

Daniela Eberhardt *Hrsg.*

Führung von Vielfalt

Praxisbeispiele für den Umgang mit
Diversity in Organisationen

 Springer

Führung von Vielfalt

Daniela Eberhardt
(Hrsg.)

Führung von Vielfalt

Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in
Organisationen

Mit 44 Abbildungen

Herausgeber

Daniela Eberhardt

Stadt Zürich

Direktorin Human Resources Management

Zürich

Schweiz

ISBN 978-3-662-48413-5

ISBN 978-3-662-48414-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-48414-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Illustrationen: Jana Eberhardt

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Analoges Denken wird von einigen als fundamentaler Mechanismus der Wissensgenerierung betrachtet (Hofstadter, 2013). Auch wenn dies nicht so wäre, können wir nicht bestreiten, wie stimulierend, anregend und anspornend die Anwendung einer Analogie sein kann. So bringen wir beispielsweise die Bedeutung der Vielfalt in physischen, biologischen und gesellschaftlichen Systemen miteinander in Verbindung. Dabei muss jedoch unterstrichen werden, dass eine solche Herangehensweise keinen Anspruch erhebt, sich auf eine experimentelle Untersuchungsmethode oder einen nachgewiesenen theoretischen Ansatz zu stützen. Sie versteht sich nur als Einladung zur Reflexion.

Am Anfang steht das Konzept der Stabilität. Stabilität heißt jedoch nicht Stillstand: Ein sich ständig weiterentwickelndes System kann auch ein stabiles System sein, wie dies in der mathematischen Theorie der dynamischen Systeme der Fall ist. Hinter dem Konzept der Stabilität verbirgt sich die Idee der Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren. Somit lässt sich die Stabilität eines Systems nur im Verhältnis zu einer fundamental instabilen Umgebung definieren. Durch die Wechselbeziehung mit seiner Umgebung befindet sich ein stabiles System dauernd in einem Spannungsverhältnis, es könnte jederzeit von seiner Ausgangsposition abweichen. Die vielfachen Versuche, den Begriff Stabilität seit Alexander Ljapunov mathematisch zu formalisieren, führen immer wieder zu der Grundfrage: Wie können wir mit Störungen umgehen? Um diese Frage im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen zu beantworten, entsteht häufig die Versuchung, den sozialen Konformismus zu fördern und die Suche nach einem gesellschaftlichem Einheitsdenken, einer »pensée unique«, zu unterstützen (Flood, 1997, S. 15). Dies ist verständlich.

Analoges Denken lädt uns jedoch ein, von dieser Denkweise abzuweichen. Wenn es Bereiche gibt, in denen Diversität und Vielfalt eine wichtige Rolle spielen, dann die Naturwissenschaften. Und wenn es eine Disziplin gibt, die sich hauptsächlich mit der Frage der Vielfalt von Organismen befasst, dann die Genetik. Eine ihrer Hauptkenntnisse ist, dass Vielfalt der Garant für Stabilität ist. Artenbeständigkeit und Widerstandsfähigkeit einer Spezies sind in einer feindlichen Umgebung nur bei genügender genetischer Durchmischung gesichert. Dieses Fazit bezieht sich – analogen Überlegungen entsprechend – auf die kulturelle Durchmischung, eine Durchmischung bedingt durch Akkulturation oder Verschmelzung. Dies trifft z. B. für die Blütezeit von Montparnasse in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts zu, als das kosmopolitische Paris die ganze Welt mit seinen kreativen Extravaganzen nachhaltig beeinflusste. So lässt sich auch die Anziehungskraft des »melting pot« der amerikanischen Universitäten auf Generationen von Forschern erklären. Diversität scheint ein wesentlicher Bestandteil der Stabilität und des Fortschritts in gesellschaftlichen Organisationsformen zu sein.

Setzen wir unsere Analogie fort: Während in der Zoologie und der Botanik eine enorme Artenvielfalt beschrieben wird, reduziert die Genetik diese Verschiedenartigkeit auf das Kombinieren von vier Aminosäuren, die sich in lange DNA-Stränge verketteten. Das gleiche gilt für die Physik, die unendlich erscheinende Vielfalt der Materialien, mit denen wir täglich in Kontakt sind, reduziert sich gemäß dem Standardmodell der Teilchenphysik auf die Rekombination von 12 Elementarteilchen und gleich vielen Antiteilchen.

Rekombination und Kombination sind die Schlüsselwörter zur Charakterisierung der Vielfalt in der Biologie und der Physik. Rekombination der Aminosäuren für die biologische Vielfalt, der Elementarteilchen für die physikalische Struktur der Welt, eine Neuordnung, die jedes Mal aus einem reduzierten Satz von Elementen erfolgt. Vielfalt wird nicht bestimmt durch die Anzahl der Basiselemente, sondern durch die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten der Grundbausteine.

Wir befinden uns auf den ersten Blick in Präsenz eines Prinzips, das als starker Reduktionismus bezeichnet werden kann, wenn es im Bereich der soziologischen Systemtheorie angewendet wird. Man kann aber auch andersherum argumentieren. In der Idee der Identifikation einer kleinen Zahl von Basiselementen, die man unendlich kombinieren kann, um Vielfalt zu schaffen, ist mehr als eine simple Reduktion der Komplexität anhand einer vereinfachenden Modellierung enthalten. Man wird dazu verleitet zu denken, es handle sich um ein fundamentales Prinzip, eine Art Naturgesetz, das die Entstehung der Diversität aus einer kleinen Anzahl von Parametern, die sich gemäß einer limitierten Anzahl von Gesetzen zusammenfügen, erklärt.

Die Idee gefällt, aber bleiben wir vorsichtig: Die Analogie ist sicher eine alte Verbündete rationalen Denkens und wissenschaftlicher Argumentation. Sie hat allerdings häufig irreführt. Bis zum 16. Jahrhundert hat das analoge Denken eine fundamentale Rolle in der Wissensgenerierung gespielt (Foucault, 1966, S. 36), hat aber oft in eine Sackgasse geführt. Erwähnen wir z. B. die vom Arzt Oswald Croll verwendete Analogie aus dem 16. Jahrhundert: Er verglich den Ablauf eines Schlaganfalls mit einem Gewitter, ein Vergleich, der sicher nicht zu neuen Erkenntnissen über die Pathogenese der Apoplexie geführt hat (Foucault, 1966, S. 38).

Eine Übertragung der Bedeutung des Begriffs Diversität aus der Teilchenphysik oder der Genetik auf einen anderen Bereich ist somit mit Vorsicht zu genießen. Trotzdem, und das ist das Einzige, was wir aus diesem »analogen Beweis« schlussfolgern können: Die Vielfalt eines sozialen Systems trägt zu seiner Stärke und Stabilität bei und die zugrunde liegenden Mechanismen verdienen unsere Aufmerksamkeit. Es ist also an der Zeit, über die Bedeutung der Vielfalt für ein Unternehmen nachzudenken. Wie soll man sie in der Führung eines Unternehmens einbinden?

Das Thema dieses Fallstudienbands ist relevant. Der gewählte Ansatz ist empirisch. Mithilfe von Erfahrungen wird versucht herauszufinden, wie Vielfalt in die Führung von Unternehmen miteinbezogen werden soll. Es handelt sich um eine grundsätzliche Frage und es ist an der Zeit, sich eingehend damit zu befassen.

Jean-Marc Piveteau

Literatur

- Flood, C. & Bell, L. (1997). *Political Ideologies in Contemporary France*. London: A&C Black.
 Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*. Paris: Gallimard.
 Hofstadter, D. & Sander, E. (2013). *Surfaces and Essences: Analogy as the Fuel and Fire of Thinking*. New York: Basic Books.

Vorwort und Dank

(Wie) lässt sich Vielfalt führen? Das war die große Frage beim diesjährigen IAP Impuls-Anlass und das ist die große Frage dieses Fallstudienbandes. Sie kennen diese Vielfalt der Führung bestimmt auch: Mitarbeitende, die nicht auf Dienstreise gehen können, weil sie die Kinderbetreuung abdecken müssen, da die Partnerin oder der Partner dienstliche Verpflichtungen wahrnimmt. Die jüngste Mitarbeiterin im Team, die bei Präsentationen mit dem Einsatz neuer Technologien beeindruckt. Sitzungen, in denen die einen in ihrer Handagenda blättern und die anderen ihr papierloses Office im Tablet bedienen. Ein Vorgesetztenwechsel, bei dem der zu pensionierende Kollege seinen enormen Erfahrungsschatz gar nicht in Worte fassen kann, sondern meint »diese Entscheidungen treffe ich einfach«. Die junge Führungsperson, die übernimmt, auch viele ältere Mitarbeitende führt und dabei komplett anders vorgeht. Menschen, denen die Komplexität und das Tempo zu viel wird und andere, die darin aufgehen ... jung, alt, männlich, weiblich, mit oder ohne Migrationshintergrund, in Vollzeit oder Teilzeit, selbstbewusst, unsicher, Querdenker, Workaholics, solche mit gesundheitlichen oder anderen Leistungseinschränkungen, unterschiedlichen Kompetenzen, familiären oder gesellschaftlichen Verpflichtungen und anderen Facetten von Vielfalt. Und immer, wenn Sie Führungsentscheidungen treffen (oder nicht treffen), greifen Sie in das Leben und Arbeiten von anderen ein. Das ist eine große Verantwortung. Letztendlich geht es darum, den Spagat zu bewältigen zwischen individuellen Kompetenzen, Erwartungen und dem gemeinsamen Erfolg, der Gesamtausrichtung einer Organisation.

Eines ist klar: Vielfalt ist spannend und bunt und bringt viele Vorteile. Vielfalt zu führen heißt auch Menschen zu verbinden, die sich in ihrer Art und Arbeitsweise nicht so ähnlich sind. Und da wird es »spannend«, oft auch sehr »herausfordernd« und führt bei mir zu der Selbsterfahrung, dass Vielfalt zu führen keinesfalls damit enden kann, dass nachher alles einheitlich ist.

Persönlich hatte ich während meines gesamten Berufslebens die Chance, mich mit der Vielfalt von Führung praktisch und wissenschaftlich auseinanderzusetzen. Nach vielen Jahren Führungstrainings, Führung, Führungsentwicklung, Führungsforschung habe ich mich in meiner neueren inhaltlichen Arbeit mit der Zukunft der Führung und den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Führung auseinandergesetzt. Dabei bin ich auf ganz neue Herausforderungen und Herangehensweisen in der Vielfalt der Führung gestoßen. In den Jahren 2008–2015 hatte ich als Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie das Privileg Vielfalt zu führen und zu erleben, wie daraus so viel Wertvolles entstehen kann. Über die Jahre hinweg durfte ich Entwicklungen von Mitarbeitenden begleiten und erleben. Zusammen mit Führungskolleginnen und -kollegen auf den unterschiedlichen Führungsstufen, vielfältigen Kolleginnen und Kollegen im eigenen Verantwortungsbereich und in anderen Abteilungen durfte ich eine Zeit der Veränderung, der Profilierung und Festigung gestalten und erleben, wie sich die Menschen und das IAP erfolgreich entwickelten.

Am 01.09.2015 habe ich als HR-Direktorin der Stadt Zürich die Möglichkeit erhalten, mich für eine Vielfalt von Themen, Menschen und Organisationen innerhalb der »Stadt der Städte« – in Zürich – zu engagieren. Darauf freue ich mich.

Mit dem Fallstudienband zur Führung von Vielfalt verabschiede ich mich als Herausgeberin dieser kleinen Fallstudienreihe. Ich bedanke mich herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, die mit ihrem Beitrag zur Vielfalt des Buches beigetragen haben. Mein Dank gilt auch meinen Kolleginnen Ellen Gundrum und Bernadette Rufer, die mich mit Feedbacks, Anregungen und Einsatz in der Betreuung des Projektes unterstützt haben und unserer Lektorin Daniela Böhle, die mit hohem Engagement und großer Professionalität »Einheit in die Vielfalt« des Schreibens gebracht hat. Große Freude macht mir, dass unsere Tochter Jana Eberhardt mit ihren Zeichnungen dieses Buch bereichert, Danke!

Mein letzter Dank gehört all meinen vielfältigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am IAP, dem Führungsteam und auch meinem Vorgesetzten, den Kollegen aus der Departementsleitung und aus der ZHAW, mit denen ich die vielen Jahre so vielfältig zusammenarbeiten durfte.

Für all diese offenen und konstruktiven Formen der Zusammenarbeit bin ich sehr dankbar, blicke auf eine reichhaltige Zeit zurück und möchte abschließend bemerken:

Vielfalt von Führung heißt Mensch verbinden, damit sich der gemeinsame Denk- und Handlungsraum erweitert. Führung von Vielfalt bedeutet viel zu ermöglichen und gleichwohl Ordnung zu schaffen, damit die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Ziele erreicht werden können. Meinem Nachfolger Prof. Dr. Christoph Negri wünsche ich viel Freude und Erfolg bei seiner vielfältigen neuen Tätigkeit als Leiter IAP.

Die Herausgeberin

Daniela Eberhardt

Zürich, im September 2015

Autorinnen und Autoren



Christian Aveni, MBA in Management

Christian Aveni hat seine Laufbahn in der Kreditberatung begonnen und ist anschließend sukzessive in das Privatkundengeschäft eingestiegen, in dem immer mehr Verantwortung übernahm und schließlich ein Family Office führte. Nach seiner Zeit im Bankenumfeld hat Christian Aveni in unterschiedlichen Kontexten Neugeschäfte aufbaut und weiterentwickelt. Er hat dabei auch als selbstständiger Unternehmer gearbeitet und sich in Management (MBA) weitergebildet. Seit fünf Jahren leitet er die Region West (inklusive Tessin) der Verkaufsorganisation der Swisscom mit rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Neben den Spezialfunktionen und strategischen Rollen sind Teamleiterinnen und Teamleiter in aktuell 37 Shops der Region für den Verkauf zuständig.



Claudia Beutter, lic.phil.

Psychologin und Organisationsberaterin BSO. Internationale Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Change Beratung. Langjährige Führungserfahrung auf verschiedenen Stufen in mehrsprachigen Unternehmen der Industrie und Dienstleistungsbranche. Führungsentwicklung- und Projektverantwortung in Pionierfunktionen und Restrukturierungen. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie arbeitet sie als Beraterin und Dozentin im Bereich Leadership, Change und Beratungsweiterbildungen. Ihre Schwerpunkte sind Kulturentwicklung, Feedback und Organisations- und Führungsentwicklung.



Ursula Bolli-Schaffner, Prof. em. lic. phil.

Studium der Anglistik und Geschichte, Diplom für das Höhere Lehramt (Universität Zürich). Erste Genderbeauftragte am vormaligen Technikum Winterthur (ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Engineering). Gründungsmitglied des Beratungsorgans Bundesprogramm Chancengleichheit an Fachhochschulen des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, Gründungspräsidentin Kommission Genderkonferenz der Fachhochschulen KFH. Umfassende Erfahrung in Entwicklung und Leitung von Genderprojekten an Fachhochschulen. Aufbau und Leitung Stabsstelle Gender Zürcher Fachhochschule ZFH und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Gründung Fachstelle Gender Studies Zürcher Fachhochschule ZFH. Entwicklung und Leitung des Programms mentoring fff – Frauen für Führungspositionen in Zusammenarbeit mit Simmons College, Boston, und Swissnex Boston. Durchführung von Foren und Kongressen zur Genderthematik. Dozentin Geschichte und Englisch.



Andrea Chlopczik, M.A., MSc

Beraterin und Dozentin am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Durchführung von Programmen zu Change-Management, Organisationsberatung sowie Entwicklung und Coaching von Führungskräften. Studium der Angewandten Psychologie mit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Studium der Germanistik und Amerikanistik an der Philipps-Universität Marburg. Vielfältige Berufserfahrungen im Kulturbereich (Theater, Buchhandels- und Verlagswesen) sowie als Trainerin und Lektorin in der Unternehmensberatung.



Stephanie Claus, BA

Kauffrau und Businessadministratorin. Langjährige administrative Tätigkeiten und Assistenzfunktionen in verschiedenen Branchen. Erfahrung in der Einführung von IT-Systemen, Organisationsentwicklung im administrativen Bereich sowie die Begleitung des administrativen Personals. Supportaufgaben in verschiedenen Systemen und Bereichen. Leiterin der Stabstelle Administration IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich.



Daniela Eberhardt, Prof. Dr.

Psychologin und Verwaltungswirtin. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Direktorin Human Resources Management der Stadt Zürich. Umfassende internationale Erfahrungen in der Führungsentwicklung, der Einführung von Führungssystemen und im Change Management. Erfahrungen als Führungsperson, externe und unternehmensinterne Beraterin in diversen Branchen und als wissenschaftliche Mitarbeiterin/Dozentin an Hochschulen in Deutschland, den USA und in der Schweiz. Von 2008–2015 Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich, verantwortlich für ca. 100 Mitarbeitende und einer Vielzahl an Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebote für Fach- und Führungspersonen. Gestaltung des Transformationsprozesses des IAP in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und des Umzugs in den neuen Hochschul-Campus Toni-Areal.



Nicole Egger, HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis; Diploma of Advanced Studies

HR-Fachfrau mit Eidg. Fachausweis, Nachdiplomstudiengänge in den Bereichen Strategisches Human Capital Management, HR-Controlling und Compensation (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW), General-Management-Programm DAS (Universität St. Gallen). Umfassende internationale Berufserfahrung in den Bereichen Personalmanagement, Compensation und Coaching. Leitende HR-Funktionen auf Konzernebene in der Textil- und Automobilindustrie sowie in der Baubranche. Seit 2008 Head of Human Resources & Head of Company Pension Plan bei IVF HARTMANN AG in Neuhausen am Rheinfall.



Christian Gade, Prof. Dr.

Seit 2009 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, Human Resource Management und Organisation an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Schwerin. Seit 2012 Erster Prorektor der Hochschule. Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung sind Mitarbeitermotivation, Führungsbeziehungen und organisatorischer Wandel.



Doris Gräve Miescher, Dipl.-Übers.

Studium der Sprachwissenschaften an der Universität Heidelberg, langjährige Führungsverantwortung für eine Abteilung in einem großen internationalem Unternehmen in München, Aus- und Weiterbildungen in den Bereichen »Systemische Beratung und Organisationsaufstellung«, »Krisen- und Changecoaching« und »Hypnosystemisches Arbeiten in Veränderungssituationen und im Coaching«. Umfassende Erfahrungen in der Führungsentwicklung und Führungsausbildung, in der Begleitung von Teams und Einzelnen als externe und als unternehmensinterne Beraterin. Tätig als Personalentwicklerin in der Versicherungsgesellschaft Helvetia und als freiberufliche Managementtrainerin.



Ellen Gundrum, Dipl. Betriebswirtin (BA)

Ellen Gundrum studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie in Mannheim (heute DHBW Duale Hochschule Baden Württemberg); nach einem Trainee-Programm im Bereich Marketing-Vertrieb in einem internationalen Industrieunternehmen wechselte sie in die Kommunikationsbranche, wo sie über 15 Jahre als Beraterin und strategische Planerin in Kommunikationsagenturen in Deutschland und der Schweiz tätig war; 2006 und 2007 begleitete Ellen Gundrum die Überführung der Marke IAP Institut für Angewandte Psychologie in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, seit 2008 ist sie verantwortlich für die Koordination Dienstleistung und strategische Marktbearbeitung am IAP; seit 2008 ist Ellen Gundrum zudem als freie Kommunikationsberaterin tätig.



Bettina Haltinner, Betriebsökonom HWV; MAS ZFH in Human Resources Management

Betriebswirtschaftsstudium an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Chur mit Vertiefungsrichtung Organisation und HR Management. Weiterbildung in Human Resources Management am IAP Institut für Angewandte Psychologie Zürich mit Abschluss MAS in HR Management. Absolvierung des CAS-Lehrgangs Change-Management und Organisationsentwicklung am IAP Zürich. Langjährige Erfahrung in verschiedenen HR-Funktionen als HR-Fachspezialistin und HR-Business-Partner in internationalen Unternehmen. Aktives Mitglied in Vereinen und Engagements in sozialen Institutionen.



Friedemann Hesse, MAS ZFH in Leadership und Management

Institutionsleitung mit Weiterbildung Master of Business Administration mit Spezialisierung Gesundheitsberufe (MBA), Master of Advanced Studies in Leadership & Management (MAS). Ausbildung systemischer Berater, Paar- und Familientherapeut (SG). Ausbildungs- und Prüfungsexperte. Erfahrung in Praxisorganisation, Personalführung und operatives Management. Founder und Social Entrepreneur im Bereich Netzwerkkommunikation, Life Sciences Qualitätskonzepte sowie Disability Mainstream. Tätig in der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL und aktives Mitglied in verschiedenen Gremien und Projektgruppen.



Charlotte Holzer, MSc in Psychologie

Psychologin. Studium der Psychologie an den Universitäten Zürich und Bern. Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie. Forschungsassistentin im Notfallsimulationsprojekt an der Universität Bern. Auswertung einer Arbeitszufriedenheitsstudie von Mitarbeitenden in der Ausbildungs- und Organisationsberatung der Stadt Bern. Praktikum im Management Development bzw. Personalentwicklung bei Nationale Suisse. Mitarbeit in Konzeption und Durchführung des Pilotworkshops »Erfahren, engagiert, erfolgreich – Impulse für Fach- und Führungskader 50plus«. Recruiting Partner bei Credit Suisse in Bern.



Raphaël Jacot-Descombes, M.Sc. in Psychologie

Studium der Psychologie und Kommunikationswissenschaften (Universität Fribourg, CH), Vertiefung in Personal- und Organisationspsychologie sowie in Berufs- und Laufbahnberatung. Forschung im Bereich kultureller Diversität in Teams. Langjährige Erfahrung im Bereich Human Resources in der Privatwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte sind Konzeption und Durchführung innovativer Personalentwicklungs- und Personalgewinnungsinitiativen.



Jorge Kühni, lic. phil., MAS Human Resource Management

Studium der Romanistik (Universität Bern) und Master of Advanced Studies in HRM (Fachhochschule Nordwestschweiz; Olten). Weiterbildungen im Projektmanagement. Langjährige Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie strategischem HR. Leiter Personal- und Organisationsentwicklung im Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport. Arbeitsschwerpunkte bilden strategische HR-Projekte, Themen zur demographischen Entwicklung und Führungskräfteentwicklung. Autor diverser Fachartikel und Träger des Swiss HR Labels beim Swiss HR Award 2013.



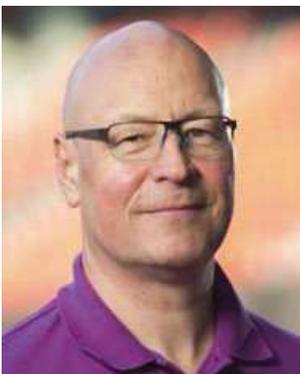
Franziska Lottenbach, MAS ZFH in Ausbildungsmanagement, MAS PHSG in Supervision und Organisationsberatung

Franziska Lottenbach leitet seit 2008 bei den Verkehrsbetrieben Zürich die Personal- und Organisationsentwicklung. Schwerpunkte hier sind Führungs(kultur)entwicklung, Konzipierung und Organisation von maßgeschneiderten Entwicklungsmaßnahmen sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen. Nach der Hotelfachschule und Berufserfahrung als Direktionsassistentin wechselte sie in die betriebliche Aus- und Weiterbildung. In ihrem beruflichen Werdegang war sie Berufsbildungsverantwortliche und verantwortlich für Nachwuchsentwicklung, leitete Personalentwicklungsabteilungen und war als Führungsscoach und Trainerin tätig. Ihre unterschiedlichen Rollen in Fusions- und Veränderungsprozessen schärften ihr Profil als Organisationsentwicklerin und Beraterin.



Andreas Lüthi, Dipl. Natw. ETH, MAS Business Psychology

Studium der Erdwissenschaften (ETH Zürich), NDS zum Wirtschaftsingenieur mit Vertiefung im Marketing (Private Hochschule Wirtschaft Bern), Master of Advanced Studies in Business Psychology mit Fokus Arbeits- und Organisationspsychologie (Fachhochschule Nordwestschweiz Olten). Langjährige Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt auf strategischen HR-Projekten. Mitarbeiter Personal- und Organisationsentwicklung im Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport. Träger des Swiss HR Labels beim Swiss HR Award 2013.



Patrick K. Magyar, lic. oec. publ., Universität Zürich

1991 stieg Patrick Magyar ins Organisationskomitee von »Weltklasse Zürich« auf, wechselte dann 1997 ins Management der Sportmarketing-Firma ISL und war anschließend von 2001 bis 2003 Gründungs-CEO der FIFA Marketing AG. 2003 machte er sich selbstständig und gründete sein erstes Unternehmen. 2004 und 2005 stand er dem America's Cup Team Alinghi als General Manager vor, fast zeitgleich präsierte und sanierte er den Schweizerischen Leichtathletikverband. Ende 2006 wurde er Meeting-Direktor von »Weltklasse Zürich«, 2010 übernahm er die Leitung der Leichtathletik-EM 2014 als CEO. Beide Ämter gab er Ende 2014 ab und konzentriert sich seitdem auf seine Tätigkeit als Partner der Interface Marketing AG.



Andres Pfister, Dr. phil.

Studium der Psychologie mit Vertiefung Sozial- und Wirtschaftspsychologie (Universität Basel), Dissertation im Fach Psychologie mit Fokus Führung (Universität Zürich), Wissenschaftlicher Assistent und Dozent an der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK), am IAP als Dozent und Berater im Bereich Leadership tätig, Forschungsinteresse in den Bereichen destruktives Führungsverhalten und Führung in Architektur und Bauwesen.



Jean-Marc Piveteau, Prof. Dr.

Jean-Marc Piveteau ist seit 2011 Rektor der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er hat an der ETH Zürich in Mathematik promoviert, war an der IHES Paris (Institut des Hautes Études Scientifiques) sowie am Forschungsinstitut für Mathematik FIM der ETH Zürich tätig. Er arbeitete als Forschungsingenieur bei der Ascom Tech AG in Solothurn im Bereich Telekommunikationssicherheit und als Forscher im Ubilab, dem Forschungslabor der UBS in Zürich. Er war dann als Vize-Direktor und Verantwortlicher der Sektion »E-Commerce and Solutions« bei der UBS beschäftigt. Anschließend war er als Professor für Internet-Technologien, auch Leiter des Instituts für Internettechnologien und -anwendungen (ITA) an der Hochschule für Technik Rapperswil (HSR) und daraufhin Prorektor. Jean-Marc Piveteau ist Autor und Co-Autor von wissenschaftlichen Publikationen in Mathematik und Informationssicherheit.



Rebecca Schraner, lic. phil.

Studium der Germanistik und Computerlinguistik an der Universität Zürich. Vertiefung und Forschung im Bereich Linguistik, insbesondere zu »Kommunikation im Intranet«. Langjährige Erfahrung im Bereich E-Learning im internationalen Umfeld. Aktuelle Tätigkeit im Bereich Human Resources der Credit Suisse.



Yvonne Seitz, lic. phil. hist.

Diversity-Verantwortliche und Journalistin. Ausbildung zur Grundschullehrerin in Rorschach, Lausanne und Carmel/IN (USA). Studium in Germanistik, Medienwissenschaft und Volkskunde (Universität Bern). Anschließend Vertiefung in Corporate Responsibility (ZHAW). Mehrjährige Tätigkeit als Redakteurin, Moderatorin und Produzentin beim Schweizer Fernsehen SRF sowie 3sat. Seit 2008 Head Diversity bei AXA Winterthur. Daneben Stiftungsrätin der Stiftung Generationen-Dialog, Lehrtätigkeit (ZHAW) und Mitglied des PMO Beirates (FHNW). Erfahrungen als Führungskraft, externe Referentin und Kolumnistin.



Roberto Siano, lic. phil.

Psychologe und Betriebswirtschaftler. Langjährige Arbeit in einem Beratungsunternehmen im HR Umfeld. Entwicklung und Umsetzung von Einzel-Assessments, Development und Assessment-Centern auf unterschiedlichen Führungsstufen. Beratung von Führungsteams in der Strategieentwicklung, Coachings und Führungskräfteentwicklung. Entwicklung eines Spiels für die Einführung von neuen Mitarbeitenden. Einsatz von Spielmechanismen in der Gestaltung von Workshops und Seminaren. Aufbau eines Produktionsbetriebs für Luxusgüter für den arabischen Raum. Am IAP als Berater in der Management Diagnostik und als Dozent tätig.



Elisa Streuli, Dr. phil. Soziologin

Seit 2012 als Dozentin und Beraterin am IAP tätig mit den Schwerpunkten Konfliktmanagement, Führung als Rolle und Gender-Diversität. Sie ist spezialisiert auf die Beratung von Frauen in komplexen Führungssituationen. Zuvor war sie in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen in einer Bank, in der öffentlichen Verwaltung und an Fachhochschulen tätig. Buchveröffentlichung: »Mit Biss und Bravour« - Lebenswege von Topmanagerinnen (Orell Füssli, Zürich 2007).



Jürg Stuker, lic. oec. publ.

Jürg Stuker studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich. Später Informatikleitung bei einem Baumwollhändler und Entwicklungsleiter »Neue Technologien« bei Polynorm Software. Seit 1999 Partner und CTO von Namics verantwortlich für die technologische Basis und seit November 2004 als CEO für die Unternehmensführung. Als Strategieberater ist Jürg Stuker mit einem Fokus auf Finanzdienstleistungen tätig. Er ist zudem Verwaltungsrat der Schweizerischen Bibliothek für Blinde, Seh- und Lesebehinderte, Verwaltungsrat von Swisscontent und Präsident der Technologiejury bei BestOfSwiss Web.



Thomas Tweer, Dipl. Theol, Dipl. Kfm., Dipl. Kfm. (FH), Altenpfleger (staatl. anerkannt)

Seit 2012 ist Thomas Tweer Geschäftsführer des Diakoniewerks Neues Ufer gGmbH (mittelgroßer Komplexträger) mit Sitz in Schwerin. Davor hat er langjährige Erfahrung in Sozialunternehmen auf verschiedenen Leitungsebenen gesammelt. Mitarbeit in einem Berufs- und in einem Fachverband (jeweils auch auf Bundesebene) und politischen Gremien (lokal). Derzeit ist er Mitglied der Regionalleitung des Unternehmerverbandes Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V.



Jürg Widmer, HF-NDS Betriebswirtschaft

Seit 2012 ist Jürg Widmer als Vizedirektor der Verkehrsbetriebe Zürich für den Unternehmensbereich Betrieb verantwortlich. Nach der Lehre als Mechaniker arbeitete er in verschiedenen KMUs im Maschinenbau und der Lebensmittelproduktion. Daneben absolvierte er die Werkmeisterschule und schloss das Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft ab. 1998 wechselte Jürg Widmer von der Industrie in den Dienstleistungssektor. Bei einem Groundhandling-Unternehmen am Flughafen Zürich leitete er große Bereiche der Flugzeugabfertigung und des Passagierservice. Daneben war er aktives Mitglied in zahlreichen Projekt- und Arbeitsgruppen.



Rainer Zeichhardt, Prof. Dr.

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Führung, an der BSP Business School Berlin und Geschäftsführender Gesellschafter der Dahlem Research & Consulting Group GmbH. Langjährige Erfahrung in der akademischen Lehre und interdisziplinären Forschung zu Managerkompetenzen, modernen Führungsstrategien und Instrumenten des Change-Managements. Als Experte für Leadership und Managerverhalten berät Rainer Zeichhardt Personen sowie Organisationen bei der Konzeption und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen und Change-Projekten.



Tali Zimmerman-Baer, MSc

Studium (MSc) in »Industrial Relations and Personnel Management« an der London School of Economics und BSc an der Boston University. Internationale Berufserfahrung im Bereich Human Resources in diversen Funktionen bei General Electric und anschließend bei der Credit Suisse AG. Seit 8 Jahren bei der CS tätig, angefangen als HR Business Partner und momentan in der Leitungsfunktion »Head Internal Mobility Switzerland«. Schwerpunkte dieser Funktion sind Strategie und Initiativen aufzusetzen, um den internen Arbeitsmarkt und die Mobilität im Unternehmen zu fördern.

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis.

Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungskräfte aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand, sozialen Institutionen sowie für Psychologen/-innen. Das Lehrkonzept vermittelt Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Für Unternehmen werden maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme und Beratungsleistungen angeboten. Das Beratungsangebot umfasst Leadership, Coaching und Change Management, Human Resources, Development und Assessment, Verkehrs- und Sicherheitspsychologie, Berufs-, Studienberatung und Laufbahnberatung, Klinische Psychologie und Psychotherapie. Das IAP ist ein Hochschulinstitut der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Inhaltsverzeichnis

1	(Wie) Lässt sich Vielfalt führen?	1
	<i>Daniela Eberhardt</i>	
2	Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen.	7
	<i>Daniela Eberhardt, Elisa Streuli</i>	
2.1	Zukunft der Führung	8
2.2	Diversity – ein Führungsthema	12
2.3	Unterschiedliche Menschen führen.	15
2.4	Vom Fairness Case zum Business Case	21
	Literatur.	23
3	Vielfalt in der Führung	27
	<i>Patrick K. Magyar, Ellen Gundrum</i>	
4	Das IAP führen heißt Vielfalt führen	33
	<i>Daniela Eberhardt, Stephanie Claus, Ellen Gundrum</i>	
4.1	Das IAP Institut für Angewandte Psychologie.	34
4.2	Auf dem Weg in die ZHAW.	37
4.3	Die Vielfalt der Veränderung als Chance	39
4.4	Lessons learned und weitergehende Empfehlungen.	63
	Literatur.	66
5	Durch Einheitlichkeit Vielfalt handhabbar machen – Nur gemeinsam entsteht ein langlebiges Haus	67
	<i>Andres Pfister</i>	
5.1	Einleitung	68
5.2	Der Bauprozess in der Schweiz – Ein kurzer Überblick	68
5.3	Auftrag und erstes Vorgehen im Beratungsprozess bei Architekturbüro Bosshard und Partner AG.	69
5.4	Angepasstes Vorgehen im Beratungsprozess bei BoPa	71
5.5	Lessons learned und weitergehende Empfehlungen.	75
	Literatur.	76
6	Wenn Vielfalt führt	77
	<i>Claudia Beutter, Christian Aveni</i>	
6.1	Vorbemerkungen	78
6.2	Das Führungsentwicklungsprojekt	78
6.3	Anforderungen an die Führung	81
6.4	Der Entwicklungsprozess	81
6.5	Beschreibung des Ablaufs der Module und der Teamentwicklung	84
6.6	Lessons learned und weitergehende Empfehlungen für die Führung von Vielfalt	85
	Literatur.	88

7	Wie lässt sich Vielfalt führen?	89
	<i>Jürg Widmer, Franziska Lottenbach</i>	
7.1	Fahrdienst bei den Verkehrsbetrieben Zürich: 1 300	
	Persönlichkeiten – 1 Dienstleistung	90
7.2	Der Unternehmensbereich Betrieb	90
7.3	Führend unterwegs – das Führungskulturentwicklungsprogramm	92
7.4	Das erste Jahr: Führungsgrundsätze verankern	93
7.5	Das zweite Jahr: Programm mitgestalten	96
7.6	Das dritte Jahr: Wir sind und bleiben »führend unterwegs«	96
7.7	Lessons learned	97
	Literatur	98
8	Wann passt eine Führungskraft?	99
	<i>Roberto Siano</i>	
8.1	Einleitung	100
8.2	Fallbeispiel 1: Die Begeisterungsfähige	101
8.3	Fallbeispiel 2: Der Coach	103
8.4	Fallbeispiel 3: Der Treiber	104
8.5	Weitergehende Empfehlungen	105
9	Möglichst unterschiedlich und doch aus einer Hand – Die Führung von Vielfalt	107
	<i>Jürg Stuker</i>	
9.1	Namics und ihre Dienstleistungen	108
9.2	Vielfalt als Kern der Leistung	108
9.3	Auswirkungen auf Führungsrollen bei Namics	109
9.4	Fazit	113
10	E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten	115
	<i>Rainer Zeichhardt</i>	
10.1	Digitale Transformation – Rahmenbedingen und Relevanz	116
10.2	E-Leadership – ein Führungskonzept	116
10.3	Der eBusiness-Lotse Potsdam – Anmerkungen zum Praxisprojekt und zur Methodik	117
10.4	Praxisfälle zum E-Leadership	118
10.5	Lessons learned: Leitlinien für ein erfolgreiches E-Leadership	123
	Literatur	125
11	Führung als soziale Beziehung am Beispiel des Diakoniewerks Neues Ufer gGmbH	127
	<i>Christian Gade, Thomas Tweer</i>	
11.1	Einführung	128
11.2	Leadership – Führung als soziale Beziehung	128
11.3	Ansatz der gelingenden Interaktion	128
11.4	Genese und Organisation des Diakoniewerks	129
11.5	Ausgestaltung der Führung im Diakoniewerk	130
11.6	Lessons learned: Ausblick	135
	Literatur	135

12	Aufbau der Interessengruppe Inclusion Suisse	137
	<i>Friedemann Hesse</i>	
12.1	Ausgangslage	138
12.2	Arbeitsrahmen für einen partnerschaftlichen Dialog	140
12.3	»Gemeinsamer Weg als Quintessenz«	141
12.4	»Vielfalt und Dialog als Zentrum von Veränderung«	145
12.5	Reflektion, Empfehlungen und der Umgang mit Vielfalt	147
	Literatur	149
13	Maßgeschneiderte Kurse für Managerinnen – Überlegungen und Maßnahmen eines mittelständischen Unternehmens	151
	<i>Nicole Egger, Elisa Streuli</i>	
13.1	Ausgangslage	152
13.2	Überlegungen zur Weiterbildung in der IVF HARTMANN AG	152
13.3	Zielgruppenspezifische Führungsschulung	154
13.4	Lessons Learned und allgemeine Empfehlungen	160
	Literatur	161
14	Vielfalt in der Führung der Zürcher Fachhochschule ZFH	163
	<i>Ursula Bolli-Schaffner</i>	
14.1	Ausgangslage	164
14.2	mentoring fff – frauen für führungspositionen	164
14.3	Schlussbetrachtungen	171
	Literatur	175
15	Case Study: Real Returns – ein Programm zur Rückgewinnung talentierter Fachkräfte nach einer freiwilligen Karrierepause	177
	<i>Tali Zimmerman-Baer, Bettina Haltinner, Raphaël Jacot-Descombes, Rebecca Schraner</i>	
15.1	Einleitung und Auftrag	178
15.2	Aufsetzen der Initiative	179
15.3	Umsetzen der Initiative	181
15.4	Reflexion bzw. Empfehlungen	185
	Literatur	186
16	Abenteuerreise 50+: Nationale Suisse	187
	<i>Doris Gräve Miescher, Charlotte Holzer</i>	
16.1	Hintergrund – Wie ist das Programm entstanden?	188
16.2	Konzeption – Wie sind wir vorgegangen?	188
16.3	Programm – Welche Themen stehen im Fokus?	189
16.4	Prozess – Welche Erfahrungen haben wir bei der Durchführung gemacht?	191
16.5	Evaluation – Wie wurde das Programm bewertet und gesehen?	192
16.6	Welche Erkenntnisse aus Sicht HR haben wir gewonnen?	193
16.7	Lessons learned – Hinweise und Tipps für Trainerkollegen	194
16.8	Ausblick und Möglichkeiten – Wie könnte es mit dem Thema bei der neuen Helvetia weitergehen?	195
	Literatur	196

17	Ältere Mitarbeitende: Deadwood oder Rising Stars? – Die Führung macht den Unterschied!	197
	<i>Jorge Kühni, Andreas Lüthi</i>	
17.1	Das Potenzial älterer Mitarbeitender nutzen	198
17.2	Was macht den Unterschied bei den Älteren aus?	198
17.3	Die Mitarbeitenden kommen zu Wort	199
17.4	Aus einem neuen Blickwinkel an das Thema herangehen.....	201
17.5	Lösungsansätze für das VBS	202
17.6	Fazit: Investieren lohnt sich	205
17.7	Ausblick.....	205
17.8	Lessons learned	205
	Literatur.....	206
18	Diversity im Unternehmen – Mehrwert durch verschiedene Blickwinkel	207
	<i>Yvonne Seitz</i>	
18.1	Diversity als integraler Bestandteil im Unternehmen	208
18.2	Gelebte Vielfalt: Blickwinkel Gender und Generationen	210
18.3	Diversity konkret: Einsatz von flexiblen Arbeitsmodellen.....	212
18.4	Fazit und Lessons learned	214
18.5	Mit Diversity führen ist messbar.....	215
19	Viele (störende) Unterschiede oder facettenreiche Vielfalt?	217
	<i>Andrea Chlopczyk</i>	
19.1	Einleitung.....	218
19.2	Führung von Vielfalt im Allgemeinen und im Besonderen	218
	Literatur.....	224
	 Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	226

Aufbau der Interessengruppe Inclusion Suisse

Vielfalt als Chance und Herausforderung eines gemeinsamen
Lern- und Veränderungsprozesses

Friedemann Hesse

- 12.1 Ausgangslage – 138**
 - 12.1.1 Was ist ein möglicher Mehrwert einer inklusiven Gesellschaft? – 138
 - 12.1.2 Was will die Interessengruppe Inclusion Suisse? – 139
- 12.2 Arbeitsrahmen für einen partnerschaftlichen Dialog – 140**
- 12.3 »Gemeinsamer Weg als Quintessenz« – 141**
 - 12.3.1 Der erste Workshop – 141
 - 12.3.2 Ergebnis »Weiterentwicklung der Inhalte und Konkretisieren der Ziele« – 145
- 12.4 »Vielfalt und Dialog als Zentrum von Veränderung« – 145**
 - 12.4.1 Der zweite Workshop – 145
 - 12.4.2 Ergebnis »Ausrichtung und Konkretisierung zu einer Charta« – 147
- 12.5 Reflektion, Empfehlungen und der Umgang mit Vielfalt – 147**
- Literatur – 149**

12.1 Ausgangslage

Der Schwerpunkt des folgenden Beitrages beleuchtet die Erfahrungen aus dem Aufbauprozess der Interessengruppe »Inclusion Suisse« (ICH) als systembezogenen Lern- und Veränderungsprozess. Dabei wird auf die Erarbeitung eingegangen und am praktischen Beispiel gezeigt, wie sich eine solche heterogene ICH über eine inhaltlich Ausrichtung in der Startphase formiert und organisiert. Zudem werden die Erkenntnisse, Risiken und Chancen für eine begleitende Führung und Organisation beschrieben. Persönlich begleite ich dieses Thema seit über 10 Jahren und habe mit der Initialisierung der Interessengruppe die Rolle als Prozessmoderator eingenommen. In dieser Aufgabe liegt die Tätigkeit des Schriftführers, der Prozessbegleitung und der Vernetzung der engagierten Teilnehmenden. Den inhaltlichen Bezug zur ICH bilden die sozialen, wirtschaftlichen und humanistischen Werte, welche die Anerkennung der Vielfalt, die Achtung der Menschenwürde und das Bedürfnis nach menschlicher Lebensqualität beinhalten. Vielfalt in einer inklusiven Gesellschaft bedeutet, die unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten von Menschen sowie die uneingeschränkter Teilhabe zu fördern, ohne deren Bedürfnisse zu übersehen. Auf Grundlage der Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) / UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) sind gesellschaftliche Entwicklungsprozesse voranzutreiben. Nach dem Motto »Nothing about us without us!« (Nichts über uns ohne uns!) sind aktive Umsetzungsinitiativen für die Praxis zu fördern. Dabei sollen vielfältige Anspruchsgruppen einbezogen werden, um die Perspektiven von Menschen mit Behinderungen als Verbundaufgabe zu realisieren.

- » Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können. (Artikel 1 S. 2 UN-BRK)

Die Bewertung der Gesamtumsetzung erfolgt im Rahmen des Länderberichts der Vertragsstaaten und fordert eine konkrete Verankerung der UN-BRK in allen Bereichen der Zivilgesellschaft. Diese Anliegen werden von der UN sehr ernst genommen, da sie den Grundsatz aller unterzeichneten Vertragsstaaten und deren Grundhaltung zur UN-BRK widerspiegeln. Für den Staatenbericht wird das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB) im Mai 2016 auf Grundlage des Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG) einen ersten Staatenbericht abliefern. Bezüglich der Erfahrungen in den anderen UN Ländern strebt die Alltagsumsetzung eine direkte Verbindung und Einbindung der Kantone und Gemeinden unter Einbeziehung der Behindertenverbände und Selbstvertreter sowie vielfältigen heterogenen Anspruchsgruppen an. Ziel ist, mit ihrem Leitgedanken der »Inklusion« bis zur breiten Bevölkerung durchzudringen. Die Fragen bzgl. der politischen Zuständigkeiten sind klar, die Vernetzung in der Praxis bleibt jedoch offen.

Inklusion

Inklusion ist ein eigenständiges Anrecht und ein wichtiges Prinzip, ohne dessen Anwendung die Durchführung der Menschenrechte und der Anspruch auf Freiheit, Gleichheit und Solidarität unvollständig bleiben. Inklusion bildet sich aus gesellschaftlicher Vielfalt. Eine inklusive Gesellschaft ermöglicht jedem Menschen mit oder ohne Behinderung die Ausübung seiner vollen Grundrechte. Inklusion entwickelt als Prozess ein partizipatives Gesellschaftssystem, das eine volle Teilhabe und Mitbestimmung ermöglicht, und stellt sicher, dass kein Mensch missbräuchlich ausgeschlossen, ausgegrenzt oder verdrängt wird. Sie stellt eine individuelle Mitgestaltung und eine gleiche Mitentscheidung aller Menschen sicher. Als Prinzip ermöglicht soziale Inklusion den Zugang zu Lebensqualität in allen Lebensabschnitten und sozialen Bereichen. Sie nimmt hierfür die Bedürfnisse und verschiedenen Ausgangslagen wahr. Sie fördert den Dialog auf Augenhöhe und setzt sich mit einer klaren Haltung solidarisch für die Rechte des anderen ein. Inklusion ist für alle Menschen von großer Bedeutung.

12.1.1 Was ist ein möglicher Mehrwert einer inklusiven Gesellschaft?

Zusammengefasst lässt sich sagen: Eine inklusive Gesellschaft soll jedem Menschen mit und ohne

Behinderung die Ausübung seiner vollen Grundrechte in der Schweiz ermöglichen. Inklusion ist nicht nur eine »gute Idee« sondern ein Menschenrecht. Inklusion bedeutet, dass kein Mensch ausgeschlossen, ausgegrenzt oder an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden darf. Als Menschenrecht ist Inklusion unmittelbar mit den Ansprüchen auf Freiheit, Gleichheit und Solidarität (Zugehörigkeit) verknüpft. Inklusion ist sowohl ein eigenständiges Anrecht als auch ein wichtiges Prinzip, ohne dessen Anwendung die Durchführung der Menschenrechte unvollständig bleibt. Inklusion ist natürlich nicht nur ein Thema für Menschen mit Behinderung, sondern für alle Menschen wichtig. Eine inklusive Gesellschaft bietet ihren Anspruchsgruppen einen gesellschaftlichen Mehrwert durch die vielfältige Weiterentwicklung und Mitgestaltung der geltenden Grundrechte.

- Durch eine lebendige Vielfalt bei der Themenbearbeitung der UN-BRK und eine konstruktive Zusammenarbeit vielfältiger Anspruchsgruppen erhöht sich der sozialgesellschaftliche Zusammenhalt. Dies fördert die in den Grundrechten verankerte humanistische Schweizer Demokratie und verhindert Schattenabspaltung.
- Durch eine hohe Sensibilisierung von Politik, Wirtschaft bzw. Arbeitswelt und Zivilgesellschaft wird eine breite Solidarität und politische Teilhabe in der Gesamtbevölkerung sichergestellt, was insbesondere bei ungünstigen wirtschaftlichen Verhältnissen ausgleichend wirken kann.
- Durch starke Partizipation der vielfältigen Querschnittsinteressengruppen auf gemeindenahen, interkantonalen und internationalen Ebenen kann eine zielgerichtete Kommunikation, Fokussierung und lebendige Ausrichtung für eine schweizerisch gelebte Politik entstehen.
- Durch inklusiven und verbindlichen Dialog mit regionalen Entscheidungsträgern wird der politische Wille auf allen Ebenen bei der Lösungssuche zu einer barrierefreien Gesellschaft umgesetzt, dies kann das Gemeinschaftsgefühl in der Schweiz stärken.

12.1.2 Was will die Interessengruppe Inclusion Suisse?

Der benötigte gesellschaftliche Lern- und Veränderungsprozess ist mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Dieser Prozess bzw. Dialog muss begleitet werden. Der Inhalt des Dialogs soll erreichen, dass Menschen auf der Grundlage der eigenen Selbstbestimmung ihr Leben miteinander gestalten und gemeinsam Barrieren und Beschränkungen, die diesen Zielen (noch) im Wege stehen, Schritt für Schritt abbauen. Im Fokus des Dialogs stehen am Anfang das Erkennen realer Bedürfnisse und aktueller Problemstellungen wie bauliche, kommunikative, kulturelle und soziale »Barrieren«, die eine freie Teilhabe am inklusiven Gesellschaftsleben einschränken. Des Weiteren bietet ein Dialog eine Gesprächsmöglichkeit, neben den baulichen und andere Barrieren auch die Barrieren in den Köpfen zu thematisieren. Wir sprechen von der Barrierefreiheit oder Zugänglichkeit der Lebensbedingungen, wenn die Umfeldbedingungen auf eine durch Behinderung bedingte Diagnose angepasst wurden. Diesen Weg der Bewusstseinsbildung zum Abbau von Barrieren beschreitet die Konvention mit »Partizipation« als Weg eines gemeinsamen Dialogs (im Grundlagenpapier der UN-BRK wird hierfür in 50 Artikeln an über 17 Stellen der Begriff der vollen Partizipation verwendet, vgl. Artikel 24 Absatz 1a). Dies geschieht mit dem Hauptziel, uns persönlich als Bürgerinnen und Bürger der zivilen Gesellschaft auf die vorhandenen Klischees, Vorurteile und schädlichen Praktiken einzelner eigennütziger Interessen gegenüber Menschen mit Behinderungen transparent anzusprechen und eine inklusive Gesellschaft zu fördern.

Praxisbezogen lässt sich sagen: Wenn Sie sich in Ihrem Umfeld, die heutigen inklusiven Strukturen einmal genauer anschauen, erkennen Sie die damit verbunden Schwierigkeiten oft nicht auf den ersten Blick. In der Alltagspraxis liegen diese oft versteckt in den Hauptbereichen Wohnen, Bildung, Arbeit und Freizeit. Ein Beispiel sind die Sondereinrichtungen, wo oft bei strukturellen Planungen die notwendige Sichtweise der Betroffenen und deren Selbstbestimmungsrecht zu wenig Beachtung fin-

det. Oft stehen Aussagen im Raum, dass große und schnelle Schritte heute meist nicht möglich sind und Veränderung nur durch strukturelle Realitäten ermöglicht werden können. Doch Veränderung für eine inklusive Gesellschaft fängt mit einem ersten kleinen Schritt an. Und dieser liegt im persönlichen Wirkungsbereich, z. B. der eigenen Familien sowie dem Arbeitsplatz, und der Frage, wie Inklusion im eigenen Lebens- und Arbeitsalltag gelebt wird. Um positive Veränderung zu erzeugen, sind Bewusstseinsbildung, ein Problembewusstsein sowie eine Überprüfung der persönlichen Einstellung und Haltung gefordert.

Hierfür leistet die Interessengruppe Inclusion Suisse einen konkreten Praxisbeitrag. Ziel ist, über Alltagsrealität und vorhandene Zugänglichkeitsbarrieren des Lebensalltags mit den Menschen, die direkt betroffen sind, persönlich zu sprechen. Dabei sieht sich die ICH als zivilgesellschaftliche Ergänzung zu den bereits bestehenden Versorgungs-, Organisations- und Machtstrukturen. Sie erbringt Kommunikation auf Augenhöhe, ermöglicht einen umfassenden, interprofessionellen, fachlich qualifizierten Dialog und animiert die direkte Mitwirkung der Menschen mit Behinderung jeglicher Art. Die Umsetzung ist kein Selbstzweck, sondern ein notwendiges Praxishilfsmittel, um die UN-BRK als ein gesellschaftliches Alltagsanliegen zu verwirklichen getreu dem Motto: »zusammen die Herausforderungen und kommenden Aufgaben angehen und zwischen den Beteiligten gemeinsam Brücken bauen«. Die ICH ist keine homogene Einzelinteressenvertretung, sondern repräsentiert die kulturelle Vielfalt der Schweiz entsprechend ihrem humanistischen Wertesystem. Ihr Auftreten ist neutral, unparteiisch, blockfrei, unvoreingenommen, unabhängig und schafft faire Freiräume. Die ICH versteht sich als offene »Dialog-Partnerschaft-Netzwerkplattform« und möchte alle in den Sprachregionen (Deutsch, Französisch, Italienisch, Rätoromanisch) lebenden 1,4 Mio. Menschen mit Behinderungen sowie Bevölkerungsgruppen bzgl. der Praxisumsetzung und dem Engagement für eine inklusive Gesellschaft ansprechen.

Zentrale Fragestellung der Interessengruppe Inclusion Suisse

- Welche Ausgangslage ist im Thema erkennbar und wo steht die Praxis?
- Welche Herausforderungen, Möglichkeiten und Chancen sind zu nutzen?
- Welche persönliche Bedeutung hat das Thema für die aktiv Beteiligten?
- Welches Commitment ist bzgl. der Praxisumsetzung der UN-BRK zu Inklusion wichtig?
- Welche Probleme und Schwierigkeiten ergeben sich hier, die es zu bewältigen gilt?

12.2 Arbeitsrahmen für einen partnerschaftlichen Dialog

Für die Bearbeitung der Fragestellungen und ein konstruktives Gelingen ist es zwingend, die notwendigen Veränderungsprozesse und benötigten Rahmenbedingungen entsprechend ihrer Wirksamkeit zu reflektieren. Um diese Fragen zu ergründen, bildete sich aus einer Einzelinitiative eine Vorbereitungsgruppe mit der Vision, eine breit abgestützte ICH unter dem Leitgedanken der UN-BRK zu gründen. Die Umsetzung sollte mit rollierender Planung, schrittweise und bedürfnisorientiert mithilfe mindestens eines jährlichen Austausches umgesetzt werden unter Beteiligung engagierter Akteure und als zivilgesellschaftliches Praxisanliegen. Dies soll als eine zentrale Austauschplattform fungieren, symbolisch mit dem Bild eines gemeinsamen »runden Tisches«. Für eine Kommunikation gegenüber interessierten Teilnehmenden entwickelte die Vorbereitungsgruppe die folgenden Zielperspektiven:

- Durch einen Dialog zum Thema Chancengleichheit und einer intensiven gesellschaftlichen Beteiligung interessierter Teilnehmender werden die notwendigen Veränderungsprozesse praxisnah abgestützt. Die Beteiligten profitieren von der Innovationskraft und den Erfahrungen aus dem Lebens- und Arbeitsalltag.

- Durch hohe Motivation, etablierte Vernetzung und einen kreativen Dialog der interessierten Teilnehmenden erfolgt eine Aktivierung vorhandener Synergien. Dies fördert bei der effektiven Umsetzung der eigenen Aufgabenfelder einen effizienten und machbaren Ressourceneinsatz.
- Durch inhaltlichen Erfahrungsaustausch, hochwertigen Wissensaustausch, Praxisforschung und direkten Bezug zum Alltag wird ein Feedback zur eigenen Ausrichtung sowie einer soliden Prozessbegleitung in Theorie und Praxis ermöglicht.

Offiziell gründete sich die Interessengruppe am 15. April 2014 als »Inclusion Suisse«, um ihre inhaltliche Arbeit praktisch aufzunehmen. Die Vorbereitungsgruppe formulierte in der Vorbereitungsphase ihre Standpunkte sowie einen Entwurf zum möglichen Vorgehen. Angesprochen wurden aktive und interessierte Personen aus Organisationen, Trägerschaften und weitere Akteure. Sie wurden unverbindlich zu einem ersten Workshop eingeladen, um sich im Rahmen von zivilgesellschaftlichem Engagement an einem möglichen Austausch zu beteiligen. 2014 wurden zwei Workshops mit den zentralen Themen »Ziele, Strategie und Meilensteinplanung« durchgeführt. Die Ergebnisse der Workshops bildeten das Fundament für eine mögliche Weiterentwicklung. Die inhaltliche Vorbereitung der Workshops erfolgte auf Grundlage vorhandener Literatur sowie eingebrachten Wissens. Die Motivation hinter der Grundidee war, konkrete Begegnungen, direkte Überzeugungsarbeit, positive und negative Erfahrungen zu thematisieren und so einen Lern- und Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. Formal sollten die Ergebnisse dieser Treffen dokumentiert werden und die Chancen und Risiken sichtbar zu machen. Die Workshops waren eine erste Form des runden Tisches, einer zentralen Austauschplattform, die auch in Zukunft als wesentlicher Treiber und Erfolgsfaktor der ICH weiter gepflegt werden soll.

■ Tab. 12.1 zeigt symbolisch die Vielfalt der Anspruchsgruppen im Rahmen eines UN-BRK-Orientierungsrahmens, der hierfür entwickelt wurde.

Die angegebenen Ziffern in ■ Tab. 12.1 verweisen auf den entsprechenden UN-BRK-Artikel. Die unterschiedlichen Felder visualisieren einen Auszug verschiedener Anspruchsgruppen und Aspekte gesellschaftlicher Aufgaben. Die Abgrenzung spiegelt die Vielfalt der Sichtweisen und verschiedenen Perspektiven wider. Sie zeigt das Spektrum der Anspruchsgruppen und einen möglichen Praxisbeitrag, der zum Gelingen einer inklusiven Gesellschaft beiträgt. Gemeinsame Absprachen bedingen ein Stimmrecht, das auf Konsens und einen »gemeinsamen möglichen Nenner« abzielt. Das Zentrum des Anliegens wird durch einen Dialog an einem »Runden Tisch« gefunden.

Zentrale Elemente der Aufbauarbeit und Organisation einer solchen ICH bildeten die gesammelten Bedürfnisse sowie ein Aufbau geeigneter Kommunikationsgefäße, um ein gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln zu ermöglichen. Die Antwort auf die Frage »Welche Herausforderungen, Möglichkeiten und Chancen sind zu nutzen?« wird durch die hypothetischen Chancen und den mögliche Mehrwert gefunden. In der Folge müssen die kommenden Herausforderungen analysiert und gemeinsam reflektiert werden.

12.3 »Gemeinsamer Weg als Quintessenz«

12.3.1 Der erste Workshop

Ein persönlicher Einladungsbrief zum ersten Workshop erfolgte via Email an 50 interessierte Teilnehmer divergierender Interessenkreise (aus Bildung, Wirtschaft, Politik, Kunst, Kultur, Gesundheit, Soziales etc.). Mit der Einladung wurden vorbereitete Grundlagenpapiere versandt, die Ausgangslage, mögliche Ziele und Umsetzungsvarianten beinhalteten. Die Teilnehmenden des Workshops hatten in Gruppenarbeiten die Möglichkeit sich kennenzulernen, gegenseitig zu vernetzen und

■ **Tab. 12.1** Themenlandkarte UN-BRK als Organisations- und Orientierungsrahmen bzgl. ihrer praxisbezogenen Wirkungsbereiche

1. Themenbereich		
Frieden und Menschlichkeit (15), Freiheit und Sicherheit (14) aller Staatsangehöriger, Anerkennung vor dem Recht (12)		
Politik für Chancengleichheit, Gleichberechtigung (5) und Nicht-diskriminierung von Frauen (6) und Männern sowie Zugang zur Justiz (13)	Ethik und Recht auf Leben (10)	Religion, Seelsorge und Spiritualität
2. Themenbereich		
Integrierte Gesundheitsbegleitung (25) und Schutz der Unversehrtheit (17) vor Gewalt und Missbrauch (16)		
Klinische und teilstationäre Spezialversorgungssysteme (25), Rehabilitation (26), Krankenhäuser, Kliniken, Sozialpsychiatrien	Ambulante und regionale Gesundheitsversorgung, Hausarzt-, Apotheken-, Mobiler-Pflegedienst-Therapien (25)	Leistungsträger der Kranken-, Invaliden-, Unfall-, Arbeitslosen-, Altersversicherung und Sozialhilfe
3. Themenbereich		
Unabhängige Lebensführung und Einbeziehung in die Gemeinschaft (19)		
Ambulante Fachberatung und Unterstützungsangebote bzw. Prävention	Interessenvertretung für Familien und Angehörige (23) bzw. gesetzliche Vertretungen	Selbstvertretung durch Empowerment und Teilhabe am politisch öffentlichen Leben (29)
4. Themenbereich		
Achtung des Wohn- und Lebensraums (23) und angemessener Lebensstandard (28), Zugänglichkeit (9) im Wohnumfeld und Privatsphäre (22)		
Kinder- (7), Jugend- und Familienarbeit	Heime, außenbetreute Wohnformen, Assistenzmodelle	Alter- und Langzeitbetreuung von älter werdenden Menschen
5. Themenbereich		
Diversity durch Arbeitsmehrwert und Leistungsanerkennung		
Institutionen und Arbeit (27) in Werk- und Tagesstätten	Betriebliche Eingliederung und Beschäftigungsangebote (27)	Wirtschaft und Unternehmen
6. Themenbereich		
Bewegung, Erfahrung und Wahrnehmung		
Sport (30), Spiel und Aktivitäten	Freizeit (30), Erholung (30) und Tourismus	Kultur (30), Kunst und Musik
7. Themenbereich		
Kompetenzentwicklung, Habilitation (26) und Bewusstseinsbildung (8)		
Schulbildungs-, Erstausbildungs- und Lehrwerkstätten, Betriebe und Berufsschulbildung (24)	Fort- und Weiterbildungsträger, höhere Berufsbildung, Diplomstufe und höhere Fachschule (24)	Bildung und Wissenschaft bzw. Fachhochschule und Universitäten, ETH (24)

■ Tab. 12.1 Fortsetzung

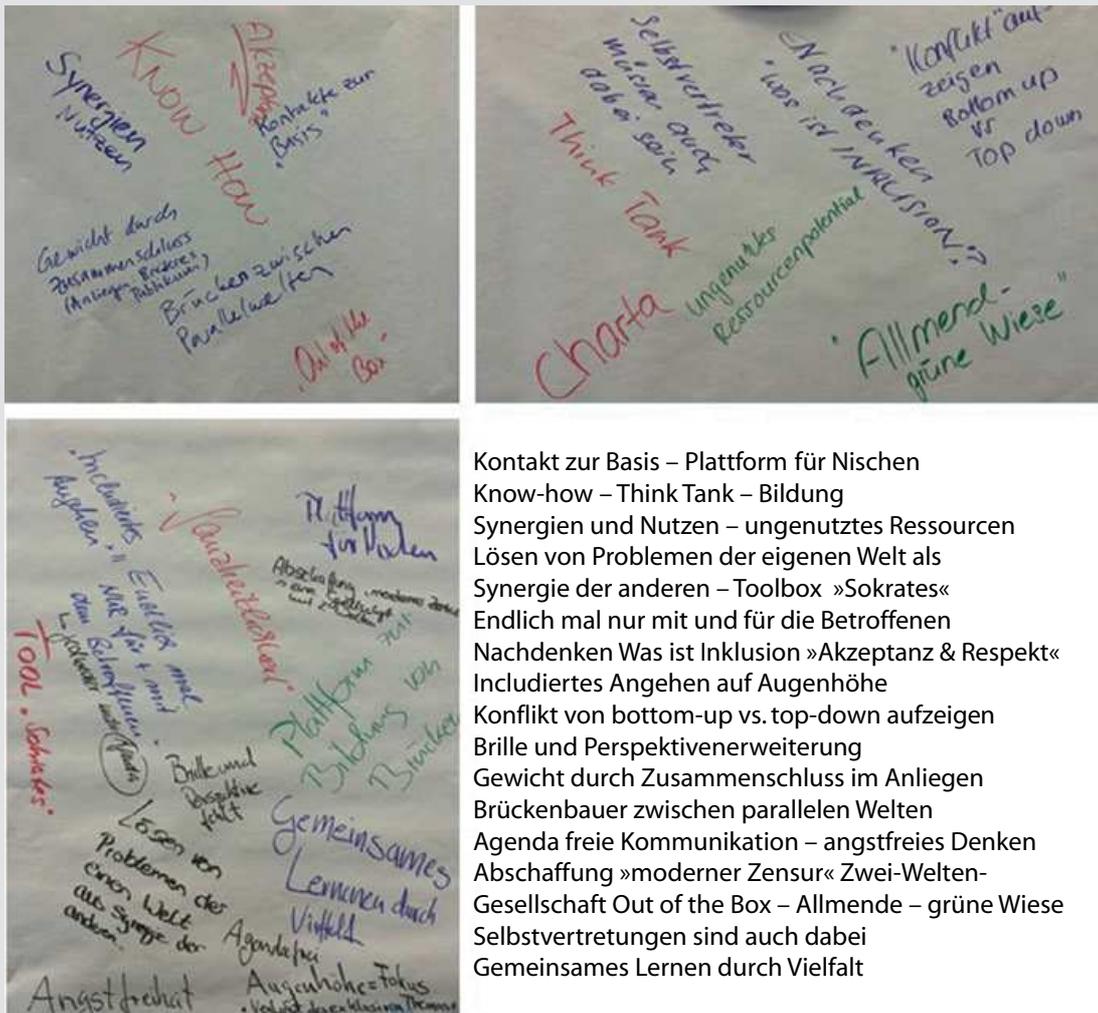
8. Themenbereich		
Qualitätsstandards, Accessibility Consulting und Assistenz Service		
Qualitätsmanagement, Datenauswertung (31) und anerkannte Schutzvorschriften (Regulatory Affairs)	Zugang zu Barrierefreiheit in IC Technologie, Kommunikation (21), Mobilität (20), Raumplanung	Industrie, Herstellerbetriebe, Hilfsmittelunterstützung und Servicedienstleister (25)
9. Themenbereich		
Zivilgesellschaft und Kooperation		
Führung und Unterstützung der Begleitenden bzw. Responsible Leadership	Förderung des Engagements – Ehrenamt, Benefits, Sponsoring und Spenden	Prozessplanung und partnerschaftliche Vernetzung (32) im Ausland und humanitäre Hilfe

wurden in vier Kleingruppen dieselben Kernfragen diskutiert und bearbeitet. Die Teilnehmenden zeigten aus ihrem Blickwinkel auch Schwierigkeiten und Hindernissen auf, die aktuell gesehen werden bzw. zukünftig einen Einfluss haben könnten. Nach der Einführung zum Workshop gab es erste Wortmeldungen, dass es zentral wichtig sei, die Selbstvertretungen (Direktbetroffenen) zu 50% in den Gestaltungsprozess einzubeziehen. Ziel dessen sei, dass ein Dialog über die Erfahrungswerte erfolgen kann und nicht ausschließlich »theoretisches Expertenwissen« zusammengetragen wird. Es wurden Fragen gesammelt, besprochen und aktuelle Problemstellungen lokalisiert sowie konkrete Vereinbarungen für deren Lösungen entwickelt. Um diesen Prozess sicherzustellen, einigte sich die ICH auf das Qualitätsmanagementmodell des Demingkreises (vgl. ■ Abb. 12.1; PDCA-Zyklus) der als vierphasiger Problemlösungsprozess zur Qualitätssicherung und Wirkungsmessung die kontinuierliche Einbindung in einen anlaufenden Verbesserungszyklus beschreibt. Die Teilnehmenden erklären das Thema zu einem mehrjährigen Gemeinschaftsprojekt. Wichtig war den Teilnehmenden, dass alle Behinderten- und Nichtbehindertenbereiche die von der UN-BRK geforderte volle Partizipation erhalten und alle Lebensbereiche und -dimensionen umfassen (Themenlandkarte). Am Ende des Workshops wurde darüber abgestimmt ob die ICH ihre Arbeit grundsätzlich aufnehmen soll, um sich dem The-

100% Stimmenbeteiligung und einem eindeutigen »Ja« zur Weiterentwicklung beschlossen.

Der Demingkreis

Der in ■ Abb. 12.1 beschriebene Prozess beruht auf dem bekannten Qualitätsmanagementmodell des Demingkreises oder PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Es bildet einen mehrphasigen Problemlösungsprozess bzgl. der Einbindung in einen kontinuierlich laufenden Verbesserungszyklus ab und wurde in ein Arbeitsmodell adaptiert. Dieses beginnt in der ersten Phase mit der Untersuchung des möglichen Verbesserungspotenzials und einem Vorschlagsinput mit Fokus auf den erwarteten Nutzen. Hierfür werden Daten, Ursachen und Fragen bzgl. der Ausgangslage beschrieben sowie ein möglicher Lösungsweg vorgestellt. Weiter geht es in die Phase der Zielformulierung und Planung der Gesamtumsetzung. Es werden messbare zu erreichende Zwischenschritte vereinbart. In der Phase der Partizipation organisiert sich das Arbeitsgruppennetzwerk. Hierfür werden gezielt Akteure angefragt und mit einem Letters of Interest die gemeinsamen Vorteile benannt – die praktischen und realisierbarer Mittel. Entsprechend überprüfen die Akteure in der nächsten Phase die zu erwartenden Resultate, die Zwischenschritte, die Arbeitsteilung und formulieren die Erfolgskriterien mit entsprechender Zuständigkeit. Mit einem festgelegten Arbeitsinstrument werden im vorletzten Schritt die Zwischenschritte als »Aktion« umgesetzt und entsprechend der Erfolgskriterien überprüft. Durch die Kontrolle der Daten und Informationen kann auf diese Weise der Lern- und Entwicklungsprozess den Bedürfnissen der Praxisrealität angepasst werden. In der Ergebnisphase werden die Resultate und Erfolge auf den vorhandenen Kommunikationsplattformen als gemeinsam entwickelter Standard freigegeben. Dies erfolgt mit einer kritischen Würdigung der imitierten Veränderungsschritte, um eine Wiederholung sicherzustellen.



Kontakt zur Basis – Plattform für Nischen
 Know-how – Think Tank – Bildung
 Synergien und Nutzen – ungenutztes Ressourcen
 Lösen von Problemen der eigenen Welt als
 Synergie der anderen – Toolbox »Sokrates«
 Endlich mal nur mit und für die Betroffenen
 Nachdenken Was ist Inklusion »Akzeptanz & Respekt«
 Includiertes Angehen auf Augenhöhe
 Konflikt von bottom-up vs. top-down aufzeigen
 Brille und Perspektivenerweiterung
 Gewicht durch Zusammenschluss im Anliegen
 Brückenbauer zwischen parallelen Welten
 Agenda freie Kommunikation – angstfreies Denken
 Abschaffung »moderner Zensur« Zwei-Welten-
 Gesellschaft Out of the Box – Allmende – grüne Wiese
 Selbstvertretungen sind auch dabei
 Gemeinsames Lernen durch Vielfalt

■ Abb. 12.1 Flipchartauszug zum Thema Interessengruppenausrichtung

Ergebnisse des ersten Workshops

- Die ICH trifft sich regelmäßig am »runden Tisch« und engagiert sich für einen Dialog, der eine barrierefreie Einbindung zahlreicher Akteure ermöglicht und grundsätzlich niemanden in der Mitgestaltung und Praxisumsetzung ausschließt. Die konstruktive und offene Zusammenarbeit unterstützt alle engagierte Akteure und hilft die sozialpolitischen Anliegen der Träger wie Integration Handicap, Gleichstellungsrat, Schweizerisches Kompetenzzentrum für Menschenrechte, Selbstvertretungsvereini-gung etc. im Lebensalltag zu verankern.

- Die ICH fördert den »Learning Diversity Dialog« unter dem Motto »im Dialog voneinander lernen und gemeinsam wirkungsvoller sein«. Dank der Partner-schaften mit allen Akteuren entstehen eine gemeinsame Legitimation und ein starkes Interesse, die Anforderungen der UN-BRK unbürokratisch und effektiv umzusetzen.
- Die ICH hält sich an das Prinzip »Disability Mainstreaming«, das gemeinsame Zusammenleben »von Menschen, für Menschen, mit Menschen« und fördert im Dialog mit ihnen Perspektiven, Werte, Haltung und Bewusstseinsbildung zur UN-BRK. Sie

verankert diese in der Gesellschaft durch die Einbindung aller Beteiligten. Der Aufbau einer gemeinsamen Plattform bindet ernsthaft engagierte Akteure in die Zusammenarbeit ein und ermöglicht zielführende Mitgestaltung.

12.3.2 Ergebnis »Weiterentwicklung der Inhalte und Konkretisieren der Ziele«

Aus den Erfahrungen des ersten Workshops wurde sichtbar, dass Führung und strukturelle Ausrichtung mehrere Herausforderungen mit sich bringen. Die Rückmeldungen zeigten, dass nachhaltige Entwicklung eine intensive langjährige Zusammenarbeit bedingt, die eine Stärkung der Selbstvertreterinnen und Selbstvertreter notwendig macht. Dies ist eine komplexe Aufgabe, die voraussichtlich nicht durch ein kleines Vorbereitungsteam nachhaltig abgestützt werden kann, sondern als ein Entwicklungsprozess wachsen müsste und viel Achtsamkeit und Engagement voraussetzt. Als Risiko wurde entsprechend benannt, dass aktuell die praktische Umsetzung der UN-BRK zu wenig im Zentrum der bestehenden Trägerschaften steht, dass die beteiligten Stakeholder (Anspruchsgruppen) als Einzelinteressenvertretung weniger eine »Vertretung« der Selbstvertretenden darstellen und dass sie einen gemeinsamen Gesellschaftsdialog aus Einzelinteressensicht als nicht notwendig erachten. Dies kann sich aber erst mit der Zeit zeigen, indem die zukünftige Weiterentwicklung einer Dialogplattform direkt betroffene Menschen mit körperlichen, geistigen, psychischen, sinnesbezogenen und sozialen etc. Behinderungen aktiv einbindet und sich die ICH festigt. Die Form des Workshops macht bzgl. der Zusammenarbeit sichtbar, dass Mitglieder dieses Netzwerks gemeinsam zu Inklusionsthemen mitreden, mitentwickeln und in der Praxisumsetzung mitentscheiden möchten. Bezüglich des Prozesses muss geklärt werden, wie eine aktive Beteiligung geplant und praktisch koordiniert werden kann. Für eine konkrete Weiterentwicklung der ICH soll ein Partnerschaftsmodell gemeinsam erarbeitet werden, das die Menschen

durch Dialog in einem Praxisnetzwerk verbindet. Die als Entwurf erstellten Grundlagenpapiere helfen diesen Prozess fachlich und entsprechend einer guten Planung für einen zweiten Workshops sowie in der Gesamtausrichtung vorzubereiten.

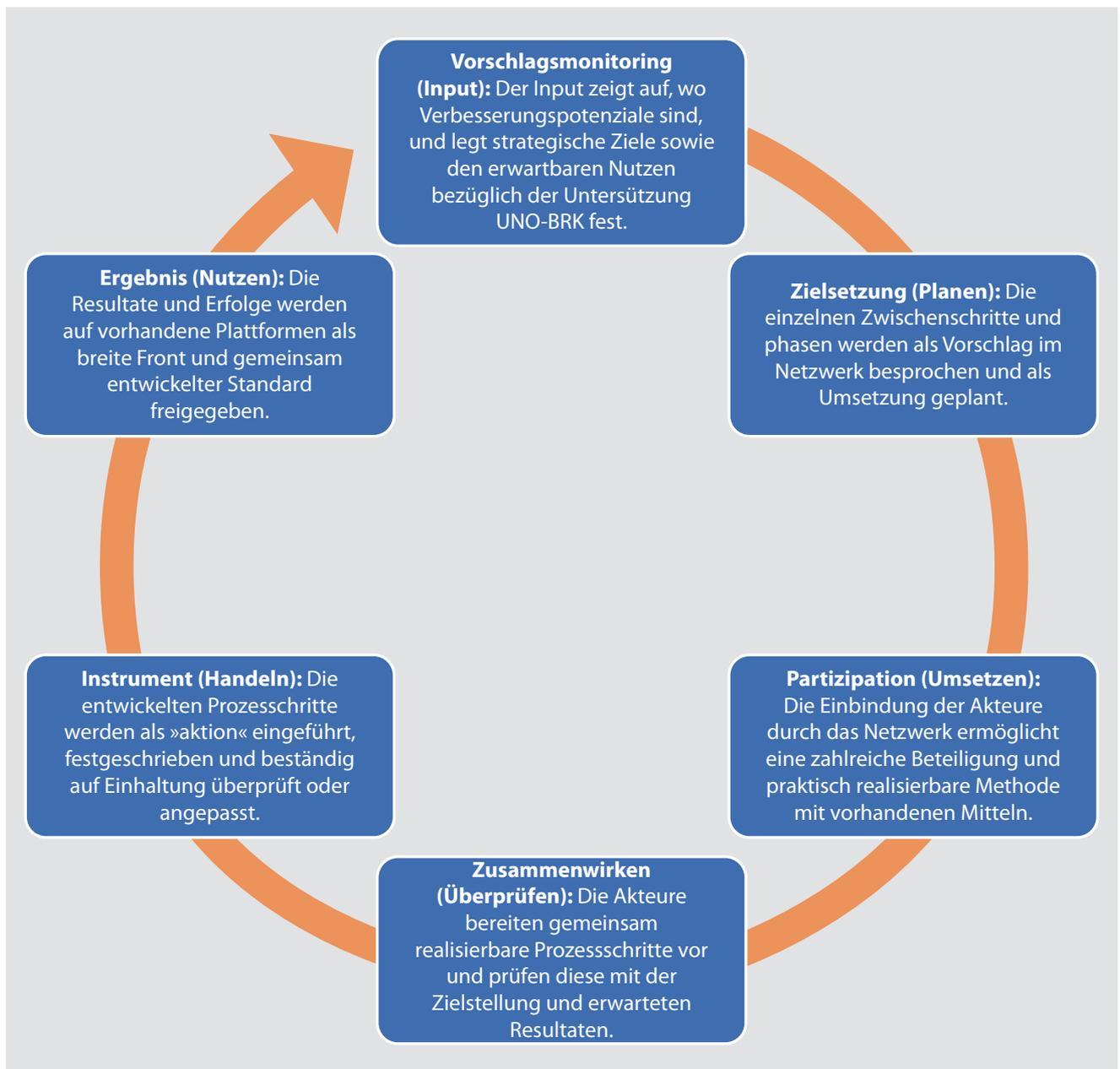
Ergebnisse

Die Ergebnisse aus dem Workshop spiegeln wider, dass ein Bedürfnis nach Beteiligung der teilnehmenden Anspruchsgruppen besteht, also nach Beteiligung eines Querschnitts der Zivilgesellschaft, und die Motivation, dies auch umzusetzen. Durch den ersten Workshop konnten starke Impulse für die inhaltliche Ausrichtung und eine Grundhaltung bestätigt und dokumentiert werden. Anhand dieses Ergebnisses wurde die Frage »Welche Bedeutung hat das Thema für Sie?« beantwortet.

12.4 »Vielfalt und Dialog als Zentrum von Veränderung«

12.4.1 Der zweite Workshop

Zum zweiten Workshop wurden mehr als 80 interessierte Teilnehmende eingeladen, um die bisher geleisteten Anpassungen der Grundlagenpapiere zu präsentieren. Diese inhaltlichen Arbeiten wurden von den Teilnehmenden als wertvoll eingeschätzt. In der Auseinandersetzung zeigten sich die Chancen zu gemeinsamen Weiterentwicklungen der ICH. Außerdem wurden kritische Feedbacks zu einer praktischen Aufgabenplanung und den Grenzen und Möglichkeiten der Vorbereitungsgruppe besprochen. Man besprach aktuell vorhandene Probleme: die offene Positionierung der ICH, Hindernisse verursachende Kontext- und Einflussfaktoren sowie Machtansprüche heutiger Interessenvertretungen. Die Strukturen der aktuellen Institutions- und Organisationslandschaften mit ihren unterschiedlichen Funktionen, Aufgaben und Zuständigkeitsbereichen wurde thematisiert und die Komplexität des Themas wurde sichtbar. Dabei kristallisierte sich zunehmend deutlicher heraus, dass Kooperationen und die Entwicklung von Partnerschaften notwendig sein würden. Aktuelle Problemstellungen wurden im Workshop offen diskutiert und konkrete Arbeitsschritte betreffend



■ **Abb. 12.2** Arbeitsprozess bzw. Methode der Interessengruppe anhand des PDCA-Zyklus

der Weiterentwicklung vorgeschlagen. Der Workshop wurde entsprechend der Fragestellung situativ durch die Vorbereitungsgruppe angepasst und es wurde vertieft am Zukunftsbild gearbeitet:

- » Was würde die Schweiz vermissen, wenn es »Inclusion Suisse« nicht gäbe?

Anhand dieser Fragestellung wurde Kernpunkte und Kernpositionen zu einer gemeinsamen Verpflichtungserklärung zusammengetragen. Im Verlauf des Workshops formulierten die Teilneh-

menden, wie ein attraktives Zukunftsbild aussehen könnte, das die Motive, die Motivationen und die vorhandenen Bedürfnisse erfasst und einbindet.

■ **Abb. 12.1** und ■ **Abb. 12.2** zeigen, wie aus den zusammengetragenen Bedürfnissen ein gemeinsames Zukunftsbild entwickelt wurde. Die vielfältigen Sichtweisen wurden methodisch des entsprechend der positiven Wirkung (Social Impact) und dem Verbesserungszyklus weiterentwickelt.

Das Fazit wurde festgehalten und »erster Satz für ein gemeinsames Commitment« genannt.

»Die Interessengruppe Inclusion Suisse pflegt den Dialog, die Partnerschaft und möchte ein Netzwerk aufbauen – gemeinsam mit Ihnen: den engagierten Betroffenen (Experten), den Fachspezialisten (Professionelle), der Bevölkerung und der Politik. Wir möchten gezielt die Grundsätze der UN-BRK und das Leitbild »Inklusion« gemeinsam mit Ihnen weiterentwickeln, damit es im Alltag wirksam gelebt werden kann. Die ICH ist eine unabhängige, neutrale, konfessions- und parteilose sowie ehrenamtliche Plattform, die, frei von jedweder individueller Agenda, zum Mitdenken, Mitmachen, Vernetzen der praktischen Umsetzung der UN-BRK einlädt.«

Am Ende des zweiten Workshops wurde der Entschluss gefasst, dass die Vorbereitungsgruppe mit weiteren Teilnehmenden der ICH eine Charta entwickeln sollte. Die Ergebnisse sollen während des kommenden Workshops im Herbst 2015 vorgestellt werden, die Kommunikation soll über Newsletter erfolgen.

12.4.2 Ergebnis »Ausrichtung und Konkretisierung zu einer Charta«

Die Erfahrungen aus dem zweiten Workshop führten die ICH dazu, sich vertiefter in einem nächsten Schritt für einen aktiven Austausch und »Brückenbau« sowie für Zusammenarbeit und den Aufbau von möglichen Strukturen oder einer Organisation auszusprechen. Hierzu sollte die Kommunikation mithilfe der im vorherigen Workshop erarbeiteten Grundlagenpapiere gestaltet werden. Es bestand das Risiko, dass die UN-BRK als medialer Hype verkannt und nicht als gesellschaftliches Grundanliegen verstanden und dementsprechend zu wenig ernsthaftes Engagement resultieren würde. Um dies zu verhindern, entschloss sich die ICH, das erarbeitete Commitment zu einer Charta weiterzuentwickeln, um Gemeinschaftssinn, Anerkennung und Zusammenhalt zu fördern. Eine Charta kann eine vertiefte Diskussion über die Bedeutung der Inklusion als Leigedanken der UN-BRK lancieren.

Menschen mit und ohne Behinderung werden zusammengebracht und setzen einen Stimulus zur Bewusstseinsbildung. Damit Inklusion nicht als Marketinginstrument Einzelner missbraucht, sondern ein gemeinsamer Weg beschritten wird, müssen über den Workshop hinaus Informationen ausgetauscht werden, die unterschiedliche Ausgangslagen, passende Aktionen und praxisnahe Projekte betreffen. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Workshop ist, dass eine inklusive Gesellschaft nicht nur den Betroffenen hilft, sondern eine gesamtgesellschaftliche Bedeutung hat.

Ergebnisse

Der zweite Workshop hat sich mit der Frage beschäftigt: »Welches Commitment ist bzgl. der Praxisumsetzung der UN-BRK bzw. Inklusion notwendig?« Als Antwort wurde ein gemeinsames Commitment entwickelt. Es ist sichtbar geworden, dass es trotz der Vielfalt einen gemeinsamen Nenner gibt, aufgrund dessen ein Bedürfnis nach einer Verbindung sowie einer gemeinsamen Entwicklung und Konkretisierung besteht.

12.5 Reflektion, Empfehlungen und der Umgang mit Vielfalt

■ Reflexion

Reflektiert man das Vorgehen zur Gründung der ICH, erkennt man, wie wichtig eine sorgfältige Erfassung der eigenen Motivation, der persönlichen Grundbedürfnisse und der verschiedenen Ausgangslagen ist. Bei der Aufbauarbeit hatten diese Punkte einen starken Einfluss auf das Engagement in der ICH bzw. der Vorbereitungsgruppe. Mit der angewendeten Methode »Runder Tisch« war es möglich, die Teilnehmenden in ihrer Vielfalt abzuholen und dies transparent als einen kontinuierlichen Lern- und Weiterentwicklungsprozess zu dokumentieren. Durch den methodisch fundierten Aufbau des Workshops konnten die Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden. Die Fragestellung »Welche Probleme und Schwierigkeiten gilt es zu bewältigen?« zeigt charakteristisch auf, dass es bei der Organisation, der Planung und den Ressourcen eine sorgfältige Vorbereitung und eine intensive Bereitschaft zur enga-

gierten Zusammenarbeit braucht. Auf diese Weise kann ein Prozessverlauf wirkungsvoll und mit konkreten Ergebnissen begleitet werden. Die kritische Auswertung des ersten Workshops hat geholfen, die Risiken und Chancen, die eine solche ICH aufdeckt, konkreter zu umschreiben. Mit den Ergebnissen wurde eine Orientierung für die heterogenen Anspruchsgruppen bzw. Teilnehmenden klarer. Durch eine kontinuierliche Überarbeitung der Gedankensammlungen, Feedbacks und Ergebnissen des zweiten Workshops konnte die Erkenntnisse in vier Grundlagenpapieren (Strategie, Wirkungsfelder, Methode, Nutzen) dokumentiert werden. Diese bildeten das Fundament zur Ausrichtung und Organisation sowie einem Positionierungsrahmen. Grundsätzlich und kritisch ist anzumerken, dass eine auf Basis von zivilgesellschaftlichem Engagement arbeitende Vorbereitungsgruppe bei einem schnellen Wachstum auf praktische Ressourcengrenzen stoßen kann. Der positiven Wirkung eines solchen Gesamtprozesses und dem belegbaren Social Impact sollte in einer weiterführenden Analyse mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In meiner Rolle als Prozessbegleiter habe ich durch die ICH viele neue Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt gemacht. Zudem konnte ich in der Rolle helfen, das ICH-Netzwerk der aktiven Teilnehmenden zu erweitern und durch eine kontinuierliche Kontaktpflege den Rückfluss von Informationen zu dokumentieren. Rückblickend grenze ich nach dieser Lernerfahrung ehrenamtliches Engagement gegenüber den Bedürfnissen nach Zweckerwerbsarbeit kritischer ab. Dies hilft dabei, die Erwartungen gegenüber der ICH bzgl. der Ressourcengrenzen und den Pflichtenanteilen einer inklusiven Gesellschaft optimal auszubalancieren. Die größte Herausforderung in der Zusammenarbeit dieser inklusiven Gruppen waren die Bedürfniserfassung und die Offenlegung der eigenen Agenda als zentrale Grundlage zur Weiterentwicklung einer gemeinsamen Kultur des Vertrauens. Die Interessengruppe hat durch die Lern- und Prozessenerfahrungen des »runden Tisches« einen positiven Mehrwert und erste konkrete Ergebnisse erzielt.

■ Weitergehende Empfehlungen

Die Gründung einer operativen Organisationsform, um vertraglich als Partner in der Zusam-

menarbeit mit anderen Organisationen wirksam zu werden, z. B. über einem Verein, eine Stiftung oder mithilfe von Kooperationsverträgen, wird empfohlen. Zentral scheint die Aussage zu sein, dass Inclusion Suisse ihre Werte »neutral, unparteiisch, blockfrei, unvoreingenommen, sachlich, unabhängig« und durch »faire Freiräume gegenüber den Menschen« auf einer interessenübergreifenden Plattform sichert und stabilisiert. Auf der praktischen Umsetzungsebene sollte der Schwerpunkt der ICH die Umsetzung von Praxisprojekten sein, wobei zu klären ist, wie eine Finanzierung bei einer heute kostenfreien Teilnahme realisierbar ist. Die ICH sollte sich zudem noch mehr nach außen öffnen und Mitwirkungsmöglichkeiten anbieten. Zudem müssen die Kommunikationsmittel an das Wachstum angepasst werden (inzwischen sind es über 130 Teilnehmende), so eignen sich z. B. Newsletter und eine barrierefreie Homepage. Wichtig ist, dass bei einer Neuorientierung und Formierung der ICH besonderer Wert auf Kommunikation gelegt werden sollte, um Fehler und Missverständnisse bzgl. der Aufgaben und Tätigkeitsfelder zu vermeiden. Ebenfalls notwendig ist es, die bestehenden Organisationen, Trägerschaften und weiteren Akteure zur zukünftigen Mitwirkung einzuladen, damit strategisch formulierte Ziele nicht am Praxisbedarf vorbei entwickeln, sondern Maßnahmen formuliert werden. Der »runde Tisch« hat sich als Kommunikationsform bewährt, er sollte weiterhin mit allen Beteiligten einmal jährlich stattfinden. So können vielfältige Ideen und Vorgehensweisen zur Förderung der Inklusion reflektiert und dokumentiert werden. Die Teilnehmenden sollten weiterhin in allen Prozessphasen das angestrebte Ergebnis mitbestimmen und nach mehrheitlicher Abstimmung mit Minoritätenschutz die Praxisbedürfnisse gemeinsam formulieren.

■ Der Umgang mit Vielfalt

Der Umgang mit Vielfalt legt nahe, dass ein prozesshaft angelegter Austausch nicht nur eine Bereicherung für die Teilnehmenden darstellt, sondern ein Gesamtergebnis, das über die Leistungen des Einzelnen hinausgeht. Die Erfassung der vielfältigen Bedürfnisse der Teilnehmenden in der Prozessumsetzung ist wichtig, um die möglichen Problemstellungen aktiv anzugehen. Um einem ge-

meinsamen Nutzen des Potenzials der Vielfalt zu ergründen, ist eine transparente und offene Kommunikationskultur der Schlüssel. Dabei muss der Umgang mit Vielfalt den Teilnehmenden die freie Wahl ermöglichen, sich motiviert im eigenen Bezugsrahmen und einem freiwilligen Engagement

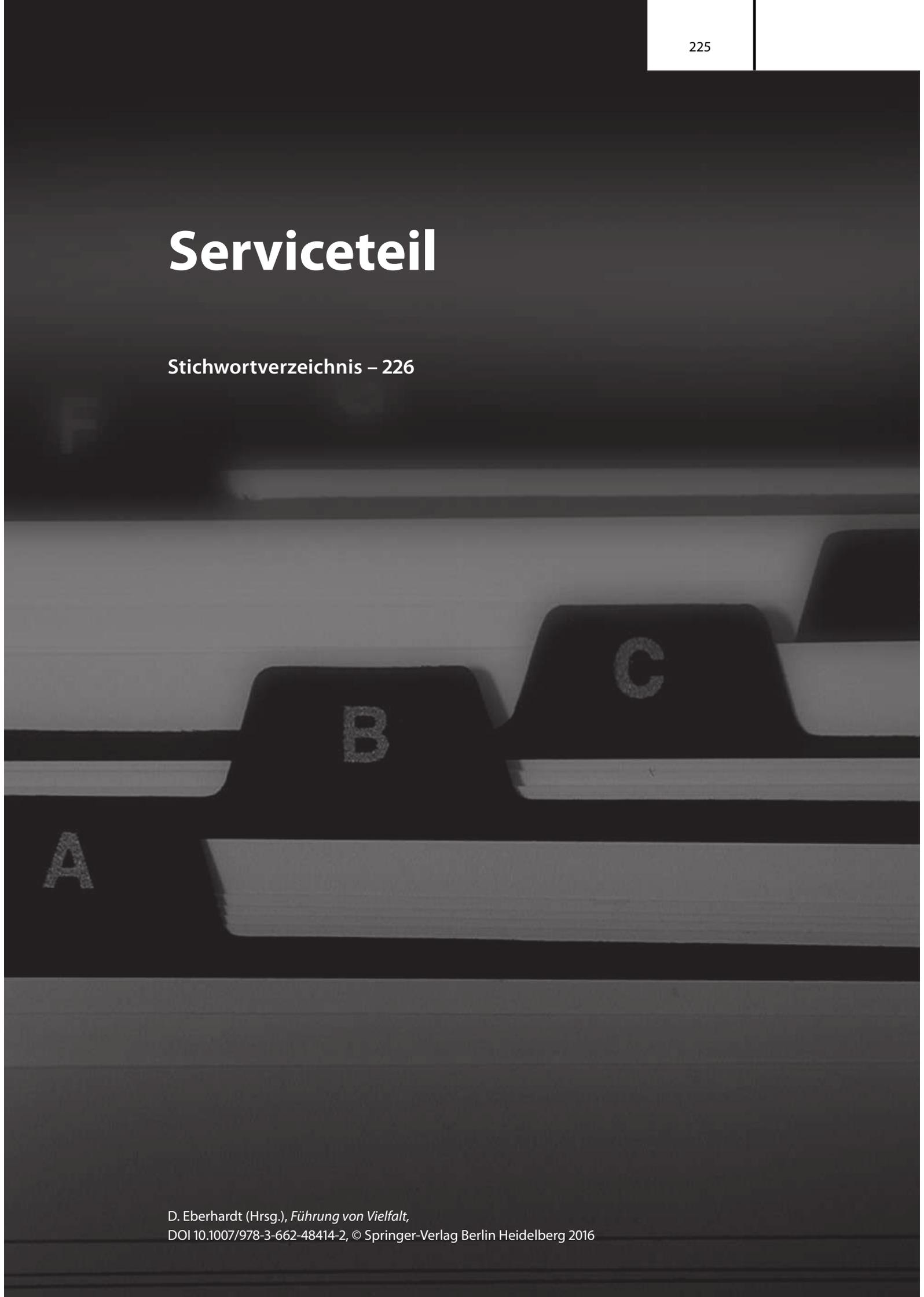
mit den entsprechenden fachlichen Fähigkeiten in einem praktischen Bereich einzubringen. Teilt man Erfahrungen und Erkenntnisse, wird ein gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess in allen Anwendungsbereichen erkennbar. Durch eine kreative Sensibilisierung lässt sich die konsequente Umsetzung der Ziele und Visionen »Inklusion als Förderer von Vielfalt« beeinflussen und positiv verstärken.

Literatur

- Boban I., Hinz A. (2013). *Der neue Index für Inklusion – eine Weiterentwicklung der deutschsprachigen Ausgabe*. ► <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/11/11>. Zugegriffen: 10.07.2015
- Bieri P. (2013). *Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde*. München: Hanser.
- Feuser G. (2011). *Selbstbestimmt als Teil des Ganzen leben. Selbstbestimmung, Teilhabe, Assistenz und Anwaltschaft im Feld der Inklusion*. ► http://www.georg-feuser.com/compresso/_data/Feuser_-_TEXT_Selbstbestimmung-Teilhabe-Assistenz-Inklusion_HB_05-2011.pdf. Zugegriffen: 10.07.2015
- Gregor H., Burkhard K., Stephan M., Andrea R., Heike S., Silvia W. (2014). *Inklusive Bildung: Organisations- und professionsbezogene Aspekte eines sozialen Programms*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Interessengruppe Inclusion Suisse (2014). *Zeichen für eine gemeinsame zivile Gesellschaft. Inclusion Suisse – Newsletter*. ► <http://inclusion.ch/k/newsletter-1-2015/>. Zugegriffen: 10.07.2015
- Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (2011). *Inklusion vor Ort. Der kommunale Index für Inklusion – ein Praxis-handbuch*. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Schädler J. (2012). Individuelle Teilhabearrangements für Menschen mit komplexen Behinderungen als professionelle »Erfindungsaufgabe. In DIFGB: *Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung zwischen Exklusion und Inklusion* (S. 23–31). Dokumentation der Jahrestagung der GUFGB 2011. Eigendruck.

Service teil

Stichwortverzeichnis – 226



A

B

C

Stichwortverzeichnis

4-Phasen-Modell 158
50plus 188

A

Ablauf der Module 84
access and legitimacy approach 13
Adressverwaltungssystem, zentrales 48
Affirmative-Action-Programm 12
Age 30
Altersdurchmischung 53
altersgerechtes Führungsverhalten 194
Altersstrukturanalyse 198
Alumnae 181
Anerkennung 200
Anforderungen 81
Anforderungsklärung 103
Anforderungsprofil, differenziertes 54
Anpassung von Softwareprogrammen 48
Ansätze, stereotype 214
Ansprüche 80
Anspruchsgruppen 65
Arbeitsbewältigungsfähigkeit 19
Arbeitsmodelle 200
Arbeitsmodelle, flexible 211
Arbeitsplatz 140
Architekturbüro 68
Aspekte des Transformationsprozesses 40
Assoziationstest, Impliziter 155
Attraktivität 129, 134
Attribution 123

B

Babyboomer 18, 193
Barrieren 139
basisdemokratisch 118
Bauprojekte 68
Bauprozess 68
Bedarfsanalyse 81
Bedürfnisse 135, 148, 199
Beförderung 102
Befragung 199
benötigte Kompetenzen 80
berufspolitische Standards 57
Betriebszugehörigkeit 53
Beziehungsmanöver 119, 120
Big Data 122
Bildung 141

biografische Standortbestimmung 156
Botschafter 208
Botschafterinnen 208
BSP – Business School Berlin 117
Business Case 21
Business-Model-Canvas 119
Business-Netzwerke 120

C

Cat Herding 108
CeBIT 117
Chancen 141
Chancengleichheit 140, 178
Charta 147
co-kreativ 222
co-kreative 221
Commitment 212
Controlling 205
Coping-Strategien 125
Credit-Suisse-Rekrutierungsprozess 181

D

Datenschutzes 122
Datensicherheit 122
defizitorientiertes Selbstbild 204
demographische Herausforderungen 188
demographischer Wandel 214
Denkhaltung 206
Design Thinking 119
Diagnostik 100
diagnostischer Prozess 100
Dialog 111, 145
Dialogplattform 145
Dienstleistungsfirma 113
Dienstleistungsorientierung 55
Dienstleistungsverständnis 46, 51
differenziertes Anforderungsprofil 54
Differenzierungsstrategie 45
Digital Natives 122
digitale Führung 116
digitale Kommunikation 63
digitale Kommunikationsplattformen 118
digitale Kompetenz 124
digitale Medien 116
digitale Transformation 108
digitale Transformationsprozesse 116
digitale Welt 63

digitaler Wandel 119
digitalisierende Lebens- und Arbeitswelten 61
Disability Mainstreaming 144
Diskurs über Leadership 171
Diversity 12
Diversity-Champions 210
Diversity-Strategie 23
Dokumente 49
Drehtür-Effekt 152
Durchhaltewillen 97
dynamische Komplexität 218
dysfunktionale Regelungen 96

E

Ebene, emotionale 215
eBusiness-Lotse Potsdam 117
EFQM 35
Eignung 100
Einflussversuch 117
Einheitlichkeit 75
einmalig an einer Fachhochschule 164
Einsatz, stärkenorientierter 72
Einstellungen 199
Einzel-Assessments 100
eKompetenz-Netzwerk 117
E-Leader 125
E-Leadership 117
E-Mail 119, 121
E-Mail-Kommunikation 121
emergente Komplexität 218
emotionale Ebene 215
Emotionen 192
Empowerment 123
Engagement, freiwilliges 149
enge Begleitung nach der Einführung 65
Entwicklung 100
Entwicklung des IAP 35
Entwicklungsabsicht 84
Entwicklungsfelder 81
Entwicklungsorientierung 87
Entwicklungspotenziale 106
Entwicklungsprozess 83, 149
Erarbeitung der Teilstrategie 45
Erfolgsfaktor 141
Erwerbsabschnitt, letzter 200
European Foundation for Quality Management 35
Evaluation 192

Experten 147
 Expertenorganisation 55
 externe Kommunikation 181

F

facebook 119
 Face-to-Face-Gespräch 124
 Fachkräftemangel 186
 Fachstelle 208
 fairness approach 13
 Fallberatung, kollegiale 156
 Familien 140
 Feingefühl, politisches 185
 Festangestelltenverhältnis 185
 flexible Arbeitsmodelle 211
 Flexwork-Kampagne 213
 Follower 123
 Förderung der Inklusion 148
 Forming 192
 fragmentierte Organisation 39
 Frauen in Führungspositionen 16
 Frauen in Führungspositionen im Hochschulbereich 174
 Frauenanteil 172
 Frauenanteil auf den oberen Führungsstufen 172
 Frauenförderung 178
 frauenspezifische Führungsweiterbildungen 154
 freiwilliges Engagement 149
 Führen im Generationenmix 19
 Führung 109, 113, 164, 194, 202
 Führung von Vielfalt 41
 Führung, digitale 116
 Führung, Vielfalt der 40
 Führungsansätze 88
 Führungsarbeit 28
 Führungsentwicklung 78, 84
 Führungsethik 125
 Führungsfähigkeiten 100
 Führungsinstrumente 214
 Führungskompetenzen 100
 Führungskräfteselektion 99
 Führungskultur 92
 Führungsmotivation 106
 Führungspositionen 152
 Führungsqualitäten 100
 Führungsstil 101
 Führungsverhalten, altersgerechtes 194
 Führungsverständnis 88
 Führungsweiterbildungen, frauenspezifische 154
 Führungswerte 94
 Funktionendiagramm 74

G

Gatekeeper 122
 Geist der Offenheit 109
 gemeinsame Kommunikationsinstrumente 52
 Gender 30, 164
 Gender-Diversity 186
 Gender-Mentoring 210
 Gender-Thematik 174
 General-Management-Model 70
 Generation 55plus 198
 Generation X 135
 Generation Y 18, 135, 193
 Generation Z 135
 Generationen 91, 122
 generationengerechte Führung 19
 Generationenmix 19
 generationenübergreifende Zusammenarbeit 194
 Generationswechsel 39
 Gesamtprozess 84
 Geschäftsfelder, strategische 43
 Geschäftsleitung 69
 Geschäftsleitungsteam 86
 Geschlechterrollenerwartung 155
 Geschlechterverteilung 130
 Geschlechtervertretung 164
 Geschlechtervertretung in den Führungspositionen 164
 Gesellschaft, inklusive 140
 gesellschaftlicher Trend 92
 Gestaltung der Beziehungen 82
 Gesundheit 141
 Gesundheitskompetenz 194
 Glastür-Effekt 152
 Glaubwürdigkeit 28
 Globalisierung 20
 GLOBE-Studie 20
 Großveranstaltungen 28
 Großveranstaltungen, internationale 28
 Grundzüge der Psychotechnik 35

H

Helvetia 188
 Herausforderungen 80
 Herausforderungen, demographische 188
 Hierarchiestrukturen 120
 high-flying high potentials 174
 High-Performance-Lifestyle 31
 Hilfsmittel 49
 Homeoffice 116

HR als Impulsgeber 198
 humanistisches Wertesystem 140

I

IAP 34
 IAP, Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung des 55
 IAP-Strategie 51
 IAT 155
 Identität 123
 Identität, virtuelle 125
 Impliziter Assoziationstest 155
 Impression-Management 123, 125
 Inclusion Suisse 138
 Individualisierung 9
 Individualität 135
 Informationen 122
 Inklusion 139
 inklusive Gesellschaft 140
 Institut für Angewandte Psychologie 34
 Integrationsprozess des IAP 34
 integrativer Ansatz 14
 Integrität 28
 intensive Strategieprozess 50
 Interaktionsprozess 116
 interdisziplinäre Herangehensweise 108
 interkulturelle Führung 20
 interkulturelle Zusammenarbeit 20
 internationale Großveranstaltungen 28
 internationale Sportanlässe 28
 internationaler Hintergrund 183
 interne Kommunikation 119, 181
 Intranet 119
 IT-Kompetenz 121
 IVF HARTMANN AG 152

K

Karrierepause 179
 Kernpunkte des Trainings 83
 klare Vorgaben 42
 Klausurtagung 132
 kollegiale Fallberatung 156
 Kommunikation 28, 140, 148, 219
 Kommunikation, externe 181
 Kommunikation, interne 119, 181
 Kommunikation, offene 64
 Kommunikation, strukturierte 220
 Kommunikation, transparente 64
 Kommunikationsimpulse 52
 Kommunikationsinstrumente, gemeinsame 52

Kommunikationsplattformen,
 digitale 118
Kommunikationsverhalten 95
kommunikativer Transformationspro-
 zess 52
Kompetenzen 55
Kompetenzen, benötigte 80
Komplexität 79
Komplexität, dynamische 218
Komplexität, emergente 218
Komplexität, soziale 218
konfessionslos 147
Konfliktbearbeitung 157
Konfliktmanagement 160
Konfliktperspektivenanalyse 157
Konfliktsituationen 95
Kongress fff 174
Konkretisierung der IAP-Strategie 53
Konkretisierung strategische Geschäfts-
 felder 45
Kontrolle 122
Kooperation 148
Koordinationsfähigkeit 129, 132
Krisenmanagement 63
Kultur 141
Kultur in der Organisation 206
Kultur, traditionsbewusste 39
kulturelle Vielfalt 140
kultureller Wandel 186
Kulturen 29
Kulturkreise 29
Kunst 141

L

Länderverantwortliche 60
Landeskultur 30
Laufbahnentwicklung 46
Leader-Member-Exchange 128
Leadership 105
 – Diskurs 171
Leadership-Thematik 174
learning and effectiveness approach 14
Learning Diversity Dialog 144
Lebens- und Arbeitswelten, digitalisie-
 rende 61
lebenslanges Lernen 194
Lebensphase 213
lebensphasenorientierte Personalent-
 wicklung 194
Leistungsauftrag, vierfacher 37
Leistungsbereitschaft 92
Leitlinien 123
Leitsternmodell 156
Leitungsaufgaben, Vielfalt der 41
Lernen, lebenslanges 194

Lernförderung 200
Lernkultur 201
Lernprozess 138
Lessons learned 75
Lessons Learned 160
letzter Erwerbsabschnitt 200
Liberty Club 174
Lobbying 185

M

Machtpotenziale 117
Management, normatives 74
Management, operatives 74
Management, strategisches 74
Management-Diagnostik 100
Marke IAP 65
Marktbearbeitung, strategische 51
Medien, digitale 116
Medien, neue 119
Mediennutzungsverhalten 122
Megatrends 8
Mehrwert 139, 211
Menschen 111
Menschenbild 123
Menschenrechte 139
Mentees
 – Voraussetzungen 166
Mentor 183
mentoring fff – frauen für führungs-
 positionen 164
Mentoring-Beziehung 167
Mentoring-Teams 166
Mentorinnen und Mentoren
 – Voraussetzungen 165
Messenger-Dienst 120
Metakommunikation 124
Methode 148
Methoden 189
mikropolitische Taktik 124
Millenials 18
Mittelstand-Digital 117
Module 84
moralischer Ansatz 13
Motivation 134

N

Nationale Suisse 188
Netiquette 124
Netzwerk 147
Netzwerke, soziale 123
neue Medien 119
Neuorganisation 52
neutral 147

normatives Management 74
Norming 192
Nutzen 148

O

offene, transparente und ehrliche
 Kommunikation 64
Offenheit 109
ökonomische Trends 8
Online-Community 120, 124
Online-Plattform 46, 189
operatives Management 74
Organisation, fragmentierte 39
Organisationskultur 171

P

Paradigmenwechsel 218, 223, 224
parteilos 147
Partizipation 139
Partizipationsmöglichkeiten 56
partizipativer Prozess 86
Perceived Organizational Support 128
Performing 192
Personalentwicklung 175
Personalentwicklung, lebensphasen-
 orientierte 194
Personalführung 203
Personalgewinnung 109
Personalpolitik 55plus 203
Persönlichkeit 29
Perspektivenwechsel 212
Phasen 69
Planung 28
Planungsdetails 61
Politik 141, 147
politisches Feingefühl 185
Potenzial 149
Potenzial der Vielfalt 149
Potenzial für die Organisation 202
Praxisbedürfnisse 148
Praxisforschung 141
Praxisnetzwerk 145
Praxistransfer 46
Probleme 147
Profilierung am Markt 53
Programminhalte 84
Project Matching 182
Prozess, diagnostischer 100
Prozess, partizipativer 86
Prozessbegleitung 85
Prozesse 49
Prozesse, strukturierte 72

Prozessgestaltung 43
 Psychologie der Lebensspanne 19
 Psychotechnik 35

Q

Qualitätsorientierung 55
 Qualitätsverständnis 51

R

Rahmenbedingungen 93
 Reflecting Team 82
 Reflexion 97
 Regelungen, dysfunktionale 96
 Resilienz 192
 Ressource 220, 221, 224
 Ressourcen 219
 Ressourcenorientierung 87
 Risiken 148
 Rolle 81
 Rollenklärung 179
 Rollenkonflikte 123
 runder Tisch 144

S

Sanktionen 96
 Schlüsselgrößen 72
 Schlüsselqualifikation 124
 Schwächen 105
 Schweiz 146
 Schwierigkeiten 147
 Scrum 119
 Selbstbild, defizitorientiertes 204
 Selbstorganisation 118, 120, 123
 Selbstvertreterinnen 145
 Silver Worker 18
 sinnstiftende Arbeit 135
 Situationsanalyse 71
 Social CEO 122, 123
 Social Media 123
 Social-Media-Plattformen 181
 Soft Skills 205
 Sounding Board 59
 soziale Komplexität 218
 soziale Netzwerke 123
 soziale und ökonomische Trends 8
 Soziales 141
 Speed-Dating 212
 Sport 28
 Sportanlässe, internationale 28
 Sportveranstaltung 28
 Stabsbereich Administration, Prozesse und Systeme 37

Stabsstelle strategische Marktbearbeitung und Koordination Dienstleistung 37
 Stakeholder-Management 180
 Standortbestimmung, biografische 156
 Stärken 105
 stärkenorientierter Einsatz 72
 Start-Up 118
 Stellenbeschreibungen 55
 stereotype Ansätze 214
 Stereotypisierungen 17
 Steuerungsgrößen 205
 Steuerungskomitee 180
 Storming 192
 Strategie 141, 148
 Strategieentwicklung 69
 Strategieprozess 40
 Strategieprozess, intensiver 50
 Strategie-Workshops 42
 strategische Geschäftsfelder 43
 strategische Marktbearbeitung 51
 strategisches Management 74
 Stress 125
 Structogram 72
 Strukturen 209
 strukturierte Kommunikation 220
 strukturierte Prozesse 72
 strukturiertes Vorgehen 71
 Strukturprozess 40

T

Taktik, mikropolitische 124
 Talentpool 179
 Team-Charta 85
 Teamfähigkeit 29
 Team-Gefühl 124
 Teamprofil 82
 Teams, virtuelle 116
 Teamstärken 83
 technologische Veränderungen 214
 Teilstrategie 45
 Teilzeitarbeit für Männer 17
 Tendenzbetrieb 130
 Timing 185
 Toleranz 94
 top-down 219, 222
 Topmanagement 211
 traditionsbewusste Kultur 39
 Trainingsinhalte 86
 Transparenz 124
 Transformation, digitale 108
 Transformationsprozess 40
 Transformationsprozess, kommunikativer 52
 Transformationsprozesse, digitale 116

Transparenz 122
 Trend 9, 11
 Trend Demographie 10
 Trend Flexibilisierung 9
 Trend, gesellschaftlicher 92
 Trennungskultur 112
 Twitter 123

U

Überwachung 122
 Umgang mit Vielfalt 147
 unabhängig 147
 UN-BRK 138
 Unternehmenskultur 209
 Unternehmensstrategie 209
 unternehmerisches Denken und Handeln 78
 Unterschiedlichkeit, Nutzen durch 87

V

Veränderungen, technologische 214
 Veränderungsprozess 138
 Verantwortlichkeiten 185
 Verantwortung 83
 Vereinheitlichung administrativer Prozesse und Hilfsmittel 48
 Verhaltensrichtlinien 124
 Vermeidungsstrategien 84
 Verpflichtungserklärung 146
 Verständnis 129, 133
 Verstehen 129, 133
 Vertrauen 65, 110
 Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden 66
 Videopodcast 123
 Vielfalt 138
 Vielfalt 68, 108, 111, 145, 147
 Vielfalt als Ressource 47
 Vielfalt der Führung 40, 59
 Vielfalt der Leitungsaufgaben 41
 Vielfalt der Personalführung 54
 Vielfalt, kulturelle 140
 vierfache Leistungsauftrag 37
 virtuelle Identität 125
 virtuelle Teams 116
 Vision 86, 140
 Visionsfähigkeit 129, 130
 Voraussetzungen für Mentees 166
 Voraussetzungen für Mentorinnen und Mentoren 165
 Vorbilder 210
 Vorgaben, klare 42
 Vorgehen, strukturiertes 71

W

Wahrnehmung 133
Wandel 119
Wandel, demographischer 214
Wandel, digitaler 119
Wandel, kultureller 186
Weiterbildungsverständnis 46, 51
Werte 138
Wertesystem, humanistisches 140
Wertschätzung 97, 200
Wettbewerbsfähigkeit 212
WhatsApp 119, 120
Why Isn't Sam Coding Yet 112
Wiedereinstieg 178
Wiki 118
Wir-Bewusstsein 28
Wirksamkeit 140
Wirkungsfelder 148
Wirkungsmessung 143
Wirtschaft 141
Wissenserhalt 202
Wissensmanagement 79
Wissenstransfer 194, 202, 211

Z

Zahlensicht 182
zentrales Adressverwaltungssystem 48
Zielvereinbarungen 44
Zivilcourage 30
Zufriedenheit 92
Zugangsansatz 13
zukünftigen Herausforderungen in der
Führung 8
Zuordnung der Vielfalt 51
Zürcher Ressourcen-Modell 157
Zusammenarbeit aller Führungspersonen 42
Zusammenarbeit, generationenübergreifende 194