

Diversity: Was Führungskräfte können müssen

Wie kann das Wissen der Babyboomer transferiert werden? Wie können Generationen voneinander und miteinander profitieren? Vielfalt gelingt – aber nicht von selbst.

GASTKOMMENTAR: *Christian Havranek*

Wien – Deloitte durfte im Rahmen eines Beratungsprogramms des Arbeitsmarktservice Österreich für die österreichische Wirtschaft hunderte Belegschaftsstrukturanalysen für Betriebe unterschiedlichster Größe und Branchen durchführen. Unter einer Belegschaftsstrukturanalyse versteht man die professionelle grafische Aufbereitung von faktenbasierten Demografiedaten wie Altersstruktur der Belegschaft, Verweildauer in der jeweiligen Funktion, Männer-Frauen-Verteilung nach Qualifikation, der Fluktuationsanalyse und der Berechnung von Szenarien zu Pensionierungswellen in den kommenden fünf bis zehn Jahren.

Der Befund der Analyse ist auf zweierlei Art beeindruckend: Ein Großteil der Belegschaftsstrukturen in Österreich wird sich aufgrund der zahlenmäßigen Dominanz der Babyboomer-Generation in den nächsten zehn Jahren grundlegend verändern. Die heutige junge Arbeitsgeneration wird zur Mehrheit werden, verbunden mit all den unterschiedlichen Erwartungen an Work-Life-Balance und maßgeschneiderte Karrieren sowie den besser entwickelten technologischen Kompetenzen. Zweiter, wenig spektakulärer, aber immer wieder beeindruckender Effekt: Die professionelle grafische Aufbereitung der Datentage schafft ein Problembewusstsein, das in den meisten Köpfen der handelnden Führungskräfte so nicht vorhanden ist. Es sind oft dramatische subjektive Fehleinschätzungen der Wirklichkeit, die durch eine faktenbasierte Aufbe-

reitung ins rechte Licht gerückt werden können.

Hinter vielen Altersstrukturbildern steht eine zentrale Frage: Wie gelingt es in den nächsten Jahren, oft jahrzehntelange Erfahrung, Beziehungskapital und Organisationswissen an die nächste Generation zu übergeben?

Die Lösung liegt in professioneller und umsichtiger Führungsarbeit, durch welche dieser große Prozess der Wissenstransformation begleitet wird. Es gibt drei zentrale Diversity-Elemente, die Führungskräfte schlicht und einfach „können“ müssen.

Dazu zählt die Kompetenz für Generationenmanagement und bewusstes Einsetzen von Altersunterschieden: Ältere haben Erfahrung, Jüngere moderne Lernkompetenzen. Selbst in kleineren Betrieben zeigt sich, dass dies für die Frage, wie Lernen geschieht und welche Pädagogik angewandt wird, von hoher Bedeutung ist. Lehrlinge finden einen traditionellen Lehrbetrieb langweilig und viele dabei erlernte Kompetenzen für ihren tatsächlichen Arbeitsalltag völlig veraltet und unpassend. Viel lieber würden sie aktuelle Problemsituationen beim Kunden mit dem Video aufnehmen, dieses ihrem Meister schicken und sich beispielsweise via Skype mit ihm live beraten. Mit etwas Aufbereitungs- und Überzeugungsarbeit finden die älteren Meister das gar nicht so uninteressant, ihnen mangelt es aber noch an technologischer Kompetenz im Umgang mit den modernen Medien sowie Mobile Devices als Arbeitsbehelf. Außer-



Havranek: Lernen funktioniert nicht entsprechend „one fits all“.

Foto: Deloitte

dem lernen Ältere anders als Jüngere. Ein generationenübergreifendes Mentoring kann hier Abhilfe schaffen. Wenn man die richtigen Rahmenbedingungen schafft und die Bedürfnisse, Talente bzw. Stärken der unterschiedlichen Generationen versteht, gibt es Lösungen. Doch das

geschieht eben nicht von selbst.

Wenn es in Fach- und Führungspositionen so gut wie ausschließlich Männer gibt, kann das zu einem volkswirtschaftlichen, aber vor allem wohl auch zu einem unternehmerischen Defizit werden. Es stellt sich die Frage, ob nicht eine patriarchalische und damit zumeist hierarchische Struktur manchmal zu einem existenziellen Risiko werden kann. Ein gutes Beispiel dafür ist die deutsche Automobilbranche. Forschungen belegen es eindeutig: Nur gemischtgeschlechtliche Führungs- und Expertenteams erbringen tatsächliche Höchstleistungen und sorgen für ein Klima, das von Toleranz, Leistungsfreude, Aufgaben- und Sozialorientierung geprägt ist.

Nicht zuletzt braucht es eine wesentlich größere Sensibilität für kulturelle Unterschiede wie Herkunft, Sprache, Ausbildung und technische Expertise sowie für unterschiedliche Bedürfnisse der jeweiligen Lebensphase.

Führungskräfte müssen diese Diversitätselemente als jederzeit abrufbares Regelwerk im Kopf haben und in praktisches Manage-

menthandeln übersetzen. Das ist Notwendigkeit und Anforderung zugleich – bei der Besetzung von Task-Forces und Führungsfunktionen genauso wie bei der Formierung von Managementteams. Es braucht ein Portfolio an Talenten, aber auch ein Portfolio an Unterschieden, damit innerhalb eines Unternehmens heute so vielfältig gearbeitet werden kann, wie es die Diversität von Kunden in einer global vernetzten Welt auch zunehmend verlangt. Für eine exportorientierte Volkswirtschaft wie Österreich wird das überlebensnotwendig werden.

Nicht jeder muss Pionier sein. Es braucht auch Integratoren und Beweger genauso wie Regelbewahrer. Dass nur diverse, mit unterschiedlichen Managementkompetenzen ausgestattete Teams einander ergänzen, ist noch in zu wenigen Unternehmen angekommen. Mehr Diversität schafft nicht nur ein besseres und erfolgreicheres Zusammenarbeiten, sondern trägt auch zu einer vielfältigeren Welt bei.

CHRISTIAN HAVRANEK ist Partner bei Deloitte Österreich.

Was wir VERANTWORTEN

Alter und Erfahrung bewusst einsetzen

6. Teil

Was macht Seuchen so gefährlich?

Im Mittelalter tötete die Pest Millionen Menschen. Gibt es heute noch Seuchen?

Lisa Breit

Sie war die größte Seuche, die es je gegeben hat: die Pest. Vor Hunderten von Jahren, im Mittelalter, starben daran rund 25 Millionen Menschen in Europa. Das sind zirka dreimal so viele Menschen, wie heute in Österreich leben. Der Schwarze Tod, wie die schreckliche Krankheit genannt wurde, ließ die Gesellschaft des Mittelalters im Chaos versinken. Vermutlich ist sie durch Ratten, die an Bord von Schiffen mitreisten, nach Europa gekommen.

Heute ist die Pest nicht mehr so gefährlich: „Wir wissen, dass der Erreger in bestimmten Ländern vorkommt, aber es wird nicht mehr zu einer solchen Epidemie kommen“, sagt Florian Thalhammer von der Klinischen Abteilung für Infektionen und Tropenmedizin der Medizinischen Universität Wien. Aber es gibt andere hochansteckende Krankheiten. „Aktuell etwa das Zika-Virus in Südamerika“, sagt Thalhammer in der *Ö1-Kinderuni*. Auch das sogenannte Denguefieber sei eine Bedro-

2014 sind tausende Menschen in Westafrika an dem hochansteckenden Ebola-Virus gestorben. In Österreich gab es keine Ebola-Patienten, und inzwischen konnte die Krankheit auch in Afrika wieder unter Kontrolle gebracht werden. Die Weltgesundheitsorganisation erklärte die Seuche letzten Sommer für beendet. Von einer Seuche spricht man übrigens, wenn eine hochansteckende Infektion mit Bakterien oder Viren viele Menschen oder Tiere in kurzer Zeit sehr krank macht.

Wie schützen sich Ärzte, wenn sie Patienten behandeln? „Händewaschen und Desinfizieren ist wichtig“, sagt Experte Thalhammer. Zum Schutz trage man auch spezielle Mäntel, Masken, Hauben und Handschuhe. Bei Viren wie

Ebola seien auch Schutzanzüge notwendig. Die *Ö1-Kinderuni* über Seuchen ist online nachzuhören. Die nächste *Ö1-Kinderuni* am Donnerstag um 16.40 Uhr widmet sich dem Thema „Vom Mund bis zum After. Eine Reise durch das Verdauungssystem“. Am Samstag im *STANDARD*.

<http://oe1.orf.at>
www.kinderuni.at



präsentiert von DER STANDARD

KARRIERENSTANDARD, BILDUNG & KARRIERE

Redaktion: Karin Bauer (Leitung)

Anzeigen: Stellenmarkt + 43/1/531 70-291, stellenmarkt.anzeigen@derStandard.at
Bildung & Karriere: + 43/1/531 70-648, anzeigen@derStandard.at

Chiffre-Post: Standard Verlagsges. m. b. H., A-1030 Wien, Vordere Zollamtsstraße 13, chiffre@derStandard.at