



# Diversity Management

Ein Leitfaden für die Praxis

## **Inhaltsverzeichnis**

Warum dieser Leitfaden? .....	3
Was ist Diversity? .....	4
Die Kerndimensionen von Diversity .....	5
Was ist Diversity Management? .....	9
Die Umsetzung von Diversity Management .....	12
Anhang .....	25
Literaturverzeichnis .....	27

**Herausgeber**

Wirtschaftskammer Wien, Diversity Referat

## Warum dieser Leitfaden?

Die Wiener UnternehmerInnen engagieren sich tagtäglich - unabhängig von ihrem Alter, ihrer Herkunft, ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung oder eventueller Behinderungen. Denn die Wiener Wirtschaft ist Vielfalt.

Zahlreiche demografische Veränderungen veranlassen uns, die unterschiedlichen unternehmerischen Wirklichkeiten aufzugreifen, eine klare Positionierung vorzunehmen und damit auch Ihren zukünftigen Erfolg sicherzustellen. Seit Mitte der 2000er- Jahre hat durch das Anwachsen der Ein-Personen-Unternehmen (EPU) die Vielfalt der Wiener Wirtschaftstreibenden erneut zugenommen. Aber auch das Interesse von ZuwandererInnen an einer unternehmerischen Tätigkeit ist deutlich größer geworden. Beispielsweise haben 18 % der Wiener UnternehmerInnen keine österreichische Staatsbürgerschaft. Weitere 11 % haben Migrationshintergrund. Weiters: Rund 5-10 % der UnternehmerInnen stammen aus der LGBT-Community (lesbisch-schwul-bisexuell-transgender) und immer mehr Menschen mit Behinderungen sind unternehmerisch tätig.

Die Einbeziehung von Vielfalt bringt klare Vorteile für die heimische Wirtschaft, wie z. B.:

- höhere Beschäftigung durch den Zugriff auf bislang unentdeckte Talente;
- weiteres Wirtschaftswachstum durch das Ausschöpfen aller zur Verfügung stehenden Ressourcen;
- mehr Internationalisierung durch erweiterten Handlungsspielraum (z. B. im Sinne von Mehrsprachigkeit);
- gesteigerte Verteilungsgerechtigkeit durch die Einbeziehung von Personen und Gruppen, die bislang nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen wurden;
- größerer sozialer Zusammenhalt durch proaktive Begegnungen und Austausch mit diversifizierten Anspruchsgruppen.

Vielfalt zieht an, Vielfalt verunsichert aber auch. In diesem Sinn möchte Ihnen dieser Leitfaden die Scheu vor zum Teil völlig neuen unternehmerischen Herausforderungen nehmen. Dazu analysieren wir die Vorteile von Vielfalt und ermutigen Sie, sich mit Diversity Management genauer auseinander zu setzen.

Dieser Leitfaden basiert auf den Ergebnissen der Publikation „Praxisbuch Diversity Management“ (Pauser&Wondrak 2011). Falls Sie tiefer in die Welt von Diversity Management eintauchen wollen, sei Ihnen dieses Buch empfohlen. Am Ende des Leitfadens finden Sie darüber hinaus eine Literatur- und Linkliste.

## Was ist Diversity?

Die Zeiten haben sich geändert. Was im vergangenen Jahrhundert im Zuge von Produktion und Serialität noch notwendige Voraussetzung war, ist heute zu einem Erschwernis geworden. Das Streben nach Gleichheit und Homogenität hat eine imaginäre Norm hervor gebracht, die heute hinterfragt werden muss. Unternehmen wollen es grundsätzlich „allen“ Recht machen. Aber: Wer sind heute „alle“?

Diversität selbst ist ein Prinzip des Lebens. Dort, wo ein Gesamtes nachhaltig gedeihen und sich entwickeln soll, herrscht Vielfalt - Biodiversität. Die Rede von Diversity ist moralisch. Sie kommuniziert und fordert aber nicht nur das Gute, sondern Güter (und Dienstleistungen): ist also nützlich. Vielfalt ist schon längst ein Wirtschaftsfaktor.

Die Beschäftigung mit Diversity ist getragen von zahlreichen Veränderungen in der heutigen Gesellschaft. Die damit verbundene steigende Komplexität verändert Organisationen und die Wirtschaft nachhaltig. Wir alle sind Teil von Diversity, denn wir weisen Unterschiede auf, die uns im Miteinander nützen, mitunter aber auch Reibungen und sogar Konflikte hervorrufen.

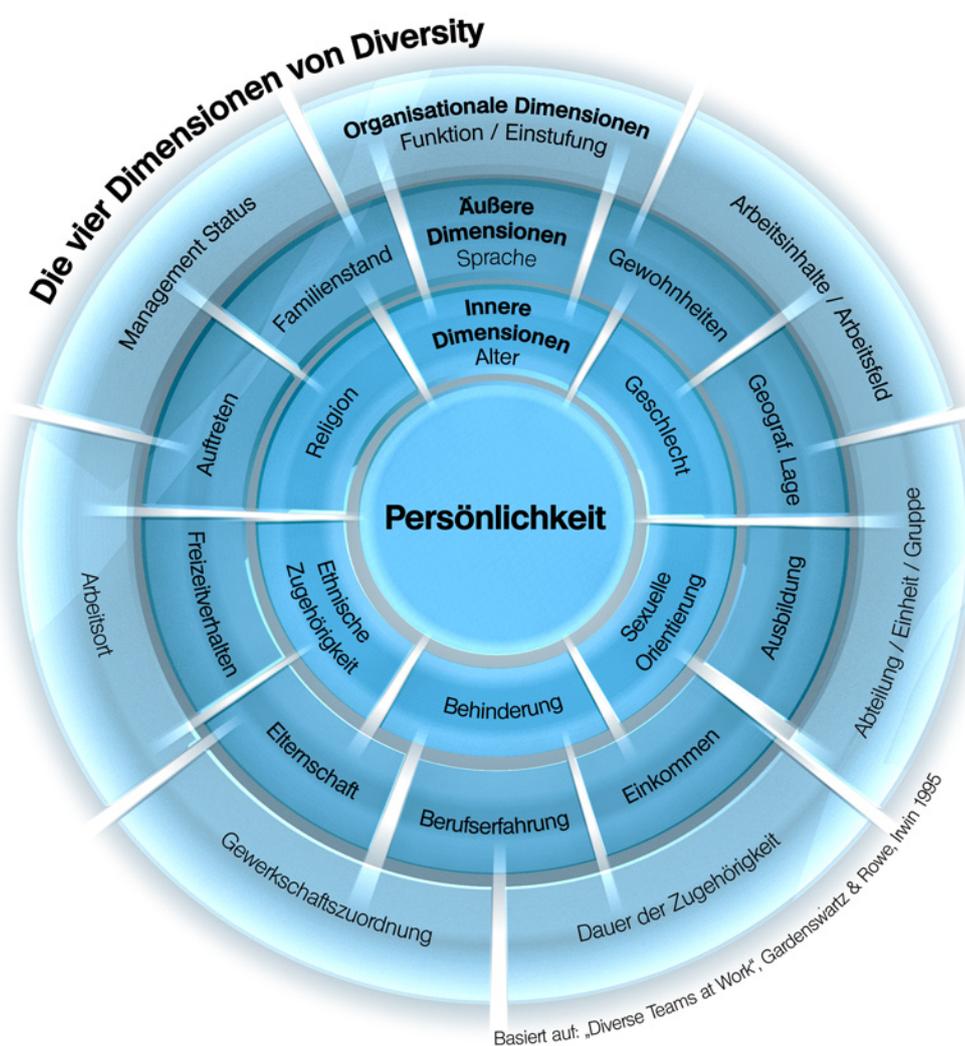
Diversity erfordert ein Nachdenken über die Prinzipien von Gleichheit und Unterschiedlichkeit. Vielfalt braucht Regeln, denn ohne Aushandlungsprozesse (und die damit verbundene Überwindung von Konflikten) keine Minimierung von Reibungsverlusten.

Das Prinzip von größtmöglicher „Gleichheit“ wird zum Prinzip der „Einheit in Vielfalt“ und versetzt uns neuerdings in die Lage, unsere individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Handlungsspielräume schrittweise zu erweitern.

Diversity betrachtet unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt unter einer bestimmten Perspektive. Welche Unterschiede haben in Ihrem Unternehmen Bedeutung? Diversity Management richtet sich an jene Unterschiede, die in Unternehmen derzeit die größte Relevanz haben. Sie werden als so genannte „Kerndimensionen“ bezeichnet und im Folgenden vertieft.

## Die Kerndimensionen von Diversity

Es haben sich jene sechs Kerndimensionen (innere Dimensionen) durchgesetzt, die im Laufe des Lebens nicht bzw. nur schwer veränderbar sind. Das sind Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion. Diese Kerndimensionen sind auch im österreichischen Gleichbehandlungsgesetz berücksichtigt. Aber auch andere unterscheidende Merkmale können in Betracht gezogen werden, wie z.B. Ausbildung, Sprache, Art des Arbeitsverhältnisses (Beamte, ASVG, LeiharbeiterInnen) usw.



(nach Gardenswartz & Rowe, auf [www.factor-d.at](http://www.factor-d.at))

- *Ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe:* „Migration und Integration sind Schlüsselfaktoren für die wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Entwicklung in unserem Land. Aufgrund des demografischen Wandels und dem zunehmenden Mangel an jungen und qualifizierten Arbeitskräften gewinnt dieses Themengebiet langfristig an Bedeutung. Sprachkenntnisse, Auslandserfahrung und Mobilität sind wichtige Kriterien bei der Besetzung von offenen Stellen. Personen mit Migrationshintergrund erfüllen viele dieser Voraussetzungen und können diese wertvollen Ressourcen in die Unternehmensentwicklung einbringen. Weiters können sie einen wichtigen Beitrag für die Internationalisierung leisten, denn es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität der internationalen Verflechtungen und dem Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund für diese Aufgaben. Vor allem die Vertrautheit mit Länderspezifika, wie etwa rechtlichen Rahmenbedingungen, Geschäftsabläufen, Mentalität und Kultur ist für Unternehmen attraktiv. Der Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund kann auch die Akzeptanz des österreichischen Unternehmens in den jeweiligen Zielländern steigern. Kulturelle Vielfalt steigert weiters die Innovationskraft: Das Wissen und die Fähigkeiten von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ergänzen sich gegenseitig im Hinblick auf Forschung und Entwicklung.“ (Kreuzhuber 2011, vgl. auch Achaleke und Akinyosoye 2011)
- *Alter:* „Das Thema ‚Alter‘ hat aufgrund absehbarer demografischer Veränderungen (geringere Geburtenraten, höhere Lebenserwartung) in den letzten Jahren auf politischer wie auf (volks-)wirtschaftlicher Ebene stark an Bedeutung gewonnen. In diesem Zusammenhang ist auch der Umgang mit dem Problem der Altersdiskriminierung von Bedeutung. Laut der im Herbst 2009 durchgeführten Eurobarometer-Umfrage fühlt sich jede/jeder fünfte ÖsterreicherIn diskriminiert, wobei ‚Alter‘ als häufigster Diskriminierungsgrund genannt wird. 76 % der befragten über 55-jährigen ÖsterreicherInnen schätzen die Situation am Arbeitsmarkt als ‚schlecht‘ ein. So sehen sich ArbeitnehmerInnen häufig bereits ab Vierzig mit Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz und Arbeitsmarkt konfrontiert. Vor diesem Hintergrund werden Ansätze diskutiert, die zeigen, wie Unternehmen mit dem Thema „Altern“ produktiv umgehen können. Schließlich werden konkrete Instrumente des Alternsmanagements vorgestellt, die dazu beitragen, eine für alle MitarbeiterInnen integrative Organisation zu gestalten und (Alters-)Stereotypen entgegenzuwirken.“ (Eberherr, Fleischmann, Hofmann 2011)
- *Behinderung:* „‚Fühlen Sie sich behindert‘ - Diese Frage haben eine Million Menschen in Österreich mit ‚Ja‘ beantwortet. Sie haben Seh- oder Hörbeeinträchtigungen, körperliche oder geistige Einschränkungen beziehungsweise leiden an ihrer seelischen Gesundheit. Insgesamt sind mehr als 12 % der Bevölkerung in Österreich in irgendeiner Form von Behinderung betroffen! Trotz dieser hohen Zahl gehören Menschen mit Behinderung zu einer benachteiligten Minderheit. In ihrer Lebens- und Berufsgestaltung haben sie gegen allgemeine Vorurteile zu kämpfen. Wir befinden uns inmitten eines Umdenkprozesses. Bis in die 1970er-Jahre wurden spezielle „geschützte“

Betriebe errichtet. Man kann es kaum anders formulieren: Auf eigens für Menschen mit Behinderungen konzipierten Arbeitsplätzen wurden sie getrennt vom Rest der Bevölkerung beschäftigt. Dieser Schutzgedanke führt zu gesellschaftlicher Separation und birgt ein hohes Exklusionsrisiko. Mittlerweile fördern Staat und Gesellschaft die berufliche Integration und Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsmarkt. Dennoch gibt es vielerorts Barrieren – sowohl baulicher als auch gedanklicher Art. Diese gilt es zu überwinden, um inklusive, nicht exkludierende oder exklusive Lebens- und Arbeitsbedingungen herbeizuführen.“ (Haider 2011)

- *Religion*: „Religionen beeinflussen das Leben von Millionen Menschen. Das Zugehörigkeitsgefühl von Menschen zu Religion und zu Unternehmen scheint auf den ersten Blick einander entgegengesetzt, doch das ist in der Praxis absolut nicht der Fall. Der gläubige Mensch als ArbeitnehmerIn ist grundsätzlich Teil eines Unternehmens und Teil einer Religion. Die Verbindungsstelle von Religion mit UnternehmerInnentum ist der einzelne Mensch selbst. Das Interesse der UnternehmerInnen gilt damit vordergründig den MitarbeiterInnen und KundInnen. Religion wird dann wichtig für Unternehmen, wenn sich durch die religiöse Prägung eines(r) MitarbeiterIn oder KundIn die Unternehmensziele einfacher, schneller, sowie kunden- und teamorientierter umsetzen und erreichen lassen. Dies kann durch gelebte, religiöse Werte zusätzlich unterstützt werden.“ (Spittersberger 2011)
- *Geschlecht/gender*: „Wie der aktuelle vierte Frauenbericht 2010 der Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst zeigt, hat sich in den letzten 15 Jahren die Gleichstellung der Geschlechter\* in Österreich zum Besseren verändert. Doch von faktischer Gleichstellung von Frauen und Männern kann noch immer nicht gesprochen werden. Die Frauenministerin schreibt im Vorwort des Frauenberichts: „Die Daten zeigen, dass Frauen so gut ausgebildet sind wie nie zuvor. Sie sind berufstätig wie nie zuvor. Dennoch verdienen Frauen für die gleiche Arbeit um bis zu 18 Prozent weniger als Männer. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen der großen Wirtschaftsunternehmen liegt immer noch unter 10 Prozent. Und nicht einmal jedes sechste Kind unter drei Jahren bekommt einen Krippenplatz.“ Alle Rück- und Fortschritte auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter\* machen deutlich, wie schwer es für geschlechter\*bewusste PolitikerInnen und ArbeitgeberInnen, sowie für die in der Zivilgesellschaft aktiven Frauen und Männer ist, Gleichstellung, Gleichbehandlung, und (Chancen-)Gleichheit der Geschlechter\* voranzutreiben. Im Übrigen versehe ich das Wort Geschlecht bewusst mit \*, da der Bezug auf Frau und Mann zu kurz greift. Es gibt nicht nur Frauen und Männer, sondern auch andere Formen von Geschlecht und Geschlechteridentitäten (z. B. Transgender, Hermaphrodit etc.).“ (Regine Bendl 2011)
- *Sexuelle Orientierung*: Zwischen 5 und 10 % der Wiener UnternehmerInnen sind nicht heterosexuell, diese UnternehmerInnen bleiben aber dennoch unsichtbar. Die mangelnde Verfügbarkeit von Daten verweist uns auf ein gegenwärtiges

Tabu in der Wirtschaft: „Scheinbar hat die sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz nichts zu suchen. Ausdruck dieser sehr weit verbreiteten Annahme sind Einschätzungen wie: „Was interessiert mich denn, mit wem meine KollegInnen oder meinE Chefin ins Bett gehen? Hauptsache, die Leistung stimmt!“ Dass diese Leistung aber verbunden sein kann mit dem organisationalen Umgang mit genau diesem Thema und das scheinbare Nicht-Interesse eine reine Fiktion ist, wird dabei ausgeblendet. Die Notwendigkeit, sich dem Thema auf organisationaler Ebene zuzuwenden, liegt vor allem darin begründet, dass in den allermeisten Fällen am Arbeitsplatz implizit davon ausgegangen wird, dass alle MitarbeiterInnen heterosexuell sind. Beispiele für diese Unterstellung können kollegiale Fragen nach der eigenen Wochenendgestaltung oder den persönlichen Familienverhältnissen sein. Wäre damit keine Wertigkeit verbunden, so wäre diese Unterstellung problemlos korrigierbar. Es wäre höchstens ärgerlich, dass man z. B. als Lesbe oder Schwuler diese Korrektur vornehmen muss, ein Grund zur Geheimhaltung oder Verschleierung würde aber nicht bestehen. Leider besteht diese Wertneutralität weder auf gesellschaftlicher noch auf organisationaler Ebene.“ (Köllen 2011)

## Was ist Diversity Management?

### *Der Unterschied von Diversity und Diversity Management*

Diversity steht für die gezielte Auseinandersetzung mit Unterschiedlichkeit. Die Beschäftigung mit Unterschieden (wichtig: aber auch Gemeinsamkeiten) innerhalb von Unternehmen zielt darauf ab, die Unterschiedlichkeiten von Individuen, Kulturen, Strukturen, Strategien, Funktionen etc. als strategische Ressource zu nutzen. Personelle Vielfalt ist ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, sofern die erfolgte Anbindung sich dann auch tatsächlich entfalten kann. Personelle Vielfalt soll und kann die Zielerreichung von Unternehmen unterstützen.

Die Auseinandersetzung mit Diversity im Sinne einer systematischen Beschäftigung von Unternehmen greift Unterschiedlichkeiten (Geschlecht, Alter, Behinderungen etc.) auf, mit dem Ziel, sie in ökonomisch sinnvolle und Ausgrenzung vermeidende Strategien umzuwandeln. Der Begriff des Managements ist hinreichend definiert, er umfasst in der Regel die Planung, Organisation, Anleitung und Kontrolle von Tätigkeiten, die mit der Leitung und Weiterentwicklung einer Organisation in Zusammenhang stehen.

### *Ein häufiges Missverständnis im Zusammenhang mit Diversity*

Weder das Bemerkten noch das Tolerieren von Vielfalt bedeutet, dass Diversity gemanagt wird. Zweifelsohne aber hat jede Organisation ihre Form des Umganges mit Vielfalt. Wie bewusst geht Ihre Organisation mit Vielfalt um?

### *Zur Geschichte von Diversity Management*

Diversity Management hat sich in den 1960er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts aus der so genannten Bürgerrechtsbewegung heraus entwickelt. Ausgehend von den USA und eng verbunden mit dem sogenannten Anti-Discrimination Act, in dem Diskriminierungen aufgrund von Gender (des sozialen Geschlechts) und Race (wird in weiterer Folge als Hautfarbe bezeichnet) erstmals gesetzlich geahndet wurden, entwickelte sich eine Gesetzgebung zum Schutz von am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft benachteiligten BürgerInnen und ArbeitnehmerInnen. Diese wurde seitdem kontinuierlich erweitert. In diesem Zusammenhang sei auf die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen verwiesen, die auch einen Mindeststandard an Diversity garantieren (sollen) und Nicht-Diskriminierung reglementieren (einen Überblick über relevante Gesetze in Österreich finden Sie in der Literaturliste unter Liegl 2011). Das Einhalten von Mindeststandards ist jedoch keinesfalls gleich zu setzen mit aktivem Diversity Management, das Vielfalt als gesuchten Vorteil systematisch ins Zentrum stellt.

Diversity Management steht darüber hinaus im Kontext verwandter Konzeptionen wie Gender Mainstreaming, Interkulturellem Management, Corporate Social Responsibility, Work-Life-Balance u. a. Mit diesen Ansätzen hat Diversity Management Schnittmengen, letztlich versucht es diese Ansätze jedoch in sich zu integrieren. (siehe Pauser 2011)

Seit Beginn des neuen Jahrtausends breitet sich Diversity Management jedenfalls auch im deutschsprachigen Raum, respektive in Österreich aus. Die Entwicklung in Österreich war gekennzeichnet vom Engagement internationaler Großunternehmen, die, motiviert von den Konzernzentralen, Diversity aufgriffen. Andererseits wurde Managing Diversity als emanzipatorisches Konzept aufgegriffen und kritisch hinterfragt. Mittlerweile besteht bei mehr und mehr Organisationen ein ernsthaftes Interesse, ja fast schon eine unternehmerische Verpflichtung, sich mit Diversity auseinanderzusetzen. (Pauser&Wondrak 2011)

#### *Gründe und Ziele für Diversity Management*

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive können zahlreiche *Gründe* genannt werden, die zu einer Auseinandersetzung mit Diversity Management führen (vgl. Stuber 2004):

- Internationalisierung, europäische Integration, Globalisierung
- Organisationsveränderungen, Veränderungsgeschwindigkeit,
- Komplexität von Strukturen
- unternehmensübergreifende Aktivitäten, Mergers & Acquisitions (M & A), strategische Allianzen
- Shareholder-Value, Kostendruck, Produktivitätsdruck
- Wettbewerbsdruck, schwierige Differenzierung, verschärfte Marktsituation & Innovationsdruck
- Ethik & Transparenz, Risikomanagement, Corporate Governance

Diversity Management kann aber zumindest aus zwei Perspektiven heraus begründet werden: einer ökonomischen und einer emanzipatorischen. Ob nun lediglich „der Markt“ die Gründe für Diversity Management festlegt, oder ob emanzipatorisch-kritische Bewegungen einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, dass die Wirtschaft Diversity nun konkret ins Zentrum der Betrachtung rückt, bleibt bei dieser Aufzählung offen. Fakt ist aber, dass sich in den vielfältigen und teils sehr emotionalen gesellschaftspolitischen Debatten zahlreiche Themen aktualisieren, die unmittelbar mit Diversity in Verbindung gebracht werden können: kulturelle und religiöse Identitäten, Ethnien, Geschlechterverhältnisse, Homosexualität, Menschen mit Behinderungen, die Bedeutung von Regional und Global u. v. m. Die Beschäftigung mit „Partizipation“ (Teilhabe) im weitesten Sinn nimmt zu - mit erheblichen Auswirkungen auf das Wirtschaftsleben.

Wenn es bei Diversity Management also um die positiv konnotierte Nutzung von Vielfalt geht, was ist dann der Nutzen oder besser das gewinnbringende *Ziel* von Diversity Management? Hier finden Sie eine Auswahl an konkreten Zielen für Diversity Management:

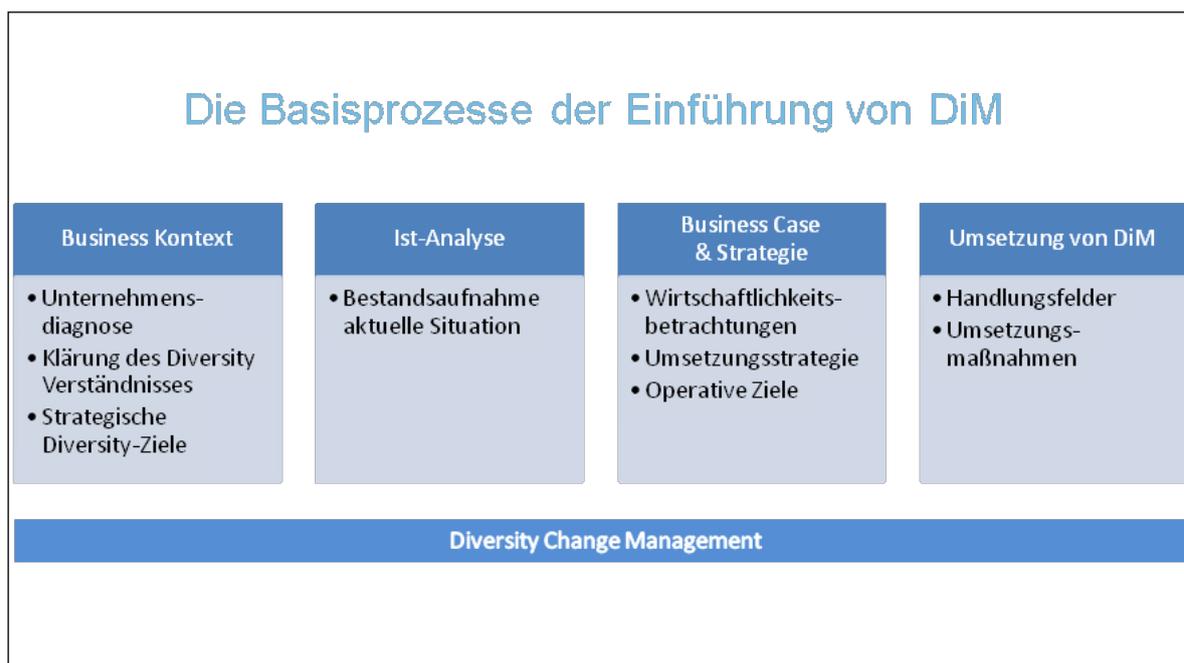
- Kostenreduktion, Einsparungen durch effektiveren und effizienteren Mitteleinsatz
- Diversifizierung des Personals, Zugriff zu mehr Talenten
- verringerte Streuverluste in Marketing und Werbung, verstärkte Einbindung der Stakeholder
- höhere Flexibilität der Individuen und der Organisation

- gesteigerte Problemlösungskapazität
- Innovation und Kreativität
- permanent lernende Organisation
- transkulturelle Gemeinsamkeit, da Unverwechselbarkeit angestrebt wird

## Die Umsetzung von Diversity Management

Organisationen unterscheiden sich nicht nur in ihrer Branche und Größe, sondern auch hinsichtlich ihrer Ziele, Mission, Grundwerte, Strukturen, Kommunikationsstile, Mitarbeitenden und Stakeholder - um nur einige Faktoren zu nennen. Ein Standardmodell zur Implementierung von DiM gibt es daher nicht. Diese muss auf die jeweilige Gegebenheiten des Unternehmens und dessen Bedürfnisse ausgerichtet werden.

Die folgenden fünf Basisprozesse der Einführung von Diversity Management (nach Pauser&Wondrak 2011, Wondrak 2011b) bieten Ihnen dabei ein unterstützendes Instrumentarium. Die Reihenfolge der Prozesse ist jedoch a priori nicht als sequenziell (im Sinne von Phasen) oder als Wertung zu verstehen. Je nach Besonderheit Ihrer Organisation kann es sinnvoll sein, einzelne (Teil-)Prozesse vorzuziehen oder gleichzeitig durchzuführen.



### Basisprozess 1: Business Kontext

Nehmen Sie sich Zeit und betrachten Sie in einem ersten Schritt Ihr Unternehmen durch die „Diversity Brille“. Ermitteln Sie die bestehenden Herausforderungen, Strategien, sowie Grundauffassungen zu personeller Vielfalt und definieren Sie anschließend Ihre langfristigen strategischen Ziele für Diversity Management.

Analysieren Sie bei der Diagnose Ihres Unternehmens Folgendes:

- Welche ökonomischen Ziele verfolgt Ihr Unternehmen (z. B. eine Gewinnoptimierung oder sozial motivierte Ziele)?
- Mit welchen Strategien und langfristigen Programmen werden die Ziele umgesetzt?
- Mit welchen Rahmenbedingungen bzw. Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert?
- Über welche Grundwerte und welches historische Selbstverständnis definiert sich das Unternehmen?
- Welches Verständnis von Diversity herrscht im Unternehmen vor? Wie wird personelle Vielfalt bewertet?
- Werden bereits Diversity-Maßnahmen umgesetzt, ohne dass diese unter dem Titel „Diversity“ laufen?
- Gibt es Vorgaben in Bezug auf Diversity, z. B. übergeordnete Konzernstrategien?

Nach der Unternehmensdiagnose und der Klärung des Diversity-Verständnisses definieren Sie Ihr eigentliches strategisches Diversity-Zielsystem („Wohin wollen wir? Was soll anders werden als vorher“) und legen durch die Anbindung an Ihr Kerngeschäft den zukünftigen Wirkungsbereich von Diversity Management fest.

Beispiele für (langfristige) strategische Diversity-Ziele sind:

- Unsere MitarbeiterInnen spiegeln die Vielfalt unserer Kundschaft, LieferantInnen, InvestorInnen und der Umwelt wider.
- Wir pflegen eine Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Menschen geprägt ist.
- Wir sind als führendes Unternehmen in Hinblick auf Diversity & Inclusion anerkannt.
- Wir sind in unterschiedlichen Zielgruppenmärkten gleichermaßen vertreten.

Tipp: Die festgelegten strategischen Ziele können auch als Grundsätze umgelegt werden und in Ihre Leitlinien bzw. Ihr Unternehmensleitbild einfließen.

*Praxistipp Charta der Vielfalt:*

Ein erster wesentlicher Schritt in Richtung Öffnung zu Diversity ist ein klares Bekenntnis, welches in der Regel von der Geschäftsleitung gesetzt wird. Ein solches Zeichen können Sie seit Anfang 2011 setzen, indem Sie den Wert der Vielfalt in Ihrem Unternehmen und nach außen durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt kommunizieren. Mit der Charta der Vielfalt steht eine Plattform zur Verfügung, die in anderen europäischen Ländern in ein beachtliches Netzwerk gemündet hat. Die Charta ist eine freiwillige Unternehmensinitiative, die den breiten Nutzen von Diversity sichtbar macht.

[www.Charta-der-Vielfalt.at](http://www.Charta-der-Vielfalt.at)

## Basisprozess 2: Ist-Analyse

In weiterer Folge ist es wichtig, dass Sie eine Bestandsaufnahme durchführen und die unterschiedlichen Bereiche in Ihrem Unternehmen genauer analysieren. Überlegen Sie dabei, was Sie verändern möchten.

Beispiele für Aspekte der Bestandsaufnahme sind:

- Wie wird die Organisation in Hinblick auf Diversity derzeit von den Stakeholdern wahrgenommen?
- Wie vielfältig ist ihr KundInnenstamm? Welche minorisierten Gruppen werden angesprochen? Wird auf deren unterschiedliche Bedürfnisse Rücksicht genommen?
- In welchen Projekten bzw. Netzwerken zum Thema Diversity engagiert sich die Organisation?
- Welche Unterschiede bzw. Diversity-Dimensionen gibt es bei uns? Auf welcher Hierarchieebene sind diese vertreten? Werden MitarbeiterInnen in gleicher Funktion auch gleich entlohnt?
- Wie gehen Sie bei der Rekrutierung vor? Verlassen Sie sich auf Empfehlungen und/oder das „Bauchgefühl“ oder haben Sie einen formalen Prozess?
- Werden MitarbeiterInnen ausgebildet? Wer wird ausgebildet und wer nicht?
- Ist der Arbeitsplatz barrierefrei? Ist das Speiseangebot in der Kantine auf MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher Weltanschauung ausgerichtet (Religion, Vegetarier etc.)

## Basisprozess 3: Business Case & Strategie

Die Ergebnisse der zuvor beschriebenen Ist-Analyse sind der Ausgangspunkt für die Definition Ihrer Umsetzungsstrategie sowie für die (kurz- bzw. mittelfristigen) operativen Ziele. Zur Festlegung ist es wichtig, die Ausgangssituation (Bestandsaufnahme aus dem Basisprozess 2) und das Zielsystem (strategische Ziele aus dem Basisprozess 1) Schritt für Schritt miteinander zu vergleichen und jeweils geeignete Ansätze zu identifizieren, die die notwendigen Veränderungen bewirken sollen.

Als Beispiel sei eines der zuvor erwähnten strategischen Diversity-Ziele genannt - *„Wir sind in unterschiedlichen Zielgruppenmärkten gleichermaßen vertreten.“* Aufgabe des Basisprozess 3 „Business Case & Strategie“ wäre es nun, die entsprechende Strategie zu entwickeln, wie die neuen Märkte erreicht und erfolgreich erschlossen werden können. Das kann z. B. die Anpassung eines Produkts auf die Zielgruppe und/oder die Verwendung von Community-Medien für die Werbung sein, um nur zwei Möglichkeiten zu nennen. Dabei sollten Sie sich auch entsprechende operative (kurz- bis mittelfristige) Ziele setzen, wie z.B. die Steigerung des Anteils in einem

Zielgruppenmarkt auf X% bis zum Jahr XY. Damit entsteht auch eine Grundlage für die entsprechende Fortschrittsmessung (Controlling).

Mit Diversity-Maßnahmen können Sie sowohl soziale, als auch ökonomische Vorteile zur Steigerung des Unternehmenserfolgs ziehen. Quantifizieren Sie daher bereits bei der Festlegung der Ziele die Vorteile bzw. Verbesserungen (und auch Kosten) die mit den geplanten Maßnahmen verbunden sind. Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen analysieren zudem auch die Kosten eines möglichen Ignorierens von Diversity-Maßnahmen, wie z. B.: „Um wie viel % wird unser Marktanteil zurückgehen, wenn wir kein erweitertes Zielgruppenmarketing betreiben?“

#### **Basisprozess 4: Umsetzung von Diversity Management**

Im folgenden Abschnitt werden nun die Handlungsfelder eines Unternehmens aufgezeigt, in denen Diversity Management eingeführt werden kann. Dabei werden auch entsprechende Umsetzungsmaßnahmen vorgestellt, mit denen Sie den größtmöglichen Nutzeneffekt für Ihren Betrieb erzielen können.

##### *Personalwirtschaft (HR-Management)*

- *Personalbeschaffung (Recruiting)*: Eine diversity-bewusste Personalbeschaffung leitet sich in der Regel von den zuvor erarbeiteten Diversity-Umsetzungsstrategien ab. Es reicht aber in jedem Fall nicht, ausschließlich diskriminierungsfreie Stellenanzeigen zu formulieren. Diversity-Recruiting setzt voraus, dass alle Kriterien nach dem die Personalbeschaffung erfolgt, transparent, formal und logisch begründet sind. Empfehlungen und Entscheidungen aus dem „Bauchgefühl“ sollten vermieden werden.

##### *Tipps für die Personalsuche:*

- Definieren Sie in einer BewerberInnenbeschreibung die Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen, die für die Stelle benötigt werden. Sind Deutschkenntnisse oder eine anerkannte Ausbildung unbedingt erforderlich? Reichen nicht auch Zeugnisse von früheren ArbeitgeberInnen?
- Formulieren Sie eine Stellenbeschreibung, in denen die Aufgaben, Arbeiten und erwarteten Arbeitsergebnisse genau beschrieben sind.
- Achten Sie darauf, dass die Stellenbeschreibung diskriminierungsfrei ist, d.h. dass niemand von der Bewerbung ausgeschlossen ist (z. B. durch die Angabe von Alter, Geschlecht, Herkunft etc.).
- Platzieren Sie Ihre Stellenausschreibung so, dass Sie möglichst viele erreicht (z. B. in fremdsprachigen Community-Medien, barrierefreien Webseiten, Lokalzeitungen, öffentlichen Einrichtungen etc.)
- Erwähnen Sie in der Stellenausschreibung, dass Ihr Unternehmen eine aktive Diversity-Politik betreibt und Bewerbungen aus allen Bereichen der Gesellschaft willkommen sind.

- Vermeiden Sie Personalaufnahmen aus dem „Bauchgefühl“ oder aufgrund von Empfehlungen.

- *Personalentwicklung (PE)* rückt das gesamte Humankapital einer Organisation in den Vordergrund, indem sie dafür sorgt, dass die richtigen MitarbeiterInnen in die richtigen Funktionen kommen, damit das Potential für das Unternehmen optimal genutzt wird und hohe Arbeitszufriedenheit erreicht wird. Analysieren Sie im Vorfeld, ob es eventuelle (bewusste oder unbewusste) diversity-bezogene Entwicklungsbarrieren in der Organisation gibt. Beispielhafte Fragen sind: „Gibt es Gruppen, wie etwa ältere Mitarbeitende oder Frauen, die im Durchschnitt weniger Weiterbildungsmaßnahmen besuchen? Gibt es Gruppen, wo das Gegenteil der Fall ist? Werden für MitarbeiterInnen aller Hierarchien Karriereentwicklungspläne erarbeitet?“

Nachfolgend werden einige Beispiele vorgestellt, wie DiM erfolgreich an PE-Maßnahmen angebunden werden kann:

- Erarbeitung eines Kompetenzmodells (Wissen und Fähigkeiten) für alle Mitarbeitenden, welches die Basis für weitere Entwicklungsmaßnahmen bildet. Dadurch können Entscheidungen über Stellenbesetzungen bzw. Ausbildungsmaßnahmen besser nachvollzogen und etwaige Ungleichgewichtungen oder Diskriminierungen aufgezeigt werden.
- Einführung von Diversity-Trainings als Grundqualifizierung (für Führungskräfte).
- Erweiterung der Lerninhalte um Diversity-Aspekte bei der Personaleinführung bzw. bei sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen.
- Durchführung von Diversity-Mentoring-Programmen (siehe Praxistipp „Diversity Mentoring“)

*Praxistipp „Diversity Mentoring“:*

Das Konzept Mentoring wird in der Wirtschaft seit den 1970er-Jahren als Instrument der Karriere- und Nachwuchsförderung verwendet. Beim klassischen Mentoring unterstützt eine erfahrene Person, der Mentor oder die Mentorin, eine junge Person, die bzw. den Mentee, mit Rat und Fachwissen, um deren berufliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Im Rahmen eines Diversity Management-Implementierungsprozesses in Unternehmen und Organisationen eignet sich Mentoring optimal zur Unterstützung bei der Verankerung des „Diversity-Ansatzes“ in der Unternehmenskultur. Das klassische Konzept wird dabei um Diversity-Aspekte erweitert bzw. verändert, sodass sich MentorIn und Mentee nicht nur in Bezug auf Erfahrung oder Alter unterscheiden, sondern auch in Geschlecht, sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft oder Behinderung. So findet einerseits ein Wissenstransfer statt, und andererseits werden die Beteiligten mit unterschiedlichen (oder gemeinsamen) kulturellen Prägungen, Denk- und Verhaltensweisen, (versteckten) Spielregeln sowie möglichen

(Karriere-)Barrieren konfrontiert. Ziel der Mentoring-Partnerschaft ist es, diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu thematisieren und gemeinsame Handlungsoptionen zu finden, damit ein effizientes und inklusives Zusammenarbeiten im Unternehmen sichergestellt wird. (vgl. Wondrak 2011a)

- *Personalführung und -entlohnung:* Koppeln Sie das „diversity-commitment“ von Führungskräften an Ihr Gehaltssystem. Dies erfolgt in der Regel durch die Festlegung von (jährlichen) Diversity-Zielen, wobei ein Teil des Gehalts von der Zielerreichung abhängig ist. Die Feststellung der Zielerreichung erfolgt in einer regelmäßigen Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten. Dadurch wird ein, an DiM ausgerichtetes, zielgerichtetes Führungsverhalten, sowie eine klare Verantwortungszurechnung ermöglicht.
- *MitarbeiterInnenbindung:* Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, das (qualifizierte) Personal an das Unternehmen zu binden - d.h. Anreize zu schaffen, die den Verbleib im Unternehmen attraktiv machen. Dabei geht es aber weniger darum, Pauschallösungen zu entwickeln, sondern die Angebote an die veränderten und vielfältigeren Lebenswirklichkeiten und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen anzupassen. Neben den klassischen Aspekten der MitarbeiterInnenbindung, wie fairem Führungsverhalten und Entgeltmanagement, Motivation, attraktiven Sozialleistungen und Weiterbildungsangeboten sind das verstärkte Angebote zur Förderung der Balance von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance) weitere wesentliche Aspekte. Überlegen Sie z. B. die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Förderung von Sabbaticals, eine betriebliche Gesundheitsförderung oder die Möglichkeit für Ihre Mitarbeitenden von zu Haus aus zu arbeiten usw.

*Praxis-Tipp: Fragen zur Motivation der Mitarbeitenden*

- Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen?
- Werden gute Vorschläge honoriert?
- Gibt es eine eindeutige Zuständigkeit für Konflikte?
- Gibt es Angebote zur Förderung der Balance von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance)?
- Bieten Sie Schulungen zu DiM?

### *Kommunikation*

Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management. Sie gibt Ihren Mitarbeitenden in Interaktion die Möglichkeit, Transparenz zu schaffen, Missverständnisse auszuräumen, ein Gefühl füreinander zu bekommen und damit Vertrauen herzustellen. Das zentrale Prinzip für vertrauensbildende Kommunikation im Zusammenhang mit Diversity Management: Man muss Ihnen Ihr Commitment glauben!

Die goldene Regel für die interne Kommunikation: Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Diversity-Strategie und -Maßnahmen regelmäßig und binden

Sie diese aktiv ein. Ihre Belegschaft kennt das Unternehmen und ist daher die glaubwürdigste BotschafterIn und MultiplikatorIn überhaupt.

Interne Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen eines Diversity Management sind z. B.: Diversity-Workshops für MitarbeiterInnen, Präsentationen, Infomails, Handbücher, Newsletter oder themenspezifische Informationen zu Diversity im Intranet.

*Drei goldene Regeln in puncto Glaubwürdigkeit:*

- *Nach Innen - Strategische Verankerung im Unternehmen:* Diversity Management muss Cheflinnsache sein. Nur wenn das Commitment zu Vielfalt von den wesentlichen EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen mitgefördert wird, ist das Bemühen glaubwürdig und eine nachhaltige Entwicklung garantiert.
- *Nach außen - Kontinuierliche und transparente Kommunikationsarbeit:* Es gilt, kontinuierlich den Dialog mit den Medien und den Stakeholdern zu suchen. Halten Sie Ihre Schlüssel-JournalistInnen auf dem Laufenden über Ihr Engagement.
- *Generell - Offenheit und Mut zur Lücke:* Es ist besser, Schwachstellen offen und ehrlich zuzugeben und gleich die geplanten Maßnahmen zur Verbesserung mitzukommunizieren, als Problemfälle zu vertuschen. Fliegen „Leichen im Keller“ auf, ist es für lange Zeit vorbei mit der Glaubwürdigkeit.

*Beispielhafte Maßnahmen für Diversity in der Öffentlichkeitsarbeit (externe Kommunikation) sind:*

- *Dialog mit der Öffentlichkeit:* Involvieren Sie Ihre Stakeholder wie Medien, PartnerInnen aus Wirtschaft und Politik, AktionärInnen, KundInnen etc. regelmäßig z. B. im Rahmen von Dialogveranstaltungen zum Thema Diversity in ihrem Haus
- *Teilnahme an Wettbewerben/Bewerbung um Auszeichnungen* z. B. meritus, TRIGOS, Österreichischer Integrationspreis, DiversCity-Preis, Great Place to Work etc.
- *Auftritte bei Veranstaltungen oder Podiumsdiskussionen rund um das Thema Diversity.* Damit vernetzen Sie sich in der Community und schaffen Multiplikatorwirkung.

*Die goldene Regel für die externe Kommunikation:* Das Bekenntnis zu aktivem Diversity-Management sollte sich wie ein roter Faden durch die gesamte Kommunikation durchziehen und daher auch in allen allgemeinen Unternehmenspublikationen, wie z. B. den Jahres- und Quartalsberichten, Newslettern, Imagebroschüren und -videos oder auf der Homepage, widerspiegeln. Präsentation der Diversity Management-Aktivitäten im Internet, Teilnahme an Diskussionsveranstaltungen zum Thema Diversity, Schaltung von Diversity-Anzeigen in Zeitungen, Darstellung der Diversity Management-Aktivitäten im Geschäftsbericht, Teilnahme an Diversity-Awards usw.

*Praxistipp „Teilnahme an Awards“:*

Preise und Auszeichnungen holen besonderes Engagement vor den Vorhang - auch im Bereich Diversity Management. Anerkennung motiviert, macht Lust auf Nachahmung. Doch es steckt noch mehr dahinter. Die professionelle Beurteilung durch externe Dritte stellt für viele Unternehmen auch eine wichtige Orientierungshilfe dar - sogar wenn sie gar nicht an einer Auszeichnung teilnehmen. Denn Bewertungskriterien sowie bereits ausgezeichnete Projekte geben klare Hinweise, woran die Besten gemessen werden. Ein Beispiel ist der DiversCity Award: DiversCity ist eine Auszeichnung der Wiener Wirtschaftskammer für jene Wiener Unternehmen, die Initiativen zur Förderung und Nutzung von personeller Vielfalt vorbildlich umgesetzt haben. Er wird in den Kategorien Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie Großunternehmen vergeben. Zusätzlich gibt es jährlich ein Sonderpreis in einer Sonderkategorie, wie z. B. für hervorragende Maßnahmen zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung oder ethnische Ökonomien. Die Auswahl der GewinnerInnen erfolgt durch eine ExpertInnen-Jury. Der Kriterienkatalog steht Ihnen unter [wko.at/wien/DiversCity](http://wko.at/wien/DiversCity) zur Verfügung.

*Marketing*

Laut einer Umfrage des Fachverbands Werbung und Marktkommunikation der Wirtschaftskammer Wien im Dezember 2007 sprechen derzeit lediglich einige wenige Unternehmen in Österreich explizit spezielle Diversity-Zielgruppen durch ihre Marketing-Aktivitäten an. Hier zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zur bestehenden Vielfalt in der Gesellschaft. Gewinnen Sie diese neue Kundschaft bzw. erschließen Sie diese neuen Märkte durch entsprechendes Zielgruppenmarketing und eine Erweiterung Ihrer Produktpalette.

Praxistipps zur Kundenkreiserweiterung:

- Analysieren Sie die Bevölkerungsstruktur Ihres Unternehmensumfeldes hinsichtlich des Alters, der ethnischen Herkunft, der sexuellen Orientierung usw. Könnten Ihre Produkte entsprechend dieser Zielgruppen und Marktnischen angepasst werden? Gibt es bei diesen Gruppen spezielle Bedürfnisse? Bitten Sie Ihre KundInnen um entsprechendes Feedback.
- Überprüfen Sie, welche Gruppen bereits Ihre Leistungen in Anspruch nehmen und welche nicht.
- Verwenden Sie neue Medien, wie z. B. fremdsprachige Community-Magazine, Facebook, Websites etc. um mehr und vielfältigere KundInnen anzusprechen.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen Zielgruppen oder nehmen Sie Personal auf, welches eine Affinität zu diesen KundInnengruppen hat.

### *Beschaffungswesen*

Diversity kann auch in das Beschaffungswesen integriert werden. Laden Sie bei der Ausschreibung von Aufträgen für Produkte und Leistungen explizit Unternehmen zur Angebotslegung ein, deren InhaberInnen minorisierten Gruppen angehören. So können Sie einerseits neue Geschäftsbeziehungen mit qualifizierten unterrepräsentierten (und innovativen) Unternehmen aufbauen und andererseits, den Gedanken von Diversity Management weiterverbreiten.

### *Controlling & Reporting*

Evaluieren Sie regelmäßig Ihre Diversity-Maßnahmen um den Fortschritt bzw. deren Zielerreichung zu verfolgen und zu beurteilen. Betrachten Sie dabei auch die damit verbundenen Aufwendungen, wie Zeit, Ressourcen und Kosten.

### *Praxistipp Ermittlung „weiche“ Erfolgsfaktoren:*

Indikatoren zur Ermittlung „weicher“ Erfolgsfaktoren können z. B. sein: (anonyme) MitarbeiterInnenbefragungen, gezielte Fragen in MitarbeiterInnengesprächen, Vorschlags- bzw. Beschwerdebriefkasten, KundenInnenbefragung etc.

## **Basisprozess 5: Diversity-Change-Management**

Diversity Management bedeutet für viele Unternehmen eine grundlegende Änderung der Unternehmenskultur. Angesichts dieser Tragweite bedarf es eines professionellen Diversity-Change-Managements, welches die Veränderungsprozesse plant, initiiert, steuert und überprüft. Der Erfolg hängt aber nicht nur von einer inhaltlich qualitativen Durchführung der Prozesse ab. Die Veränderungen müssen auch durch Ihre Mitarbeitenden (und andere Stakeholder) akzeptiert werden. Sehen Sie daher deren Einbindung so früh wie möglich vor. Ein effizientes Diversity-Change-Management macht Betroffene zu Beteiligten.

### *Organisationsaspekte von Diversity Management & Diversity-Change-Management*

Bilden Sie bereits in der Startphase zunächst eine *Diversity-Arbeitsgruppe* oder die Funktion von *Diversity-Beauftragten*, welche die Unternehmensdiagnose durchführen, erste Überlegungen tätigen, wie die Anbindung von Diversity an das Kerngeschäft hergestellt werden kann und Empfehlungen für den weiteren Projektverlauf erarbeiten. Je nach Größe des Unternehmens wird zudem eine *Diversity-Steuerungsgruppe* eingesetzt, welche die konkreten Veränderungsprozesse und Interventionen plant und gestaltet. Diese ist das zentrale Organ des weiteren Projektverlaufs und sollte idealerweise mit engagierten bzw. wichtigen Personen aus unterschiedlichen relevanten Bereichen der Organisation, sowie mit (externen oder internen) BeraterInnen besetzt werden. Je nach Komplexität können im weiteren Verlauf eine oder mehrere *Projektgruppen* bestellt werden, die die Veränderungen operativ umsetzen und das administrative *Projektmanagement* durchführen. In einfachen Fällen ist oft die Diversity-Steuerungsgruppe gleichzeitig die Projektgruppe.

Zur Unterstützung der Verankerung von Diversity Management können Sie auch *Diversity-Fokusgruppen* (MitarbeiterInnen-Netzwerke bzw. Employee-Resource-Groups) zu Diversity-Dimensionen einrichten, z. B. ein Frauennetzwerk oder eine LGBT-Gruppe. Bewährt haben sich auch sogenannte *Sponsoren*. Das sind in der Regel GeschäftsführerInnen oder andere Mitglieder des Top-Managements, die aufgrund ihrer Funktion die Diversity-Fokusgruppe unterstützen. Im Laufe des Projekts wird auch die Frage zu klären sein, wie die Diversity-Steuerungsfunktion fix in Ihrer Unternehmensstruktur verankert werden kann. Je nach Größe Ihres Betriebes kann dies dann entweder durch die Weiterführung der Funktion der Diversity-Beauftragten (als Teilaufgabe) oder durch Einrichtung der Vollzeit-Position *Diversity ManagerIn* bzw. einer eigenen *Diversity-Abteilung* erfolgen.

***Praxistipp Diversity Fokusgruppen:***

Im Rahmen von Diversity Management handelt es sich bei Diversity-Fokusgruppen – auch unter den Namen MitarbeiterInnen-Netzwerke, Diversity-Netzwerke oder Employee Resource Groups bekannt – um Mitarbeitende, die ein gemeinsames Interesse an Themen wie Alter, Behinderung, Geschlecht, Herkunft, Religion bzw. sexueller Orientierung haben, oder die selbst „betroffen“ sind. Das gemeinsame Anliegen am Arbeitsplatz bringt die Mitglieder anfangs zusammen, auch deshalb, weil Einzelne nicht jene Schlagkraft haben, die eine Gruppe erzielen kann. In europäischen Unternehmen sind dies sehr häufig Frauennetzwerke, LGBT-Fokusgruppen oder Netzwerke für Menschen mit Migrationshintergrund, wie z. B. aus der Türkei. Je nach Mitgliederzahl und Reifegrad durchlaufen die Netzwerke eine sehr spezifische Entwicklung. Unternehmen, die einen umfassenden Diversity Management-Ansatz entwickelt haben, binden die Fokusgruppen bewusst in die Umsetzung und Weiterentwicklung ihrer Diversity-Strategie mit ein. Hierdurch lassen sich gezielt Kosten sparen, aber auch über MultiplikatorInnen schnellere Erfolge erzielen.

***Gestaltung einer Diversity-Change-Management-Strategie***

Die zuvor beschriebene Steuerungsgruppe beginnt meist mit einer Analyse der bisher im Projekt gesetzten Schritte, wie z. B. einem vorliegenden Projektauftrag oder der Ergebnisse vorangegangener Arbeitsgruppen, bevor mit der Ausgestaltung der weiteren Prozesse begonnen wird. Ihre Diversity-Change-Management-Strategie berücksichtigt idealerweise folgende Aspekte.

**(Risiko-)Analysen**

Ermitteln Sie etwaige positive und negative Faktoren (z. B. kaufmännische Risiken, personelle Risiken, Umwelt- und Umfeldrisiken etc.) im Vorfeld und planen Sie vorbeugende Maßnahmen. Dazu stehen verschiedene Analyse-Modelle, wie z. B. die Kraftfeld-Analyse von Kurt Levin zur Verfügung. Mit dieser Analyse werden Personen identifiziert, die wesentliche Einflussmöglichkeiten auf Veränderungen im Unternehmen haben. Darüber hinaus wird definiert, wie diese Personen am besten erreicht werden können und welche Haltungen sie (vermutlich) gegenüber Diversity einnehmen.

Risikoanalysen sind wichtige Instrumente zur Erkennung und Bewertung von Risiken und Chancen und dienen Ihnen als Basis für die Risikominimierung im gesamten DiM-Einführungsprozess.

### Coaching, Supervision und andere psycho-soziale Interventionen

Veränderungen werden oft als persönliche oder sachliche Risiken von den Mitarbeitenden wahrgenommen und lösen zunächst Ablehnung aus, die sich z. B. als Widerspruch, Unruhe, Lustlosigkeit oder durch Konflikte zeigt. Psycho-soziale Interventionen spüren diese Widerstände auf, thematisieren sie, forschen nach ihren Hintergründen und versuchen sie letztendlich für das DiM-Projekt zu nutzen. Erprobte Methoden für ein gezieltes Arbeiten mit Widerstandskräften sind z. B. Coaching, Supervision, Entwicklungsgespräche der Führungskraft mit MitarbeiterInnen, Gruppengespräche, Teamentwicklungs-Workshops etc.

Die Praxis hat gezeigt, dass Fortschritte bei psycho-soziale Prozessen bestimmend für die Qualität und die Dauer von Veränderungsprozessen sind. Berücksichtigen Sie diese daher bereits bei der Gestaltung der Diversity-Change-Management-Strategie entsprechend.

#### *Praxistipp Supervision und Coaching:*

Supervision und Coaching sind Beratungsformen, die sich besonders gut als begleitende Maßnahmen im Diversity Management-Implementierungsprozess eignen. Sie sichern die aktuelle Kurskorrektur und ermöglichen durch Reflexion des Arbeitsalltags und daraus entwickelte neue Handlungsansätze eine Vertiefung und nachhaltige Umsetzung von Diversitykompetenz. Nachhaltigkeit entsteht vor allem durch die kontinuierliche Begleitung und den Alltagsbezug. Diversity Management endet nicht mit der ersten Implementierungsphase, sondern ist ein laufender Prozess einer inklusiven und lernenden Organisation. Supervision und Coaching unterstützen Inklusions- und Lernprozesse mit großer Effektivität in einem geschützten Rahmen.

### Informationsprozesse

Da an der Einführung von DiM nicht alle Mitarbeitenden in gleichem Maße an den Projektaktivitäten mitarbeiten können, kann es vorkommen, dass sich diese ausgeschlossen oder schlecht informiert fühlen. Dies wiederum kann zu Ängsten, Gerüchten und Widerständen führen. Daher bedarf es bereits zu Beginn strategischer Überlegungen zur Gestaltung laufender Kommunikations-Prozesse über das Thema DiM, die geplanten Veränderungen und Vorgehensschritte, sowie den Nutzen für die Beteiligten.

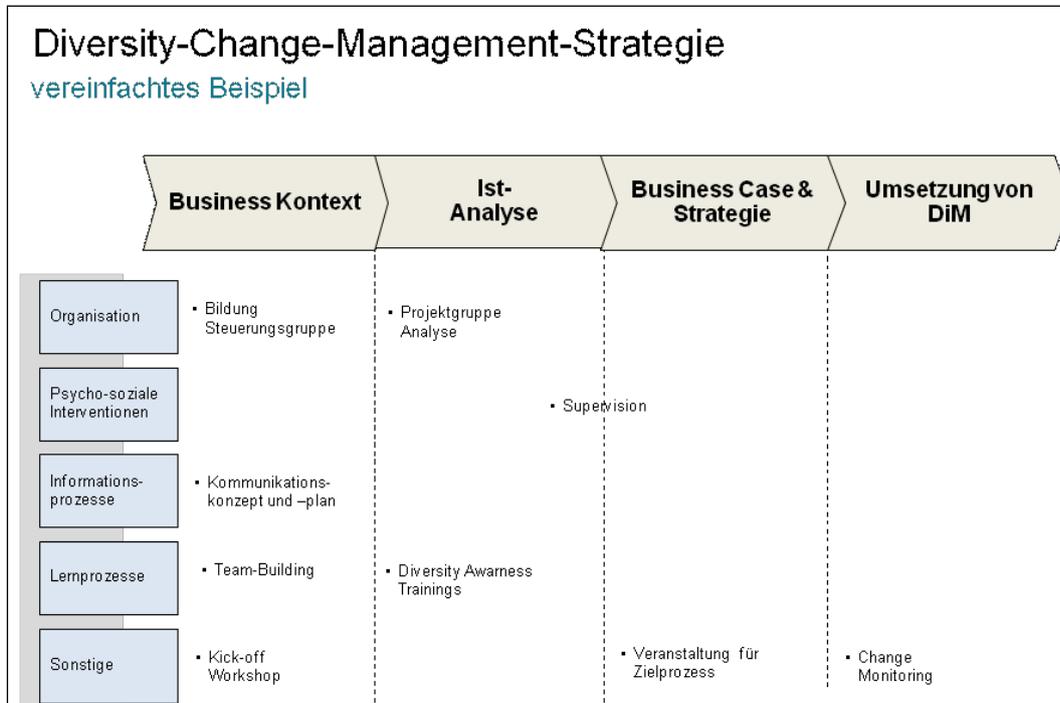
## Trainings und weitere Lern-Prozesse

Trainings, Seminare und Workshops sind im Kontext von Diversity Management von großer Bedeutung. Diversity Seminare unterstützen betriebliche Prozesse zur Implementierung von Diversity Management.

Achten Sie bei der Auswahl von TrainerInnen auf deren Professionalität, Erfahrungshintergrund und Kompetenz. Qualitativ hochwertige Diversity Trainings:

- a) reflektieren die Zuschreibungen, die im Zusammenhang von Diversity unweigerlich gemacht werden;
- b) beziehen sich auf die Lebenswirklichkeiten der Teilnehmenden;
- c) sind sensibel im Hinblick auf Bewertungen und Diskriminierungen;
- d) ersetzen kein Mainstreaming Diversity;
- e) thematisieren die Zusammenhänge von Individuum, Unternehmen und Gesellschaft;
- f) betrachten Vielfalt als Ressource;
- g) orientieren sich an neuen Lehr- und Lernmethoden;
- h) sind theoriegeleitet und praxisrelevant;
- i) sind partizipativ gestaltet, in der Zugänglichkeit, in der Sprache und den Bildern.

Ein Beispiel für ein Design einer Diversity-Change-Management-Strategie ist (vereinfacht) in nachfolgender Grafik dargestellt:



## Zusammenfassung zur Umsetzung von Diversity Management

Diversity Management als strategischer Managementansatz hat zum Ziel, durch Wertschätzung und Einbeziehung von personeller Vielfalt einen Mehrwert für das Unternehmen und alle Beteiligten zu schaffen. Wie dieser Beitrag zeigt, sind mit einer nachhaltigen Einführung von Diversity Management oft fundamentale Änderungen der Unternehmenskultur, aber auch von Prozessen und Grundsätzen, verbunden. Die Entwicklung der angestoßenen Veränderungen wird dabei in der Regel in unterschiedlichen Phasen erfolgen und einen „langen Atem“ voraussetzen. Mit den zuvor vorgestellten Basisprozessen steht aber ein Grundinstrumentarium zur Verfügung, welches Sie, die Projektverantwortlichen sowie Führungskräfte und BeraterInnen unterstützt, auf die Eigendynamik des Vorhabens so einzugehen, dass der Diversity Management-Entwicklungsprozess organisch und die Phasen erfolgreich durchlaufen werden.

## Anhang

### Ihr Diversity Check

Im nun folgenden Anhang laden wir Sie ein Ihr Unternehmen im Hinblick auf Diversity zu hinterfragen. Wir haben dazu in Anlehnung an den Kriterienkatalog des „DiversCity“ Awards ein Set an Fragen gebildet, das Ihnen helfen soll sich mit Diversity künftig noch gezielter beschäftigen zu können.

Dazu beleuchten wir einzelne Bereiche des Unternehmens. Lassen Sie sich von der folgenden Aufstellung inspirieren. Und keine Sorge: kaum ein Unternehmen ist in der Lage allen Bereichen die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken, setzen Sie also Ihre Schwerpunkte!

Einem Diversity Management Prozess, wie er in der Broschüre beschrieben wird geht in der Regel eine gezielte Diversity-Analyse voraus. Sie haben nun die Möglichkeit einzelne Unternehmensbereiche unter dieser Analyseperspektive genauer zu betrachten.

#### *Strategie & Struktur*

1. Existiert in Ihrem Unternehmen ein Gremium, eine Arbeitsgruppe und/oder eine Beauftragte oder ein Beauftragter zum Thema Diversity?
2. Wo und wie ist Diversity Management im Unternehmen verankert?
3. Gibt es formulierte Ziele, die Sie mit Diversity Management verfolgen?
4. Wer ist für Diversity im Unternehmen verantwortlich?
5. Werden die Ergebnisse von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt im Geschäftsbericht publiziert?
6. Ist Diversity ein Business Case oder eine weitere soziale Verantwortung?

#### *Unternehmenskultur*

1. Gibt es eine Kultur der Vielfalt in Ihrem Unternehmen? Woran zeigt sich diese?
2. Welche Diversity-Dimensionen finden ausdrücklich in Ihren Unternehmenswerten Erwähnung? In welchen Bereichen (Leitbild, Code of Conduct)?
3. Haben Sie ein unternehmensweites Leitbild, in dem Diversity allgemein verankert ist?
4. Wie und an welcher Stelle zeigt sich Vielfalt in Sprache, Texten und Bildern?

#### *Umgang mit Diskriminierung*

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen Richtlinien (oder Betriebsvereinbarung) zur Vermeidung von Diskriminierungen, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen? Bitte beschreiben Sie kurz diese Richtlinien.

2. Bitte beschreiben Sie das Verfahren, welches nach Bekanntwerden einer Diskriminierung eingeleitet wird?

#### *Personal*

1. Wie vielfältig setzt sich Ihre Belegschaft zusammen?
2. Verfügen Sie über unternehmensdemografische Daten?
3. Wenn ja, in welchen Diversity Dimensionen?
4. In welchen Bereichen des Personalwesens hat Diversity Management einen Stellenwert (bspw. Personalentwicklung)?
5. Achten Sie in der Rekrutierung auf die Diversität der BewerberInnen?
6. Bieten Sie Diversity Bildungsprogramme an?
7. Gibt es Maßnahmen zum Empowerment von MitarbeiterInnen und Gruppen die bspw. den Kerndimensionen von Diversity zugeordnet werden können (Mentoringprogramme, MitarbeiterInnennetzwerke, Vorträge oder ähnliches)?
8. Haben Sie sonstige Diversity Maßnahmen im Personalwesen verankert? Wenn ja, welche?

#### *Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit / Netzwerke*

1. Betreiben Sie zielgruppenspezifisches Marketing für eine oder mehrere Diversity-Zielgruppen?
2. Wird das Thema personelle Vielfalt bzw. Diversity regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert (z. B. Newsletter, Intranet, Plakate etc.)?
3. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen und Aktivitäten, um sich mit Diversity Management nach außen hin als attraktiv zu präsentieren (bspw. Netzwerke, Vereine, Projekte zum Thema Diversity etc.)?

#### *Sonstige Maßnahmen*

1. Werden die Maßnahmen zur Förderung von personeller Vielfalt evaluiert? Bitte beschreiben Sie die Vorgangsweise.
2. Gibt es sonstige Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Kontrolle der Umsetzung der Diversity-Strategie (z. B. Diversity-Scorecard etc.)?

#### *Bestes Umsetzungsbeispiel im Unternehmen*

1. Welche Maßnahmen würden Sie als „Good Practise“ bezeichnen?
2. Welche Zielgruppe(n) werden damit angesprochen?
3. Welche Ziele verfolgen Sie damit?
4. Wer hat an der Entwicklung mitgearbeitet?
5. Wie wurde das kommuniziert?
6. Welche Ziele wurden mit der Maßnahme erreicht?
7. Wie haben Sie den Erfolg der Maßnahmen gemessen/untersucht?

## Literaturverzeichnis

Achaleke, Beatrice und Akinyosoye, Clara: Diversity der Hautfarben. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 123-128.

Bendl, Regine: Geschlecht\* und Geschlechter\*verhältnisse in Organisationen. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S.81-106.

Eberherr, Helga; Fleischmann, Alexander und Hofmann, Roswitha: Altern als Prozess: Integrative Organisationsstrategien. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 129-141.

Gardenswartz, Lee und Rowe, Anita: Diverse Teams at Work. Burr Ridge-Illinois: Irwin

Haider, Monika: Risiko Behinderung?. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 143-159.

Köllen, Thomas: Sexuelle Orientierung – Bedeutung und Implementierungsansätze. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 161-173.

Kreuzhuber, Margit: Mythos Migration. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 109-122.

Liegl, Barbara: Rechtliche Mindeststandards als Grundlage für Diversity Management. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 59-77.

Pauser, Norbert und Wondrak, Manfred (Hrsg.): Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011.

Pauser, Norbert: Grundlagen des Diversity Management. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 27-50.

Pauser, Norbert: Weiter! Bildung! – Diversity Trainings. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S. 243-254.

Plett, Angelika: Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee Gardenswartz & Anita Rowe. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster, Hamburg, London. LIT Verlag 2002, S 99-112

Spittersberger, Günter: Unternehmerisches Handeln im Lichte religiöser MitarbeiterInnen und KundInnen. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011, S.175-188.

Stuber, Michael: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Neuwied: Luchterhand 2004. S. 31-84

Wondrak, Manfred: Diversity Mentoring. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011a, S. 279-290.

Wondrak, Manfred: Implementierung von Diversity Management. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv 2011b, S. 193-216.

### Internet-Links

<http://wko.at/wien/diversity>

<http://www.Charta-der-Vielfalt.at>

<http://wko.at/wien/DiversCity>

[www.factor-d.at](http://www.factor-d.at)

<http://www.frauen.bka.gv.at/studien/frauenbericht2010>

### Impressum

factor-D Diversity Consulting GmbH  
Margaretenstraße 22/3  
1040 Wien

Mit besonderem Dank an Mag. Wolfgang Lederhaas.