen auch einen anderen Alterungsprozess. Teil des sog. »down aging« ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess in altersbezogenen Rollen. Das Führen verschiedener Generationen, die Wertschätzung und der gezielte Einsatz altersspezifischer Fähigkeiten sind die Grundpfeiler eines Multigenerationsansatzes: Verschiedene Generationen verfügen über verschiedene Stärken. Unternehmen sollten die Erfahrung älterer Erwerbstätiger mit dem innovativen Ideenpool jüngerer Arbeitnehmender verbinden. Der demographische Wandel verlangt daher von Führungspersonen, mit den unterschiedlichen Erwartungen, Erfahrungen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden umzugehen. Angesichts schnell voranschreitender wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen müssen Führungskräfte sich der Herausforderung stellen, ältere Mitarbeitende auf dem neuesten Wissensstand zu halten.

In der Führung bedeutet das nach Meinung der Expertinnen und Experten auf solche Be-

sonderheiten zu achten und z. B. entsprechend der Präferenzen und Stärken verschiedener Altersgruppen wichtige Informationen über Online-Kanäle (für die »digital natives«) und im direkten Gespräch zu vermitteln. Es geht auch darum, Achtsamkeit für die Spezifika verschiedener Altersgruppen zu schaffen, positive Begegnungen zwischen den Altersgruppen zur ermöglichen oder die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu fördern, z. B. in altersgemischten Teams. Lebenslanges Lernen, Wissenstransfer und gegenseitiges Mentoring zwischen den Generationen sind weitere Möglichkeiten, um Generationen zusammenzuführen.

■ ■ Gender

Die Perspektive Frau und Führung geht von einem anhaltenden Wandel vom Patriarchat zu der Gleichstellung von Mann und Frau aus. Traditionelle Geschlechterrollen lösen sich weitgehend auf und es sind weitgreifende Entwicklungen für Männer und Frauen im beruflichen und sozialen Umfeld zu beobachten. Frauen streben nach Führungspositionen und Männer beanspruchen zunehmend Zeit, die sie mit ihren Familien verbringen können (Horx et al., 2009). Trotz entsprechender Gleichstellungsbemühungen vieler Unternehmen sind Frauen weiterhin in Top Führungspositionen unterrepräsentiert. Mit der aktuellen Entwicklungsrate werden in 10 Jahren Frauen weiterhin weniger als 20% der Sitze in Europas leitenden Gremien einnehmen (McKinsey & Company, 2012). Oftmals wird eine unterschiedliche Art zu führen zwischen Männern und Frauen unterschieden. Das Konzept der »weiblichen Führung« ist inzwischen intensiv untersucht und vielseitig diskutiert worden (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau & 2002). Frauen mit Karriereambitionen sehen sich häufig in der Ausübung ihrer Führungsrolle mit ambivalenten Erwartungen konfrontiert: Das selbstbewusste Durchgreifen soll gleichzeitig mit einer »anderen«, weicheren Seite der weiblichen Führung in Einklang gebracht werden. Frauen sehen sich demnach aufgefordert, die weiblichen und männlichen Anteile in ihrem Führungsverständnis auszuhandeln (Eagly & Chin, 2010). Einige Forschungsergebnisse sprechen Frauen in der Tat einen stärkeren demokratischen und partizipativen Führungsstil zu als Männern (Eagly,

Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; van Engen & Willemsen, 2004).

Für die Zukunft der Führung empfehlen die befragten Expertinnen und Experten, Gleichstellungsthemen auf die Führungsagenda zu nehmen, eine gendersensitive Kultur aufzubauen, Netzwerke und Mentorate zur Verfügung zu stellen, via HR-Strategie auf eine ausgewogene Belegschaft zu achten und im Talentmanagement geschlechterneutral vorzugehen.

Zum Trend Demographie bringt Ravi, Co-Founder The Hive, die Thematik folgendermaßen auf den Punkt:

» If you are not taking the best elements and best resources that are available you are hurting your own ability to run a great organization. You're limiting yourself. And so that is kind of a mistaken notion that homogeneity can kind of help reduce friction and that's good, but that's not really the case if you want a high performing organization. (Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 11)

■ Trend 4: Soziale und ökonomische Veränderungen

Die Zukunft der Führung muss sich einer Vielzahl von Unsicherheiten angesichts lokaler und globaler sozialer und ökonomischer Veränderungen stellen. Internationaler Handel, globale Investitionen und Finanztransfers sind Kennzeichen bereits globalisierter Wirtschaftssysteme. Die Produktionskette zahlreicher Güter involviert einen internationalen Produktionsprozess und internationale Produktionsstätten. Fortschritte im Bereich Kommunikation und Transport haben die Mobilität von Ware und Dienstleistung ermöglicht und beschleunigt. Mobilität wird zur Grundvoraussetzung sozialen, beruflichen und wirtschaftlichen Erfolgs. Führung fokussiert Aspekte der Globalisierung, Internationalisierung und rapider wirtschaftlicher, politischer und sozialer Veränderungen. Führungspersonen werden vor die Herausforderung langanhaltender Perioden von Unsicherheit und Instabilität gestellt. Die Internationalisierung von Wirtschaftsaktivitäten und Produktionsketten sowie die Globalisierung von Bildung und grenzüberschreitender Mobilität erfordert von der Führung, angemessen

auf die verschiedenartigen kulturellen Normen und Werte ihrer Geschäftspartner und Mitarbeitenden zu reagieren.

Für die Zukunft der Führung empfehlen die Expertinnen und Experten für den Trend 4 eine Förderung kultureller Vielfalt und eine Weiterentwicklung der eigenen Denkweise und Horizonterweiterung. Es geht darum, Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund miteinander zu vernetzen, interkulturelle Teams zu bilden und zu führen und den eigenen Führungsstil rasch an ökonomische, nationale und politische Veränderungen anzupassen. Ed Chaffin, Gründer des Uncommon Leadership Institute, bringt die Thematik folgendermaßen auf den Punkt:

» We have become interconnected across cultures, across economies and the leader, who doesn't understand the different motivations of people from different cultures is not going to survive, and will not be the leaders who develop the next generation of leaders. (Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 11)

■ Trend 5: Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit

Die zunehmende Knappheit strategischer Rohstoffe wie Wasser, Metalle, fossile Energieträger treiben die Entstehung globaler und regionaler Konflikte an. Aktuelle Produktionsprozesse und Konsumentenverhalten der Industrienationen hinterlassen ihren ökologischen Fußabdruck. Unternehmen wird eine zunehmend größere soziale und ökologische Verantwortung zugeschrieben, was sich in Management-Konzepten wie »Corporate Social Responsibility« oder »Corporate Governance« widerspiegelt. Politische und soziale Autoritäten betonen vermehrt seit der Finanzkrise 2007–2009 die unternehmerische Verantwortung in einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung. Eine Anzahl unethischer und kurzsichtiger Führungsentscheidungen verschiedener Finanzinstitute verursachte nationale und internationale Instabilitäten. Die Suche nach ethischem und nachhaltigem Führungsverhalten hat seitdem einen verstärkten Diskurs und Öffentlichkeitsinteresse erfahren. Nachhaltiges unternehmerisches Denken und Führen ist vermehrt ein Anspruch, der an die Unternehmen gestellt wird.

»Sustainable leadership« beinhaltet eine fundierte Stakeholder-Analyse und assoziierter Interessen gegenüber dem Unternehmen. Nach einer umfassenden Betrachtung der beteiligten Ansprüche werden soziale und ökologische Auswirkungen von Führungsentscheidungen in ökonomische Entscheidungsprozesse integriert. Die Qualität und die Implikationen von Führungsentscheidungen werden auf ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen hin überprüft.

Führungsexpertinnen und -experten fordern, dass es in der Führung um eine Balance zwischen Profit und Verantwortung geht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als Vorbilder verhalten und für nachhaltige Anliegen eintreten. Es geht um eine Hingabe an nachhaltige Führung, eine Schärfung der eigenen Wahrnehmung von nachhaltiger Führung und die Etablierung von Feedbackloops inklusive einer Kommunikation von Führungskonsequenzen.

Und um den Prozess der Veränderung und Sensibilisierung einzuleiten, empfiehlt Ed Schein, Society of Sloan Fellows Professor of Management Emeritus, top-down vorzugehen:

- » Top-down always is the only way you can begin a cultural change. (vgl. Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 12)

Führung ist vielfältig und die Vielfalt der Führung wird noch massiv zunehmen und die Komplexität erhöhen. Dabei ist Vielfalt an sich schon ein vielfältiges Thema!

2.2 Diversity – ein Führungsthema

Ist die vielgelobte »Diversity« – gleichbedeutend mit sozialer Vielfalt – erstrebenswert oder fährt das Unternehmen besser mit dem Motto »Gleich und Gleich gesellt sich gern« und achtet auf eine möglichst große Homogenität in der Belegschaft?

Diese Fragen nüchtern zu beantworten ist alles andere als trivial. Die wenigen existierenden empirischen Studien zeigen unterschiedliche Ergebnisse: Vielfalt ist nicht automatisch »gut« oder »schlecht«; es kommt vielmehr auf den Kontext und auf die Kriterien an, die gemessen werden.

Die Diskussion, ob und inwiefern die soziale Vielfalt – oder Diversity – im Unternehmen relevant ist, ob sie weiter gefördert werden soll und wie, ob »egal wer und woher, schließlich sind alles Menschen«, oder ob mit entsprechenden Quoten die gewünschte Diversität erreicht werden soll, wird auf beiden Seiten mit einer beachtlichen ideologischen Vehemenz geführt.

Was ist sinnvoll für ein Unternehmen bzw. welchen Beitrag kann ein angemessener Umgang mit sozialer Vielfalt zur Erreichung der Unternehmensziele leisten?

Der Wunsch oder die Absicht, die Vielfalt am Arbeitsplatz möglichst produktiv werden zu lassen oder sie sogar noch zu fördern, wird mit dem Begriff »Diversity-Management« bezeichnet. Darunter fallen Überlegungen zu mehr Frauen in Führungspositionen, zur Teilzeitarbeit von Männern, zur schrittweisen Pensionierung, zur gezielten Rekrutierung von ausländischem Personal etc. Das Diversity-Management geht jedoch noch weiter. Es befasst sich mit der Frage, wie eine Unternehmensstrategie ausgerichtet werden muss, damit die soziale Vielfalt den größtmöglichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten kann.

Relevant ist die Frage, warum, wieviel und welche Diversität in einem Unternehmen angestrebt werden soll und welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen dies auf die Machtverteilung im Unternehmen hat. Weiter ist zu überlegen, inwiefern sich die Zusammenarbeit durch eine vielfältige Belegschaft verändert: Was will und was soll mit einem Management von Diversity erreicht werden bzw. weshalb braucht es das überhaupt? Wo liegen außerdem Widersprüche und Stolpersteine bei der Umsetzung?

Die Ursprünge des Diversity-Gedankens liegen in den sog. »Affirmative-Action«-Programmen der USA. Ausgehend von der Bürgerrechtsbewegung, die sich gegen die Benachteiligung der schwarzen Bevölkerung stellte, waren diese Programme auf die Beseitigung von Diskriminierung ausgerichtet. Sie förderten diejenigen Gruppen, die aufgrund von Rasse, Geschlecht, Hautfarbe, nationaler Herkunft, Alter, Behinderung oder Religion rechtlich und wirtschaftlich benachteiligt und teilweise auch sozial ausgegrenzt wurden.

In Europa stand die Geschlechterfrage stärker als die Rassenfrage im Vordergrund. In Deutschland wurde die Gleichberechtigung von Frauen und Männern und anderen sozialen Gruppen bereits 1949 im Grundgesetz explizit festgeschrieben. Ein entsprechendes Gesetz gilt in Österreich für die Arbeitswelt seit 1979 und in der Schweiz ist das Bundesgesetz für die rechtliche Gleichstellung von Frauen und Männern seit 1996, das verfassungsmäßige Gleichstellungsgebot und Diskriminierungsverbot für verschiedene soziale Gruppen seit 2000 in Kraft. Zum Ausgleich von wirtschaftlichen Ungleichheiten wurden in der Folge spezifische Programme zur Frauenförderung eingerichtet. Mit dem sog. Gender-Mainstreaming wurde beabsichtigt, in allen Bereichen die jeweiligen Auswirkungen auf Frauen und Männer zu berücksichtigen, und mit dem »Diversity-Mainstreaming« wird nun dieser Ansatz auf alle gesellschaftlichen Gruppen ausgedehnt.

In der Folge wird skizziert, welche Begründungen für soziale Vielfalt im Unternehmen angeführt werden und wie sich diese bis heute entwickelt haben. Dabei werden in der Literatur drei Ansätze unterschieden:

- der moralische Ansatz,
- der Zugangsansatz und
- der integrative Ansatz (vgl. dazu Thomas & Ely, 1996; Wagner & Sepehri, 1999; Amstutz, 2013).

2.2.1 Der moralische Ansatz (»fairness approach«)

Diversität in einem Unternehmen wird häufig aus moralischen Gründen postuliert, z. B. indem die Unternehmenswerte Respekt und Fairness im Leitbild festgehalten sind. Gemäß dieser Argumentation sollen Menschen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter und anderer soziodemografischer Merkmale in der Firma eingestellt und befördert werden. Aufgrund der rechtlichen Gleichstellung kann heute niemandem mehr der Zugang zu einer bestimmten Stelle oder Funktion aufgrund einer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe verweigert werden. Dennoch ist die Besetzung der Stellen weit von einer proportionalen Ver-

tretung der verschiedenen soziodemografischen Gruppen im erwerbstätigen Alter entfernt. Es ist umstritten, ob unterschiedliche Präferenzen z. B. zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die Berufswahl oder unterschiedliche Möglichkeiten für diese Ungleichheiten verantwortlich sind. Die Frage nach Quoten spiegelt die kontroverse Diskussion wider: Werden die Ungleichheiten im Ergebnis durch ungleiche Chancen hervorgerufen, sind Quoten ein geeignetes Instrument, dies zu korrigieren. Sind die Ungleichheiten im Ergebnis jedoch Ausdruck unterschiedlicher Präferenzen, scheint eine Quote wenig zielführend.

Wenn Diversität als Zielsetzung rein moralisch begründet wird und die Ursachen für Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt zudem umstritten sind, bleibt sie in Krisenzeiten schnell auf der Strecke. Schon vor 20 Jahren beantwortete der Personaldirektor einer Großbank der Co-Autorin die Frage, wo aktuell die Gleichstellungsdiskussion in der Geschäftsleitung stehe, kurz und ehrlich mit »wegrationalisiert«. Auch heute ist Diversität aus moralischen Gründen in einem kompetitiven Umfeld ein »nice-to-have«, oder, wie ein Unternehmensberater kürzlich erklärte: »Die Manager sind derart vom Alltagsgeschäft und ihren finanziellen Zielvorgaben getrieben, dass sie sich nicht auch noch um Diversity kümmern können.«

2.2.2 Der Zugangsansatz (»access and legitimacy approach«)

In den 1980er-Jahren etablierte sich zunächst in den USA ein neues Paradigma zur Begründung von sozialer Vielfalt im Unternehmen: Eine zunehmend vielfältige Kundenbasis sollte entsprechend in den Unternehmen repräsentiert sein, sodass die soziodemografisch unterschiedlichen Kundensegmente durch Menschen derselben sozialen Gruppe betreut werden konnten. Die Überlegung, möglichst viel Diversität im Unternehmen zu haben, leitet sich damit interessanterweise gerade aus dem Wunsch der Kundinnen und Kunden nach sozialer Ähnlichkeit (Tajfel and Turner 1978) mit ihren Beratungspersonen ab, nach dem Motto »Gleich und Gleich gesellt sich gern«. Manche Kundinnen möchten in persönlich heiklen Angelegenheiten,

beispielsweise in der Gynäkologie, aber auch in Finanzdienstleistungen, wie die entsprechenden Angebote von einigen Banken zeigen, lieber von Frauen als von Männern beraten werden. Je vielfältiger die Kundensegmente sind, desto vielfältiger müssen die sozialen Gruppen im Unternehmen sein, die optimal auf diese Segmente passen. **Vielfalt** ergibt sich damit in der Summe aus dem Wunsch nach **Ähnlichkeit**, dies aber für möglichst viele unterschiedliche Menschen.

2.2.3 Der integrative Ansatz (»learning and effectiveness approach«)

Der integrative Ansatz geht davon aus, dass komplexe Problemstellungen am besten aus verschiedenen Perspektiven betrachtet gelöst werden können. Gute Lernergebnisse erfordern verschiedene Zugänge und Perspektiven und optimale Resultate werden dann erzielt, wenn aus der Vielfalt gelernt wird und die Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven ihren bestmöglichen Beitrag für das Gesamtergebnis leisten können.

Aus der Tatsache, dass die Lebenszusammenhänge und -erfahrungen je nach kulturellem Hintergrund, aber auch nach Alter und Geschlecht unterschiedlich sind, wird abgeleitet, dass die einzelnen sozialen Gruppen – Menschen aus verschiedenen Ländern, Jüngere und Ältere, Frauen und Männer – ein Problem aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven angehen und damit spezifische Beiträge zur Lösung leisten können. Die unterschiedlichen Gruppen wurden im Diversity-Rad von Gardenswartz und Rowe (2008) konzeptualisiert (■ Abb. 2.1). Dabei unterscheiden die Autorinnen zwischen inneren und äußeren Dimensionen: So gehören beispielsweise Alter, Geschlecht und Rasse zu den inneren Dimensionen, die vom Individuum nicht selbst gewählt sind. Diese Merkmale prägen die Persönlichkeit von Geburt an und beeinflussen damit die Sicht des Individuums auf die Welt. Weiter wird die Sicht auf die Welt durch äußere Dimensionen wie beispielsweise soziale Schicht, Ausbildung, Aussehen, Freizeitverhalten und Familienstand beeinflusst. Diese Merkmale sind jedoch zumindest teilweise selbst gewählt

und können sich zudem im Lauf des Lebens noch ändern. Drittens beeinflussen organisationale Dimensionen wie Arbeitsinhalte, Funktion, Managementstatus, Arbeitsort und soziale Netzwerke die Perspektive des Individuums und wirken sich auf die Art der Problembearbeitung aus. Erst mit dieser Vielfalt, so die Argumentation, können komplexe Fragestellungen adäquat beantwortet werden.

Eine weitere Begründung für mehr Vielfalt aus wirtschaftlichen Überlegungen ergibt sich aus dem Wunsch und der Notwendigkeit, für eine bestimmte Position im Unternehmen die am besten qualifizierte Person einzustellen, unabhängig von Alter, Herkunft, Geschlecht oder Rasse. Die kompetentesten und qualifiziertesten Menschen beschränken sich nicht auf eine homogene Personengruppe, sondern sind Frauen und Männer in unterschiedlichstem Alter, die aus aller Welt kommen, und Firmen sind daran interessiert, aus diesem gesamten Pool auszuwählen. Diversität ergäbe sich damit – dies jedoch nur bei einer absolut diskriminierungsfreien Personalauslese – in der **Konsequenz** und nicht durch eine quotenbasierte Rekrutierung im Hinblick auf eine bestimmte Diversity-Zielgröße.

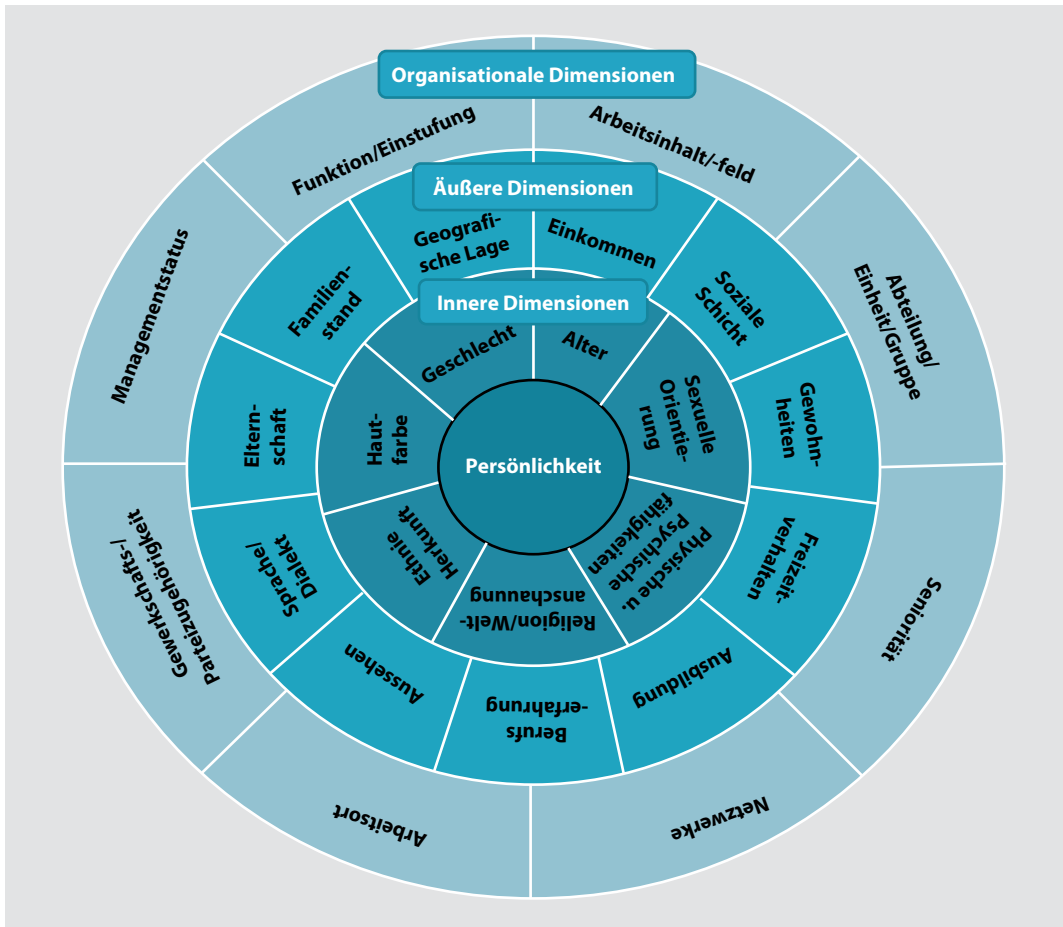
Gründe für Diversity aus wirtschaftlicher Sicht

Kunden werden besser von Mitarbeitenden mit ähnlichen Bedürfnissen, d. h. aus der gleichen soziodemografischen Gruppe verstanden. Vielfalt dient dazu, verschiedene Kundensegmente zu erhalten, auszudehnen und neue Segmente anzusprechen.

Der Pool, aus dem Talente für das Unternehmen rekrutiert werden, ist umso größer, je mehr soziodemografische Gruppen angesprochen werden können.

Unterschiedliche Gruppen bringen jeweils unterschiedliche Perspektiven ein und komplexe Probleme werden besser gelöst, wenn sie aus mehreren Perspektiven heraus bearbeitet werden.

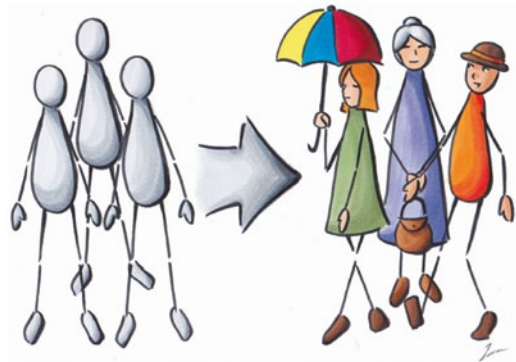
Unternehmen sind aus Image-Gründen daran interessiert, für eine Vielzahl von Frauen und Männern attraktiv zu sein und sich als moderner Arbeitgeber zu positionieren.



■ **Abb. 2.1** Diversity-Rad. (Nach Gardenswartz & Rowe 2008, S. 33, mit freundlicher Genehmigung der Society for Human Resources Management)

2.3 Unterschiedliche Menschen führen

Dass Vorgesetzte unterschiedliche Menschen führen, ist als Feststellung trivial und als Aufgabe herausfordernd (■ Abb. 2.2). Trivial ist die Feststellung deshalb, weil jeder Mensch einzigartig ist und jede Führungsperson einen Weg finden muss, um mit unterschiedlichen Menschen die vorgegebenen Ziele zu erreichen und diese sowohl gerecht als auch an ihren Möglichkeiten orientiert zu behandeln. Herausfordernd ist die Aufgabe, weil Führungspersonen im Sinn der Organisation handeln



■ **Abb. 2.2** Unterschiedliche Menschen führen. (Copyright Jana Eberhardt)

müssen und zudem eigene Prägungen, Präferenzen und Interessen haben, die wiederum den Interessen der Mitarbeitenden u. U. entgegenstehen. Die Antwort auf die Kernfrage, wie eine Führungsperson Menschen dazu bewegen kann, eine Leistung im Sinn der Organisation und der Führungsperson zu erbringen, hängt vom »Können«, »Wollen« und »Dürfen« ab (Amstutz & Müller 2013, S. 374). Vor allem das »Wollen« und »Dürfen« fällt je nach Interaktionsdynamik zwischen Führenden und Geführten unterschiedlich aus. Wird von der Prämisse ausgegangen, dass Führung in erster Linie Kommunikation ist und eine gelingende Kommunikation eine gemeinsame Verständigungsbasis voraussetzt, dann stellt sich die Frage nach den Voraussetzungen für das gegenseitige Verstehen, bzw. wie Erfahrungen gedeutet und mit Sinn versehen werden (vgl. Hitzler, 1993, S. 223). Gemeinsame oder zumindest ähnliche Wissensbestände und Erfahrungshintergründe erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass auch die sinnhafte Verarbeitung auf ähnliche Weise erfolgt. Mitglieder derselben sozialen Gruppe - Frauen oder Männer, Ältere oder Jüngere etc. - können aufgrund des geteilten gruppenspezifischen Erfahrungshintergrunds bereits auf einer gemeinsamen Verständigungsbasis aufbauen, während sie diese mit anderen erst herstellen müssen. Allerdings begünstigt eine gemeinsame Verständigungsbasis auch »gemeinsame Illusionen«, die wiederum zu einer vorschnellen und suboptimalen Gruppenlösung führen können (Janis, 1982, S. 244).

Für den Führungskontext bedeutet dies, dass Menschen aus vielfältigen sozialen Gruppen zu erst das nötige Vertrauen und eine »gemeinsame Sprache« erarbeiten müssen. Auf dieser Grundlage erreichen gemischte Teams bei komplexen Fragestellungen oft bessere Ergebnisse, weil sie gerade von unterschiedlichen Erfahrungen profitieren und verschiedene Perspektiven einbringen können (Catalyst, 2007). Eine Voraussetzung dafür ist, dass die soziale Vielfalt top-down auf allen Hierarchiestufen als strategischer Erfolgsfaktor gewünscht und unterschiedliche Meinungen – die gerade zu Beginn zu Konflikten führen können – als konstitutives Element ermöglicht und sogar eingefordert werden (Kochan et al., 2003).

2.3.1 Frauen und Männer führen

- » One of the great social paradoxes of the past two decades involves the massive influx of women into managerial and professional ranks and the continuation of inequality in both employment and family responsibilities. (Burke et al. 1994, zit. in Manchen 2000, S. 33)

Diese Aussage ist auch heute noch gültig: Die Erwerbstätigenquote der 15- bis 65-jährigen Frauen in der Schweiz hat in den letzten 25 Jahren von 66 auf 76% zugenommen, während diejenige der Männer von 90 auf 85% leicht abgenommen hat (BFS online). In allen deutschsprachigen Ländern hat sich in den letzten 10 Jahren der Unterschied zwischen Frauen und Männern in der Erwerbsbeteiligung verringert (Eurostat online). Auch der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in dieser Zeit markant gestiegen. Dennoch bestehen weiterhin erhebliche Unterschiede in Bezug auf die Stellung im Arbeitsmarkt, aber auch bzgl. der Vorstellungen und Wünsche am Arbeitsplatz. Eine umfassende Auswertung verschiedener neuer Studien in unterschiedlichen Ländern im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung (Edging, 2014) ergab, dass sich Männer i. Allg. karriereorientierter verhalten und konkurrierende Arbeitsbeziehungen eher schätzen als Frauen. Im Gegensatz zu den Frauen steigt die Arbeitszufriedenheit von Männern mit ihrem beruflichen Status. Frauen hingegen – und hier bestätigen die Studien gleich mehrere Klischees – sind stärker an sinnhafter Arbeit als an materiellem Vorwärtkommen interessiert, was wiederum ihre Berufswahl und Aufstiegsorientierung beeinflusst. Beruflichen Erfolg schreiben sie häufig den glücklichen Umständen zu, aber auch dem starken Wunsch, sich weiterzuentwickeln und einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Diese Befunde entsprechen den Ergebnissen aus den Interviews, welche die Co-Autorin mit Top-Managerinnen führte (Streuli, 2007).

Die Motivation zu führen ist bei Frauen widersprüchlich. Der »Preis«, den sie dafür bezahlen, erscheint aufgrund des Fremdseins im Führungsgremium, dem Druck, ihre Position durch Leistung permanent zu legitimieren und gleichzeitig die familiären Pflichten nicht zu vernachlässigen

erheblich höher als bei den Männern. Frauen sind mit der Passung zwischen eigenen Wünschen und den Gegebenheiten am Arbeitsplatz denn auch seltener zufrieden als Männer (Edding, 2014). Andererseits haben sie aus denselben Gründen mehr Wahlfreiheiten, aus einer unbefriedigenden Arbeitssituation auszusteigen und sich beispielsweise familiären Aufgaben zu widmen. Männer wiederum müssen sich stärker erklären, wenn sie ihre Arbeit aus familiären Gründen reduzieren oder aufgeben möchten. Somit zeigt sich für beide Geschlechter die Arbeitssituation als Janusgesicht, wenngleich mit entgegengesetzten Vorzeichen. Der Möglichkeitsraum für die inner- und außerberufliche Lebensgestaltung ist sowohl für Frauen als auch für Männer eingeschränkt, aber er ist nicht deckungsgleich. Unternehmen, welche die Möglichkeiten für Männer und Frauen – und damit gleichzeitig ihre Attraktivität als moderne Arbeitgeber – erhöhen, setzen deshalb Anreize zu mehr Teilzeitarbeit für Männer und Anreize für bessere Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen (s. ► Kap. 16).

Menschen in ihrer Vielfalt erfolgreich zu führen bedeutet auch, auf eventuelle Besonderheiten zu achten, die sich aus der Geschlechtszugehörigkeit der Mitarbeitenden ergeben – und gleichzeitig vorschnelle Stereotypisierungen zu vermeiden. Weil Führung nach wie vor mit männlichen Eigenschaften verknüpft ist, werden Männer von den Mitarbeitenden in ihrer Führungsrolle eher anerkannt, während sich Frauen ihre Führungsposition im täglichen Aushandeln immer wieder »verdienen« müssen.

Als Geführte sind Männer nach dem »Prinzip der Hackordnung« jedoch eher bereit, eine etablierte Rangordnung schließlich zu akzeptieren. Frauen sind bestrebt, Lösungen nach dem »Prinzip des Krabbenkorbs« team- und konsensorientiert auszuhandeln (Geym 1987, zit. in Bischoff-Köhler 2011, S. 292). Das bedeutet, dass Frauen – ähnlich wie Krabben beim Versuch, die Korbwand hochzuklettern – sich gegenseitig am Aufstieg hindern, sodass die prinzipielle Egalität gewahrt bleibt und sich keine dauerhaften Hierarchien herausbilden können. Dieser Befund wurde durch neuere experimentelle Studien bestätigt: Tendenziell bevorzugen Frauen eher egalitäre, Männer eher hierarchische Strukturen (Berdahl & Anderson,

2005). Der Vorteil in einem auf Egalität ausgerichteten Führungsverhalten liegt in der hohen Achtsamkeit gegenüber Diskriminierung und Machtmissbrauch, in der Meinungsvielfalt und in den individuellen Entfaltungsmöglichkeiten. Der Nachteil ist, dass Entscheidungsprozesse langwieriger werden, wenn niemand nachgeben will (Bischoff-Köhler, 2011, S. 294). Besonders in Krisenzeiten oder bei Dilemmasituationen wird damit die Führung geschwächt.

Eine umfangreiche qualitative Untersuchung mit 200 Gesprächspartnerinnen und -partnern in verschiedenen beruflichen Funktionen hat gezeigt, dass in gemischten Teams häufig auch dort subtile Hierarchien eingeführt und akzeptiert werden, wo sie aufgrund der Funktion gar nicht bestehen. Dies zeigt sich beispielsweise dann, wenn Frauen in gemischten gleichgestellten Gruppen quasi selbstverständlich das Protokoll schreiben oder Männer an Sitzungen systematisch mehr Redezeit in Anspruch nehmen als Frauen, während diese ihre Meinung eher zurückstellen. Die Autorin erklärt dies damit, dass ungewohnte Situationen, Umstrukturierungen oder veränderte Teamzusammensetzungen Verunsicherung hervorrufen und die Einzelnen dadurch wieder auf früher erlernte Muster zurückgreifen. Damit werden sowohl Frauen als auch Männer mit stereotypen und damit einseitigen Verhaltenszumutungen konfrontiert. Die Autorin empfiehlt, diese Mechanismen in einem gendersensiblen Coaching bewusst zu machen und anhand konkreter Situationen in Einzelgesprächen zu reflektieren. Mittels Perspektivwechsel werden anschließend die unterschiedlichen Verhaltensweisen analysiert und als spezifisch wertvolle Beiträge zum Gesamtergebnis herausgearbeitet (Dzalakowski, 1995).

Männer äußern wie bereits erwähnt (Edding, 2014) häufiger den Wunsch nach einer Beförderung als Frauen. Gemäß der oben zitierten qualitativen Studie erwarten auch Vorgesetzte und das soziale Umfeld von Männern, dass sie eine Führungslaufbahn einschlagen – dies auch dann, wenn der individuelle Angestellte dies gar nicht möchte (Dzalakowski, 1995, S. 52). Eine kontinuierliche Karriereplanung als Bestandteil jedes Mitarbeitendengesprächs ist ein Instrument, anhand dessen die Führungsperson einerseits die individuell

unterschiedlichen Anliegen aufnehmen und andererseits das Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen proaktiv und frühzeitig angehen kann.

2.3.2 Verschiedene Altersgruppen und Generationen führen

Wir werden in Deutschland, der Schweiz und in Europa gemeinsam älter. Diejenigen, die 2014 ihren 50. Geburtstag feiern durften, stellen in Deutschland und der Schweiz mengenmäßig die größte Population dar, sie und die 50+ bzw. 50-somethings sind unsere »Babyboomer«. Auslöser für diese demografische Entwicklung und eine sich ändernde Zusammensetzung der Generationen im Unternehmen zugunsten einer älteren oder älter werdenden Belegschaft sind die seit Jahren niedrige und sinkende Geburtenrate und eine höhere Lebenserwartung. Das Phänomen des »kollektiven Alterns« wirkt sich auch auf die Anzahl an Personen im erwerbsfähigen Alter aus, die dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung steht. In nahezu ganz Europa wird derzeit das Pensionsalter erhöht oder über die Erhöhung diskutiert. Die Zeit der (arbeitsmarktpolitisch motivierten) Frühpensionierungen ist vorbei und gleichwohl ist es so, dass ca. 10 Jahre vor dem offiziellen Pensionierungsalter in der Schweiz ungefähr 1/3 der Mitarbeiter vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Dieses frühzeitige Ausscheiden hängt von Gegebenheiten am Arbeitsmarkt, der Situation im Unternehmen bzw. am Arbeitsplatz sowie von der persönlichen Situation ab und in nahezu allen Industrieländern wurde innerhalb von nur fünf Jahren die Altersgrenze für frühzeitiges Ausscheiden erhöht. Aus heutiger Sicht gilt es also, die alternden Generationen in den Unternehmen gesund und arbeitsfähig im Unternehmen zu erhalten und mit ihnen (und den jüngeren Generationen) den Wissenstransfer inklusive der Übergabe von Netzwerken und Sozialkontakten auf die »knappe Ressource« jüngere Mitarbeitende sicherzustellen. Insgesamt wird der Anteil der jüngsten Generation im Unternehmen ungefähr gleich bleiben (ca. 1/3 der Erwerbspersonen), in den nächsten 10–15 Jahren sollte sich der Anteil an Babyboomer (ausgehend vom Anteil an

Personen im erwerbsfähigen Alter und der Annahme, dass es dieser Gruppe gelingt, erfolgreich im Arbeitsleben integriert zu bleiben) sich erhöhen (ca. 40% der Erwerbspersonen) und damit für die nächsten Jahre die traditionell »stärkste« Gruppe an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Personen im mittleren Erwachsenenalter überrunden (ca. 30%; vgl. Eberhardt, 2015a).

Neben den Babyboomern sind in unseren Organisationen verschiedene andere Altersgruppen vorzufinden und alle »Generationen« im Unternehmen haben ihre Besonderheiten, wurden von bestimmten Ereignissen geprägt und bringen sich mit ihren Wertvorstellungen, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen ins Arbeitsleben ein (vgl. Höpflinger, 2008). Als Generation wird eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die sich aufgrund ihrer Alterszugehörigkeit und der gemeinsam erlebten Zeitemstände ähnlich sind. Die am häufigsten vorkommenden Generationen sind die Millenials (Geburtsjahrgänge 1981–2000), auch Generation Y genannt, die Generation X (Geburtsjahrgänge 1966–1980) und die Babyboomer (Geburtsjahrgänge 1956–1965). Die älteren Babyboomer werden gerne auch getrennt aufgeführt und als Silver Worker bezeichnet (Geburtsjahrgänge 1945–1955; vgl. Eberhardt, 2015b).

Lange Zeit wurde in der Führung dem Thema »Umgang mit verschiedenen Generationen« oder »Zusammenarbeit zwischen den Generationen« wenig Beachtung geschenkt, überhaupt hat das Thema »Altersdiversität« erst in den letzten Jahren Eingang in die Management- und Führungsliteratur gefunden. Aktivitäten und Programme fokussierten – wenn überhaupt – auf die »aging work force«, ein unbestritten wichtiger Bestandteil für ein umfassendes Generationen-Management. Und wagt man einen Blick in die heutige Praxis, stellt man fest, dass es bislang eher um die Kompensation von Fähigkeiten oder die Veränderung der Ansprüche älterer Arbeitnehmer (z. B. Altersteilzeit) als um die Vorstellung eines integrativen Generationen-Managements ging.

Motivierte und kompetente Mitarbeitende, die sich für die Ziele ihrer Organisation einsetzen sowie eine konstruktive Zusammenarbeit pflegen, sind erfolgskritische Größen für eine Organisation. Verschiedene Generationen in einem Unternehmen

haben unterschiedliche Stärken, Ansprüche, einen unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand und befinden sich in unterschiedlichen Lebensphasen – auch was ihre Karrierevorstellungen oder ihre Lebensthemen außerhalb der Arbeit betrifft. Eine homogene oder heterogene »HR-Demografie« erzeugt unterschiedliche Realitäten. Auch wenn die Arbeit mit einer relativ altershomogenen Arbeitsgruppe auf den ersten Blick vieles vereinfacht (die Wertesysteme sind eher synchron, die Art der Arbeit und Zusammenarbeit auch), so liegt auch gerade darin die »Crux«. Denn wenn beispielsweise alle gleichzeitig den Schwerpunkt auf Vereinbarkeit von Beruf und dem Leben mit kleinen Kindern legen oder gleichzeitig um die Karrieremöglichkeiten »rangeln«, kann auch das anspruchsvoll für die Führung werden (vgl. Nienhüser, 1998).

Einen wichtigen Einfluss hat auch die **persönliche Entwicklung** der Mitarbeitenden. Unterschiedliche Altersgruppen haben beispielsweise unterschiedliche Lernerfahrungen (z. B. im Umgang mit der Digitalisierung der Umwelt), die persönlichen Fähigkeiten und Stärken verändern sich und gesundheitliche Themen gewinnen an Bedeutung. Bekannt ist, dass die physische Belastbarkeit ungefähr mit dem 30. Lebensjahr abnimmt. Aus der Psychologie der Lebensspanne (vgl. Baltes & Baltes, 1990) wissen wir, dass die Entwicklung mentaler Fähigkeiten unterschiedlichen Alterungsprozessen unterliegt und ein Ausgleich stattfindet zwischen Fähigkeiten, die im Alter eher abnehmen (z. B. Reaktionszeiten) und denjenigen, die zunehmen (z. B. Erfahrungswissen; vgl. Schlick & Mütze-Niewöhner, 2009/2010; Adenauer, 2002). Und wenn wir bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten wie die Ausgewogenheit von Entscheidungen betrachten, dann bedeutet Älterwerden auch »besser werden«. Ein wichtiger Aspekt für ein langes Berufsleben ist die Arbeits- und Arbeitsmarktfähigkeit. Diese erfordert über ein Berufsleben hinweg eine physische und psychische Gesundheit, Kompetenzerwerb und lebenslanges Lernen sowie Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur, die diese Arbeitsfähigkeit fördern und erhalten (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002).

Führen im Generationenmix bedeutet, dass altersbezogene Aspekte in der Entwicklung von Führungssystemen und -kultur beachtet werden,

altersbezogene Aspekte in das eigene interaktive Führungsverhalten integriert werden und die Zusammenarbeit verschiedener Generationen im Unternehmen gefördert und unterstützt wird.

Wichtig ist dabei das »alternsgerechte Führungsverhalten«, das auf einer offenen, nicht-stereotypen Einstellung gegenüber Altersspezifika aufbaut und die jeweiligen Altersgruppen mit ihren Werten und Kompetenzschwerpunkten beachtet. Dieses altersspezifische Führungsverhalten wurde erstmals von Ilmarinen (1999/2004) beschrieben und von Tuomi et al. (1997) als einziger wirksamer Faktor zur Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit bei Mitarbeitenden in den rund 10 Jahren vor der offiziellen Pensionierung (zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr) identifiziert. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit setzt sich aus all den Faktoren zusammen, die eine Person in einer bestimmten Situation dazu befähigen, die gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Oftmals werden die verschiedenen Aspekte der Arbeitsbewältigungsfähigkeit als Haus der Arbeitsfähigkeit grafisch dargestellt. Das Fundament bildet die körperlich-seelische Vitalität, ohne diese gesundheitlichen Voraussetzungen ist eine erfolgreiche lebenslange Berufstätigkeit nicht möglich. Darauf aufbauend braucht es – auch ein Berufsleben lang – der notwendigen Kompetenzen und der Qualifizierung, einer alternsgerechten Führungs- und Unternehmenskultur und geeigneter Arbeitsbedingungen.

Beim Führen im Generationenmix wird auf diese Fähigkeit der alternsgerechten Führung zurückgegriffen (vgl. hierzu auch Eberhardt & Meyer, 2011) und um die Betrachtung der intergenerationalen Zusammenarbeit erweitert. Zusätzlich zur offenen, nicht-stereotypen Einstellung gegenüber Altersspezifika und der Beachtung von Werten und Kompetenzschwerpunkten verschiedener Altersgruppen geht es auch darum, individuelle Entwicklungsplanungen mit der inter-generationalen Teamführung in Einklang zu bringen (oder besser gesagt sie auszubalancieren). Das Führungsverhalten ist dabei kommunikativ, flexibel und passt sich den altersspezifischen Bedürfnissen an.

Wichtig bei der generationengerechten Führung ist es, nicht nur das Alter der Mitarbeitenden und der Führungsperson zu beachten, sondern auch zu berücksichtigen, wie der Altersunterschied



■ **Abb. 2.3** Verschiedene Altersgruppen und Generationen führen. (Copyright Jana Eberhardt)

zwischen den beiden ist. Insgesamt lassen sich hierzu aber keine generellen Empfehlungen ableiten. Jeder Führungsperson wird empfohlen, sich bewusst zu machen, was seine oder ihre spezifischen Wertvorstellungen, Kompetenzen etc. sind und wie das – auch mit Blick auf Alter und Generation – sich von dem Mitarbeiter unterscheidet. »In welcher Konstellation fühle ich mich wohl?« »Was löst das bei meinem Mitarbeiter aus, wenn ich jünger oder älter bin?« Hierzu hilft eine vorurteilsfreie Auseinandersetzung mit den Spezifika jeder Generation (■ Abb. 2.3).

2.3.3 Interkulturelle Führung

Globalisierung und anhaltende soziale Ungleichheiten zwischen den verschiedenen Ländern führen zu weltweiten Wanderungsbewegungen in allen Wirtschaftssektoren, von der ungelernten Arbeiterin bis zum CEO. Interkulturelle Zusammenarbeit und kooperative Verständigung von Personen unterschiedlicher Herkunft avancierten somit zu persönlichen Ausbildungsambitionen, wirtschaftlichen Notwendigkeiten und zu wesentlichen Bildungs- und Weiterbildungszielen. Arbeitnehmer werden auf ihren Auslandseinsatz vorbe-

reitet, Schulen bzw. Universitäten und öffentliche Verwaltungen interkulturelle Konfliktsituationen gegenüber sensibilisiert und Beratungsangebote auf interkulturelle Dienstleistung zugeschnitten. Interkulturelle Zusammenarbeit ist somit nicht mehr rein auf die Führungsebene beschränkt, sondern gehört zum Alltag vieler Mitarbeitender in global tätigen Unternehmen und Firmen mit internationaler Belegschaft.

International tätige Unternehmen oder heterogen zusammengesetzte Arbeitsteams sehen sich potenziell mit Nachteilen kultureller Vielfalt wie sozialen Konflikten, mangelnder Motivation oder Führungsfragen konfrontiert. Empirische Forschungsergebnisse oder Praxisberichte berichten in der Tat von negativen Begleiterscheinungen kultureller Vielfalt am Arbeitsmarkt (u. a. Chattopadhyay, Tluchowska, & George, 2004). Die Suche nach psychologischen und unternehmerischen Voraussetzungen für vermehrt positive interkulturelle Begegnungen ist somit nicht nur ein Hauptanliegen politischer und wirtschaftlicher Akteure, sondern zunehmend auch von Bildungs- und Weiterbildungsanbietern.

»Interkulturelle Kompetenz« oder »Kulturelle Intelligenz« sind häufig und vielseitig diskutierte Konstrukte, die auf unterschiedliche Führungsfähigkeiten abzielen. Bird et al. (2010) fassen drei zentrale Elemente der gängigsten Definitionen interkultureller Kompetenz zusammen: »Perception management« vermeidet vorschnelles Urteilen und Einordnen von Erlebten, »relationship management« beinhaltet Offenheit gegenüber andersartigen Kontakten und Sensitivität gegenüber eigenen Entwicklungsfortschritten und »self-management« selbstbewusstes, optimistisches, resilientes und flexibles Handeln im beruflichen und privaten Umfeld.

Eine umfassende Studie zum Vergleich interkultureller Führung stellt die GLOBE-Studie dar (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project). Die GLOBE-Studie beinhaltet eine Gesamtstichprobe von 17 000 Führungspersonen aus 62 Ländern weltweit (für eine umfassende Darstellung der Studie s. House et al., 2004).

Ziel der GLOBE-Studie war es, Charakteristika und Verhaltensweisen von Führungskräften aufzuzeigen, die als gute Führungskräfte eingestuft

werden, und die korrespondierenden vorherrschenden Werte und Praktiken in den Ländern zu beschreiben. In Anlehnung an bereits publizierte Kulturdimensionen (vgl. Hofstede, 1980), z. B. Machtdistanz (beschreibt den Grad der Akzeptanz von Ungleichheiten und Ungleichverteilung von Macht) und Leistungsorientierung (der Grad gesellschaftlicher Honorierung und Belohnung individueller Leistung), wurden interkulturelle Unterschiede und Ähnlichkeiten aufgezeigt. Leistungsorientierung wurde in allen Kulturclustern als erstrebenswert eingestuft, während Machtdistanz als weniger wünschenswert gewertet wurde. Im Hinblick auf erstrebenswerte Führungsqualitäten wurden in allen Kulturclustern ein charismatischer, teamorientierter und partizipativer Führungsstil bevorzugt. In der neuesten GLOBE Studie wurden das Führungsverhalten und die Effektivität von CEO erhoben. Als erfolgskritisch gelten Verhaltensweisen wie Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung, Entschlossenheit, Inspiration, administrative Kompetenz und Integrität. Andere Verhaltensweisen wie kooperatives Teamverhalten und partizipativer Führungsstil werden als weitere erstrebenswerte Verhaltensweisen genannt (House et al., 2014).

Interkulturelle Führungsforschung oder praxisrelevante Fragestellungen thematisieren, welche Art von Führungskompetenz nötig ist, um möglichst wertschöpfend und effizient mit zunehmender Diversität am Arbeitsplatz umzugehen. Empirische Forschungsergebnisse haben bislang ergeben, dass insbesondere ein transformativer Führungsstil als erfolgsversprechend gilt, um Diversität in Organisationen in positives Arbeitsverhalten wie zielorientiertes Teamleistungsverhalten zu transformieren (Kearney & Gebert, 2009; Muchiri & Ayoko, 2013).

2.4 Vom Fairness Case zum Business Case

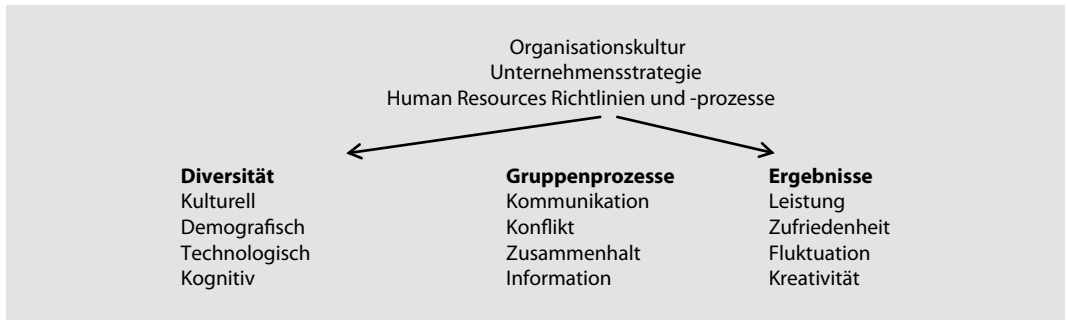
Wurde Diversität lange mit Fairness-Argumenten begründet, treten heute zunehmend die ökonomischen Aspekte in den Vordergrund. Wenn Diversität einen Wettbewerbsvorteil bietet, wenn gemischte Teams bessere Leistungen bringen und wenn spezifische Kundengruppen durch soziodemo-

grafisch ähnliche Gruppen bei den Mitarbeitenden besser angesprochen werden können, dann wird sich dies auch in der Unternehmensperformance niederschlagen.

Wissenschaftliche Studien, die den Zusammenhang zwischen sozialer Vielfalt als abhängiger und Unternehmensperformance als unabhängiger Variable messen, kommen allerdings zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Einige Studien kommen zu dem Schluss, dass die Performance von Unternehmen mit Frauen in Top-Positionen signifikant bessere Ergebnisse erzielen als solche, die von reinen Männergruppen geführt werden (Catalyst, 2004; McKinsey, 2007). Es gibt demgegenüber auch Studien, die positive finanzielle Effekte für ausgewählte Teilbereiche (Lindstädt et al., 2011) bzw. gemischte oder sogar negative Effekte feststellen (Kochan et al., 2003).

Dass die Resultate unterschiedlich ausfallen, hat verschiedene Gründe (vgl. dazu Herrmann-Pillath 2009): Erstens erfordern einfache Probleme nicht zwingend unterschiedliche Sichtweisen, u. U. werden sogar bessere Ergebnisse durch Einzelpersonen erzielt. Zweitens haben homogene soziodemografische Gruppen – wie im Diversityrad abgebildet – in der Realität keineswegs eine homogene Art der Problemwahrnehmung, der Probleminterpretation oder der Problemlösung. Dies wird aber mit der Begründung für soziale Diversität unhinterfragt vorausgesetzt. Damit werden Stereotypen reproduziert, die Vorurteile und damit die soziale Diskriminierung fördern, die eigentlich überwunden werden soll. Drittens folgt aus mehr Vielfalt auch mehr Potenzial für Konflikte. Ob die Konflikte produktiv gelöst werden können, hängt davon ab, wie das Unternehmen die Konfliktbearbeitung unterstützt und inwiefern die Menschen bereit sind, sich auf Vielfalt und Konfliktpotenzial einzulassen.

Wie ■ Abb. 2.4 zeigt, wird die Auswirkung von Diversität auf die Unternehmensperformance von verschiedenen Faktoren mitbeeinflusst. Der Zusammenhang ist keineswegs linear oder vorhersagbar und hängt maßgeblich von den Kontextbedingungen und den Gruppenprozessen ab. Somit verschiebt sich der Fokus vom Wunsch nach einer möglichst großen sozialen Diversität zur Frage, nach welchen Kriterien erfolgreiche Teams für eine bestimmte Problemstellung



■ **Abb. 2.4** Zusammenhang zwischen Diversität und Ergebnissen. (Aus Kochan et al., 2003, mit freundlicher Genehmigung von John Wiley & Sons)

zusammengesetzt werden sollen und wie die Gruppenprozesse gestaltet werden müssen, um möglichst gute Ergebnisse zu erzielen, die sich schließlich in Performance, Zufriedenheit und Fluktuation niederschlagen.

■ **Folgerungen für die Unternehmen**

Wie gezeigt wurde, ist die Wirkung von Diversität in einem Unternehmen weder grundsätzlich »positiv« noch grundsätzlich »negativ«, sondern hängt von einer Reihe zusammenwirkender Faktoren ab. Diversität ist kein Selbstzweck, sondern ein strategischer und Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Um sich unter einer Diversity-Perspektive als attraktiver Arbeitgeber und als wettbewerbsfähiger Player zu positionieren, ist entscheidend,

- eine möglichst große Auswahl an qualifizierten Arbeitskräften anzusprechen und die besten zu gewinnen,
- diesen Arbeitskräften Arbeitsmodelle, Entwicklungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit zu bieten, damit sie im Unternehmen bleiben,
- dass die Arbeitnehmenden ihre unterschiedlichen Meinungen einbringen und gleichzeitig möglichst gut zusammenarbeiten,
- verschiedene Kundengruppen möglichst adäquat zu adressieren.

Als zentral haben sich folgende Aspekte erwiesen (in Anlehnung an Pullen, 2010, Müller & Sander, 2011, McKinsey, 2012):

- Commitment von CEO und Geschäftsleitung,
- Verankerung im Leitbild und in der Strategie,
- Verbindlichkeit auf allen Management-Stufen

- Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entwicklung von Maßnahmen,
- Unterstützung von Liniovorgesetzten und deren Teams.

Erfolgsfaktoren für eine gelebte Führung von Vielfalt

Zu 1.: CEO-Commitment

Das Commitment der obersten Führungsebene ist zentral. Damit Diversität einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, muss das Top-Management aus Überzeugung – und nicht aus einer diffusen politischen Korrektheit – voll dahinterstehen.

Zu 2.: Verankerung

Diversität dient der Zielerreichung im Unternehmen und ist kein Selbstzweck. Die Bedeutung dieses strategischen Erfolgsfaktors für das Unternehmen ist bezogen auf die Zielsetzung, auf die Werte, auf die Kundensegmente und auf die Mitarbeiterpflege zu untersuchen. Erst dann können die geeigneten Maßnahmen abgeleitet werden.

Zu 3.: Verbindlichkeit

Begründet in den Unternehmenszielen ist der Umgang mit Diversität auf allen Management-Stufen relevant. Anreize (z. B. Festhalten der relevanten Kennzahlen wie quantitative Größen, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf die Zusammenarbeit) steigern die Verbindlichkeit und verdeutlichen die Bedeutung von Diversität für das Unternehmen.

Zu 4.: Einbezug der Mitarbeitenden

Damit eine Idee gelebt wird, braucht sie Menschen, die von ihr überzeugt sind und die bereits in der Entwicklung der Maßnahmen mitarbeiten konnten. Eine frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden kann auch Widerstände sichtbar machen und diese können in die Weiterentwicklung einbezogen werden.

Zu 5.: Unterstützung der Linienvorgesetzten

Vielfalt bedeutet Unterschiedlichkeit, Missverständnisse und damit auch Konflikt. Gemäß dem Soziologen Ralf Dahrendorf sind Konflikte zunächst produktiv, doch nimmt die Produktivität bei zu vielen Konflikten wieder ab. Um hier eine ausgewogene Balance zu finden, braucht das Management Unterstützung in der Moderation und Bearbeitung von Konflikten.

Die Implementierung und Umsetzung einer Diversity-Strategie betrifft alle Mitarbeitenden, nicht nur einzelne Gruppen. Sie wird erst dann von einer breiten Basis getragen, wenn Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen und Funktionen auch für sich selbst einen Nutzen daraus ziehen können.

Die Zukunft der Führung bedeutet mehr denn je, Vielfalt zu führen. Vielfalt führen bedeutet, Menschen auf vielfältige Art und Weise miteinander zu verbinden, damit der gemeinsame Denk- und Handlungsspielraum größer wird.

Literatur

- Adenauer, S. (2002). Die Älteren und ihr Stärken – Unternehmen handeln. *Angewandte Arbeitswissenschaften*, 174, 36–52.
- Amstutz, N., Müller, C. (2013). Diversity Management. In: Steiger, T., Lippmann, E. (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*, (4. Aufl., S. 359–380). Berlin Heidelberg: Springer.
- Baltes, P.B. & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P.B. Baltes & M.M. Baltes (Hrsg.), *Arbeit über 45: historische, psychologische und physiologische Perspektiven älterer Menschen im Berufsleben* (S. 228–240). Bremerhaven: Verlag für Neue Wissenschaft.
- Berdahl, J.L. & Anderson, C. (2005). Men, Women, and Leadership Centralisation in Groups Over Time. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9/1, 45–57.
- Bischoff-Köhler, D. (2011). *Von Natur aus anders – die Psychologie der Geschlechterunterschiede* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M., & Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 810–828.
- BFS Bundesamt für Statistik (online). Abrufbar unter:
 ► <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.html>
- Catalyst (2004) The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. ► http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf. Zugriffen: 03.06.2015
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. & George, E. (2004). Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Acad. Management Rev.* 29 180–202.
- Dzalakowski, I. (1995). *GenderWorking: Männer und Frauen im Team – Synergien nutzen, Potentiale erschließen*. Wiesbaden: Gabler.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65, 216–224.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eberhardt, D. & Meyer M. (2011). *Mit Führung den demographischen Wandel gestalten: Individualisierte altersgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen?* Mering: Rainer Hampp.
- Eberhardt, D. (2015a). Führung im Generationenmix – mit »Jung« und »Alt« gemeinsam die Zukunft gestalten! In F. Kunze, D. Eberhardt & D. Kissling (Hrsg.), *Ageing Workforce – Generationsmanagement als Chance* (S. 21–41). Ermatingen (CH): Wolfsberg Script 9.
- Eberhardt, D. (2015b). *Generationen zusammen führen: mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten*. Freiburg: Haufe.
- Eberhardt, D. & Majkovic, L. (2015). *Die Zukunft der Führung – eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Edding, C. (2014). Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit? Literaturrecherche im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung. ► https://creating-corporate-cultures.org/Literaturrecherche_Edding.pdf. Zugriffen: 30.05.2015

- Enste, D., Eyerund, T. & Knelsen, I. (2013). *Führung im Wandel*. Roman-Herzog-Institut. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eurostat, online: ► <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>. Zugegriffen: 02.06.2015
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2008) *Diverse teams at work – capitalizing the Power of Diversity*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Gürtler, D. (2013). *Die Zukunft der Führung: Eine Trendstudie*. Zürich: Sonderegger Druck: SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Dokumentation.
- Hay Group (2011/2012). *Führungskräfte für eine neue Welt: Was die Zukunft von Führungskräften verlangt* (Whitepaper). Frankfurt.
- Herrmann-Pillath, C. (2009) *Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: Von der »Diversity Scorecard« zur »Open Balanced Scorecard«*. Frankfurt School – Working Paper Series No. 119.
- Hitzler, R. (1993). Verstehen: Alltagspraxis und wissenschaftliches Programm. In T. Jung & S. Müller-Doohm (Hrsg.), *»Wirklichkeit« im Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften* (S. 223–240). Frankfurt a. M.: Suhrkamp. ► <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssao-19196>. Zugegriffen: 15.6.2015
- Höpfinger, F. (2008). Einführung, Definitionen und Theorien. In P. Perrig-Chiello, F. Höpfinger & C. Suter (Hrsg.), *Generationen – Strukturen und Beziehungen – Generationenbericht*. Zürich (CH): Seismo.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Horx, M., Huber, J., Steinle, A. & Wenzel, E. (2009). *Zukunft machen: Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide*. Campus Verlag: Frankfurt.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 societies*. London: Sage Publications.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. & Sully de Luque, M. F. (2014). *Strategic leadership across cultures: The GLOBE Study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Los Angeles: Sage.
- Ilmarinen, J. (1999): *Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability, employability, and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour.
- Ilmarinen, J. (2004). *How to promote the workability of an aging workforce*. RESPECT Workshop, Berlin.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink* (2. Aufl.). Boston: Wadsworth.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77–89.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshy, A., Jehn K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Kotler, P., Keller, K., & Blielmel, F. (2007). *Marketing Management* (12. aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Lindstädt, H., Wolff, M. & Fehre, K. (2011). Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Manchen Spörri, S. (2000). *Alltagstheorien über Führung aus Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden*. Dissertation an der Universität Konstanz, Fachbereich Psychologie. ► <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-6766>. Zugegriffen: 30.05.2015
- Muchiri, M. K. & Ayoko, O. (2013). Linking demographic diversity to organisational outcomes. The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 384–406.
- Müller, C. & Sander, G. (2011). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance*. (2. Aufl.) Bern: Haupt.
- McKinsey & Company (2007). *Women Matter 1 – Gender diversity, a corporate performance driver*. ► <http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007>. Zugegriffen: 03.06.2015
- McKinsey & Company (Hrsg.) (2012). *Women Matter. Making the Breakthrough*. New York. ► http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter. Zugegriffen: 03.06.2015
- Nienhäuser, W. (1998). *Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Petrie, N. (2011). *Future trends in leadership development*. Center for Creative Leadership (whitepaper).
- Pullen, J. (2010). *Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele*. Berlin: RKW Berlin.
- Schlick, Ch. M. & Mütze-Niewöhner, S. (2009/2010). *Arbeitswissenschaft III* (Organisationsgestaltung und -entwicklung). Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen.
- Streuli, E. (2007). *Mit Biss und Bravour - Lebenswege von Topmanagerinnen*. Zürich: Orell Füssli.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Journal*, 79–90.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L., & Klockars, M. (1997). Ageing, work, life-style and work ability index among Finnish municipal workers in 1981–1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, suppl1*, 58–65.

- Van Engen, M. L. & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3–18.
- Wagner, D./ Sepehri, P. (1999). Managing Diversity: Alter Wein in neuen Schläuchen?, *Personalführung*, 5/99, S. 1–8.
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. (2011). *Boundary Spanning Leadership: Mission critical perspectives from the executive suite*. Center for Creative Leadership: Organizational Leadership White Paper Series.
- WHO (2014). *World Health Statistics 2014*. ► http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/112738/1/9789240692671_eng.pdf?ua=1. Zugegriffen: 15.6.2015

Führung von Vielfalt
Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in
Organisationen
Eberhardt, D. (Hrsg.)
2016, XXII, 230 S. 44 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-48413-5