

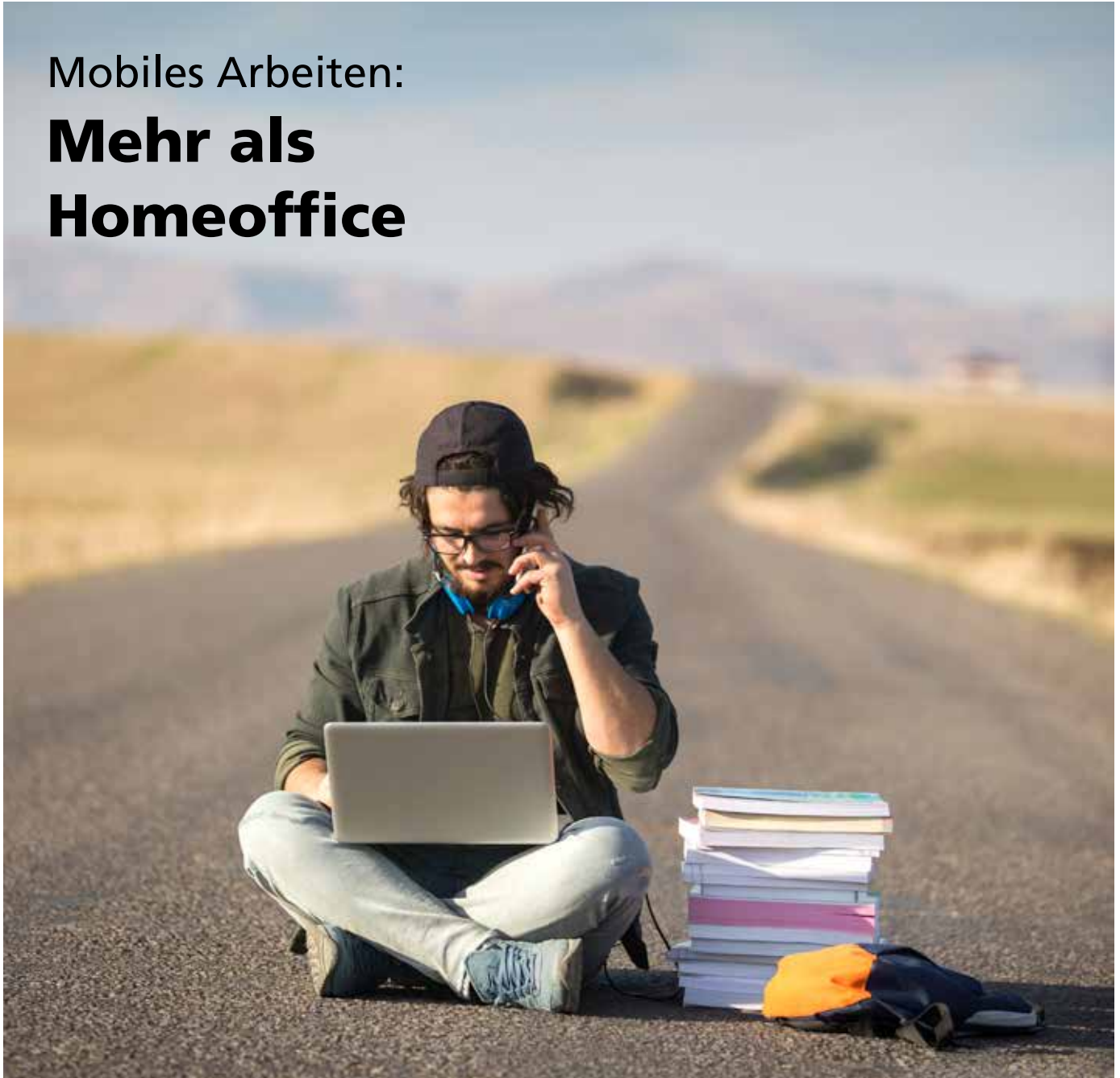


NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 4 | August 2020

Mobiles Arbeiten:

Mehr als Homeoffice



www.ula.de

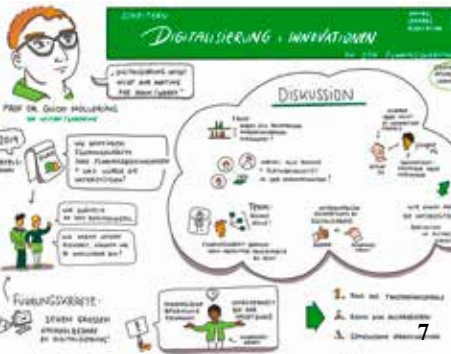
PRO UND CONTRA:
**EU-Rettung auf
dem Prüfstand**

NETZWERK:
**Neues Format
gestartet**

FÜHRUNG:
**Vorurteilen
vorgebeugt**



4



7



8



10

Coverfoto: ridvan_celik – iStock

EDITORIAL

- 03 **Arbeitswelt**
Kampf gegen Klischees

ULA INTERN

- 03 **Netzwerk**
Mitgliederkonferenz und Personalia

- 04 **Positionspapier**
Chancen für mobiles Arbeiten

NOTIZEN AUS BERLIN

- 06 **Pro und contra**
Debatte um EU-Wiederaufbaufonds

MANAGEMENT

- 07 **Führungskräfte-Dialog**
Neues Format gestartet

- 08 **Führung**
Vorurteile im Visier

- 10 **Führungskräfte Institut**
Aktuelle Seminare

- 10 **EU-Projekt**
Bewerbungsphase läuft

WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

- 11 **MINT-Lücke**
Corona trägt zur Schrumpfung bei

Impressum

Herausgeber: ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln

Inhalt und Redaktion: Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur) · Berlin · E-Mail: info@ula.de · www.ula.de;
Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln

Erscheinungsweise: sechsmal jährlich

Verbreitete Auflage: 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper · VAA · Köln

Druck: Köllen Druck+Verlag · Bonn

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Typisch?

Wer kennt sie nicht, diese Klischees, um sich in der Welt zurechtzufinden: Beamte sind oft faul, Politiker fast immer korrupt und Lehrer haben viel frei. Manche beziehen sich auf das Geschlecht oder die sexuelle Orientierung: Frauen sind empathisch und verständnisvoll, Männer unsensibel und durchsetzungsstark. Andere gründen sich auf Herkunft, Alter oder andere Merkmale. Ob eine Bewerbung, deren Absender mit Vornamen „Mohammed“ heißt, die gleichen Chancen hat wie sein Mitbewerber „Peter“, möchte

ich nicht beurteilen. Noch heute werden ausländische Mitbürger mit Vorurteilen belastet. Obwohl wir glauben, dass wir in einer Welt leben, in der Diskriminierung eigentlich ein Fremdwort sein sollte, kommt es immer noch vor, dass 45-Jährige 57-Jährigen für Führungspositionen vorgezogen werden, obwohl Ältere über mehr Berufserfahrung verfügen, belastbar sein können und auch nicht häufiger krank werden müssen als Jüngere. Hinter jedem Vorurteil steckt auch ein gewisses Maß an Vorverständnis: eine Art Vorwissen, teils über Generationen transportiert. Jeder Mensch hat Vorurteile, ob er sich dessen bewusst ist oder nicht. Sie basieren auf Annahmen, die subjektiv getroffen oder von anderen übernommen werden. Sie können ein Schutzmechanismus sein, doch sind sie in unserer heutigen Lebens- und Arbeitswelt viel weniger nützlich als



Foto: ULA

schädlich. Es ist empirisch erwiesen, dass nicht jede Person die klischeehaft zugesprochene Eigenschaft in vollem Umfang erfüllt. Es ist vielmehr nötig, dass Mitarbeiter anhand der eigenen Persönlichkeit beurteilt werden sollten. Viele kennen die Erfahrung, dass extrovertierte Menschen häufig positiver bewertet werden als introvertierte Menschen, auch wenn gerade die stilleren Kollegen oft die besseren Resultate abliefern.

Führungskräfte müssen sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst sein. Denn Vorurteile können zu offener Diskriminierung führen und das Klima am Arbeitsplatz vergiften. Die Arbeitsmoral der diskriminierten Mitarbeiter leidet darunter. Daher ist es die Pflicht einer jeden Führungskraft, mit gutem Beispiel voranzugehen. So kann man sich bei Personalentscheidungen fragen, ob sie auf objektiven Kriterien oder subjektiven Empfindungen beruht. Trifft man auf Fälle von Diskriminierung in seinem Verantwortungsbereich, sollte man mit den Betroffenen sprechen. In einem persönlichen Gespräch ist es möglich, vorurteilsbehafteten Kollegen klar aufzuzeigen, wo sie möglicherweise in ihrer Einstellung irren und welche Folgen das hat. Ein vorurteilsfreier Umgang ist kein Selbstzweck, sondern bietet große Chancen: Studien zeigen, dass Diversität am Arbeitsplatz bessere Ergebnisse erbringt, zu mehr Offenheit und Lernfähigkeit, einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, einer besseren Nutzung von Personalressourcen und einer größeren Attraktivität des Arbeitgebers führt. Aktive Maßnahmen zur Stärkung der Diversität steigern die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, fördern Innovation und Kreativität und verbessern die Problemlösungskompetenzen.

Jhr
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

NETZWERK

ULA-Verbände tagen online

Zur zweiten digitalen Mitgliederkonferenz Anfang Juli konnte die ULA den Bundestagsabgeordneten Johannes Vogel als Redner begrüßen. Der arbeitsmarkt- und rentenpolitische Sprecher der FDP-Fraktion stellte in seinem Impulsvortrag die Anforderungen an eine europäische Stabilitäts- und Wachstumspolitik vor. Zugleich betonte er die Notwendigkeiten des Erwachsenwerdens der Außen- und Sicherheitspolitik Europas sowie einer einheitlichen EU-Asylpolitik. Weitere zentrale Herausforderungen seien der Fachkräftemangel und die damit verbundenen Probleme für die Stabilität der Altersvorsorge in Deutschland sowie der Wandel der Arbeitswelt hin zu lebenslangem Lernen. Die zahlreichen Vertreter der Führungskräfte nutzten die Gelegenheit zur inhaltlichen Diskussion zum mobilen Arbeiten, zur Stärkung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, zur Digitalisierung der Mitbestimmung sowie zum Abbau von Wachstumsbremsen.

Jasper neu in Geschäftsführung

Seit Juli 2020 ist Wencke Jasper Geschäftsführerin Organisation & Finanzen der ULA. In der vom Vorstand innerhalb der ULA neu geschaffenen Position berichtet sie an die Hauptgeschäftsführung. Auch weiterhin ist Wencke Jasper zudem für die Themenbereiche Digitalisierung und Diversity zuständig, die sie zuvor als Referentin bereits erfolgreich betreut hat.



Foto: Harry Schnitger

POSITIONSPAPIER ZU MOBILEM ARBEITEN

Chancen der Digitalisierung nutzen

Als Dachverband der Führungskräfte in Deutschland setzt sich die ULA dafür ein, den Zugang zum mobilen Arbeiten möglichst vielen Beschäftigten zu ermöglichen, dort wo es sinnvoll ist. „Für uns zählt die vereinbarte Leistung und nicht der Arbeitsort“, erklärt ULA-Präsident Dr. Roland Leroux. Die ULA-Arbeitsgruppe Digitalisierung hat zu diesem Thema ein Positionspapier erarbeitet. Wichtig sei laut Leroux, dass die Randbedingungen stimmen. „Der Staat muss Experimentierräume zulassen, um die Chancen durch die Digitalisierung nicht zu verbauen.“

Während der COVID-19-Pandemie ist deutlich geworden, dass in der modernen Arbeitswelt vieles möglich ist, was früher in Teilen von Politik und Wirtschaft in Deutschland für unmöglich gehalten wurde. Dazu gehört insbesondere das mobile Arbeiten weiter Teile der Belegschaften. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hat für den Herbst 2020 angekündigt, ein Gesetz auf den Weg zu bringen, das auch über die Pandemie hinaus allen Arbeitnehmern das Recht einräumen soll, im Homeoffice zu arbeiten. Bereits im Koalitionsvertrag hatten die Regierungsparteien vereinbart, mobiles Arbeiten zu fördern und zu er-

leichtern sowie dafür einen rechtlichen Rahmen zu schaffen. Die Führungskräftevereinigung ULA begrüßt diese Zielsetzung grundsätzlich, da für Führungskräfte mobiles Arbeiten, dort wo es sinnvoll ist, häufig schon zum Alltag gehört. Die ULA hält jedoch einen nicht näher definierten „allgemeinen Rechtsanspruch auf Homeoffice“ nicht für zielführend.

Neben flexibler Arbeitszeitgestaltung ist das mobile Arbeiten ein wichtiges Instrument nicht nur für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere geworden: Führungskräfte haben seit Jahren Erfah-

rung mit mobilem Arbeiten. Es entstehen Arbeitssituationen, in denen sich Teams aus verschiedenen Abteilungen standort- und länderübergreifend virtuell vernetzen und zusammenarbeiten. Die physische Anwesenheit ist oft nicht möglich und auch nicht mehr für alle erforderlich, sondern die Erbringung der Leistung gelingt oft unabhängig von Zeit und Ort.

Dies führt zu arbeitsrechtlichen Fragestellungen für Mitarbeiter, die geklärt werden müssen. Dazu gehören Arbeitszeitregelungen, Ausstattung der Arbeitsmittel und des Arbeitsplatzes oder die Frage nach der Haf-



Foto: GaugliLab – Shutterstock



Familie und Beruf sind nicht immer einfach zu vereinbaren: Schon aus Gründen der Produktivität sollte Arbeitnehmern eine adäquate Arbeitsausstattung für das mobile Arbeiten vonseiten des Arbeitgebers bereitgestellt werden. Foto: Aleksandar Nakic – iStock

tung. Grundsätzlich bedeutet es für Führungskräfte, dass die Mitarbeiter nicht unbedingt sichtbar Präsenz in der Organisation zeigen müssen. Im Arbeitsleben spielt daher einmal mehr Vertrauen eine zunehmend herausgehobene Rolle. Wegen der kontinuierlichen Veränderungen in der digitalen Zusammenarbeit sollten Führungskräften Weiterbildungen ermöglicht werden, um den Umgang mit flexiblen Arbeitsmodellen und Arbeitsweisen zu optimieren.

Die Führungskräftevereinigung ULA setzt sich mit diesem Positionspapier für eine Erleichterung des Zugangs zum mobilen Arbeiten ein. Gerade angestellte Führungskräfte, die häufig zugleich führen und geführt werden, brauchen dafür einen verlässlichen Rechtsrahmen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf ortsunabhängigem mobilem Arbeiten wie beispielsweise Arbeiten von unterwegs oder von zu Hause und nicht auf einem festen Telearbeitsplatz zu Hause.

Die in Deutschland lange vorherrschende Präsenzkultur in vielen Bereichen des Arbeitslebens ist in vielen Fällen nicht mehr zeitgemäß. Digitale Technologien wie Videokonferenzen oder die mobile Verfüg-

barkeit von Daten und Informationen können ortsunabhängig erfolgreich eingesetzt werden. Eine ausreichende und flächendeckende digitale Infrastruktur ist dafür selbstverständlich notwendig. Ein schneller Ausbau der Netze muss daher nach Ansicht der ULA konsequent vorangetrieben werden.

Nicht jede Tätigkeit eignet sich jedoch für mobiles Arbeiten. Tatsächlich haben vor der Coronapandemie in Deutschland nur zwölf Prozent der Beschäftigten mobil gearbeitet. Dieser Anteil hat sich nun signifikant erhöht: Nach einer Befragung des Digitalverbandes Bitkom von Mitte März 2020 haben infolge der Pandemie 49 Prozent der Berufstätigen ganz oder zumindest teilweise mobil gearbeitet. Mobiles Arbeiten kann und darf aber aus ULA-Sicht notwendige und sinnvolle Präsenz im Unternehmen nicht verhindern.

Den Beschäftigten kann temporäres mobiles Arbeiten einen Gewinn an Zeitsouveränität bringen, indem etwa Pendelstrecken zum Arbeitsplatz eingespart werden. Dadurch kann auch ein Beitrag zum Klima- und Umweltschutz geleistet werden. Zudem kann eine bessere Vereinbarkeit von

Beruf, Karriere und Familie oder Freizeit erreicht werden. Voraussetzung ist ein flächendeckendes, qualitativ hochwertiges sowie ganztägiges Schul- und Kinderbetreuungsangebot, das in Deutschland noch weiter ausgebaut werden muss. Unternehmen können durch flexible Angebote Freiräume für ihre Mitarbeiter schaffen und ihre eigene Attraktivität steigern. Dies ist ein nicht unwesentlicher Aspekt in Zeiten des Fachkräftemangels. Gleichzeitig können vorgehaltene Gebäudeflächen effektiver genutzt beziehungsweise eingespart werden.

Um die Chancen der Digitalisierung umfänglich zu nutzen, fordert die ULA deshalb, die rechtlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten zu verbessern. Dazu werden Maßnahmen in fünf Bereichen vorgeschlagen:

1. Inanspruchnahme
2. Ausstattung
3. Arbeitszeiten
4. Arbeitsschutz
5. Digitale Mitbestimmung

Das vollständige Positionspapier ist nachzulesen auf www.ula.de. ■

PRO UND CONTRA

EU-Wiederaufbaufonds – Neustart für Europa?

Seit der Finanzkrise 2009 war es um die Europäische Union still geworden. Jedenfalls konnte man keine Signale im Sinne eines gemeinschaftlichen Aufbruchs mehr vernehmen. Angesichts der COVID-19-Pandemie betritt die EU Neuland: Mit dem auf deutsch-französische Initiative vom EU-Gipfel kürzlich verabschiedeten 750-Milliarden-Euro-Wiederaufbaufonds geht es erstmals nicht nur um Kredite an in Not geratene EU-Länder, sondern auch um direkte Zuschüsse und Hilfszahlungen, die im Rahmen eines EU-Haushaltes ausgereicht werden sollen. Hat die Coronakrise das Potenzial, Europa zu einem Neustart zu verhelfen? Die ULA Nachrichten haben zwei führende Experten um ihre Einschätzung gebeten.



Lisa Paus ist finanzpolitische Sprecherin der Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen. Foto: Laurence Chaperon.

Es ist gut, dass sich die Bundeskanzlerin dazu durchgerungen hat, Macron nicht länger vor den Kopf zu stoßen. Das war das Fundament der Einigung auf einen starken EU-Wiederaufbaufonds. Denn ohne den von Corona besonders betroffenen Ländern mit Zuschüssen unter die Arme zu greifen, könnte die bereits brüchige Eurozone endgültig zerbrechen.

Es erstaunt mich immer wieder, dass nicht allen in Deutschland klar ist, dass wir der größte Profiteur der Eurozone sind. Ohne Binnenmarkt wären wir vermutlich längst nicht mehr Exportweltmeister. Und wir können nur in unsere Nachbarländer exportieren, wenn es diesen gut geht. Es ist ureigenstes wirtschaftliches deutsches Interesse, dass es Europa gut geht – von den politischen Interessen ganz zu schweigen. Und auch wenn wir als stärkste EU-Volkswirtschaft den größten Teil der 750 Milliarden des EU-Wiederaufbaufonds schulden müssten. Das ist ein unvergleichlich günstiger Preis für ein stabiles und friedliches Europa.

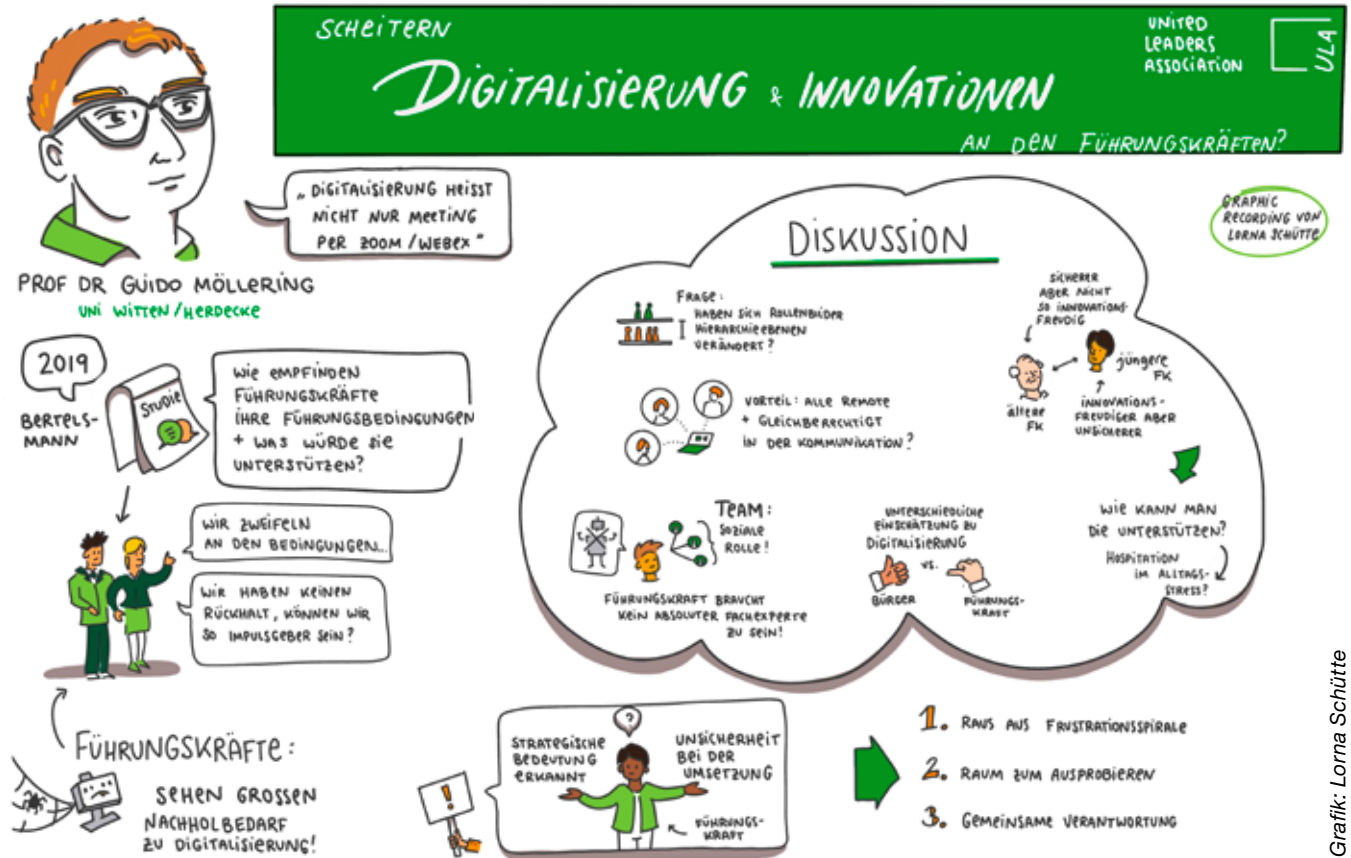
Für uns Grüne ist aber auch klar: Damit es in Zukunft stark bleibt, müssen die Milliarden vor allem nachhaltig investiert werden: in Digitalisierung, Klimaschutz und öffentliche Infrastruktur. Dann können wir gemeinsam auch die Klimakrise meistern. ■



Wolfgang Steiger ist Generalsekretär des Wirtschaftsrats der CDU. Foto: Wirtschaftsrat

Unsere Stärke in der Coronakrise ziehen wir aus einer soliden Haushaltspolitik. Dafür sollte auch die deutsche EU-Ratspräsidentschaft stehen. Keine Frage: In Europa müssen wir einander helfen. Für die Vermittlung der immensen Summen ist aber absolute Transparenz nötig. Der Mitteleinsatz muss sich auf die Bewältigung der Pandemiefolgen konzentrieren. Verbindliche Bedingungen für die Vergabe sollten festgelegt und kontrolliert werden. Eine Reihe von Staaten hat so erhebliche Strukturprobleme, dass Hilfen nur durch umgesetzte Reformen wirksam werden können. Ihnen sollten zunächst keine Zuschüsse bezahlt, sondern Kredite gewährt werden. Bei Einhaltung der Reformzusagen könnten die Kredite dann in Zuschüsse umgewandelt werden.

Überzeugende gemeinsame Innovationsfelder für die Zukunft sind der Schlüssel für die Akzeptanz des Wachstumsprogramms bei den Bürgern. Es gilt, diese Zukunftsfelder mit konkreten Projekten etwa in den Bereichen Technologie, Digitalisierung, Gesundheit oder grenzübergreifende Infrastrukturen zu unterfüttern. Eine generationengerechte Tilgung darf nicht aufgeschoben werden. Sie muss am 1. Januar 2024 beginnen und nach zwanzig Jahren beendet sein – und nicht erst 2058. ■



Grafik: Lorna Schütte

ONLINEEVENT MIT PROF. GUIDO MÖLLERING

Führungskräfte-Dialog – neues Format erfolgreich gestartet

Scheitern Digitalisierung und Innovationen an den Führungskräften? So lautete die provokante Frage des ersten digitalen Führungskräfte-Dialogs der ULA. Prof. Guido Möllering, Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts an der Universität Witten/Herdecke, zeigte in einer aktuellen Studie in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung auf, wo Deutschland über das Thema Homeoffice hinaus bei wichtigen Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz und Big Data steht.

In Deutschland war die Ausgangssituation mit Blick auf Innovationen und Digitalisierung nicht einfach. Dies hat die Premiere des neuen Veranstaltungsformats der ULA eindeutig bestätigt. Fast die Hälfte der befragten 1.000 Führungskräfte machen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für den digitalen Rückstand hierzulande verantwortlich. Diese seien nicht innovationsfördernd. Führungskräfte sehen dies damit kritischer als die Gesamtbevölkerung. Die Politik ist jetzt aus Sicht der ULA umso

mehr gefordert, Standortnachteile gegenüber Wettbewerbern abzubauen.

Die COVID-19-Pandemie hat die Transformation vielfach beschleunigt. Heute packen Unternehmen in Deutschland viele Zukunftsthemen mit voller Kraft an. Die Herausforderung bleibt jedoch, alle Mitarbeiter mitzunehmen. Dass es hier auch auf die Führungskräfte ankommt, zeigt die Visualisierung der zentralen Thesen und Diskussionsbeiträge mithilfe eines Graphic Recordings durch Lorna Schütte.

Im Rahmen ihres neuen Formats „Führungskräfte-Dialog“ wird die ULA künftig regelmäßig aktuelle Themen und Fragen rund um gute Führung und Management in den Mittelpunkt stellen. Ergänzend zur Serie in den ULA Nachrichten sind Onlinevorträge und -diskussionen mit namhaften Referenten aus Bundestag, Ministerien, Parteien, Wissenschaft, Medien und Verbänden geplant. Das Format steht auch ausgewählten interessierten Gästen zur Teilnahme offen. ■

FÜHRUNG

Vorurteile im Arbeitsleben

Von Prof. Désirée H. Ladwig und Prof. Michel E. Domsch

Niemand ist wohl frei von Vorurteilen. Dies gilt für alle Lebensbereiche, also auch für die Arbeitswelt. Mitverantwortlich für eine frühzeitige Erkennung, Reduzierung bis hin zur Vermeidung sind hier alle Mitarbeiter, besonders aber die Führungskräfte.

Vorurteile sind mit Emotionen behaftet. Es sind persönliche, meist negative, zumindest kritische Bewertungen gegenüber bestimmten Personen oder Gruppen. Sie können zu Diskriminierungen und Leistungsminderungen führen, Motivationen abschwächen, Stress, Burn-out und vieles mehr verursachen. Das heißt beispielsweise im Arbeitsleben: „Unsere Nerds sind arrogant, seltsame Eigenbrötler, Besserwisser – davor habe ich Angst, Angst vor eigenem Statusverlust.“ Aber sind Nerds das überhaupt und gilt das für alle? Sicherlich nicht. Hier wird also ein Vorurteil gefällt, was eine gewünschte notwendige Zusammenarbeit behindern oder sie gar nicht erst zustande kommen lässt. So zeichnen sich Vorurteile meist durch folgende Merkmale aus:

- Das Urteil ist schnell gefällt, ohne ausreichende Informationen, oft ohne eigene Erfahrungen, ohne eine Reflexion,
- meist generalisierend, das heißt nicht auf den Einzelfall bezogen,
- klischeehaft,
- mit bewertenden Attributen.

Dahinter stehen oft kognitive Wahrnehmungsverzerrungen (sogenannte *bias*), die bewusst (*conscious*) oder unbewusst (*unconscious*) auftreten können. Natürlich ist es nicht o. k., zum Beispiel bewusst Frauen oder Migranten zu diskriminieren. Eine Vielzahl von Forschungen belegt aber, in welchem starken Maße Entscheidungen durch *unconscious bias* beeinflusst werden, die Diskriminierung erfolgt also unbewusst. Experten glauben, dass 80 Prozent der Einstellungsentscheidungen einem *unconscious bias* unterliegen. Das heißt, wir treffen innerhalb von Sekunden

eine Entscheidung (unbewusst), einen Bewerber oder eine Bewerberin in die engere Wahl zu ziehen. Trotz vieler Schulungen, Erfahrungen und weit entwickelter „objektiver“ Tools werden also immer noch bestimmte Zielgruppen benachteiligt und/oder diskriminiert.

Es gibt natürlich Vorurteile, die man schnell ausdiskutieren und vermeiden kann/könnte. Zum Beispiel: „Frauen in Führungspositionen lieber nicht, die werden schwanger und folgen sowieso ihrem Partner bei Versetzungen in einen anderen Ort.“ Oder: „Lieber keine Ausländer oder Tätowierte im Vertrieb, unsere Kunden sind doch so konservativ!“ Oder: „Wenn diese Person nach Teilzeit oder reduzierter Vollzeit fragt, dann gehe ich davon aus, dass sie freizeitorientiert ist und kein wertvoller einsatzfreudiger Leistungsträger, den wir brauchen.“ Mal sind es die Migranten, mal die Mitglieder des Betriebsrates, mal die älteren Mitarbeiter. Et cetera, et cetera. Wer kennt das nicht oder hat es selbst am eigenen Leib erfahren?

Zu den bekanntesten *unconscious bias* gehören unter anderem der *affinity bias* (Affinitätsvoreingenommenheit) und der *beauty bias* (Erscheinungsvoreingenommenheit). Im ersten Fall werden Personen vorgezogen, die der eigenen Person oder einer Person, die man mag, vom Verhalten oder der Art nach ähnlich sind. Im anderen Fall wird die äußere Erscheinung beziehungsweise Attraktivität eines Menschen unbewusst mit bestimmten Charaktereigenschaften gleichgesetzt.

Mit verschiedenen Verfahren wird versucht herauszufinden, welche Vorurteile bei einer Person vorhanden sind. Das gilt für Führungskräfte genauso wie für Mitarbeiter, egal auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen sie arbeiten. Bei den direkten Messverfahren werden Individuen direkt nach ihren Vorurteilen befragt. Problematisch und zu beachten ist hier, inwieweit die Befragten ehrlich oder sozial erwünscht antworten. Bei den indirekten Messungen wissen die Probanden häufig gar nicht, dass es um die

Prof. Désirée H. Ladwig

Prof. Désirée H. Ladwig lehrt Human Resource Management und leitet das Institut für Entrepreneurship und Business Development des Fachbereichs Maschinenbau und Wirtschaft an der Technischen Hochschule Lübeck.

Foto: TH Lübeck



Prof. Michel E. Domsch

Prof. Michel E. Domsch leitet das Management Development Center am Institut für Personal und Arbeit der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.

Foto: HSU





Foto: digitalskillet – iStock

Erhebung ihrer eventuell bestehenden Vorurteile geht.

Vorurteile können zu den anfangs genannten schwerwiegenden Folgen führen. Es ist deshalb von großer Wichtigkeit, durch geeignete Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Führungskräften, die natürlich auch nicht immer frei von Vorurteilen sind, bei ihren Mitarbeitern sowie internen und externen Spezialisten Änderungen zu erreichen. Hier liegen im Rahmen von Wahrnehmungstrainings und Übungen zu Verhaltensänderungen hinreichend ausgereifte Vorgehen vor, die erfolgreich auch zu notwendigen Änderungen führen können.

Alle Beteiligten sollen dabei zunächst ihre Wahrnehmung, ihr Bewusstsein trainieren, sich über das eigene Selbstkonzept und die Selbsteinschätzung bewusst werden, zum Beispiel in Bezug auf die eigene Ausbildung und Berufserfahrung, die Kompetenzen und Fähigkeiten, die eigenen Stärken und Schwächen sowie über damit verbundene Werte und Bewertungen. Erst mit einer fundierten Selbstein-

schätzung ist es möglich, sich ein Verständnis über die eigenen Vorurteile zu erarbeiten. Bei Maßnahmen zur erfolgreichen Verhaltensänderung stehen Gruppenarbeiten in divers zusammengesetzten Teams und kooperatives Lernen im Mittelpunkt. All diese Maßnahmen sollten zu Pflichtveranstaltungen gehören, integriert in Trainingsmaßnahmen für alle.

Zumeist zeigt sich aber auch, dass einmalige, kurze Interventionen keine nachhaltigen Änderungen der Einstellungen und Werte erreichen können. Gefordert werden deshalb auch strukturelle Änderungen. So ist es in vielen Fällen ratsam, ein Diversity & Inclusion Board aufzustellen, welches – fest und auf Dauer verankert – alle Systeme, Strukturen, Abläufe, Tools et cetera in Bezug auf mögliche Diskriminierungen analysiert und Änderungsmaßnahmen einleitet sowie diese evaluiert. Damit können die sogenannten *hidden barriers* systematisch und konsequent abgebaut werden.

Unter Mitwirkung von über 30 Spezialisten haben wir für die Praxis in einem Heraus-

geberband „Vorurteile im Arbeitsleben“ die umfangreichen praktischen Erfahrungen zur Erkennung und Vermeidung sowie zum Abbau von Vorurteilen im Arbeitsleben dokumentiert. Dabei werden ganz unterschiedliche Themenschwerpunkte behandelt: unter anderem Altersdiskriminierung, Vorurteile gegen Väter, die mehr flexible Arbeitszeitmöglichkeiten beziehungsweise Teilzeit wünschen, Lookismus (Wirkung des Aussehens), geschlechterbasierte Vorurteile. Konkrete Beispiele aus Firmen (zum Beispiel EY, TÜV Rheinland, Vattenfall, AOK), ergänzt durch empfehlenswerte Arbeitsprogramme von Beratungsunternehmen, veranschaulichen erfolgreiches Vorgehen. Zudem werden aus der Sicht der Wissenschaft theoretische Grundlagen und wertvolle Forschungsergebnisse zum Thema vorgestellt.

Gerade für Führungskräfte ergibt sich daraus insgesamt eine Fülle von Hinweisen und möglichen Ansatzpunkten, um das Auftreten von Vorurteilen in ihren eigenen Verantwortungsbereichen zu reduzieren, im besten Fall dauerhaft zu verhindern. ■



Exklusive Sonderkonditionen
für Mitglieder von
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: Antonio Diaz – iStock

AKTUELLE SEMINARE

Wechsel von Präsenz zu Online

Aufgrund der COVID-19-Pandemie bietet das Führungskräfte Instituts (FKI) seine Veranstaltungen zurzeit überwiegend als Webseminare und Onlinetrainings an. Aktuelle Informationen zu den Terminen gibt es auf www.fki-online.de.

Prioritäten setzen und umsetzen

 21. August 2020  Online als 60-minütiges Live-Webseminar

Was sind sinnvolle Prioritätskriterien? Was sind die größten Fallen, die im Arbeitsalltag immer wieder auftreten, in Bezug auf die Bearbeitungsreihenfolge und Zeitverwendungsanteile? Referent Zach Davis erklärt, wie man den Überblick über die Vielzahl der Aufgaben behält.

Informationsflut im Griff

 18. September 2020  Online als 60-minütiges Live-Webseminar

Wie bekommt man einen besseren Überblick und mehr Struktur in die Flut von E-Mails, Terminen, Vorgängen und Informationen? Autor und Vortragsredner Zach Davis zeigt, wie die Teilnehmer Suchzeiten minimieren, an Souveränität gewinnen und bessere Entscheidungen treffen.

Prozesse und Menschen zum Erfolg führen

 16. Oktober 2020  Online als 60-minütiges Live-Webseminar

Im Joballtag ist kommunikative Klarheit von Absprachen wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden und den Umgang mit schwierigen Kollegen zu meistern. Top-Speaker Zach Davis erläutert das A und O der effektiven und angenehmen Zusammenarbeit.

EU-Projekt: Jetzt bewerben!

Im Frühjahr 2021 veranstaltet der europäische Dachverband „CEC European Managers“ ein mit EU-Mitteln gefördertes Pilotseminar zur Integration von Nachhaltigkeit in die Führung. Der ULA stehen acht von 20 Teilnehmerplätzen zur Verfügung. Ideale Kandidaten sind Führungsnachwuchskräfte aus unterschiedlichen Branchen, die sich für die Frage interessieren, wie das Thema nachhaltige Führung besser in den Alltag der Unternehmen integriert werden kann und wie sich dadurch die Anforderungen an Führung verändern. Die Bewerbung insbesondere von Frauen wird begrüßt. Weitere Teilnehmer kommen aus Deutschland, Frankreich und anderen EU-Mitgliedstaaten – Seminarsprache ist Englisch. Die Teilnahme ist kostenlos und die Reisekosten werden erstattet. Der Seminarort in Deutschland ist Mannheim. Weitere Informationen zur Bewerbung und zum Ablauf des Seminarprogramms finden sich unter fr.surveymonkey.com/r/SL7V7FM.

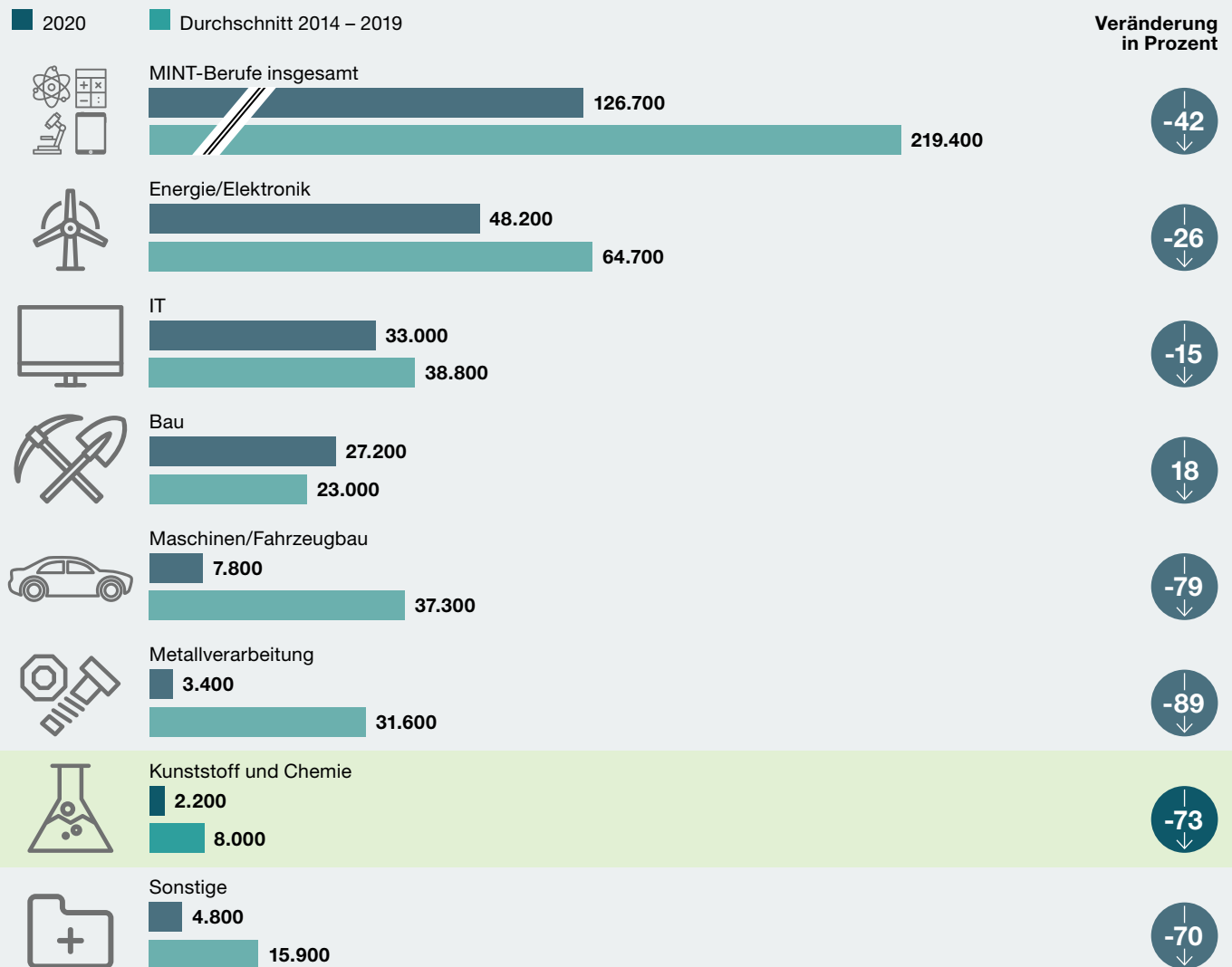


MINT-FRÜHJAHRREPORT DES IW

Corona lässt MINT-Lücke schrumpfen

Die durch die COVID-19-Pandemie ausgelöste Wirtschaftskrise und der damit verbundene Rückgang der offenen Stellen machen sich auch im MINT-Bereich bemerkbar. Das geht aus dem aktuellen MINT-Frühjahrsreport des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln hervor. Demnach ist die Zahl der offenen Stellen für Mitarbeiter mit den Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik insgesamt um mehr als 40 Prozent zurückgegangen, in der Chemiebranche sogar um mehr als 70 Prozent.

So viele Stellen konnten im Mai des jeweiligen Jahres in den MINT-Berufen in Deutschland nicht besetzt werden



MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik

Quellen: Bundesagentur für Arbeit, Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Verband Fach- und
Führungskräfte

MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!

Exklusive Leistungen • Wirksame Interessenvertretung • Kontakte

Sie sind Fach- oder Führungskraft und auf der Suche nach einem starken, zuverlässigen Partner auf Ihrem Karriereweg? Als VFF-Mitglied profitieren Sie dank unseres deutschlandweiten Netzwerks vom gebündelten Know-how von über 70.000 Fach- und Führungskräften.

- **Umfassender Juristischer Service.** Hochqualifizierte, arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch erfahrene Juristen – schon im Vorfeld und zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen (im Mitgliedsbeitrag enthalten).
- **Einschlägige Informationen aus Wirtschaft und Politik.**
- **Erfahrungs- und Informationsaustausch im bundesweiten Netzwerk.** Exzellente, überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen und Seminare.
- **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte.** Wirksame Interessenvertretung durch unseren Dachverband United Leaders Association (ULA) in Berlin und die CEC-European Managers in Brüssel.

Interesse? Dann freuen wir uns über Ihren Anruf unter **+49 221 1600180** oder Ihren Besuch auf vff-online.de.