

Wechselspiel von Gleichheit und Unterschiedlichkeit

In unserem großen
Schwerpunkt »Diversitäten«
in den verschiedensten
Ausprägungen beleuchten
wir das faszinierende
Wechselspiel des Anders-
seins. Worin liegt der
Nutzen eines gelungenen
Diversity Managements?
Welche Rolle spielen dabei
interkulturelle Kompetenz
und Fremdsprachen?

Von Christine Wirl

Die globale Welt, wachsende Toleranz und moderne Technologien machen es möglich: Heute telefonieren wir mit einem Kollegen aus Südafrika, wir skypen mit einer Mitarbeiterin aus Malaysia und mailen mit dem Chef aus Indien. Ein älterer Mitarbeiter lernt vom jungen, coolen Typen die Regeln des Google, der Jüngere akzeptiert den Älteren mit seinem Wortschatz und lernt daraus, dass es auch andere Worte gibt wie cool, chillen, LOL, ...

Zwei Männer tanzen bei Dancing Stars und die Zuseher sind begeistert. Es tanzt noch kein geouteter Schwuler auf dem

österreichischen Wirtschafts-Parkett in hochrangigen Positionen. Deutschland ist hier mit Guido Westerwelle schon einen Schritt weiter. Sein öffentliches Coming-out hatte Westerwelle im Sommer 2004 mit einer Schlagzeile in der Bild-Zeitung. Damit war er nach Klaus Wowereit (2001) und Ole von Beust (2003) der dritte deutsche Spitzenpolitiker, bei dem seine Homosexualität einer breiten Öffentlichkeit bekannt wurde.

Politisch ist es mittlerweile in Deutschland salonfähig, bei uns vorerst nur im Entertainment.

Foto: © thinkstock.com





Elisabeth Weghuber



Norbert Pauser



Brigitte Hambauer



Hani El Sharkawi

Muslimen dürfen im Unternehmen meist ihre Gebetsstunden einhalten und die Türkin arbeitet (mit Kopftuch) in der Controlling-Abteilung eines Wirtschaftskonzerns. Vielfalt ist da. Wer früher, vielleicht noch vor 5 bis 10 Jahren als »Außerirdischer« scheinbar angesehen wurde, erfreut sich heute regen Interesses und fast uneingeschränkter Akzeptanz. Diese große Vielfalt der neuen Erfahrungen, der Lernmöglichkeiten, ist einfach großartig, in Zeiten wie diesen.

Und trotzdem – ein bisschen mehr geht immer. Es wissen so manche Unternehmen (noch) nicht, oder sind verunsichert, wie sie mit Diversitäten umgehen können und vor allem, worin der große Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter liegt. Vielleicht ist auch manchen der große Bogen und die unzähligen Möglichkeiten, die Diversity Management umfasst, noch gar nicht in seiner Gesamtheit bewusst geworden. Dies bestätigen auch die Erfahrungen von Elisabeth Weghuber (geschäftsführende Gesellschafterin Secretary Search Personalberatung): »Diversity Management wird behandelt, weil es als gesellschaftliche bzw. menschliche Pflicht angesehen wird, nicht als Nutzen für das Unternehmen. Dieser mangelhafte Zugang ist schade. Denn die Unternehmen verzichten damit auf einen klaren Wettbewerbsvorteil.«

»Diversity Management umfasst den positiven Umgang und die aktive Einbeziehung der Vielfalt aller Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei Individuen, Teams, Organisationen und in der Gesellschaft«, erklärt Hani El Sharkawi (Head of MODUL Career an der MODUL University Vienna). Für ihn geht es darum, Rahmenbedingungen und ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter entfalten können und die Organisation das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters ausschöpfen kann.

Brigitte Hambauer (Trainerin am WIFI Management Forum) nennt die Kerndimensionen von Diversity: »Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische bzw. kulturelle Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung.« So gesehen betrifft Diversity Management alle Mitarbeiter eines Unternehmens.

Mag. Norbert Pauser (Pauser&Wondrak Diversity Consulting) breitet den weiten Bogen von Diversity Management umfassend aus: »Überall da, wo Menschen miteinander in Austausch stehen, vollziehen sich bewusst oder unbewusst Prozesse der Vielfalt – das Wechselspiel von Gleichheit und Unterschiedlichkeit. Professionell betrachtet vollzieht sich Diversity auf mehreren Ebenen.«

Er unterscheidet vier Aspekte: »Von großer Bedeutung ist hier eine sorgfältige Trennung von inter- (= zwischenmenschlichen) bzw. intra- (= im Individuum) personellen, gesellschaftlichen (bzw. politischen) und organisationalen (= unternehmensrelevanten) Aspekten. Letztere erhalten immer mehr Bedeutung. Unternehmen fragen sich zunehmend, was die vorhandene Vielfalt denn mit ihnen macht und wie sie darauf reagieren sollen und welche Arrangements sie dahingehend treffen müssen.«

Laut Karin Asen, MA (Leitung privatwirtschaftliche Trainings von die Berater®) soll zunächst einmal Vielfalt in Unternehmen als Chance und nicht als Problem erkannt werden. Und sie erklärt, was nach Gender kommt: »Nach der Gender-Debatte, die sich primär auf die Unterschiede der Geschlechter stützt, geht der Ansatz des Diversity Managements über diesen Aspekt

hinaus. Diese Unterschiede bewusst zu machen, kann zum einen bedeuten, dass Chancengleichheit ein Thema in Unternehmen wird, zum anderen können Organisationen diese Aspekte auch aktiv als Wettbewerbsvorteil nutzen. Erfahrungsgemäß bringen viele das Thema mit Frauenförderung in Verbindung, darüber hinaus-

gehend wird, denke ich, wenig getan, zumindest nicht bewusst.« Das ist schade, jedoch ausbaufähig. Die Zukunft wird zeigen, wie erfolgreich die Unternehmen sein werden, die relativ zeitnah, kreativ und innovativ

Diversity Management zu ihren Unternehmenswerten hinzuzählen.

Diversity im Unternehmensalltag

Die Ziele von Diversity Management sind es, eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Wird in Unternehmen tatsächlich noch immer zu wenig im Sinne von Diversity Management getan? Sind es nur Lippenbekenntnisse, um in der Öffentlichkeit gut dazustehen? Um »in« zu sein? Wie sehen die Tatsachen heute aus? – Denn große Unternehmen sind kaum noch rein monokulturell strukturiert.

Die steigende Nachfrage nach den Veranstaltungen der Wirtschaftskammer Wien »Wiener Wirtschaft lebt Vielfalt« spricht für ein immer umfassenderes Umdenken in Sachen Diversity und lässt Hoffnung

Es steht nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten.



Wir gehen für Ihre Unternehmenskultur vielfältige Wege!

Recruiting in den Dimensionen:

- ▲ LGBT
- ▲ Migrationshintergrund
- ▲ Alter

www.diversitysearch.at

Join us on Facebook
www.facebook.com/diversitysearch




aufkommen. Mag. Edwin Schäffer (Leiter des Diversity-Referats der Wirtschaftskammer Wien): »Das ist unabhängig von der Größe – egal ob Global Player oder Kleinunternehmen.«

Die Entstehung von Diversity Management ist auf verschiedene Ursprünge zurückzuführen. Die ersten Auseinandersetzungen damit fanden in den 1960er-Jahren in den USA statt. Brigitte Hambauer ergänzt: »Das konkrete Konzept ›Diversity Management‹ entstand Mitte der 1980er Jahre in den USA vor dem Hintergrund einer Antidiskriminierungsbewegung.«

»Diversity Management begegnet man in der Wirtschaft in vielfacher Form: als Passepartout-Vokabel und ›So-tun-als-ob‹-Statement auf Homepages, als falsch verstandene Nutzenmaxime ›Lass-uns-mal-alle-Ressourcen-unserer-Mitarbeiter-nutzen‹ und als Marketing-Instrument für Zielgruppen und Markt-Exploration«, geht Ursula Rosenbichler (Beraterin und Trainerin, Geschäftsführerin der abz*consulting des abz*austria) mit einigen Unternehmen hart ins Gericht. Aber sie sieht auch, dass Diversity Management als Organisa-

tionsentwicklungsinstrument zum Einsatz kommt. »Und zwar kommt es dann zum Einsatz, wenn ein Instrument gesucht wird, welches hilft, mit der Komplexität umzugehen und dieser gerecht zu werden (u.a. in der Mitarbeiterführung, der Marktpositionierung, ...). Die Frage ist daher nicht ob, sondern wie Diversity Management derzeit eingesetzt wird.«

Hani El Sharkawi spricht davon, dass in Österreich erst seit der Jahrtausendwende von einer Thematisierung von Diversity Management gesprochen werden kann, die vor allem durch die verstärkte Globalisierung sowie durch rechtliche Aspekte wie die Antidiskriminierungsrichtlinien der EU bzw. die Novellierung des Gleichbehandlungsgesetzes entstanden ist. »Die meisten Fortune 500 Firmen sowie viele internationale Konzerne haben Diversity-Management-Ansätze in alle Ebenen ihrer Organisationen eingeführt. In Österreich ist hier noch Nachholbedarf vorhanden.«

Karin Asen setzt bei den Schlüsselkräften an und sieht hier ebenfalls Nachholbedarf: »Personen, die Schlüsselpositionen besetzen, sind eher homogen, was Alter, Geschlecht und möglicherweise auch Herkunft angeht. Da die Spielregeln aber an diesen Stellen gemacht werden, ist hier kaum von gelebtem Diversity Management zu sprechen. Viele Unternehmen heften sich auch gern das Label Diversity Management an die Fahnen. Hier gebe ich zu bedenken, dass Diversity Management zwar in kleineren Projekten angeregt und umgesetzt werden kann, insgesamt aber als Veränderungsprozess zu sehen ist, der im Idealfall eine gesamte Organisation betrifft. Multikulturelle Organisationen sollen sich ihrer Vielfalt nicht nur bewusst sein, gelebte Diversity muss auch implementiert werden.«

Die Praxis des Unternehmensalltags zeigt laut Experten eine große Bandbreite an Zugängen. Vom Hausverstand bis zum peniblen, idealtypischen Verlauf einer Implementierung – da gibt es ganz unterschiedliche Herangehensweisen. Norbert Pauser: »Kein Unternehmen entscheidet sich aus Jux und Tollerei für Diversity Management. Dahin-

ter steht immer ein gewisser organisationaler Leidensdruck, also die Erkenntnis, dass Vielfalt kein Selbstläufer ist, sondern zu einer bedeutsamen Aufgabe für Unternehmen geworden ist. Manche tun das mit großer Freude und viel Engagement, weil sie diversitätsaffin sind, andere lassen die Vielfalt einfach über sich ergehen – wünschen sich förmlich, sie möge an ihnen vorbei ziehen. Der Tisch ist aber mittlerweile so reich gedeckt, dass Organisationen kaum mehr drum herumkommen sich für (oder eben gegen) Vielfalt zu entscheiden.«

Unternehmen, die auf einem internationalen Markt agieren, haben Diversity oft schon in ihr Management implementiert. Edwin Schäffer: »Unser Projekt ›Charta der Vielfalt‹ bietet Unternehmen und Organisationen, die sich öffentlich zu Diversity bekennen, eine Plattform, (www.charta-der-vielfalt.at) die nationale und internationale Vernetzung sowie den Erfahrungsaustausch fördert.«

Nutzfaktoren von Diversity

Viele sprechen vom Nutzen, den ein funktionierendes Diversity Management dem Unternehmen bringen kann. Lassen sich tatsächlich die Nutzfaktoren messen?

»Ich möchte diese Frage anhand unseres eigenen Beispiels beantworten«, sagt Edwin Schäffer. »Rund ein Drittel der Wiener Wirtschaftstreibenden haben ihre Wurzeln außerhalb Österreichs. Zwischen 5 und 10 % sind nicht heterosexuell orientiert. Über

700 Personen mit Behinderung führen in Wien Betriebe. Diese Zahlen veranlassten die Wirtschaftskammer Wien, eine eigene Kontaktstelle ins Leben zu rufen.« Edwin Schäffer startete im März 2007 als One-Man-Show. Das Echo auf das Angebot war enorm. Heute arbeiten im Diversity-Referat acht Personen.

»Was ist Diversity Management?« stellt Norbert Pauser die rhetorische Frage, »betriebswirtschaftliches Kalkül oder der Gedanke von gerechterer Einbeziehung? Das eine ist messbar, das andere ist schwer fassbar. Es hängt davon ab, welche Priori-

Neue Märkte sind um uns herum. Wir müssen nur unsere Umwelt offen und vorurteilsfrei betrachten.



Karin Asen



Edwin Schäffer



Ursula Rosenbichler



Alexander Wurz

täten im Konzept gesetzt werden. Diversity Management, verstanden als organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess braucht Indikatoren, aber auf der anderen Seite auch eine gewisse Durchlässigkeit. Wie kann ich messen, wann die Organisation ausreichend gelernt hat, Komplexität zu verarbeiten? Jede Organisation hat da ihre eigenen Kriterien und das ist gut so. Diese gilt es zu ermitteln und zu verfolgen. Sonst wird das Ganze zu einem frommen Wunsch. Diversity aber ist kein Wunschkonzert.«

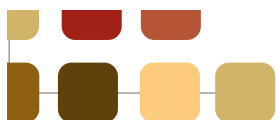
Hani El Sharkawi sieht den Nutzen für Unternehmen eines professionellen Di-

versity Management darin, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten und neue Mitarbeitergruppen anzusprechen: »Unternehmen, die Diversity-Management-Strategien implementieren, sind für eine Vielzahl an Bewerbern automatisch attraktiver und gewinnen dadurch Zugang zu neuen Mitarbeitergruppen bzw. Attraktivität für hoch qualifizierte Mitarbeiter.« Einen weiteren Nutzen sieht er in der Kundenorientierung und dem Marktzugang sowie in der höheren Innovation und Kreativität.

In der Studie der Europäischen Kommission zum Nutzen von Diversity Management

in Unternehmen (The Business Case for Diversity, European Commission, September 2005) gaben 50 % der befragten europäischen Unternehmen an, dass sie Diversity-Management-Instrumente einsetzen würden. 83 % meinten, dass die Umsetzung von Diversity Management einen positiven Einfluss auf ihr Geschäft habe.

Mag. (FH) Alexander Wurz (Cultural Consultant und Management Trainer Berlitz Austria) verweist auf eine McKinsey-Studie aus dem Jahr 2007: »Diese bestätigt, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen klar besser performen als andere.«



WIENER WIRTSCHAFT LEBT VIELFALT

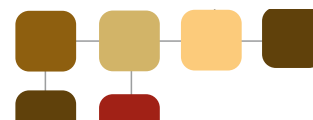
Immer mehr Unternehmen erkennen, dass personelle Vielfalt ein wesentlicher wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist.

Die Plattform ‚Charta der Vielfalt‘ vernetzt diese Unternehmen und stellt sie ins Rampenlicht.

Bekennen auch Sie sich zu Diversity - unterzeichnen Sie die CHARTA DER VIELFALT!



www.charta-der-vielfalt.at



Neue Märkte erschließen

Wo erschließen sich neue, ungeahnte Märkte für Unternehmen, die mit Diversitäten arbeiten? »Für die Nutzung von Diversität im Wettbewerb ist strategische Planung und langfristige Implementierung unter Einbezug der Zielmärkte von Bedeutung«, sagt Elisabeth Weghuber. Und sie führt Beispiele an: »Türkischstämmige

Kunden erwarten von einem Geldinstitut weitgehend andere Produkte und eine andere Art der Betreuung als Menschen ohne Migrationshintergrund. Andererseits wird ein Tisch, der von vier aus Österreich stammenden Männern entworfen wird, vermutlich vier Beine und eine Tischplatte besitzen – alles in allem also ein funktionstüchtiges Modell. Wie aber ein Tisch aussehen könnte, der von einer Asiatin, einem Homosexuellen, einer 50-jährigen Frau und einer Transgender-Person entworfen wird, lässt sich schon weniger leicht vorhersagen. Es kann ein Produkt werden, welches nicht nur von der Funktion anspricht, sondern vielleicht den einen oder anderen Designgag enthält. Genauso ist in einem Brainstorming der Input der o.a. Gruppe ein anderer als wenn 4 Heteromänner über das gleiche Problem nachdenken.«

»Manche Branchen haben es vielleicht einfacher, sich neue Märkte durch Diversity Management zu erschließen – im Handel beispielsweise muss nur durch gezielte Diversity-Maßnahmen der Aspekt der Kundenorientierung neu betrachtet werden, oder die Technologie-Branche, die zielgruppenspezifischere Produkte, wie Han-

dys für Ältere entwickelt«, sagt Karin Asen. Elisabeth Weghuber zählt konkrete Beispiele auf, wie Unternehmen Diversity-Management-Ideen in ihre Produkte einfließen lassen und damit in jedem Fall vor »althergebrachten« Unternehmen punkten. »Die RLB Wien-NÖ vergibt spezielle Kredite an türkischstämmige Migranten für Hochzeiten. NÖM Milch-Packerl zielt das Auge der Fatima und Ford Focus hat in der Werbe-Kam-

Neue Exklusionen im Namen von Inklusion gehen gar nicht.

pagne die Rainbowflag an das Heck klebt.«

»Es ist nicht so, dass wir uns groß auf die Suche machen müssen. Die Gesellschaft ist bereits in einem hohen Maße diversifiziert, viele beginnen sich da und dort die Rosinen raus zu picken. Oder machen aus der Not eine Tugend. Vom Defizit zur Ressource soll die Devise heißen«, sagt Norbert Pauser. Er sieht praktisch in allen Bereichen große Potenziale. »Jedoch, solange wir weiterhin damit beschäftigt sind, Unterschiede zu tabuisieren, zu interpretieren oder gar abzuwerten, werden wir nicht nachhaltig weiterkommen. Es ist doch längst fällig, einen Perspektivenwechsel zu vollziehen.«

Norbert Pauser ist überzeugt vom Umdenken in der Wirtschaft. Und nicht nur in der Wirtschaft. »Von dem Gedanken: ›Behandle jeden so wie du selbst behandelt werden möchtest!‹ sollen wir hinkommen zu dem Gedanken: ›Behandle jeden so wie er es

möchte!‹ Das macht einen großen Unterschied. Da stecken so viele optimistische Optionen drin«, meint Pauser.

Durch die zunehmende Globalisierung und die demografische Entwicklung des Arbeitsmarktes steckt im Diversity Management viel Potenzial. Hani El Sharkawi ist davon überzeugt, dass die Strukturen einer Organisation so verändert werden können, dass sich Mitarbeiter nicht trotz, sondern wegen ihrer sozialen und kulturellen Bezüge einbringen können. »Es entsteht so ein offenes Betriebsklima, welches der Organisation Lernprozesse ermöglicht. Durch dieses erweiterte Know-how und verbesserte Image entstehen finanzielle Vorteile für Unternehmen.«

»Neue Märkte finden sich um uns herum. Wir müssen nur unsere Umwelt offen und vorurteilsfrei betrachten«, sagt Edwin Schäffer ganz klar in Richtung neuer Ideen. Der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt, Unternehmen, die auf diesen Zug aufspringen, werden den Erfolg in den nächsten Jahren in Zahlen messen können.

Vielfalt ist kein Selbstläufer, sondern eine bedeutsame Aufgabe für die Unternehmen.

Für Elisabeth Weghuber eröffnen sich neue Märkte in jeder Branche: »Vor unserer Haustüre ist ein vielfältiger Markt und alle Communities möchten auch als Zielgruppe von Werbung und Marketing erfasst und gesehen werden.«

Märkte, Kunden, Konsumenten sind also da, um uns herum, überall. Intelligente Unternehmen erkennen das und setzen ganz gezielt drauf an. IKEA z. B. hat ein ho-

abz*austria featuring abz*consulting für Ihre Anliegen im Bereich nachhaltiger Personal-, Team- und Organisationsentwicklung

abz*austria
kompetent für frauen und wirtschaft

abz*consulting
Personal, Team- und Organisationsentwicklung
abz*austria

Diversity Management macht Sinn

Sie wollen das Arbeits- und Kommunikationsumfeld in Ihrer Organisation so gestalten, dass ...

- die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Ihr Potenzial entfalten
- diese Potenzial-Ressourcen optimal eingesetzt werden
- Identitätsanker für unterschiedliche Personen und Personengruppen angeboten und genutzt werden
- die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gefördert wird

Fragen Sie nach unseren Produkten und Dienstleistungen im Bereich nachhaltiger Unternehmensentwicklung:

Wertebildung und Strukturwandel in Unternehmen. In qualifizierter Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Das ist unser Auftrag.

- Wir organisieren Trainings und Fortbildung für Sie und Ihre MitarbeiterInnen,
- Wir beraten Sie bei Kooperationsprojekten mit strategischen PartnerInnen und begleiten Ihre Implementierungsprozesse für DM, GM und CSR
- Wir entwickeln mit Ihnen gemeinsam Programme zu Werte- und Strukturwandel im Unternehmen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Hintergründe erkennen. Handlungen setzen. Wirkungen wahrnehmen ist unser Programm.

KONTAKT: abz*consulting des abz*austria, Mag.a Ursula Rosenbichler, Tel: 0699 1 66 70 313, E-Mail: ursula.rosenbichler@abzaustria.at, www.abzaustria.at

mosexuelles Paar in der neuen Werbekampagne. Man spricht darüber, es ist außergewöhnlich, auffallend, hervorstechend. Es verwundert fast, dass

nicht mehr Unternehmen ihre Marketingaktivitäten darauf ausgerichtet haben. Elisabeth Weghuber: »Nimmt man das durchschnittliche Einkommen ei-

nes homosexuellen Paares, dann liegt das sicherlich höher als bei Heteropaaren. Wie spreche ich also jetzt das homosexuelle Paar an? Vielleicht mit einer Rainbowflag an der Geschäftstüre? Oder ich habe Mitarbeiter, die sich dieser Community zugehörig fühlen.«

Marketingfachleute sollen schleunigst ihre Diversity-Ideen einbringen und ihr Marketingkonzept überdenken und vielleicht in neue Bahnen lenken.

Weniger optimistisch sieht Brigitte Hambauer das Bild von Diversity Management in Österreichs Unternehmen: »Das Potenzial, das Diversity Management in sich trägt, wie erhöhte Produktivität durch verbesserte Zusammenarbeit, gesteigerte Innovationskraft oder Offenheit für Veränderung, wird wohl gesehen, aber noch wenig gelebt.«

»Das ungenützte Potenzial von Diversity Management liegt im Quell-Code für Diversity Management selbst«, erklärt Ursula Rosenbichler. »Hinter Diversity Management verbirgt sich sowohl wertorientierte Haltung als auch Handlung. Wertorientierung ist hier nicht nur als unternehmensrelevanter Gewinn gemeint, sondern auch im Hinblick auf gesellschaftspolitische Anforderungen und Herausforderungen. Wirtschaft organisiert es, Ressourcen zu gewinnen, managt deren Verteilung und Versorgung von Menschen mit Waren und Gütern, balancierend zwischen Mangel und Überfluss. Hier kann Diversity Management gute Dienste leisten, um die systematische Benachteiligung von Personen und Personengruppen zu verhindern.«

Sinnvoll implementieren

Wie sieht der Beginn aus, sollte ein Unternehmen konkret Diversity Management

implementieren wollen? »Neben guter Planung betreffend Budgets, verantwortliche Personen usw. sind z. B. konkrete

Schritte: ein Mentoring-Programm für Frauen, Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen, gezielte Recruiting-Programme, Diversity-Trainings

für Führungskräfte, Sponsoring von Vereinen, Konferenzen oder Institutionen etc.«, erläutert Karin Asen.

Eine sinnvolle Implementierung von Diversity Management beginnt bei einer umfassenden Analyse des Unternehmens. Dazu zählen sowohl interne Faktoren wie ökonomische Ziele, Unternehmenskultur und Mitarbeiter, als auch externe Faktoren, wie Marktbedingungen, Kunden- und Lieferantensysteme. Brigitte Hambauer: »Bei der Unternehmensdiagnose sollte der Blick auf zukünftige gesellschaftspolitische Trends gelenkt werden. So hätte es wohl wenig Sinn davon auszugehen, dass das Unternehmen immer relativ junge Mitarbeiter beschäftigen wird. Die Umkehrung des Generationenverhältnisses wird in den nächsten Jahren immer deutlicher spürbar werden – zur Zeit liegt der Anteil an über 60-Jährigen bei etwa 28 %, in den nächsten zwanzig Jahren wird dieser auf fast 40 % ansteigen. Dies wird zur Konsequenz haben, dass nicht nur die vielfältigen Potenziale der Mitarbeiter verstärkt genutzt, sondern auch die veränderten Lebenssituationen im Markt beachtet werden müssen.«

Die an die Diagnose anschließende Umsetzung von Diversity-Maßnahmen stellt einen organisationalen Wandel für jedes Unternehmen dar. Im Idealfall wird daher ein Organisationsentwicklungsprozess aufgesetzt, der sich mit der Steuerung von Vielfalt intensiv auseinandersetzt. Brigitte Hambauer: »Hierzu gehören Haltungsthemen wie die Arbeit an einem Unternehmensleitbild, aber auch strukturelle Veränderungen wie die Einrichtung von Kommunikations-Plattformen oder andere Möglichkeiten des Dialoges der Mitarbeiter. Es werden Diversity-Schulungen nötig sein, um die Sensibilität auf allen Ebenen zu erhöhen. Seminare, Supervisionen oder Coachings ermöglichen die

www.berlitz.at

Diversity Management: Unterschiede in Stärken verwandeln.



In den Unterschieden steckt das größte Kapital des internationalen Business. Deshalb vermitteln die Berlitz Global Leadership Trainings die Skills, die Sie brauchen, um interkulturelle Teams erfolgreich zu führen.

Mehr auf www.berlitz.at und unter 0820 / 82 00 82

Sprechen Sie mit der Nummer eins.

Berlitz

Auseinandersetzung mit eigenen Werten und den Abbau von Vorurteilen. Wichtig ist aber, Diversity Management nicht als einmalige Intervention zu verstehen, sondern als fortlaufenden Prozess zu implementieren.«

Edwin Schäffer empfiehlt den Weg zur Wirtschaftskammer: »Den Unternehmen, die sich für das Thema interessieren, empfehlen wir eine von der Wirtschaftskammer Wien geförderte Beratung, die sich den unterschiedlichen Dimensionen von

Diversity Management widmet. Von einer allgemeinen Beratung bis hin zum Umgang mit Menschen mit Behinderungen, die man als Zielgruppe für Produkte und Dienstleistungen gewinnen möchte, ist der Bogen breit gespannt und ideal für einen erfolgreichen Schritt in ein neues unternehmerisches Betätigungsfeld.«

Diversity: Training und Beratung

Was muss man trainieren? Was bringt ein Training? Welche Herausforderungen eröffnen sich, an die man vorher gar nicht gedacht hat?

»Ich werde nachdenklich, wenn Diversity Management eine Leistung unter vielen ist«, meint Norbert Pauser. »Mag sein, dass Diversity Management noch immer eine Orchideendisziplin in der Beratung ist, aber es ist schon ein solides und fundiertes Wissen notwendig, um Diversity-Management-Leistungen professionell zu realisieren. Das Thema ist sehr, sehr breit und setzt ein hohes Maß an Erfahrung voraus. Als besonders heikel erlebe ich, dass neuerdings Diversity Management zum Minderheitenprogramm umgewandelt wird. Da ist dann die Rede von Diversity-Kategorien oder Diversity-Gruppen. Neue Exklusionen im Namen von Inklusion gehen gar nicht. Das halte ich nicht nur für unprofessionell sondern auch für höchst gefährlich. Wir alle sind von Vielfalt betroffen.«

Edwin Schäffer: »Diversity-Sensibilisierungs-Trainings sollen zuerst den Blick auf die gesamte Vielfalt schärfen. Danach können vertiefende Trainings zu den einzelnen Kerndimensionen hinzu kommen.«

Bei der Wirtschaftskammer Wien gibt es zu den verschiedenen Dimensionen entsprechende Veranstaltungen und Projekte, wie z. B. Informationsabende für lesbische, schwule, bisexuelle oder transgener Wirtschaftstreibende oder einen Gründerabend für Personen mit polnischem Migrationshintergrund.

Es gibt schon mehrere Beratungs- und Trainingsunternehmen, die bei Diversity-Fragen helfend eingreifen. An wen kann man sich wenden? Woran erkennt man professionelle Trainer und Berater? »Ein professioneller Diversity-Experte ist schon an seiner eigenen Art, mit anderen umzugehen erkennbar«, sagt Alexander Wurz. »Natürlich sind entsprechende Ausbildung und Erfahrung erforderlich, aber Toleranz, Akzeptanz, Respekt im Umgang mit anderen sind auf den ersten Blick wahrnehmbar.« Und über ein professionelles Diversity-Training sagt Alexander Wurz: »Es soll zu-

erst einmal Bewusstsein schaffen. Es geht nicht um die Vermittlung von Regeln, sondern um die Schärfung der Wahrnehmung, um das Erkennen eigener und anderer Kommunikations-, Denk- und Arbeitsweisen. Erst nachdem dieses Bewusstsein geschaffen wurde, geht es im nächsten Schritt darum, zu erkennen, dass die Unterschiede bzw. unterschiedlichen Haltungen als Bereicherung genutzt werden können.«

Es darf sich niemand gezwungen fühlen, eine als zu persönlich empfundene Diversitätsebene im Training zu bearbeiten.

Ursula Rosenbichler erkennt professionelles Training daran, dass »Vielfalt angesprochen wird, nicht Stereotypisierung geerntet wird. Daran, dass nicht nur Nutzen propagiert wird, sondern auch das Investment klar verhandelt ist. Daran, dass nicht einfache Lösungen versprochen werden, wo nachhaltige Prozesse notwendig sind, um die Erwartungen zu erfüllen und die komplexen Anforderungen zu bewältigen.«

Die Inhalte eines Diversitätstrainings für Personen aus dem Unternehmensmanagement zählt Ursula Rosenbichler auf:

- Verständnis für den Begriff und das Konzept
- Kritische Auseinandersetzung mit den Kategorien des Diversity und ihrem Stereotypisierungs- und Stigmatisierungspotenzial
- Einführung in die Prinzipien von Diversität als Wahrnehmungs- und Beschreibungsmodus in der eigenen Kultur (Ich und das Andere) und in Systemen (welche Unterschiede sind in Organisationen relevant)
- Diversität und Diskriminierungsmuster in Systemen und Prozessen: erkennen, beschreiben, erklären und verändern.

»Diversity Management jedoch darf nicht nur in Seminaren trainiert werden, es muss im Unternehmen implementiert sein und gelebt werden, sonst stößt es an die Grenzen der Glaubwürdigkeit«, gibt Alexander Wurz zu bedenken.

Bei Trainings zu Diversität bewegt man sich nahe an Grundhaltungen, verinnerlichten Werten, Glauben und Identifikationen. Elisabeth Weghuber: »Die Erfahrungen in diesen Weiterbildungen sind deshalb häufig emotional geprägt. Um diese

Gefördertes Beratungsprogramm

Die Unternehmensberatung des WIFI Wien bietet in Zusammenarbeit mit dem Diversity-Referat der Wirtschaftskammer Wien und externen Fachleuten das geförderte Beratungsprogramm »Diversity für Wiener Unternehmer/-innen« an. Dabei reicht das Thema »Diversity Management« weit über die gängige Vorstellung von Barrierefreiheit hinaus. Auch Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, mehrsprachige Angebote und interkulturelles Fingerspitzengefühl gehören dazu. Unternehmen finden Wege, wie sie vom Management der Vielfalt unternehmerisch profitieren.

Mitglieder der Wirtschaftskammer Wien erhalten eine Förderung auf die Nettoberatungskosten von bis zu 75 %.

Weitere Informationen und Anmeldung:
Unternehmensberatung WIFI Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

Tel.: 01/476 77-5355
E-Mail: unternehmensberatung@wifiwien.at
www.wifiwien.at/ub

Emotionen für den positiven Verlauf und Output des Trainings zu nützen, bedarf es einer entsprechend ausgebildeten sowie feinfühligem Trainingsleitung und genügend Rückzugsmöglichkeiten. Es darf sich niemand gezwungen fühlen, eine als zu persönlich empfundene Diversitätsebene im Training zu bearbeiten.«

Ein anderes häufiges Problem ist das Auftreten repressiver Tendenzen bei Mitarbeitern, die sich von Diversität nicht betroffen fühlen. Ein 30-jähriger, weißer, heterosexueller Mann wird sich möglicherweise vom Themenfeld Diversity ausgegrenzt fühlen. Elisabeth Weghuber: »Hier muss durch umsichtige, langfristige Weiterbildungsplanung sowie entsprechende Auswahl der Inhalte klargestellt werden, dass Diversität jeden betrifft und jeder Vielfalt in sich trägt – manche offener, andere versteckter.«

Ein drittes klassisches Problem ist das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Werthaltungen. In einem Diversity-Training kann es schnell vorkommen, dass sich ein gläubiger Katholik und eine homosexuelle Frau in einen Konflikt verstricken. Im Umgang mit dieser Situation ist laut Elisabeth Weghuber besonderes Fingerspitzengefühl gefragt. »Eine Lösungsmöglichkeit besteht darin, auf die Gleichberechtigung unterschiedlicher Werthaltungen hinzuweisen und die Teilnehmer anzuleiten, Gemeinsamkeit zu finden – vielleicht außerhalb des konfliktären Themenbereichs.«

Die Grenzen von Diversity

Gibt es überhaupt eine Grenze für einen offenen Geist, für Toleranz, für ein Bewusstsein, das weit über den Tellerrand schaut? Sicher endet Diversity Management dort, wo es zum Schaden des anderen missbraucht wird. Wenn Diversity Management benutzt und Toleranz ausgenutzt wird, um Mitmenschen zu beeinflussen, um sie in eine von ihnen unerwünschte Andersartigkeit hinüberzuziehen. So gibt es z. B. Religionsgemeinschaften, die keinen Moment ungenutzt lassen, um die Kollegen von der Richtigkeit ihres Glaubens zu überzeugen.

»Menschen die ihre Wahrheit als die einzig richtige sehen und in Dualismen den-

ken, werden sich mit Diversity Management und dem Gedanken, dass es viele Wahrheiten gibt, schwer tun«, sagt Hani El Sharkawi. »Meiner Meinung nach ist die schwierige Messbarkeit und Quantifizierung des Nutzens von Diversity-Management-Maßnahmen eine der Grenzen dieses Konzepts.«

Zukunftsträume Diversity

Und wenn alle Probleme gelöst sind, wie sieht dann das perfekte Diversity-Leben aus? Experten schildern ihre Träume: Edwin Schäffer: »Unser Ziel ist es, dass in 15 bis 20 Jahren kein Diversity-Referat mehr benötigt wird – weil unsere Arbeit so erfolgreich war, dass Vielfalt als integraler Bestandteil des Wirtschaftslebens und darüber hinaus wahrgenommen wird.«

Hani El Sharkawi träumt davon, »dass jeder Mitarbeiter sein soziales und kulturelles Sein nicht am Eingang des Unternehmens abgeben muss, sondern mit all den identitätsstiftenden Merkmalen, die ihn ausmachen, akzeptiert wird und diese Merkmale als Bereicherung für das Unternehmen gesehen werden.«

Norbert Pauser: »Ich wünsche mir, dass mehr und mehr Unternehmen den Nutzen der Vielfalt (an)erkennen. Dann ist bereits ein großer Schritt getan. Zu akzeptieren, dass nicht alle dabei sein werden, nimmt dem Thema eine gewisse Betulichkeit, die

zuletzt verstärkt auftaucht. Ja, ich habe meine Werte und Haltungen, ich werde sie aber kaum als die beste und wahrste Variante – quasi als Schablone – verkaufen können. Zweifelsohne braucht es aber engagierte Menschen, die für Teilhabe und Inklusion einstehen. Ich gebe zu, dass ich zum Teil großes Verständnis dafür habe. Der Weg zur Einheit in Vielfalt wird ein langer sein, ich bin stolz, diesen Weg mitgestalten zu dürfen.«

Einen schöneren Schlusssatz als Fazit kann ich mir zu diesem Artikel kaum vorstellen. □

Literaturtipps:

Erstes österr. Praxisbuch für Diversity Management.
500 Seiten, 36 Autoren über das Thema in Theorie u. Praxis.
Herausgeber: Norbert Pauser & Manfred Wondrak, facultas.wuv
ISBN 978-3-7089-0679-9



Info

abz*akademie & abz*consulting des abz*austria	www.abzaustria.at
Berlitz Austria	www.berlitz.at
Charta der Vielfalt	www.charta-der-vielfalt.at
die Berater®	www.dieberater.com
MODUL University Vienna	www.modul.ac.at; www.modulcareer.at
Pauser&Wondrak Unternehmensberatung	www.pauser-wondrak.at
Secretary Search Personalberatung	www.secretarysearch.at, www.diversitysearch.at
WIFI Management Forum	www.wifi.at/managementforum
Wirtschaftskammer Wien – Diversity-Referat	wko.at/wien/diversity