


FEATURING SWATI MANDELA & MITHU SANYAL

Das Businessmagazin für LADIES mit DRIVE

LADIES DRIVE

Seit 2007



DIE GROSSE
TRANS
FORMA
TION

UND KEIN WEG FÜHRT ZURÜCK

№ 53

#BusinessSisterhood

WE LOVE SLOW READING: VIERTELJÄHRLICHE ERSCHEINUNGSWEISE FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME
FRÜHLINGSAUSGABE 2021, 14. JAHRGANG. SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

SEN BLOUSE/TAN COUTURE COLLECTION BY KAZU, PHOTO: CHRISTIAN SCHNUR

Schweiz CHF 15,00 Europa 11,00 €



FRÜHLINGSAUSGABE 2021

STRUCTURE MATTERS

INKLUSION BRAUCHT STRATEGISCHES UNTERNEHMENSDESIGN

Diversität und Inklusion ist Führungsaufgabe. Diese Erkenntnis setzt sich zunehmend in der Praxis durch. Der Blick ist dabei häufig auf Personalentscheidungen der Führungskräfte gerichtet, auf ihr Mindset oder auf individuelle Verhaltensänderungen. Das reicht bei Weitem nicht aus. Strukturen und Prozesse, also das strategische Unternehmensdesign, spielen eine zentrale Rolle, wenn Inklusion und damit die Transformation zu einem diversen Unternehmen gelingen soll.

Brauchen Frauen andere Strukturen? Das war eine meiner zentralen Hypothesen, als ich anfangs der 90er-Jahre meine Dissertation schrieb. Es ist auch heute noch unsere Überzeugung am Competence Centre for Diversity and Inclusion (CCDI), dass die Qualität von Management und Führung insgesamt besser wird, wenn ein systematischer D&I-Blick auf zentrale Unternehmensprozesse und -strukturen gerichtet wird ... Wir haben das aber jeweils als „netten, positiven Nebeneffekt“ unserer D&I-Projekte betrachtet. Nun hat ein Austausch mit Thierry Lalive d'Epinay und Fabienne Meier* unsere Perspektive auf diese Frage und wie genau diese Fragestellungen zusammenhängen nochmals verändert. Im Fokus steht dabei das strategische Unternehmensdesign.

STRATEGISCHES UNTERNEHMENSDESIGN ALS FÖRDERER ODER VERHINDERER VON INKLUSION

Eine zentrale Herausforderung ist, dass in praktisch allen Unternehmungen und Organisationen komplexe und inkonsistente Strukturen, unklare Verantwortungen, Abgrenzungsprobleme und damit letztlich Konflikte echte Teamarbeit gar nicht zulassen oder zumindest erschweren. Dies können interne Konkurrenz zwischen Profitcentern sein, Konflikte in Zielvereinbarungen zwischen Unternehmenseinheiten oder intransparente Entscheidungsprozesse. In einer per Design konfliktträchtigen Unternehmensstruktur fällt es schwer, Frauen und Minderheiten gut zu integrieren. Diejenigen, die gewohnt sind, sich in solchen, teilweise schwierigen Strukturen zu bewegen und entsprechend zu manövrieren, sind diejenigen, die üblicherweise seit jeher dort arbeiten, sprich die bisherigen Mehrheiten – seien es Männer, Weisse, Ältere etc. Das Gleiche gilt selbstverständlich auch umgekehrt: Wenn normalerweise vor allem Frauen im Unternehmen arbeiten und Unternehmensstrukturen konfliktträchtig konzipiert sind, fällt es schwer, Männer zu integrieren.

HOHER ANTEIL NICHT WERTSCHÖPFENDER ARBEITEN TRIFFT BESONDERS TEILZEITARBEITENDE

Ein hoher Aufwand für sogenannte „Interneta“ ist klar ein Ausdruck unklarer und meistens widersprüchlicher Rahmenbedingungen und inkonsistenter Operating Models. Mit solchen konfliktträchtigen Strukturen und Prozessen ist aufgrund von Doppelspurigkeiten,

permanenten Aushandlungsprozessen, Konkurrenz zwischen Teams etc. ein hoher Anteil nicht wertschöpfender Arbeiten in allen Positionen verbunden.

Das wiederum fordert besonders von Teilzeitarbeitenden einen sehr hohen Tribut. Koordinationsaufgaben „fressen“ die knappe Zeit weg. Für kreatives Arbeiten an den Kernthemen bleibt viel zu wenig Raum – mit entsprechend negativen Effekten auf die Karriereentwicklung. Davon betroffen sind vor allem Frauen, da sie sehr viel häufiger Teilzeit arbeiten.

POSITIVE EFFEKTE DER DIGITALISIERUNG NUR, WENN DIE HAUSAUFGABEN GEMACHT WURDEN

Saubere Strukturen und Prozesse reduzieren nicht nur die Konflikte und überflüssige Koordinations- und Abstimmungsaufgaben, sie sind auch die Voraussetzung für den Einsatz moderner Collaboration Tools wie Slack, Mural, Sharepoint, Microsoft Teams oder andere. Wenn Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht zuvor neu gestaltet werden, verlagern sich die Konflikte nur in einen neuen Raum. Die positiven Effekte der Digitalisierung, zum Beispiel die Demokratisierung des Informationszugangs und die Möglichkeit des Arbeitens bei stark reduziertem Koordinationsaufwand, gehen sonst wieder verloren.

FAZIT: GUTES STRATEGISCHES UNTERNEHMENSDESIGN ERLEICHTERT DIE INKLUSION

Klare Verantwortlichkeiten, konfliktfreie Strukturen und optimierte Operating Models reduzieren wiederkehrende Konflikte und damit nicht wertschöpfende Arbeiten, erhöhen die Digitalisierungsgewinne und sind damit eine zentrale Voraussetzung, um Minderheiten und damit mehr Diversität zu integrieren und eine inklusive Kultur zu leben. Es geht darum, im Kerngeschäft Voraussetzungen für produktive Teams inklusive oberster Führungsebene zu schaffen. Dann wirken auch angepasste HR-Prozesse, die vielfältige Talente rekrutieren und weiterentwickeln. Structure matters!

Sind Sie an der Thematik interessiert? Haben Sie selbst schon Erfahrungen gemacht, wie strategisches Unternehmensdesign, die Anpassung von Strukturen und Prozessen im Kerngeschäft dazu geführt haben, die Vielfalt in Teams und die Inklusion von Minderheiten zu erhöhen? Dann schreiben Sie uns! Wir planen eine Webinar-Reihe mit Best Practices zu „Structure matters“ und weitere Projekte zum Thema.

* Dr. Thierry Lalive d'Epinay ist Senior Partner bei hpo management consulting ag und Dr. Fabienne E. Meier ist Partnerin bei Knight Gianella und war davor bei hpo engagiert.

GUDRUN SANDER
ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin des Competence Centres for Diversity and Inclusion
www.ccdi-unisg.ch und www.diversitybenchmarking.ch

FOTO: ANNA-TINA EBERHARD



LADIES DRIVE

BARGESPRÄCHE

★
P R I V É

UPCOMING PRIVÉ-EVENTS:

Do., 25.3.2021 mit Dr. Tanja Volm
(Director Evo Consult)

Do., 29.4.2021 mit Jennifer Ebermann
(Executive Director Wikimedia)

Registrierung unter:
www.bargesprache.ch/bg-club

**IM BARGESPRÄCHE CLUB PRIVÉ
GENIESSEN SIE FOLGENDE LEISTUNGEN:**

★
Eine geschlossene Community

★
Exklusive Events (7x pro Jahr Dinner, 2x pro Jahr Frühstück)
in kleinen Gruppen in Zürich, Basel, Bern, Zug oder St.Gallen –
ohne Zusatzkosten (Dinner, Drinks & Goodie Bags inklusive)

★
1 Speaker/Talkgast pro Event

★
Zugang zu allen 3 Zürcher Bargesprächen und den Angeboten des Bargesprache Clubs

★
Zugang zu allen Angeboten des Bargesprache Clubs Digital

★
Jahresabo des Magazins „Ladies Drive“ (4 Ausgaben pro Jahr)

★
Diverse Specials, je nach Verfügbarkeit und Angebot
(Einladungen zu exkl. Events, VIP-Events unserer Partner und Sponsoren sowie
vergünstigte Angebote für Online-Classes, Clubmitgliedschaften anderer Verbände)

Jahresgebühr:
CHF 540.00 für 12 Monate (CHF 48.00 pro Monat)

**JETZT REGISTRIEREN UNTER
www.bargesprache.ch/bg-club**

#BusinessSisterhood #VIP

NEU!

UNSERE BARGESPRÄCHE CLUB PRIVÉ WERDEN UNTERSTÜTZT VON:

