

XXXXXX

## XXXXXXXX YYYYYY

Noch immer sind Frauen in den Führungsetagen rar, dabei wissen Unternehmen über deren Stärken bestens Bescheid.

→ **xxxx aktuelle Studie** „When Women Thrive“ der Human-Ressource-Beratung Mercer zeigt: In Fach- und Managementpositionen werden Frauen weltweit auch 2025 unterrepräsentiert sein. „Aus ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten ist das unverantwortlich“, kommentiert Mercer-Geschäftsführer Achim Lüder das Ergebnis. Denn Frauen liegen bei den Skills, die in Zukunft benötigt werden, um Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, klar vorne. Sie sind anpassungsfähiger, innovativer, haben eine höhere Problemlösungskompetenz und sind besser in Teammanagement und Networking. Das haben auch die in der Studie befragten Unternehmen klar erkannt (siehe Grafik). Allerdings engagiert sich nur in der Hälfte der Unternehmen das Topmanagement bei Diversitätsmaßnahmen; der Anteil von Männern, die sich dafür stark machen, ist sogar rückläufig. Nur 29 Prozent führen Performance Ratings durch, die geschlechtsspezifische Stärken und Entwicklungspotenziale berücksichtigen. Mercer fordert daher:

- ein engagiertes Topmanagement, das Veränderungen vorantreibt;
- flexiblere Arbeitszeitmodelle inklusive Möglichkeit zur Führung in Teilzeit;
- die Schaffung von Lohngerechtigkeit;
- die Etablierung von Beförderungs- und Performance-Management-Prozessen, die geschlechtsspezifische Stärken berücksichtigen;
- die Neuausrichtung der geforderten Kompetenzen, um von den spezifischen Frauen-Stärken zu profitieren.

**Die gesamte Studie gibt es unter [mercer.com](https://www.mercer.com)**

FOTOS:

ANALYSE

## Konflikte in Unternehmen

Experte **STEFAN GÖTZ** präsentiert konkrete Fälle aus der Praxis.

Konflikte sind Bestandteile unserer täglichen Arbeit. Sie entstehen durch unterschiedliche Zielsetzungen, Anforderungen, Meinungen, Erfahrungen, neue Herausforderungen oder andere Veränderungen in unserem Arbeitsumfeld. Wir sind mit ihnen konfrontiert egal ob wir wollen oder



nicht. Im **trend** werden an dieser Stelle in loser Folge typischer Konfliktmuster und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

**Der Fall:** In einer mittelgroßen Organisation wird ein Projekt zur Kosteneinsparung im Verkauf aufgesetzt. Für das Projekt wurde ein detaillierter Projektplan erstellt, der eine genaue Ressourcenplanung beinhaltet. Diese zeigt, wieviel Kapazität von welchem Projektmitarbeiter in welchem Zeitraum zur Verfügung gestellt werden muss und vom Projektauftraggeber, dem Geschäftsführer der Organisation, freigegeben wurde. Für die Durchführung des Projektes werden Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen und Bereichen beziehungsweise Abteilungen benötigt. Diese Mitarbeiter sind in der Aufbauorganisation des Unternehmens dem Projektleiter teilweise übergeordnet, unter anderen der Abteilungsleiter des Verkaufs. Mitten in der Projektaufzeit bekommt der Projektleiter die Information, dass freigegebene, dringend benötigte personelle Ressourcen aus der Verkaufsabteilung nicht zur Verfügung gestellt werden. Er geht den in der Projektstruktur vorgesehenen Eskalationsweg zum Projektauftraggeber. Doch auch nach der Eskalation werden die Ressourcen nicht wie vereinbart zur Verfügung gestellt und das Projekt gerät in Verzug.

**Analyse:** Mehrere Konflikte treten in dieser Situation auf. Ein Zielkonflikt: Das Projekt und die Abteilung haben Ziele, die nicht vereinbar scheinen. Die Verkaufsabteilung soll mehr Umsatz machen aber weniger Kosten produzieren. Ein Rollenkonflikt: Der Projektleiter ist in

der Stammorganisation unter dem Abteilungsleiter angesiedelt – in der Projektorganisation aber über dem Abteilungsleiter. Dies ist prinzipiell kein Problem und kommt häufig in Projekten vor – es muss aber klar und deutlich kommuniziert und vereinbart werden. Ein Priorisierungskon-

flikt: Die benötigten Mitarbeiter der Verkaufsabteilung werden im Zweifelsfall dem Abteilungsleiter, der auch nach der Projektaufzeit ihr Vorgesetzter sein wird, folgen und nicht dem Projektleiter. Dadurch werden Arbeiten vernachlässigt die schon genehmigt und freigegeben waren.

**Vorgeschlagene Lösungsmethode:** Moderiertes Konfliktgespräch, um den Zielkonflikt zwischen Projekt und Abteilung zu klären; Projektcoaching für den Projektleiter.

**Ergebnis:** Nachdem die Eskalation vom Projektleiter zum Projektauftraggeber keine Wirkung gezeigt hat, beschließt der Projektauftraggeber ein extern moderiertes Konfliktgespräch zwischen dem Projektleiter, dem Abteilungsleiter des Verkaufs und ihm selbst in Auftrag zu geben. Neben dem dominanten Zielkonflikt zwischen Projekt und Abteilung wird auch der Rollenkonflikt des Projektleiters angesprochen. Ergebnis ist, dass das Projektziel neu definiert wird, damit es mit den Abteilungszielen vereinbar ist. Somit wird das übergeordnete Projektziel der Kostenreduktion im Verkauf auf die Erhöhung der Deckungsbeiträge innerhalb des Verkaufs geändert. Zusätzlich wurde die Projektorganisation nochmals angesprochen, um Rollenklarheit und Verantwortungsbereiche klarzustellen. Um den Projektleiter bei seiner zukünftigen Projektarbeit zu unterstützen und bei seiner Rollenfindung zu stärken, wird dem Projektleiter ein begleitendes Coaching zur Verfügung gestellt.

**Stefan Götz, Managing Partner KonKom [konkom.at](https://www.konkom.at)**