

**DIVERSITY**



**MANAGING**

**DER VIELFALT  
EINE CHANCE GEBEN**

**WEGWEISER FÜR  
MANAGING DIVERSITY  
IM BETRIEB**

**MARIA SCHWARZ-WÖLZL**

**WIEN, APRIL 2005**

„Der Vielfalt eine Chance geben - Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb“ ist ein Handbuch zur Implementierung von Managing Diversity, das im Rahmen der dreijährigen EQUAL Entwicklungspartnerschaft „**Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt**“ (2002 bis 2005) erstellt wurde.

#### **Impressum**

Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)  
Linke Wienzeile 246, 1150 Wien  
www.zsi.at



#### **Autorin**

Maria Schwarz-Wölzl  
Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)

#### **Gestaltung**

Elisabeth Hargassner  
BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH



Wien, April 2005

Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit



© BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit



**Die EQUAL Entwicklungspartnerschaft „Managing Diversity - Empowerment durch Vielfalt“** hatte zum Ziel, die Integration marginalisierter Sozialgruppen in Belegschaften von vier Betrieben zu verbessern.

In sechs Module gegliedert, wurden innovative, pilotartige Maßnahmen zur Schaffung neuer Handlungsperspektiven für SchlüsselakteurInnen im betrieblichen Kontext ergriffen.

Entsprechend der Modularchitektur wurden praxisanleitende Produkte zur Implementierung von Managing Diversity erstellt. Diese Produkte sind:

- Modul 1: Handbuch: Der Vielfalt eine Chance geben – Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb
- Modul 2: Leitfaden zur Durchführung von Unternehmensanalysen zum Thema Managing Diversity
- Modul 3: Diversity - ein Thema für MitarbeiterInnen in Betrieben? Leitfaden für die Trainingskonzeption
- Modul 4: Leitfaden zur Nutzbarmachung des sozialen Kontextes in Betrieben in Verbindung mit Diversity Management
- Modul 5: Sechs Schritte zu Doing Diversity. Führungskräfte-schulung zur Sensibilisierung für ein diversityorientiertes Management. Manual.
- Modul 6: Best Principles – Tipps aus der Praxis. Ergebnisse der Evaluation

Alle hier angegebenen Produkte und weitere Informationen zum Projekt sind im Internet verfügbar unter: **www.managing-diversity.at**

## INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>1</b>
<b>1. WAS IST DIVERSITY?</b>	<b>3</b>
<b>2. WAS IST MANAGING DIVERSITY?</b>	<b>6</b>
<b>3. WARUM SOLLTEN SICH UNTERNEHMEN MIT MANAGING DIVERSITY BESCHÄFTIGEN?</b>	<b>10</b>
3.1 Die Wirtschaftsbeziehungen werden internationaler	10
3.2 Die Arbeitsmärkte verändern sich	11
3.3 Unternehmen haben eine soziale Verantwortung	14
3.4 Gesetzliche Regelungen bilden das Fundament	14
3.5 Ökonomische Gründe sprechen dafür	15
<b>4. WIE KANN MANAGING DIVERSITY UMGESETZT WERDEN?</b>	<b>18</b>
4.1 Führung und Verantwortung	20
4.1.1 Die Geschäftsführung bekennt sich zu Diversity	20
4.1.2 Das Diversity-Team bilden	22
4.2 Unternehmensanalyse	24
4.2.1 Den Business Case von Diversity identifizieren	25
4.2.2 Den Ist-Stand erheben	26
4.2.3 Barrieren in der Implementierung identifizieren	30
4.3 Ziele und Strategie	31
4.3.1 Das Leitbild entwickeln und Diversity definieren	31
4.3.2 Ziele formulieren	35
4.3.3 Die Umsetzungsstrategie entwickeln	36
4.4 Implementierung	40
4.5 Bildung und Training	43
4.6 Kommunikation	47
4.6.1 Diversity intern kommunizieren	47
4.6.2 Diversity nach außen vermarkten	51
4.7 Evaluation	51
<b>5. LITERATUR, LINKS UND HINTERGRUND-INFORMATIONEN</b>	<b>56</b>
<b>6. DIE ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT</b>	<b>62</b>

## VORWORT

Ob Osterweiterung der Europäischen Union und Globalisierung, Merger und Akquisition, Erschließung neuer Märkte, EU-Antidiskriminierungsrichtlinien, Frauengleichstellung, soziale Verantwortung von Unternehmen und Nachhaltigkeit - alle diese, die Wirtschaft beherrschenden Themen tragen den Aspekt „Vielfalt“ (Diversity) in sich. Vielfalt an sprachlichen, ethnischen, religiösen Hintergründen und gesellschaftlich geprägten Unterschieden wird zunehmend weniger als Problem, sondern als Stärke und Ressource am Arbeitsplatz erkannt.

„Managing Diversity“ als Managementkonzept versucht gezielt die soziale und organisationale Vielfalt und Verschiedenheit an Denkweisen und Problembearbeitungsstilen, Wahrnehmungen, Werten und Lebensweisen aufzugreifen und in produktiver Weise zu erschließen.

Jedoch die Einsicht der österreichischen Unternehmen in die Notwendigkeit, Aufwendungen im Zusammenhang mit der Vielfalt der Mitarbeitenden zu tätigen, steckt einerseits noch in den Kinderschuhen und andererseits kapitulieren viele vor der Komplexität des Themas.

**Es ist uns daher ein Anliegen,** das Konzept „Diversity“ und „Managing Diversity“ - als ein noch junges Thema - einer interessierten Öffentlichkeit vorzustellen und EntscheidungsträgerInnen in Betrieben von der Notwendigkeit eines Diversity-Programmes zu überzeugen.

Das Handbuch wendet sich sowohl an Führungskräfte, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen, BetriebsrätInnen/InteressensvertreterInnen als auch an engagierte MitarbeiterInnen, die aus ethischen und/oder wirtschaftlichen Gründen ihr Unternehmen innovativ mitgestalten wollen und dem Leitgedanken „Vielfalt wertschätzen und nutzen“ zum Leben verhelfen wollen.

Im Zentrum des Handbuchs steht eine Wegmarkierung zur praktischen Umsetzung von Managing Diversity im Personalbereich und geht darauf ein:

- ▶ welche Bausteine ein Implementierungsprozess beinhalten soll
- ▶ welche Fragestellungen im Umsetzungsprozess geklärt werden sollten
- ▶ welche Prinzipien zum Erfolg führen
- ▶ welche Beispiele anregend wirken können.

**Das Handbuch beruht** einerseits auf den gewonnenen Erfahrungen, die im Zuge der über zweijährigen Entwicklungspartnerschaft „Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt“, die im Rahmen der Initiative EQUAL, gefördert von der Europäischen Union und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, von 2002 bis 2005 in vier Pilotunternehmen durchgeführt wurde und andererseits auf ergänzen-



den Aussagen in der Literatur.

Auf Basis der Ergebnisse der im Rahmen des Projektes durchgeführten Evaluierung der NutzerInnen und AnbieterInnen von Diversity-Leistungen wurden Erfolgsprinzipien in der Implementierung von Managing Diversity abgeleitet und in diesem Handbuch eingeflochten.

Mit diesem Handbuch ist intendiert, dem/der LeserIn eine Einführung in die Implementierung von Managing Diversity in übersichtlicher und knapper Form zu bieten; auf vertiefende Fragestellungen in der Implementierung von Diversity gehen die von den ModulpartnerInnen jeweils entwickelten Leitlinien und Konzepte ein.

Maria Schwarz-Wölzl

## 1. WAS IST DIVERSITY?

Ob in Fachzeitschriften, auf Tagungen und Kongressen, in Lehre, Forschung und Entwicklung – „Diversity“ ist derzeit in aller Munde und das Thema hat Konjunktur. Aber was genau darunter zu verstehen ist, bleibt oft nebulos und/oder missverstanden; daher wollen wir eine kurze Erläuterung zur Begrifflichkeit „Diversity“ bieten.

Diversity (lat. diversitas) bedeutet im ureigensten Sinn „Verschiedenheit“ und umfasst all jene menschlichen Identitäten und Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen und die Produktivität im Arbeitsleben beeinflussen. Der Grundgedanke von Diversity geht aber über den Differenzierungsaspekt hinaus und trägt der Tatsache Rechnung, dass Menschen in vielerlei Hinsicht unterschiedlich *und* gleichzeitig ähnlich sind. Damit nimmt Diversity Abstand von der Vorstellung „homogener Gruppen“ – die je nach dem Zielgruppen von Diskriminierungen oder von Fördermaßnahmen sind/waren – und erkennt, dass Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und dass es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes *und* Verbindendes gibt.

Diversity thematisiert also Individualität und erkennt, dass Unterschiedlichkeit zwischen Menschen die Norm und nicht die Ausnahme ist und, wenn diese wertgeschätzt und effektiv gemanagt wird, ein positives Potential in sich birgt.

### DEFINITIONEN

Die Begrifflichkeit Diversity weist bereits in Definitionszugängen Vielfalt auf; so existieren zahlreiche Sichtweisen und Auffassungen, welche Dimensionen in Definitionen aufzugreifen sind. Je nach Zugang werden verschiedene Unterscheidungsmerkmale aufgegriffen:

- ▶ alle **sichtbaren** Unterschiede von Individuen
- ▶ alle **individuellen demographischen** Unterschiede
- ▶ alle **kulturellen** Unterschiede
- ▶ alle **sozio-ökonomische** Unterschiede wie z.B. unterschiedliche Hierarchieebenen
- ▶ Unterschiede **jeglicher Ausprägung**
- ▶ alle Unterschiede, die **Einfluss auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung** einer Person haben und in der Arbeitsorganisation mögliche Konfliktquellen darstellen.

Die in der Praxis gängigste Klassifizierung von Diversity-Dimensionen ist die Unterscheidung in primäre und sekundäre Dimensionen.

- ▶ **Primäre Dimensionen** stellen Alter, Geschlecht, Rasse (im deutschsprachigen Raum wird der Begriff „Rasse“ abgelehnt), ethnische Herkunft, körperliche Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion dar. Es sind dies Charakteristika, die wir selbst nicht verändern können; sie beeinflussen bereits die frühe Sozialisation und sind -

mit Ausnahme der sexuellen Orientierung - bis zu einem gewissen Grad sofort ersichtlich. Es sind ebendiese Dimensionen, die meist für Stereotypie- und Vorteilsbildungen herangezogen werden.

- ▶ **Sekundäre Dimensionen** stellen Einkommen, beruflicher Werdegang, geographische Lage, Familienstand, Elternschaft, religiöse Überzeugung und (Aus-)Bildung dar. Diese Charakteristika sind nicht angeboren, sie sind genau genommen die Folge der primären Dimensionen sowie politische Charakteristika; sie sind veränderlich und können gegebenenfalls verborgen werden oder bleiben.

Diversity bezieht sich zusammenfassend auf vielfältige Erscheinungsformen, wobei es nicht nur um die sichtbaren Differenzmerkmale, wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit geht, sondern auch um nicht unmittelbar erkennbare Merkmale, wie religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung, kultureller Hintergrund, Betreuungsverpflichtungen, Arbeitsrollen und Arbeitsfunktionen oder Arbeitsstil.

Weitere Facetten der Unterschiedlichkeit – die sich aber in Diversity-Definitionen bislang nicht explizit widerspiegeln - beinhalten z.B. ehemalige Zugehörigkeit zu einer anderen Firma, andersartige Lösungsansätze für gegebene Probleme sowie divergierende Auffassungen und Meinungen.

Da sie das verbindende „Und“ gegenüber dem „Entweder-Oder“ betont, jede/jeden mit einschließt und gleichzeitig die kürzeste Definition der Welt ist, wird folgende Definition derzeit als die beste unter den vielen betrachtet:

**„Diversity refers to the collective (all-inclusive) mixture of items characterized by differences and similarities along a given dimension.“** (Thomas 1995)

**Es lassen sich folgende Leitvorstellungen von Diversity festhalten:**

- ▶ Diversity beschreibt das Phänomen, dass sich Menschen in vielem unterscheiden – und in manchem ähnlich sind. Diversity steht für die Balance von Vielfalt und Konformität, die zu einer Einheit führt. Einheit entsteht, wenn Menschen sich in ihren Unterschiedlichkeiten wertschätzend und respektierend verbinden. Mit anderen Worten: Diversity bildet die Balance und nicht das Gegenteil zu Konformität; Diversity und Konformität bieten die Chance zur innovativen Synergie.
- ▶ Diversity inkludiert eine Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen und schließt niemanden aus. Dadurch fällt jede/jeder in den Anwendungsbereich von Diversity.
- ▶ Es gilt vorhandene Vielfalt zu erkennen, zu akzeptieren, wertzuschätzen und zu nutzen.
- ▶ Werden diese Vielfalt und Unterschiede stringent gepflegt und kultiviert, stellen sie eine positive Kraft für ein Unternehmen dar.
- ▶ Diversity macht nicht bei Toleranz halt, sondern meint eine offene

Geisteshaltung gegenüber Vielfalt, mit dem Ziel ein reflexives Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander herzustellen. Vielmehr sollen bestehende Denk- und Verhaltensweisen überdacht und gegebenenfalls geändert werden.

**... und Diversity heißt Abschied von der Homogenität.**

Versteht man Diversity als eine Vielfalt von sozio-demographischen Merkmalen, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Kompetenzen, Fertigkeiten etc., so lässt sich aus heutiger Sicht feststellen, dass Diversity in allen Belegschaften von jeher bestand. Die MitarbeiterInnen wurden allerdings meist „gleichbehandelt“ und Leitidee war die einheitliche, homogene Unternehmenskultur.

Homogenen Unternehmenskulturen fällt es schwer, der zunehmenden Vielfalt auf den Arbeits- und Absatzmärkten Rechnung zu tragen; die Anwerbung von Angehörigen von Minderheiten oder der Verkauf von Produkten an spezifische KundInnengruppen lässt sich mit einer homogenen ausgerichteten Unternehmensstrategie schwer in Einklang bringen.

**Eine solche Unternehmenskultur war beziehungsweise ist gekennzeichnet durch:**

- ▶ Anders zu sein ist gleichbedeutend mit Defizite zu haben. Vielfalt stellt eine Bedrohung für die Effektivität der Organisation dar.
- ▶ Eine Person, die Unbehagen gegenüber den Werten der dominanten Gruppe ausdrückt, gilt als überempfindlich.
- ▶ Gleichbehandlung wird gleichgesetzt mit „derselben Behandlung“.
- ▶ Im Umgang mit Vielfalt müssen sich die MitarbeiterInnen verändern und nicht die Organisationskultur.
- ▶ Es herrschen (oft unausgesprochene) Übereinkünfte zur Verwendung von Fachausdrücken, zu Kleidung und nicht zuletzt gegenüber von Outsidern.

Auf der individuellen Ebene ist der Paradigmawechsel von der Homogenität hin zur Vielfalt aber leichter gesagt als getan, denn Menschen verhalten sich ethnozentrisch und beurteilen ihr Umfeld anhand dessen, was ihnen vertraut ist. Sie suchen die Gesellschaft derer, die ihnen möglichst ähnlich sind; sie sträuben sich gegen Veränderungen und bemühen sich, den Zustand der Homogenität (wieder) herzustellen.

Diversity zuzulassen und mitzutragen, bedeutet also (auch) sich selbst Herausforderungen stellen.

**Fragestellungen an die eigene Grundhaltung** (Quelle: Stuber 2004)

- ▶ Welche Einstellungen habe ich zu Unterschiedlichkeit?
- ▶ Wie gehe ich auf Menschen zu, die anders sind?
- ▶ Bin ich mir darüber im Klaren, dass praktisch alle persönlichen und kulturellen Faktoren die Arbeitsplatzsituation beeinflussen?
- ▶ Wie offen bin ich für andere Sichtweisen und für Anregungen anderer?



## 2. WAS IST MANAGING DIVERSITY?

Mit der Verbindung von „Diversity“ mit dem Managementbegriff zu „Managing Diversity“ ist der Anspruch einer produktiven, zielorientierten Gestaltung und Lenkung aus dem vorhin gesagtem verbunden. So wie der Begriff „Diversity“ sehr breit ausgelegt wird, so wird auch mit dem Konzept „Managing Diversity“ ein umfangreiches und grundlegendes Tätigkeitsfeld beschrieben.

Managing Diversity ist ein Managementansatz zur gezielten Berücksichtigung und bewussten Förderung der Vielfalt auf unterschiedlichsten Stakeholderebenen. Unabhängig von unterscheidenden Merkmalen sollen Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungspotential und ihre Kreativität frei entfalten können. Das Konzept bezieht sich dabei auf das Komplexitätsniveau eines Unternehmens und bezieht die verschiedenen Managementbereiche wie Führung, Personalmanagement, Arbeitsweise etc. mit ein.

**Es umfasst ein komplexes Maßnahmenpaket mit Implikationen in den Bereichen:**

- ▶ Personalmanagement
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Unternehmenspräsentation
- ▶ Marketing

Im Personalbereich zielt Managing Diversity auf die Transformation von einer homogenen zu einer heterogenen Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation, in der Menschen in ihrer Vielfalt berücksichtigt und gefördert werden und ihren funktionalen Einsatz finden und damit das unternehmerische Gesamtergebnis verbessern.

**Ein heterogenes Unternehmen zeichnet sich durch folgende Strukturmerkmale aus** (Quelle: Cox 1994, In: Döge 2004):

- ▶ Wertevielfalt und Pluralismus,
- ▶ uneingeschränkte Zugangsmöglichkeit aller MitarbeiterInnen zu allen Funktionen und Positionen,
- ▶ Integration aller MitarbeiterInnen in informelle Kommunikationsstrukturen und Netzwerke,
- ▶ Abwesenheit von Vorurteilen, direkter und indirekter Diskriminierung,
- ▶ kooperatives Konfliktniveau zwischen den soziokulturell differenzierten Gruppen.

„Alle Menschen in ihrer Vielfalt zu berücksichtigen und fördern“ heißt bei Managing Diversity, alle Personen unter Beachtung der individuellen Unterschiede „gerecht“ zu behandeln („equity for all“), und nicht mehr bestimmte Personengruppen „gleich“ zu behandeln („equality for some“).



**Gegenüberstellung von Zielgruppenförderung zu Diversity**

(Quelle: Centre for Diversity and Business):

<b>EQUALITY FÜR EINIGE „EQUALITY FOR SOME“</b>	<b>EQUITY FÜR ALLE „EQUITY FOR ALL“</b>
Gesetzlicher und sozialer Imperative	Wirtschaftsimperative
Der Human Resource der juristischen Abteilung zugeordnet	Verantwortlichkeitsübernahme von Personen in Schlüsselpositionen und Stakeholders
Reaktive und kalmierende Strategie	Proaktive und umfassende Strategie
Erfolgsmessung hinsichtlich Regierungs- und PR-Anforderungen	Erfolgsmessung hinsichtlich wirtschaftlichen Zielgrößen
Benchmarks: oft keines oder nur eines	Benchmarks: Normen, Best Practice
Defensive und minimale Kommunikation	Proaktive Kommunikation
Führungspersonen haben für Diversity Management kein Bewusstsein	Führungspersonen sind Advokaten für Diversity Management
Differenz als Problem	Differenz als Stärke

Managing Diversity ist darüber hinaus eine instrumentalisierte Managementdisziplin zur kontinuierlichen Anpassung von Organisationsprozessen an die aktuellen demographischen, kulturellen und kommunikativen Rahmenbedingungen.

**Die zentralen Prinzipien von Managing Diversity:**

- ▶ Herstellung von Bedingungen (systemische Orientierung) die es *allen* Personen unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen;
- ▶ Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen und in allen Hierarchiestufen im Unternehmen - das Konzept lässt keine/keinen unberücksichtigt;
- ▶ Abkehr von Dominanzen und Diskriminierungen durch Hinwendung zu Unterschieden und Unterscheidungen in Betrachtungsweisen; d.h. Abkehr von Bewertungen und Hinwendung zu Beobachtungen;
- ▶ Nach Erreichung der Zielvorgaben nachhaltige Integration in allen Systemen, Organisationsprozess und Inhalten. (Vereinzelte Initiativen erbringen nicht den zu erwartenden Return-on-Investment – ein bisschen Managing Diversity geht nicht.)

**Die zentralen Erfolgsfaktoren von Managing Diversity:**

Obleich es kein einheitliches Modell für Managing Diversity gibt, können auf Basis bisheriger Erfahrungen folgende zentrale Faktoren für ein erfolgreiches Managing Diversity genannt werden:

- ▶ An der Spitze des Unternehmens besteht der politische Wille zu Managing Diversity und findet seinen Ausdruck in einem sichtbaren Senior Leadership Commitment.

- ▶ Das Bewusstsein für den (Wettbewerbs-)Vorteil durch Managing Diversity ist auf allen nachgeordneten Ebenen der Organisation verankert und wird von allen mitgetragen.
- ▶ Es ist in allen strategischen Planungsprozesse, unter Festlegung von Verantwortlichkeiten für spezifische Zielsetzungen integriert.
- ▶ Diversity ist breit und inklusiv definiert.
- ▶ Das Leitbild wird mit allen derzeitigen und zukünftigen Beschäftigten kommuniziert.
- ▶ Die individuelle Diversity-Kompetenz ist bei allen MitarbeiterInnen, z.B. durch fortlaufende Diversity-Trainings, hergestellt.
- ▶ Auf Basis einer Unternehmensanalyse sind diversity-politische Zielsetzungen formuliert, aus denen entsprechende Handlungsstrategien abgeleitet und entwickelt werden. Es werden dabei Barrieren zu Managing Diversity identifiziert sowie Problemlösungsstrategien ergriffen.
- ▶ Managing Diversity wird kontinuierlich überprüft und verbessert.

### **MANAGING DIVERSITY – EIN GRUNDLEGENDES NEUES KONZEPT?**

Nein, gewiss nicht. Diversity-Strategien sind oftmals verschränkt mit- oder aufbauend auf anderen Managementdisziplinen anzutreffen. Keinesfalls soll der Irrtum entstehen, dass Managing Diversity als gänzlich neue Strategie zu betrachten ist oder als Konkurrenzdisziplin zu bereits existierenden Managementkonzepten entwickelt werden soll.

Denn lange vor der aktuellen Debatte um das Thema Managing Diversity existier(t)en in der betrieblichen Personalarbeit Initiativen und Strategien, die als Facetten eines Managing Diversity gelten können: z.B. Betreuung von MitarbeiterInnen, die ins Ausland entsendet werden durch interkulturelles Training, betriebliche Sozialleistungen, Kinderbetreuungsangebote, Frauenförderung, Work-Life-Balance-Initiativen, zielgruppenspezifisches Marketing, Sponsoring von Einrichtungen, die sich um soziale Gerechtigkeit bemühen, und vieles mehr. Neu ist aber die systematische Integration der vorhandenen Teilbereiche zu *einem* Managementsystem.

Die meisten Diversity-Ansätze haben sich im Laufe der Zeit aus den beiden benachbarten Ansätzen „Gender-Mainstreaming“ und „Interkulturellem Training“ (oder Cultural Mainstreaming) entwickelt. Neu am Managing Diversity ist, dass in diesem Fall nunmehr beide Stränge verbunden und weitere Dimensionen integriert werden. So können z.B. Gender-Trainings ausgeweitet zu Diversity-Trainings oder Gender-Kompetenzen mit interkulturellen Kompetenzen verbunden werden.

## Vergleich: Gender Mainstreaming und Gender- und Managing Diversity

(Quelle: Roswitha Hofmann, Vortragsunterlagen)

KRITERIUM	GENDER-MAINSTREAMING	GENDER- UND DIVERSITÄTS-MANAGEMENT
<b>Zielsetzung</b>	Geschlechtergerechtigkeit	Diversitätsgerechtigkeit
<b>Organisationale Zielebene</b>	Integration von Gleichstellung in (politische) Steuerungsmodelle und Strukturreformprozesse	Differenzierung auf unternehmenspolitischer Ebene
<b>Bereich</b>	Non-Profit, öffentliche Verwaltung	Noch vorwiegend Unternehmen
<b>Form des Ansatzes</b>	Strukturorientiert	Personen- und kulturorientiert
<b>Umsetzung</b>	Top-down	Top-down und bottom-up
<b>Lösungen</b>	Politische und administrative Lösungen	Personale und organisationale Gestaltungsmöglichkeiten
<b>Fristigkeit</b>	Langfristig	Langfristig und situativ
<b>Genderfokus</b>	Gender als zentrale Kategorie	Häufige Relativierung von Geschlechterverhältnissen
<b>„Nebenwirkungen“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbürokratisierung gesellschaftlicher Problemlagen</li> <li>- Wegfall von Frauenfördermaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verunsicherung</li> <li>- Orientierungsverlust</li> <li>- Überforderung durch Komplexitätssteigerung</li> </ul>
<b>Problemfelder</b>	Fehlende Durchsetzungs- und Sanktionsmöglichkeiten, fehlende Inhalte, fehlende Qualifikation	Fehlendes Commitment, Beendigung von Maßnahmen, wenn u.a. andere Themen an Bedeutung gewinnen oder Probleme befürchtet werden.

Obwohl Gender eine explizite, für sich stehende Dimension von Diversity repräsentiert, wird Gender Mainstreaming durch Managing Diversity noch lange nicht überflüssig; vielmehr ist eine matrixartige Betrachtungsweise aller anderen Dimensionen erforderlich, die Unterschiede, Belange, Probleme und Optionen sowohl nach diversity-spezifischen als auch nach geschlechtsspezifischen Kriterien hervorbringt.

### 3. WARUM SOLLTEN SICH UNTERNEHMEN MIT MANAGING DIVERSITY BESCHÄFTIGEN?

Was ist der unmittelbare Nutzen von Managing Diversity für die Unternehmen? Warum beschäftigen sich zunehmend mehr Unternehmen mit dem Thema?

Viele internationale Unternehmen erkennen bereits den Nutzen, der sich aus Managing Diversity ergibt; es lässt diese Unternehmen wettbewerbsfähiger, schockresistenter und flexibler in einer sich rasch verändernden Umwelt werden und steigert deren Beliebtheit unter KundInnen und hochqualifizierten ArbeitnehmerInnen.

Denn in einem Unternehmen, wo die Unterschiede der Beschäftigten wertgeschätzt und genutzt wird und das ein diskriminierungsfreies Umfeld bietet, dort wird sowohl die Bindung an das Unternehmen als auch die Kreativität und Produktivität steigen. Im Gegenzug minimieren sich Fluktuation, krankheitsbedingte Fehlzeiten und Ausfallzeiten. In einer Belegschaft, die sich wertgeschätzt fühlt, dort verringern sich Konflikte und in der Folge gerichtliche Auseinandersetzungen aufgrund beklagter Diskriminierung. Da Heterogenität zu mehr Innovationen und Kreativität führt, sind Unternehmen mit Managing Diversity schneller bei der Entwicklung und Einführung von Produkten und Dienstleistungen am Markt und diese Unternehmen werden im Konkurrenzkampf überlegener sein.

**Zumindest fünf Gründe gibt es, warum sich österreichische Unternehmen mit Managing Diversity beschäftigen sollen:**

#### 3.1 DIE WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN WERDEN INTERNATIONALER

In den vergangenen Jahrzehnten bekam die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen einen kräftigen Schub. Wir befinden uns in einer neuen Ära der Intensivierung des Welthandels und der weltweiten Investitionsströme. Diese Entwicklung vertieft die internationale Arbeitsteilung und die ökonomische Integration der nationalen Volkswirtschaften steigt. Unabhängig davon, ob Firmen national oder global wirtschaften, der Internationalisierungsfaktor und die Beschleunigung des Marktes betreffen auch die KMUs: sie bekommen deren Auswirkungen indirekt über die Lieferketten zu spüren.

Die aktive Mitgestaltung des erweiterten Europa als wirtschaftliche und soziale Gemeinschaft gehört nicht zuletzt aufgrund der Osterweiterung der EU zu den größten Herausforderungen Österreichs in den nächsten Jahren. Ziel ist es, Europa bis zum Jahr 2010 „zum wettbewerbs-

*fähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – zu einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“ (Lissabon-Strategie).*

Damit österreichische Firmen zu den GewinnerInnen den fortschreitenden Globalisierungstendenzen zählen, müssen geeignete Strategien für eine **Reihe von Herausforderungen** eingesetzt werden:

- ▶ Rekrutierung und nachhaltige Beschäftigung von talentierten MitarbeiterInnen
- ▶ Innovative Produkte, Serviceleistungen und Marktzugänge
- ▶ Erschließung und Expansion neuer Marktsegmente
- ▶ Effektives Operieren über Nationalgrenzen und Kulturen hinaus
- ▶ Steigerung der Reputation
- ▶ Konfrontation mit neuen Regelsystemen und sozialer Verantwortung

### 3.2 DIE ARBEITSMÄRKTE VERÄNDERN SICH

Im Laufe der vergangenen 30 Jahre hat sich das Muster der Erwerbsbeteiligung erheblich verändert und Unternehmen werden in Zukunft auf die demographischen Gegebenheiten und den Wertewandel in der Gesellschaft reagieren müssen.

Im Jahr 2002 war der Abgang vom österreichischen Arbeitsmarkt erstmals größer als der Zugang. In Zukunft wird es schwieriger werden, den geeigneten Mann oder die geeignete Frau für die offene Stelle zu finden. Gerade in solchen Situationen kann es sich ein Unternehmen nicht erlauben, qualifizierte Menschen aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale abzuweisen. Will man die besten Köpfe, wird es auch wirtschaftlich gesehen immer unkluger, aufgrund von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Alter, sexueller Orientierung oder Behinderung vorzuselektieren. Hier gilt es schon bald ein offenes Klima aufzubauen, da sich der negative Ruf eines Unternehmens, das MitarbeiterInnen diskriminiert, als sehr langlebig herausstellen kann. Der wirtschaftliche Erfolg wird davon abhängen, ob es gelingt die ArbeitnehmerInnen motiviert und produktiv zusammenarbeiten zu lassen. Und es muss gelingen, die besten Köpfe zu akquirieren.

Managing Diversity ist die Antwort auf Veränderungen in der Arbeitswelt und Gesellschaft, d. h. es ist ein Konzept, um eine Verschlechterung der Produktivität zu verhindern.

Während vor allem im heutigen Management weiße Männer mit deutscher Muttersprache die Dominanzkultur bilden, werden das Managementboard und die Belegschaftsstruktur in Zukunft vielfältiger sein.

**Personengruppen, auf die in Zukunft verstärkt bezug genommen werden muss, sind:**

- ▶ **Ältere MitarbeiterInnen:** In allen europäischen Ländern zeichnet sich ein Anstieg des Durchschnittalters in der Erwerbsbevölkerung ab. So wird sich in Österreich laut aktuellen Bevölkerungsprognosen die Zahl der Personen über 60 Jahre von 1,7 Millionen im Jahr 2001 auf etwa 2,9 Millionen im Jahr 2050 massiv erhöhen. Gleichzeitig wird bei der Altersgruppe der 15-Jährigen ein Rückgang prognostiziert. Eben jene Gruppe, die von Unternehmen als das Reservoir an jungem Arbeitskräftenachwuchs erachtet wird, wird dem Arbeitsmarkt daher nicht mehr im gewünschten/benötigten Ausmaß zur Verfügung stehen. Unternehmen werden ältere Mitarbeitende länger beschäftigen und diese auch vermehrt neueinstellen müssen. Damit das funktioniert, müssen Unternehmen einiges an Arbeitsbedingungen und an Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere MitarbeiterInnen tun.
  
- ▶ **Frauen:** Die Zunahme der berufstätigen Frauen stellt den beständigsten Trend am Arbeitsmarkt dar. In Österreich stieg die Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten 50 Jahren deutlich an und verhinderte, dass in 2002 der allgemeine Abgang vom Arbeitsmarkt größer war als der Zugang. d.h. Frauen sind als Stütze des Arbeitsmarktes nicht mehr wegzudiskutieren. Jedoch basieren Arbeitsstrukturen noch oft auf den Erfordernissen männlicher Arbeitnehmer und weniger denen von Frauen, z.B. stellen die traditionellen Arbeitszeiten für Frauen mit Familienpflichten oft ein Problem dar. Durch Initiativen wie Work-Life-Balance, Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Wiedereinstieghilfen nach der Elternpause etc. können die Beschäftigungsfähigkeit und Karrierechancen von Frauen (mit Kindern) gefördert werden. Ein nicht zu unterschätzendes Moment ist die Überwindung der „Gläsernen Decke“ in weiblichen Karriereverläufen sowie die geschlechterspezifische Einkommensschere.
  
- ▶ **Ausländische MitarbeiterInnen:** Das europäische Bevölkerungswachstum ist in den letzten Jahren zu zwei Dritteln durch Zuwanderung in Europa bestimmt. Um das heutige Verhältnis zwischen Erwerbsbevölkerung und PensionistInnen aufrecht zu erhalten, sind bis 2025 europaweit über 135 Millionen zusätzliche ArbeitsmigrantInnen nötig.  
 In Österreich beträgt der AusländerInnenanteil 10,6% in 2002 am Arbeitsmarkt und ist nicht zuletzt im Zuge der Osterweiterung im Steigen begriffen. Sie bringen ein unschätzbbares transkulturelles und internationales Know-how ein, das es gilt, gestaltungsoptimierend zu orchestrieren. Mit steigendem MigrantInnenanteil nimmt auch die Anzahl von verschiedenen **Religionsbekenntnissen** zu. Unternehmen sollten somit Rücksicht auf verschiedene Speisevorschriften, Gebetsräume und Feiertage nehmen.  
 Aber auch umgekehrt besteht im Zuge der zunehmenden Internationalisierung der Trend zu vermehrten Auslandsentsendungen von





MitarbeiterInnen, für die es gilt, interkulturelle Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten bereit zustellen.

- ▶ **Menschen mit Behinderung(en):** In Österreich weisen ca. 30% der Bevölkerung zumindest eine körperliche Beeinträchtigung auf. Diesem nicht zu übersehenden Teil der Erwerbstätigen muss die Personalpolitik eines Unternehmens Rechnung tragen; ein integrationsfördernder Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigungen oder Behinderung(en) fördert die soziale Kompetenz im Unternehmen sowie das Image in der Öffentlichkeit.
- ▶ **Menschen mit alternativer sexueller Orientierung:** Menschen mit alternativer sexueller Orientierung werden zunehmend selbstbewusster und fordern aktiv betriebliche Anti-Diskriminierungspolitik ein. Direkte oder indirekte Diskriminierung von Homosexualität führt zur Verheimlichung und okkupiert die Energien der Betroffenen, anstatt sie in Produktivität münden zu lassen. Um aus moralischen Verurteilungen auszubrechen, wäre es wichtig, wenn Unternehmen z.B. gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften die gleichen Vergünstigungen wie heterosexuellen Lebensgemeinschaften anbieten.

Zusammengenommen machen es die **demografisch bedingten Veränderungen** den Unternehmen schwerer, MitarbeiterInnen zu gewinnen, die aus den traditionellen Gruppen am Arbeitsmarkt stammen. Die unzureichende Verfügbarkeit von Arbeitskräften ist ein ernsthaftes und sich akut stellendes Problem für Unternehmen.

#### INFORMATION

Auf Basis des Gemeinsamen Beschäftigungsberichts (2001) an die Europäische Kommission empfiehlt der Rat Österreich:

- ▶ Zielgruppen durch aktive Arbeitsmarktpolitiken stärker in den Mittelpunkt zu rücken.
- ▶ Die Beschäftigungsquoten von Frauen und älteren ArbeitnehmerInnen zu erhöhen
- ▶ Maßnahmen für die Integration von EinwandererInnen zu ergreifen.
- ▶ dass Sozialpartner in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich eine gesamtheitliche und kohärente Strategie für lebenslanges Lernen vereinbaren, durch welche IKT-Fähigkeiten und Berufsbildung in den gesamten Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung einbezogen werden.
- ▶ Mehr zu tun, um die Geschlechterlücke im Einkommen zu verringern.
- ▶ Die Bereitstellung von Betreuungsdiensten zu verbessern.

(Quelle: EC: Entwurf des Gemeinsamen Beschäftigungsberichts 2001)





### 3.3 UNTERNEHMEN HABEN EINE SOZIALE VERANTWORTUNG

Seit der Globalisierungsdiskussion steht die „soziale Verantwortung von Unternehmen/Corporate Social Responsibility (CSR)“ im Mittelpunkt von wirtschaftsethischen Debatten. Unsoziale Unternehmenspolitik wird seitens der KundInnen und sonstiger StakeholderInnen heute kritischer als in der Vergangenheit beurteilt. Zunehmend wird beim Kauf mehr Wert auf sozial verantwortlich produzierte Produkte und Dienstleistungen gelegt. So werden nur jene Unternehmen in Zukunft Erfolg haben, die auf (selbst-)bewusste Kaufentscheidungen ihrer KundInnen eingehen können.

#### BEISPIEL

So ergab die MORI (2000) Befragung von 12.000 europäischen KonsumentInnen, dass 70% der Befragten sich für sozial verantwortlich produzierte Produkte und Dienstleistungen beim Kauf entscheiden, 1/5 der Befragten würde sogar hierfür mehr bezahlen. Als zentrales Element von „sozial verantwortlich“ wird „looking after the employees“ genannt. Quelle: CSR Europe

Alles deutet darauf hin, dass „Diversity“ in den nächsten Jahren integrierter Bestandteil der CSR-Entwicklung wird. Zeugnis davon kündigt das Grünbuch der Europäischen Kommission zu „Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“; hier bedeutet eine sozial verantwortungsbewusste Unternehmenspraxis, auch nicht-diskriminierende Einstellungspolitik von „*ethischen Minderheiten angehörenden Personen, älteren Arbeitskräften, Frauen, Langzeitarbeitslosen und benachteiligten Personen*“. Dabei werden unter anderem auch typische Diversity Fragen wie „*Empowerment, bessere Informationspolitik im gesamten Unternehmen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, größere Diversifizierung bei der Arbeit, gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen, ...*“ angesprochen.

#### INFORMATION

Das österreichische Leitbild zur sozialen Verantwortung von Unternehmen: „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln.“ ist hier verfügbar: [www.csr-austria.at](http://www.csr-austria.at)

### 3.4 GESETZLICHE REGELUNGEN BILDEN DAS FUNDAMENT

Managing Diversity ist ein aus dem US-Amerikanischen Raum „importiertes“ Managementkonzept, das seine Wurzeln in den Antidiskriminierungsgesetzen von 1963 und 1964 hat: Man wollte mittels Gesetze



vergangene Diskriminierungen korrigieren und zukünftige verhindern, indem man die Anstellungsmöglichkeiten für ehemals diskriminierte Sozialgruppen (Frauen und Mitglieder ethnischer Minderheiten) verbesserte.

Die Europäische Union treibt seit den EU-Tagungen in Lissabon und Stockholm ein umfassendes Regelwerk voran, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Chancengleichheit und Integration (am Arbeitsmarkt) einfordert und auch Sanktionen bei Nicht-Einhaltung vorsieht. In Österreich sind die beiden Richtlinien als nationale Gesetzgebung mit Juli 2004 in Kraft getreten.

- ▶ Richtlinie 2000/43/EG – Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der Herkunft
- ▶ Richtlinie 2000/78/EG – Allgemeiner Rahmen für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf

Aufgrund dieser gesetzlichen Maßnahmen sollten sich Unternehmen mit antidiskriminierenden Fragestellungen auseinander setzen, um zum einen den gesetzlichen Auflagen nachzukommen und zum anderen präventiv langwierigen und kostspieligen Gerichtsprozessen entgegenzuarbeiten.

Auszug aus den Richtlinien:

*„Alle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber werden ihre Beschäftigungspraxis überprüfen müssen, um sicherzustellen, dass sie niemanden unmittelbar oder mittelbar diskriminieren, beispielsweise bei Einstellungsverfahren und Auswahlkriterien, beim Arbeitsentgelt und bei Beförderungen, bei Entlassungen oder beim Zugang zur beruflichen Bildung. Die neuen Antidiskriminierungsvorschriften gelten in allen Phasen des Arbeitsverhältnisses, angefangen bei der Einstellung bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.“*

**INFORMATION**

Initiative der Europäischen Union „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung“ (<http://www.stop-discrimination.info/>). Die Plattform beinhaltet unter anderem Informationsblätter zu Fragestellungen wie:

- ▶ Leitfaden für Opfer
- ▶ Umgang mit Vielfalt – wie können Unternehmen davon profitieren?
- ▶ Was können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber tun, um Diskriminierung zu verhindern und Vielfalt zu fördern?
- ▶ Ich diskriminiere Niemanden, oder doch?

Darüber hinaus kann eine umfassende Informations-Toolbox als DVD bestellt werden. Der Film führt in die Themen Diversity und Diskriminierung am Arbeitsplatz ein und ist sehr gut für die Benutzung in Seminaren und Workshops geeignet.

### 3.5 ÖKONOMISCHE GRÜNDE SPRECHEN DAFÜR

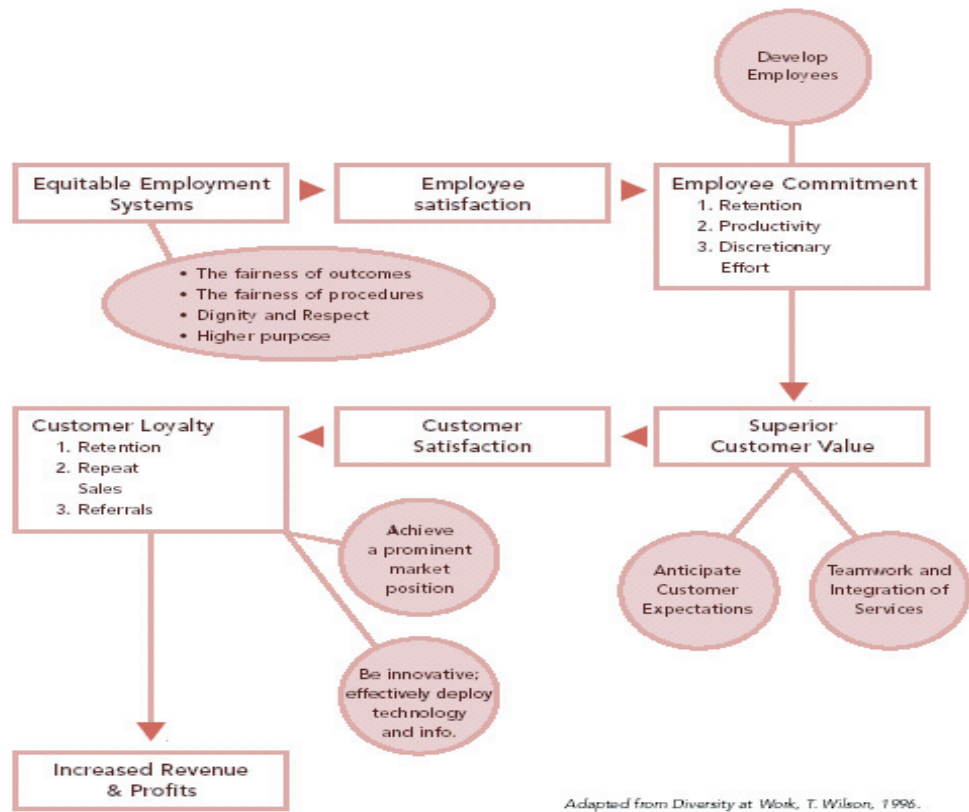
Rechtsvorschriften allein können Wertschätzung von Vielfalt am Arbeitsplatz jedoch nicht sicherstellen; es ist unmöglich, alle Details an Diskriminierungstatbeständen juristisch zu regeln. Es bedarf daher Mechanismen, die den Anti-Diskriminierungsauftrag ins Positive wenden. An dieser Stelle setzt Managing Diversity an und kann mittlerweile überzeugende ökonomische Vorteile anführen, wenn freiwillige Strategien für den Umgang mit personellen Merkmalsunterschieden aufgegriffen werden. Umgekehrt ist jede Nicht-Integration von Sozialgruppen beziehungsweise „anderen“ Individuen kostensteigernd. Wenn MitarbeiterInnen, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, nicht erfolgreich integriert werden, kommt es häufig zu einer Erhöhung der Fluktuation, der Ausfallszeiten und zur Steigerung des Krankenstandes. Diese negativen Auswirkungen sind mit hohen Kosten verbunden.

Grundsätzlich kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Managementdisziplin nur dann erfolgreich sein, solange sie sich auch rechnet. Mittlerweile existieren nach den USA auch in Europa eine Anzahl von wissenschaftlichen Studien, die belegen, dass zielorientiert gestaltetes Managing Diversity als effizienzsteigernd und teilweise als zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmen gesehen werden kann.

**INFORMATION**

Die Ergebnisse einer Studie der Europäischen Kommission (Oktober 2003) zeigen folgende ökonomische Vorteile durch Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen auf: (Die Studie steht unter [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubsg/costsbeneffullrep\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubsg/costsbeneffullrep_de.pdf) zur Verfügung): Etwa 69% der Unternehmen, die für den Bericht gefragt wurden, gaben an, Diversity-Strategien hätten den Ruf ihres Unternehmens verbessert, 62% äußerten, dass sie unter anderem mit Hilfe dieser Strategien hochqualifiziertes Personal für sich gewinnen und an das Unternehmen binden konnten. Knapp 60% sagten jeweils, die Realisierung der personellen Vielfalt habe Motivation und Leistungsfähigkeit gesteigert, zu verstärkter Innovation geführt, Dienstleistungsorientierung und Kundenzufriedenheit verbessert und MitarbeiterInnen-Engpässe beseitigt.

Das Wechselspiel von MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und KundInnen-Zufriedenheit mit Wettbewerbsimplikationen durch Managing Diversity illustriert die folgende Abbildung (Quelle: CSR Europe 2002:26):



### Jedoch.....

... zuviel Vielfalt ist riskant, es kann die Arbeitsfähigkeit eines Unternehmens einschränken, wenn nicht sogar zerstören. Es ist im konkreten Fall zu entscheiden, wieviel Heterogenität verträglich ist.

### Für welches Unternehmen ist Managing Diversity gut geeignet?

(Quelle: Jutta Überacker, Vorstandsmitglied der Austrian Society for Diversity)

GUT GEEIGNET FÜR UNTERNEHMEN...	WENIGER GUT GEEIGNET FÜR UNTERNEHMEN...
Mit Wachstumsstrategien	In Schrumpfungsphasen
Mit Forschungsaktivitäten	Mit vielen Standardprodukten
Für die Commitment wichtig ist	Mit hoher Regelungsdichte
Für die Flexibilität wichtig ist	Mit einer stabilen Umwelt
Mit dezentralen Entscheidungen	Mit starken Hierarchien

## 4. WIE KANN MANAGING DIVERSITY UMGESETZT WERDEN?

Grundsätzliches Ziel von Managing Diversity ist die Verbesserung der Unternehmenskultur für *alle*. Andererseits ermöglicht Diversity für unterschiedliche Menschen und Unternehmen unterschiedliche Zugänge und Perspektiven.

Die konkrete Ausgestaltung von Diversity-Prozessen hängt entscheidend von der vorhandenen Unternehmenskultur und dem Kerngeschäft des Unternehmens ab; entsprechend ergeben sich unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen und demnach fallen die Implementierungsstrategien in Unternehmen unterschiedlich aus.

Mit anderen Worten, für die Implementierung von Diversity in Organisationen existiert keine „goldene Regel“, kein genau festgelegtes Konzept ...

### ... aber soviel steht fest:

1. „Diversity sei eine Idee, die Zeit brauche, weil sie die Menschen erreichen muss. Man kann eine Firma nicht von heute auf morgen auf ‚die neue große Vielfalt‘ umstellen, sondern versucht langsam in den Köpfen der Belegschaft etwas zu verändern.“ (Dr. Dana Sewi, Mitglied des Diversity-Councils von Ford-Deutschland)

2. Der Diversity-Implementierungs-Prozess umfasst einen Kulturwandel der Organisation und beinhaltet Veränderungen auf allen Ebenen, in allen Bereichen und bei allen Individuen.

Angesichts dieser Komplexität bedarf es eines geregelten Change-Prozesses mit ausgewogenen, sorgfältig geplante Schritten und langfristiger Ausrichtung. Wie jedes großes Organisationsentwicklungsprojekt braucht auch Managing Diversity eine angemessene Zeitperspektive und es empfiehlt sich ein langsames Herangehen. Da es Menschen sind, die den Change-Prozess zu mehr Heterogenität tragen müssen, müssen sie von den Vorteilen überzeugt werden und auf ihre Verunsicherung eingegangen werden. Sie brauchen dazu genügend Zeit und Raum, Kompetenzen zu entwickeln, die der Leitidee zum Erfolg verhelfen. Change-Management bedeutet den Diversity-Prozess zu planen, initiieren, realisieren, kontrollieren und schließlich in den Mainstream zu bringen.

3. Der Diversity-Implementierungs-Prozess soll mehrdimensional angelegt werden: zwar beginnt der Einführungsprozess an der Spitze (**top down**) und wird durch Ist-Analysen abgesichert, während, - laut Stuber (2004) - bereits sehr frühzeitig eine partizipative Einbeziehung breiter MitarbeiterInnenkreise initiiert werden soll (**bottom up**). Durch

vielfältige Feedback-Schleifen, z.B. Diskussionsforen, Fokusgruppen, Ideen-Wettbewerbe, soll zum einen durch die Mitarbeitenden der Diversity-Leitgedanke mitgetragen und mitentwickelt und zum anderen eine Inhouse-Expertise aufgebaut und ein Lernprozess in Gang gesetzt werden.

Der Diversity-Implementierungs-Prozess erfordert methodisches und fachliches Know-How. Zur Identifizierung und gezieltem Einsatz von Ressourcen sollte die **Heranziehung von externer Expertise** in Betracht gezogen werden.

**Mögliche Felder externer Unterstützung:**

- ▶ Zugang zu spezifischen Informationen
- ▶ Beratung bei Projektschritten, Instrumenten, Methoden und Maßnahmen
- ▶ Moderation bei Planungs- und Entscheidungsprozessen

**Zentrale Bausteine in der Implementierung von Managing Diversity sind:**

1. Führung und Verantwortung: Commitment der Unternehmensführung, Zuständigkeiten, strategische Integration
2. Analyse: Business Case, Daten- und Dokumentenanalyse, Wertschöpfung
3. Ziele und Strategie: Leitbild/Vision, Zielsystem, Umsetzungskonzept
4. Maßnahmen
5. Bewusstsein und Training: Aufbau von In-House Expertise
6. Kommunikation: mit den Mitarbeitenden, Externe Stakeholder, Web-auftritt und Diversity-Bericht
7. Evaluation: Kontinuierliche Verbesserung

**Aber.....**

**All diese Bausteine sind nur im Paket wirksam und dem Kreislaufprinzip verpflichtet.**

## 4.1 FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

Managing Diversity ist zuallererst eine Top-Down Strategie, zu deren erfolgreichen Implementierung im Betrieb vor allem der klare, politischen Wille, aber auch die Verbindlichkeit der Unternehmensführung maßgeblich ist. Weiters bedarf es der Festlegung von zuständigen Personen für die Grundlagenarbeit in der Vorbereitung eines Diversity-Implementierungs-Prozesses und im weiteren Verlauf der Koordination der Umsetzungsaktivitäten.

**Kernfrage: „Wer will und wer führt Diversity?“**

### 4.1.1 DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG BEKENNT SICH ZU DIVERSITY

Zwar eine Binsenweisheit, aber dennoch von grundlegender Bedeutung für das Gelingen von Managing Diversity ist das klare Bekenntnis und die volle Unterstützung der Unternehmensleitung. Managing Diversity kann nur strategisch von oben nach unten durchgesetzt werden. Die Geschäftsführung muss von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Diversity überzeugt sein und hierfür die Führungsschaft übernehmen. Es genügt nicht, wenn die Führungsebene sich auf eine „nice-to-have“-Haltung zurückzieht - das Engagement, die Verbindlichkeit, die Verpflichtung zu Diversity muss von oben kommen und die Gesamtsteuerung im Vorstand/Geschäftsführung angesiedelt sein.

Die Unternehmensführung muss über das Programm am laufenden bleiben und die Mitarbeitenden motivieren, ihre Energie auf ein gemeinsames Ziel zu richten; ihr kommt die Funktion, richtungsweisend, beispielgebend, motivierend, regulierend und erklärend zu wirken, zu; mit anderen Worten, für die zügige Umsetzung der festgelegten Ziele zu sorgen, ist zentrale Aufgabe des Geschäftsführung.

**Führungsschaft übernehmen bedeutet weiters auch, Maßnahmen wahrzunehmen wie:**

- ▶ In der Unternehmenspolitik und bei Betriebsvereinbarungen
- ▶ Bei Zielvereinbarungen
- ▶ Durch Beteiligung an Pilotprojekten, z.B. durch Championführerschaft oder Sponsoring
- ▶ Durch Präsentationen und Beteiligung an sonstigen Kommunikationsformen
- ▶ Durch Verleihungen von Auszeichnungen

**Handlungsleitende Fragestellungen um das Commitment der Geschäftsführung für Diversity zu gewinnen:**

- ▶ Wie zugänglich ist die Geschäftsführung für das Thema?
- ▶ Ist die Geschäftsführung auch bereit, das eigene Verhalten zu überprüfen und wenn nötig zu modifizieren?



- ▶ Ist die Geschäftsführung/Vorstand auch in ökonomisch schwierigen Zeiten bereit, Diversity finanziell zu unterstützen?
- ▶ Wie sichtbar wird die geschäftsführende Person in ihrem Commitment zu Diversity sein?

### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Die Einführung von Managing Diversity muss von der Geschäftsführung ausgehen.
- ▶ Die sichtbare Führungsschaft durch die Geschäftsführung im weiteren Prozessverlauf ist die zentrale Voraussetzung für einen Diversity-Erfolg überhaupt.
- ▶ Die Geschäftsführung muss die zeitlichen, personellen, finanziellen und technischen Ressourcen für die Implementierung bereitstellen.
- ▶ Dazu bedarf es der Selbstreflexion und Kompetenzerweiterung, hergestellt durch Trainings für die Geschäftsführung.

### BEISPIEL: SIEMENS AG

In den „Leitsätze für Promoting and Managing Diversity“ heißt es:

- ▶ *„Das Top-Management der Geschäftsbereiche und regionalen Einheiten weltweit wird sich öffentlich mit Diversity identifizieren und sie vorantreiben. Die nationalen und örtlichen Leitungen werden die Diversity-Leitsätze implementieren und dabei die besonderen Umstände des jeweiligen Landes angemessen berücksichtigen. Soweit Gesetze und Verordnungen spezielle Maßnahmen verlangen wird dies berücksichtigt.“*
- ▶ *Förderung und Umsetzung von Diversity werden in das Management- und Führungssystem und in das Management-Training integriert. Führungskräfte werden identifiziert und entwickelt, die Diversity erfolgreich verwirklichen und umsetzen.*
- ▶ *Die regionalen Einheiten erfassen und verfolgen die Entwicklung von Diversity entsprechend den jeweiligen Anforderungen in ihren Ländern und nutzen die Ergebnisse als Benchmark-Instrument. Ist eine gezielte Verbesserung erforderlich, so empfiehlt es sich, dafür ein spezielles Projekt aufzulegen. Für Diversity sollten spezielle Ziele definiert und vereinbart werde. Soweit angemessen, können diese mit einem finanziellen Anreiz verbunden werden.*
- ▶ *Die Regionalgesellschaften, die regionalen Bereichsgesellschaften und die Geschäftsbereiche werden sich austauschen und zusammenarbeiten, um die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern zu fördern.“*

### BEISPIEL: PROCTER & GAMBLE

Im „Western Europe Diversity“ Programm wird auf die Wichtigkeit der Haftung für Diversity seitens der Führungskräfte hingewiesen. *„Leadership accountability is the backbone – but it must be more than words!“* Überzeugte Führungskräfte sind bei P&C der Garant für einen



nachhaltigen Diversity-Fortschritt und kreieren die erforderliche Kultur korrespondierend zu den Diversity Aktionen.

#### 4.1.2 DAS DIVERSITY-TEAM BILDEN

In der Regel ist es sinnvoll, dass nicht die Geschäftsführung selbst, sondern ein Team die operative Leitung des Change-Prozesses übernimmt. Es gilt daher, geeignete Personen und MitstreiterInnen zu identifizieren und diese zu einem Team zu formieren.

In multinationalen Unternehmen werden diese Teams mit „Diversity Task Force“, „Diversity Council“, „Diversity Forum“, „Diversity Group“ oder „Diversity-Team“ titulierte.

Das Diversity-Team (wie wir es in der Folge benennen wollen) stellt den Motor des Implementierungs-Prozesses und das Bindeglied zur Geschäftsführung dar. Es ist zunächst zuständig für die Prozessplanung, inklusive einer groben Abschätzung von Aufwand, Kosten und Risiken, und überwacht in der Folge den Prozessfortschritt und den Einsatz der Ressourcen.

In seinen Aufgabenbereich fallen weiters:

- ▶ Die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Aktionsplans
- ▶ Die Identifizierung von Gefahrenquellen in der Implementierung
- ▶ Herstellung einer engen Arbeitsbeziehung mit dem Top-Management und Führungskräften
- ▶ Einbeziehung von Schlüsselpersonen wie Betriebsrats, Ombudspersonen, externe und interne Kommunikation, ... und nicht zu vergessen (!!) mit informellen MeinungsbildnerInnen
- ▶ Koordination der Aktivitäten – hierfür kann im weiteren Prozessverlauf eine eigene Stabstelle geschaffen werden.

#### Wer sollte in einem Diversity-Team vertreten sein?

Wichtig ist, dass bereits bei der Zusammensetzung des Teams das Prinzip Diversity berücksichtigt wird. Die Mitglieder des Teams sollten daher Unterschiedlichkeiten in Hierarchie, Alter, Geschlecht, Ethnizität, aber auch Abteilungszugehörigkeit repräsentieren. Weiters sollten ihr ein/eine VertreterIn der Unternehmensleitung sowie Betriebsrat bzw. Personalvertretung, (wenn vorhanden) Beauftragte für Gender- und/oder Gleichstellungsfragen, angehören. Je nach Größe des Unternehmens können etwa 8 bis 15 Personen das Diversity-Team bilden.

Nicht jedes Teammitglied wird über Kompetenzen für einen erfolgreichen Change-Prozess verfügen; es ist daher zielführend, das Team vorab zu trainieren und mit Kompetenzen auszustatten.

Zu Beginn ist eine Art Selbstfindung des Diversity-Team notwendig. Um für später immer wiederkehrende Grundsatzdiskussionen zu vermeiden, sollen:

- ▶ Die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten geklärt werden
- ▶ Eine Verständigung über die gemeinsamen Zielsetzungen erfolgen
- ▶ Ein gemeinsames theoretisches Verständnis von Daten und Erscheinungsbild

nungen entwickelt werden (z.B. Begriffe, Wertesysteme)

- ▶ Eine verbindliche Absprache mit der Geschäftsführung über die Art der Behandlung von Arbeitsergebnissen getroffen werden.

### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Um zum einen den Kerngedanken von Diversity in der Teamstruktur widerzuspiegeln und zum anderen verschiedene Perspektiven zu integrieren, sollte das Team selbst divers (interdisziplinär, verschiedene Hierarchien, bereichsübergreifend etc.) zusammengesetzt werden.
- ▶ Es soll dabei aber weniger die Repräsentanz von Quote, als gute Beziehungsqualität zu den Mitarbeitenden als Entscheidungskriterium in der Personenauswahl für das Diversity-Team in Betracht gezogen werden.
- ▶ Sensibilität bei der Einladung zur Beteiligung im Diversity-Team ist bei Personen mit alternativ sexueller Orientierung oder mit bestimmter Religionszugehörigkeit zu wahren; diese sollen zwar in der Einladungspolitik berücksichtigen, aber nicht zum „Outen“ genötigt werden.
- ▶ Um deren Mandat im Diversity-Team zu verstärken, sollten Angehörige von bislang im Unternehmen stark unterrepräsentierten Sozialgruppen tendenziell überproportional (im Verhältnis zum Verteilungsschlüssel im Unternehmen) vertreten sein.
- ▶ Das Team soll produktive Impulse für Diversity-Prozesse einbringen, aber keine Front gegen das restliche Unternehmen oder einen Exklusivklub bilden.
- ▶ Es sollte (je nach Größe des Unternehmens) eine eigene Stabstelle geschaffen werden, die sich dauerhaft mit Diversity-Fragen beschäftigt und die Aktivitäten koordiniert.

### BEISPIEL: DEUTSCHE BANK

Die Diversity-Aktivitäten der Deutsche Bank werden von einem 11-köpfigen „Global Diversity Team“ koordiniert. Seine Mitglieder sind in London, New York und Frankfurt ansässig, und es ist beabsichtigt, ein weiteres Mitglied für den asiatischen Raum zu nominieren. Das Team berät Abteilungen und Führungskräfte bei der Planung und Umsetzung von Aktivitäten sowie bei der Integration des Diversity-Gedankens in allen Abläufen des Unternehmens.

Neben der sichtbaren Führungskraft von Diversity durch die Geschäftsführung bedarf es weiters der Schaffung von **verantwortlichen Schlüsselpersonen** in sämtlichen Unternehmenseinheiten, die dann den lokalen Change-Prozess initiieren, unterstützen und steuern. Sie sollen Verantwortung für die Überprüfung und Optimierung des Programms übernehmen und eng mit dem Diversity-Team zusammenarbeiten.

Bei größeren Unternehmen mit komplexen Aufgabenstellungen empfiehlt sich die Bildung von Arbeitsgruppen, die je nach Zielbestimmung des Diversity-Programms Aufgabenstellungen bearbeiten.

**ERFOLGSPRINZIPIEN**

- ▶ Schlüsselpersonen sollen für ihre Fortschrittsleistungen im Zusammenhang mit Diversity belohnt werden.
- ▶ Diversity-Kompetenzen können im Anforderungsprofil von Führungskräften verankert werden.
- ▶ Berichterstattung von Führungskräften über die erzielten Fortschritte in Managing Diversity obligatorisch verankern.

**BEISPIEL: VOESTALPINE AG**

LIFE, ein Programm „zur Schaffung einer attraktiven Arbeitswelt Voestalpine“: Die „Steuergruppe“ trifft auf der Basis von Vorschlägen von verschiedenen ExpertInnengruppen Entscheidungen und gibt Richtungen von Maßnahmen vor; sie ist das zentrale Koordinationsorgan und setzt Zeitpläne fest und koordiniert die Arbeit der „ExpertInnengruppen“. Mit der Steuergruppe ist eine sogenannte Kerngruppe assoziiert, die sich häufiger trifft und flexibel und kurzfristig auf Eingaben der ExpertInnengruppen reagiert.

**4.2 UNTERNEHMENSANALYSE**

Die Ausgangssituation im Unternehmen ist meist von Unkenntnis über das eigene Diversity-Potential und die Diversity-Ressourcen beziehungsweise möglichen Umgangsweisen mit der MitarbeiterInnen-Vielfalt gekennzeichnet. Es ist wichtig zu klären, wohin man sich durch Managing Diversity entwickeln will und wo das Unternehmen aktuell im Umgang mit und in der Wahrnehmung und in der Nutzung von Diversity steht.

**Kernfrage: „Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Diversity?“**

Für die Unternehmensanalyse stehen eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten zur Verfügung, die parallel oder zum gegebenen Zeitpunkt im bereits laufenden Prozess eingesetzt werden können.

In Vorbereitung eines Diversity-Prozesses müssen die Motive für den Change-Prozess geklärt und eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation erfolgen.

Die Ergebnisse der Ist-Analyse sind die allgemeine Voraussetzung für Begründung eines Handlungsbedarfs und für weitere Folgeschritte in der Implementierung, insbesondere für Trainingsvorhaben. Sie werden übersetzt in die Formulierung der Leitlinien sowie in mess- und umsetzbare Ziele; sie bilden aber auch die Hintergrundfolie für hinkünftige Fortschrittsmessungen, die Grundlage für zu quantifizierende Verbesserungspotenziale und für die inhaltliche Ausgestaltung des Aktionsplans.

## Leitfragen zur Strukturierung und Organisation der Ist-Analyse

(Quelle: Gardenwartz & Rowe 1994):

- ▶ Was wollen wir überhaupt herausfinden?
- ▶ Welche Rolle spielt die Datenerhebung im Managing Diversity Programm?
- ▶ Wer muss einbezogen werden?
- ▶ Wo können wir die benötigten Information finden?
- ▶ Wie werden die Daten generiert, verwendet und für die Kommunikation aufbereitet?
- ▶ Wer soll die Analyse koordinieren und durchführen?
- ▶ Welche kulturellen Faktoren könnten den Analyse-Prozess beeinflussen?
- ▶ Welches Budget steht zur Verfügung?

### 4.2.1 DEN BUSINESS CASE VON DIVERSITY IDENTIFIZIEREN

Ausgangspunkt jedes Diversity-Programmes ist, sich Klarheit zu schaffen, welcher strategisch-ökonomischer Mehrwert durch Diversity erzielt werden kann. Dabei müssen alle Elemente des unternehmerischen Handels in Bezug auf Diversity analysiert und unter Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen die Motive für Managing Diversity herausgearbeitet werden.

#### Leitfragen zur Klärung des Business Cases von Diversity:

- ▶ Was sind die Zielsetzungen des Unternehmens?  
Erschließung neuer Märkte und KundInnensegmente, Steigerung der Umsätze, Kostenreduktion, Schaffung nachhaltiger Werte, Optimierung des Shareholder-Value?
- ▶ Mit welcher Strategie werden die Ziele verfolgt?  
Mit Marktexpansion, Internationalisierung, Technologieführerschaft, Innovationsgeschwindigkeit? Bestehen Strategien des Imagewandels oder der Nachhaltigkeitspositionierung?
- ▶ Worin werden die Schlüsselfaktoren des weiteren Erfolgs für das Unternehmen gesehen?  
In MitarbeiterInnenzufriedenheit und Personalbindung, in Kostensenkungen, KundInnennähe oder in Corporate Identity?
- ▶ Welche Werte bilden die Identität des Unternehmens? Welche die der Produkte oder Dienstleistungen?
- ▶ Welchen Beitrag kann Diversity für das Unternehmen leisten?
- ▶ Wie kann das Unternehmen nachhaltig und messbar durch Diversity profitieren?
- ▶ Was sind die Gründe auf der organisatorischen Ebene?
- ▶ Was sind die Herausforderungen und was sind die Chancen?
- ▶ **Aber auch ...** Was sind die Gründe auf der persönlichen Ebene für ein Diversity-Programm?

Als Methoden in der Betrachtung des Business Cases eignen sich Analysen der Geschäftsberichte, Vorstandspräsentationen und sonstiger interner Dokumente anhand oben genannter Fragestellungen; daneben bieten sich Führungskräfte-Briefings zur Einbeziehung ihrer Positionierung in bestimmten Kernfrage an.

#### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Die Erarbeitung des Business Cases ist für die Identifizierung des unternehmensspezifischen Ansatz mit den korrespondierenden Schwerpunkten unerlässlich.
- ▶ In die grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Business Cases von Diversity kann auch Benchmarking mit relevanten Unternehmen herangezogen werden.

#### 4.2.2 DEN IST-STAND ERHEBEN

Im Zuge der Ist-Analyse sind statistische Auswertungen über die demographischen Merkmale der Stakeholders nötig. Dabei sollen sowohl die KundInnen-, LieferantInnen- und Personalstruktur analytisch beleuchtet, als auch die Personalpolitik generell und im besonderen in Bezug bei Recruiting, Personalbeurteilung und Beförderung, Weiterbildung und Entgelt durchleuchtet werden. Um (oft verdeckte) Diskriminierungen sichtbar zu machen, sind differenzierte Statistiken unentbehrlich.

Aber es ist nicht ausreichend zu wissen, *wie* sich das Diversity-Profil des Unternehmens zusammensetzt, sondern auch in Erfahrung zu bringen, *was* die zugrundeliegenden Einstellungen, Normen, Werte der Mitarbeitenden in Zusammenhang mit Diversity sind. Darüber hinaus ist es wichtig, den Handlungsbedarf und die wahrgenommene Optimierungspotentiale aus Sicht der Beschäftigten selbst in Erfahrung zu bringen.

Ein Diversity-Programm sollte nicht nur *reaktiv* auf die aktuelle Unternehmenssituation, sondern *proaktiv* auf zukünftige Trends am Arbeitsmarkt erstellt werden.

Dazu ist es nützlich, sich gleich zu Beginn mit **Trendanalysen** zu beschäftigen und in die Strategieplanung einzubeziehen.

#### Fragestellungen bezogen auf KundInnen und LieferantInnen:

- ▶ Welche demographische Struktur weisen unsere StammkundInnen auf (Alter, Einkommen, Geschlecht, Bildung, kulturelle Herkunft, wieviele Sprachen)?
- ▶ In welchen Ländern/Kulturen operiert unser Unternehmen?
- ▶ Wie schaut die Struktur unserer ZulieferInnen aus? Ist hier Diversity gegeben?

### **Fragestellungen bezogen auf die Mitarbeitenden:**

- ▶ Was sind die sozio-demographischen Merkmale unserer Belegschaft?
- ▶ Wie ist die vertikale Verteilung bestimmter Sozialgruppen im Unternehmen?
- ▶ Wie hoch ist die MitarbeiterInnenfluktuation und deren Kosten?
- ▶ Gibt es eine besonders hohe Fluktuation bei bestimmten MitarbeiterInnengruppen?
- ▶ Was sind die jährlichen Ausgaben für Personalrekrutierung?
- ▶ Wie hoch sind die Kosten durch Diskriminierung und Belästigung in den letzten Jahren (z.B. Rechtsanwaltsgebühren)?
- ▶ Was sagen die Aus- und Weiterbildungsstatistiken – wer wird wieviel gefördert?

### **Fragestellungen zur Unternehmenskultur:**

- ▶ Welche Werte werden im (aktuellen) Leitbild repräsentiert?
- ▶ Gibt es Sozialgruppen, die weniger integriert sind?
- ▶ Sind unsere Geschäftspolitik und Leistungsangebote attraktiv für potentielle BewerberInnen aus „Minderheitengruppen“?
- ▶ Welche Einstellungen haben die internen PersonalrecruiterInnen zu Diversity?
- ▶ Sind die Policies und Sozialleistungen für bestimmte BerufsanfängerInnen attraktiv genug?
- ▶ Wie häufig kommt es zu Konflikten zwischen verschiedenen Abteilungen, Projektteams und Individuen?
- ▶ Verlassen hoch qualifizierte und/oder leistungsfähige MitarbeiterInnen unser Unternehmen, weil sie sich nicht ausreichend wertgeschätzt, eingebunden oder berücksichtigt fühlen?
- ▶ Verliert die Organisation Top-Talente aufgrund mangelnder Wertschätzung, mangelnder Einbeziehung oder Mitsprache?
- ▶ Fühlen alle MitarbeiterInnen, dass ihre Talente und Fähigkeiten belohnt werden?
- ▶ Sind die Karrieremöglichkeiten einiger Beschäftigter genügend ausgeschöpft?

### **Fragestellungen zu bevölkerungsdemographischen Trends:**

- ▶ Mit welchen soziodemographischen Bevölkerungsentwicklungen werden wir in den nächsten 5 bis 10 Jahren zu rechnen haben?
- ▶ Welches Bildungsniveau werden Frauen und Angehörige ethnischer Minderheiten in den nächsten 5 bis 10 Jahren haben?
- ▶ Welche spezifischen Bedürfnisse werden diese Mitarbeitenden mitbringen? Wie werden diese Bedürfnisse das Unternehmen beeinflussen?

### **Fragestellungen zu Qualifikationen, die für das Unternehmen zukünftig gebraucht werden:**

- ▶ Wieviele neue Mitarbeitende wird das Unternehmen in den nächsten 5 bis 10 Jahren haben? Auf welchem Qualifikationsniveau werden

wieviele gebraucht? (Hilfskräfte, Angelernte, Fachleute, etc.)

- ▶ In welchen Abteilungen oder Funktionen (Verkauf, Marketing, Produktion, etc.) werden wir in den nächsten 5 bis 10 Jahren einen Abgang oder Zugang zu verzeichnen haben?
- ▶ Welche Kompetenzen (Sprachen, Computerkenntnisse, etc.) werden in den nächsten 5 bis 10 Jahren gebraucht?

Die Datengrundlage der Ist-Analyse können mehrere Erhebungsmethoden bilden, die Auswahl für die sinnvollste Erhebungsmethode richtet sich nach den Zielsetzungen und Kriterien des Diversity-Vorhabens sowie nach ihrem Kosten-Nutzen-Aufwand.

Methodisch kann zunächst so vorgegangen werden, dass vorhandene Dokumente herangezogen werden: interne Berichte, Protokolle, Memos, das (aktuelles) Leitbild, (interne und externe) Beschwerden, (interne und externe) Kommunikationsmedien und -kanäle und vieles mehr können einer analytischen Reflexion zugeführt werden.

Mit relativ geringem Kostenaufwand können darüber hinaus **aus vorhandenen Dokumente statistische Daten generiert** werden:

- ▶ Statistische Auswertung der MitarbeiterInnenstruktur zumindest nach den Kerndimensionen von Diversity und auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Geschäftsbereichen. (Allerdings sind bei den Dimensionen von Ethnizität und sexueller Orientierung bald Grenzen gesetzt)
- ▶ Statistische Auswertung von Fehlzeiten und Fluktuation bestimmter Personengruppen
- ▶ Statistische Auswertung von BewerberInnen, Beförderungen und Entgelte
- ▶ Statistische Auswertung der Aus- und Weiterbildungskurse (Kursstatistik)
- ▶ Rohdaten von bereits existierende MitarbeiterInnen-Befragungen nach ausgewählten Diversity-Dimensionen getrennt auswerten; z.B. sind Frauen unzufriedener als Männer?

Neben den oben genannten Methoden und Instrumenten sind **Belegschaftsbefragungen** ein wichtiges Element der Ist-Analyse, vor allem im Zusammenhang mit Identifizierung von Wertehaltungen und Optimierungspotentialen.

Obleich die Befragung am Anfang des Vorhabens durchzuführen ist, erfüllt sie wichtige Funktionen für den weiteren Implementierungsprozess:

- ▶ Sie bietet den Beschäftigten Gelegenheit zur Reflexion und Meinungsbildung und stellt damit eine aktivierende Maßnahme zur Diversity-Bewusstseinsbildung dar.
- ▶ Befragungen können die Motivation der Belegschaft zu Diversity heben (wenn sie in der Befragung ihre Meinung einbringen können).



## Was ist das geeignete Instrument zur MitarbeiterInnenbefragung?

(Quelle: Gardenwartz & Rowe 1994)

METHODE	VORTEILE	NACHTEILE
<b>Fragebogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglichkeit der Totalerfassung</li> <li>- Anonymität fördert offenere Antworten</li> <li>- Daten sind vergleichbar und statistisch ausgewertet werden</li> <li>- Für die Befragten wenig zeitaufwendig; kann simultan an vielen Orten durchgeführt werden</li> <li>- Einfach zu administrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übersetzungsleistungen bei Sprachenvielfalt</li> <li>- Einwegkommunikation erlaubt gegebenenfalls keine Klarstellung</li> <li>- Lippenbekenntnisse, inhaltslose Antworten</li> <li>- Unpersönlichkeit mag in bestimmten Kulturen auf Widerstand stoßen</li> </ul>
<b>Interviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviewees können freier antworten</li> <li>- Vertiefere Exploration von bislang verdeckten Problemen</li> <li>- Erlaubt Konkretisierung durch Anekdoten und Beispielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kosten- und zeitintensiv</li> <li>- InterviewerInnen müssen geschult sein</li> <li>- Weniger Repräsentativität</li> <li>- Bereits hier mögen sich Personen ausgeschlossen fühlen</li> </ul>
<b>Focus Gruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dient bereits in diesem Stadium zur Bewusstseinsbildung</li> <li>- Umfangreiches Datenmaterial durch vertiefte Diskussionen</li> <li>- Zwei-Weg-Kommunikation lässt Klärungen zu</li> <li>- Non-verbale Kommunikation kann miterfasst werden</li> <li>- Zeiteffizienter als Interviews</li> <li>- Neue Ideen können generiert werden</li> <li>- Unterschiedliche Sichtweisen erweitern den individuellen Horizont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlangt eine kompetente Moderation</li> <li>- Nur ein Ausschnitt von Meinungen</li> <li>- Individuelle Beeinflussung durch Gruppendruck</li> <li>- Zeitaufwand für Koordination und Dienstfreistellung</li> <li>- Problem der freien Meinungsäußerung abseits von kulturellen Normen</li> </ul>

## Was ist bei der Auswahl von InterviewpartnerInnen in Zusammenhang mit der MitarbeiterInnenbefragungen zu bedenken?

- ▶ MitarbeiterInnen, die **neu** im Unternehmen sind, sind noch nicht betriebsblind und können einen Innen-Außen-Vergleich anstellen.
- ▶ MitarbeiterInnen, die **lange** im Unternehmen sind, kennen die Geschichte des Unternehmens und können einen Vorher-Nachher-Vergleich anstellen.
- ▶ Angehörige bestimmter **Sozialgruppen** sind sensibel für Ausgrenzungen und können einen Drinnen-Draußen-Vergleich anstellen.
- ▶ Angehörige des **Betriebsrates** oder informelle Vertrauenspersonen können am ehesten latente Probleme darstellen.
- ▶ Angehörige des **Managements** können die Überblickssicht bieten.



#### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Das Vertrauen in die Anonymität der Datenerhebung kann durch Beauftragung Externer besser hergestellt werden.
- ▶ Der Umfang der Datenerhebung ist einerseits an den Zielsetzungen des Unternehmens und andererseits an der jeweiligen Datenlage auszurichten.
- ▶ Es sollte mit einer quantitativen Analyse begonnen und daran die qualitative Analyse des Veränderungsbedarfes angeschlossen werden.
- ▶ Die Befunde der demographischen Personalstruktur sollten beschreibend und nicht analysierend ermittelt werden.
- ▶ Für die MitarbeiterInnenbefragung sollten InterviewerInnen mit hoher Methoden-Kompetenz herangezogen werden, zumal es in der Befragung meist auch um Aufdeckung von bislang unreflektierten oder sogar „heiklen“ Themen gehen kann.
- ▶ Es muss sichergestellt sein, dass die erhobenen Daten dem Managing Diversity dienen und nicht zu anderen Zwecken missbraucht werden.
- ▶ Ein gemeinsamer Interpretationsprozess der Analyseergebnisse mit den Führungskräften trägt zur Sensibilisierung des Themas Diversity bei.

#### 4.2.3 BARRIEREN IN DER IMPLEMENTIERUNG IDENTIFIZIEREN

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die sich einem Diversity-Prozess querstellen können. So ist es naheliegend, dass Managing Diversity nicht nur BefürworterInnen findet, sondern auch mit Personen zu rechnen ist, die darin keinen persönlichen oder unternehmerischen Wert sehen, oder auch, dass zu Diversity konkurrierende Managementkonzepte und Unternehmensphilosophien bestehen. Es ist daher wichtig, schon am Beginn der Frage nachzugehen, wer oder was das Vorhaben negativ beeinflussen könnte.

#### ERFOLGSPRINZIPIEN IM UMGANG MIT OPPORTUNISTIN- NEN (Quelle: SHRM)

1. Auf die Frage „Warum machen wir das?“ die rationale Begründung (z.B. demographischer Wandel am Arbeitsmarkt) liefern und mit konkrete Beispielen aus der betrieblichen Praxis untermauern (z.B. Schwierigkeiten aufgrund der Sprachenvielfalt am Arbeitsplatz)
2. In der Frage „Bedeutet dies, dass wir unsere Standards herabsetzen?“ den Versuch der einander ausschließende Gegenüberstellung von Diversity und Qualität erkennen. In der Argumentation auf die verschiedenen Aspekte der interkorrelierenden Beziehung von Qualität durch Diversity eingehen.

**ERFOLGSPRINZIPIEN IM UMGANG MIT OPPORTUNISTIN-  
NEN** (Quelle: SHRM)

3. Sonstige Ratschläge:

- ▶ Polarisierung und Verteidigung vermeiden
- ▶ Auf Witze und sarkastische Bemerkungen nicht eingehen
- ▶ Stattdessen Erwartungen formulieren, wie „lass uns einen Zugang wählen, mit dem wir beide leben können“ oder
- ▶ Gefühle äußern, wie „mir ist es unangenehm, wenn in Form von WIR versus DIE generalisiert wird“
- ▶ Empathie zeigen, wie „es ist frustrierend, wenn man nicht weiß, dass man verstanden wird.“

**Good practice:**

Teubenbacher, Karl-Heinz (2005): Leitfaden zur Durchführung von Unternehmensanalysen zum Thema Managing Diversity.  
Verfügbar unter [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at)

**Zum Weiterlesen:**

Gardenwartz, Lee / Rowe, Anita (1994): The managingDiversity Survival Guide. A complete Collection of Checklists, Activities, and Tips. McGraw-Hill

**4.3 ZIELE UND STRATEGIE**

Für jeden Change-Prozess und damit auch für die Implementierung von Managing Diversity ist ein klares Strategiekonzept, abgeleitet von den neuen Leitsätzen und den Zielbestimmungen des Veränderungsvorhabens, unerlässlich.

**Kernfrage: „Wie definieren wir unseren Soll-Zustand und wie erreichen wir ihn?“**

**4.3.1 DAS LEITBILD ENTWICKELN UND DIVERSITY DEFINIEREN**

Liegen die Daten aus der oben genannten Analyse vor, kann mit der Entwicklung/Adaptierung des Leitbildes/Leitsätzen begonnen werden. Mit Hilfe des Diversity-Leitbildes werden die wesentlichen Aspekte des gewünschten Zustandes festgehalten. Ohne unbedingt dabei den Zielzustand zu charakterisieren, legen die Leitlinien unternehmenspolitische Führungsgrundsätze und Eckpunkte für die Unternehmensaktivitäten dar. Sie bilden durch Festlegung der Verhaltensweisen und der Grundwerte des Unternehmens den Orientierungsrahmen und beschreiben die Motivation des Unternehmens für Diversity einschließlich der Begegnung der erkannten Herausforderungen durch und für Diversity.

Die Diversity-Leitbildentwicklung stellt die Verbindung zwischen dem Business Case und den Diversity-Zielen dar und soll als Ergebnis die gemeinsamen Hoffnungen, Werte und Ziele repräsentieren.

**Handlungsleitende Fragestellungen bei der Leitbildentwicklung:**

- ▶ Passt das Leitbild zur Identität des Unternehmens?
- ▶ Wird die Bedeutung von Diversity für das Unternehmen deutlich?
- ▶ Spricht das Leitbild den Nutzen für verschiedene Stakeholders an?
- ▶ Ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Diversity gegeben?

Die Formulierung des Leitbildes muss gut durchdacht werden, da es Orientierung und nicht Verwirrung stiften soll.

**Folgende Aussagen im Leitbild können für den Change-Prozess hilfreich sein:**

- ▶ Wir wollen eine Umwelt schaffen, in der jede/jeder respektiert und integriert ist.
- ▶ Wir wollen unsere Diversity für Wettbewerbsvorteile wirksam einsetzen.
- ▶ Wollen wir dies erreichen, bedarf es Änderungen in Einstellungen und Praktiken für das gesamte Unternehmen.
- ▶ Diese Änderungen werden langsam und rücksichtsvoll vor sich gehen.
- ▶ Damit unser Vorhaben erfolgreich sein wird, müssen wir gemeinsam daran arbeiten.

Dabei ist der Frage „**Was ist unser Verständnis von Diversity?**“ nachzugehen. Es muss z.B. definiert werden, welche Diversity-Dimensionen von besonderer Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg sind. Je nach Leitvorstellung werden unterschiedliche Merkmale in den Mittelpunkt treten. Dabei sollte auf die Gesamtheit der jeweiligen Ausprägung Bedacht genommen werden. So geht es beim der Dimension „Geschlecht“ nicht nur um Frauen, beim „Alter“ nicht nur um die älteren MitarbeiterInnen und bei „religiöser“ Überzeugung nicht nur z. B. um Muslime.

**ERFOLGSPRINZIPIEN**

- ▶ Grundsätzlich ist eine breite Definition, die die Unterschiede von Persönlichkeitsmerkmalen, Arbeitsstilen, sichtbaren Differenzen und solche der sozial konstruierten Dimensionen, wie Religion, sozioökonomischer Status, Bildung, etc, sowie Unterschiede im Berufs- und Beschäftigungsstatus, Berufserfahrung und/oder räumliche Nähe/Distanz zum Hauptquartier an, aufgreift, anzuraten. Die letzteren mögen am Beginn einer Diversity-Strategie als weniger wichtig erachtet werden, jedoch sind sie für die Bildung von Vertrauen und Offenheit im späteren Verlauf von „diversen“ Teambildungen von Relevanz.



#### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Ausschlaggebend ist, dass sich alle MitarbeiterInnen und KundInnen in der Definition drinnen sehen. Wenn sie sich darauf beziehen können, werden sie sich eher an kommenden Initiativen beteiligen, auch wenn sie eventuell zu anfangs mit einem Ressentiment behaftet sein mögen.
- ▶ Zur Institutionalisierung von Diversity trägt die Verankerung einer partnerschaftsorientierten Kultur im Unternehmensleitbild bei.
- ▶ Es muss ein Bezug zwischen Diversity und den bestehenden ethischen und sozialen Grundsätzen im Unternehmen hergestellt werden.
- ▶ Leitlinien müssen zum einen präzise und detailliert formuliert sein - es reicht nicht festzulegen, dass man sich seinen MitarbeiterInnen gegenüber „fair“ verhalten will. Wie fördert man Frauen? Wie ältere MitarbeiterInnen? D.h. es muss ein operationalisierbares Zielsystem enthalten sein.
- ▶ Leitlinien sollen langfristig angelegt sein, eine Definition von Diversity beinhalten und die Kultur beschreiben, in der Diversity verstanden und respektiert wird.

#### BEISPIEL: SIEMENS AG – KONZERNWEITE „GUIDING PRINCIPLES FOR PROMOTING AND MANAGING DIVERSITY“

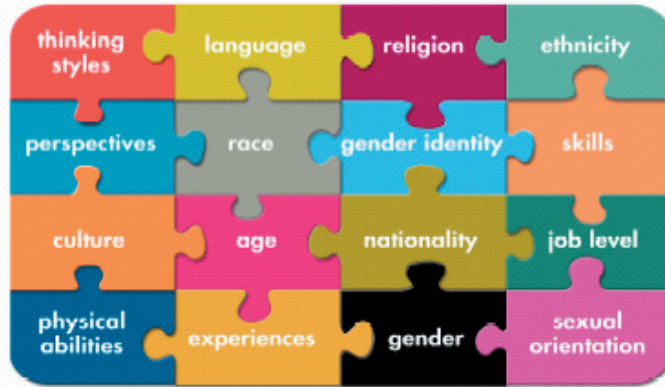
Die Prinzipien stellen Bezüge zur weltweiten Präsenz und zu vielfältigen gesellschaftlichen Umfeldern dar.

Diversity wird folgendermaßen definiert: *„Diversity bedeutet Vielfalt. In der Arbeitswelt ist damit die Vielfalt der Mitarbeiter [sic !] gemeint: ihr Alter und Geschlecht, ihre Hautfarbe und Religion, ihre unterschiedliche Herkunft – also alles, was jeden von uns einzigartig und unverwechselbar macht. In einem globalen Unternehmen wie Siemens erleben wir Diversity bei unserer täglichen Arbeit. Vielfältig zusammengesetzte Teams gehören zur Normalität. In der Vielfalt unserer Mitarbeiter sehen wir eine unschätzbare Quelle von Kreativität und Erfahrung, die auch unsere Wettbewerbsfähigkeit steigert.“*

Downloadbar unter : [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

#### BEISPIEL: HEWLETT PACKARD

*„Diversity is the existence of many unique individuals in the workplace, marketplace and community that includes men and women from different nations, cultures, ethnic groups, generations, backgrounds skills and abilities, including all the unique differences that make each of us who we are.“*



Quelle:

Präsentationsunterlagen von Sivlia Buchinger, HR bei HP Austria

**BEISPIEL: DEUTSCHE BANK - DEFINITION**

**„GLOBAL DIVERSITY“**

„Diversity Management bedeutet, Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten, Kulturen, Religionen und Erfahrungen, unabhängig von Alter, Geschlecht, ethnischem Hintergrund, Behinderung und sexueller Identität, die Möglichkeit zu geben, effektiv im Team zusammenzuarbeiten und ihr Potential zu entfalten. Nur, wenn Gegensätze nicht nivelliert, sondern geschätzt und gefördert werden, können wir der Arbeitgeber erster Wahl werden, der Toptalente anzieht – und längerfristig bindet.“

**BEISPIEL: DEUTSCHE BANK - LEITBILD**

**„GLOBAL DIVERSITY“**

„Die Deutsche Bank nutzt Unterschiedlichkeit und Individualität als Wettbewerbsvorteil. Vielfalt wird bewusst gepflegt, während gleichzeitig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch unsere gemeinsamen Unternehmenswerte vereint werden. Dies trägt dazu bei, dass qualifizierte, kreative und motivierte MitarbeiterInnen und Mitarbeiter in einem Umfeld, das durch Vertrauen, Lernen und Teamarbeit geprägt ist, auch in Zukunft der wichtigste Erfolgsfaktor bleiben.“

**BEISPIEL: VOESTALPINE - LIFE PROGRAMM**

Das Leitbild wird gemeinsam von der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat getragen. Es ist hier gelungen, eine Diversity Dimension – nämlich Generationenbalance – mit einem Gesundheitsförderungsprogramm zu verlinken. <http://life.voest.co.at/life4.html>

**Zum Weiterlesen:**

- ▶ Business for Social Responsibility <http://www.bsr.org/>
- ▶ Society of Human Resource Management <http://www.shrm.org/diversity/definingdiversity.htm>

#### 4.3.2 ZIELE FORMULIEREN

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse werden nun konkrete, überprüf- und kommunizierbare Veränderungsziele entwickelt. Dabei gilt es festzulegen, welche inhaltlichen Lösungen anzustreben sind. Je genauer der Ist-Zustand geklärt ist, desto leichter wird es sein, sich auch auf Ziele (Soll-Zustand) zu verständigen. Ziele bilden den Referenzrahmen, indem sich die jeweiligen Veränderungs-Maßnahmen bewegen werden.

**Kernfrage: „Was genau soll alles verändert werden und welchen Nutzen haben die Veränderungen?“**

Bei der Zielformulierung ist es hilfreich zwischen

- ▶ übergeordneten Zielen (goals) und konkreten Zielen (objectives) zu unterscheiden
- ▶ Ziele von Nicht-Zielen abzugrenzen - also auch zu definieren, was nicht-erreicht werden soll.

An Zielen können beispielsweise die Reduktion der drop-out Rate von Frauen um 25% bis zum Jahr X, eine Reduktion der Zufriedenheitsdisparität zwischen bestimmten Sozialgruppen um 10% bis zum Jahr Y etc. formuliert werden.

Jedoch, bei allen Zielen soll die Gender-Dimension als prioritär berücksichtigt werden!

**Welche Qualitätskriterien sind bei Zieldefinitionen zu beachten?**

Nach der "SMART"-Faustregel sollte ein Ziel sein:

- ▶ **Spezifisch**, konkret, verständlich, begreifbar, vorstellbar – aber nicht abstrakt
- ▶ **Messbar** – dazu bedarf es der Indikatorenentwicklung „wie erkennen wir, wann wir unser Ziel erreicht haben?“
- ▶ **Attraktiv** – für die betroffenen Individuen oder Sozialgruppen, um Motivation und Beteiligung zu erreichen
- ▶ **Realistisch** – aber doch herausfordernd, um erfolgreich zum Sollzustand zu kommen
- ▶ **Termingebunden** – alle Ziele müssen mit einem Datum versehen werden

#### **ERFOLGSPRINZIPIEN**

- ▶ Ziele sind als Benchmarks oder als Indikatoren zu betrachten und nicht als reine Quoten, die unbedingt erreicht werden müssen.
- ▶ Ziele müssen mit den Unternehmenswerten und/oder -Leitbild verknüpft sein.
- ▶ Ziele können zwar hoch, sollen aber realistisch (im Rahmen des Möglichen) gesetzt werden.

#### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Für Ziele sollen Meilensteine definiert werden.
- ▶ Ziele müssen klar sein und von den wesentlichen Entscheidungsträgern geteilt werden, d.h. es bedarf eines belastbaren Konsens der Geschäftsleitung, dass und auf welchem Weg die Ziele erreicht werden sollen (ein „belastbarer Konsens“ bleibt standhaft in Krisenzeiten und in Konfliktsituationen).
- ▶ Je präziser Ziele definiert sind, desto leichter fällt die Schnürung eines griffigen Maßnahmenpaktes. Es wird dadurch klarer, wer was wem wie anbietet bzw. angeboten wird.

#### 4.3.3 DIE UMSETZUNGSSTRATEGIE ENTWICKELN

Neben der Klärung, *was* (Ziele) erreicht werden soll, bedarf es einer Auseinandersetzung, *wie* die Ziele erreicht werden. Es muss eine Strategie zur Realisierung des Zielsystems entwickelt werden. Dabei geht es um die Herstellung einer klaren und logischen Verbindung zwischen den angestrebten Zielen und den vorgesehenen Maßnahmen. Geschieht dies nicht oder zu oberflächlich, läuft man Gefahr, sich zu verzetteln oder wichtige Ressourcen des Unternehmens (Zeit, Geld, Motivation, Kreativität, etc.) in den Sand zu setzen.

#### **Kernfrage: „Auf welchem Weg und mit welchem Vorgehen können wir unsere Ziele erreichen?“**

Die Strategieentwicklung dient somit einerseits der Planung von konkreten Maßnahmen und Aktivitäten; andererseits der Identifikation effektiver Vorgehensweisen. Es ist der Frage nachzugehen, wie die betroffenen Personen und/oder Sozialgruppen erreicht werden können und welche Personen welche Rolle und Zuständigkeiten übernehmen. Zum Strategiekonzept gehört natürlich auch ein angemessener Zeit- und Ergebnisplan.

#### **Eine erfolgreiche Diversity-Strategie verfolgt ein Zusammenspielen von „Head-Heart-Hand“ (Stuber 2004):**

- ▶ Der Head-Ansatz stellt ein rational begründetes Argumentarium für Handlungsschritte bereit.
- ▶ Der Heart-Ansatz bringt Instrumente zum Einsatz, bei denen das persönliche Erleben und die Betroffenheit in den Vordergrund rücken.
- ▶ Der Hand-Ansatz drückt sich z.B. in klaren Handlungsanweisungen, Regelungen, Richtlinien, Zielvereinbarungen, Übertragung von Verantwortungen im Rahmen persönlicher Diversity-Pläne, (verpflichtende) Teilnahme an Diversity-Trainings etc. aus.



**Handlungsleitende Fragestellungen für die Strategieentwicklung:**

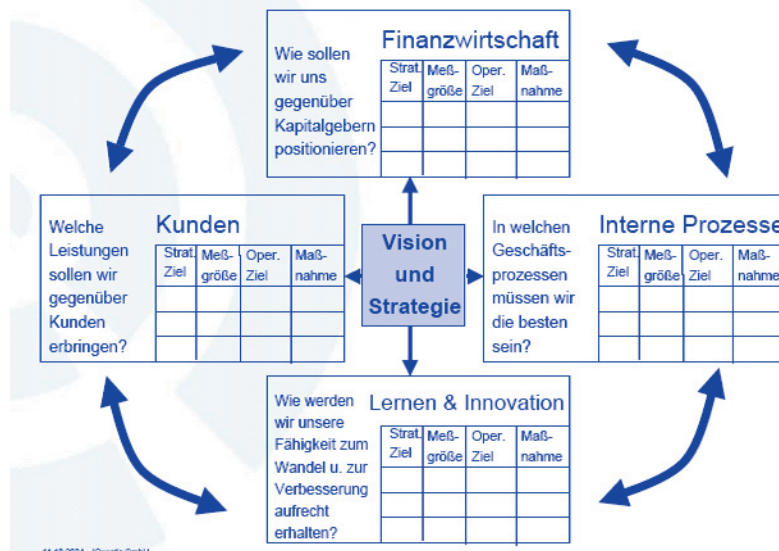
- ▶ Welche Maßnahmen werden welche Wirkungen haben?
- ▶ Mit welchen positiven und negativen Nebenwirkungen und Folgen ist zu rechnen?
- ▶ Welche Rückwirkungen sind zu erwarten?
- ▶ Welche bestehenden Maßnahmen/Initiativen können/sollen unter dem Schirm „Diversity“ gebündelt werden?
- ▶ Welche Vorerfahrungen mit Change-Prozessen bestehen bereits im Unternehmen? Was wurde daraus gelernt?
- ▶ Ist der Zusammenhang mit den Ergebnissen der Ist-Analyse noch gegeben?

**ERFOLGSPRINZIPIEN**

- ▶ Die Maßnahmenplanung ist einem sorgfältigen Reflexions- und Entscheidungsprozess an Prioritätensetzungen zu unterziehen. Nicht zuletzt ist es in der MitarbeiterInnenkommunikation von grundlegender Bedeutung, dass ein fundiertes Argumentarium für die Prioritätensetzung im Maßnahmenkatalog vorhanden ist.
- ▶ Der Zusammenhang zwischen der Ist-Analyse und den geplanten Maßnahmen soll für alle Beteiligten eindeutig nachvollziehbar sein.
- ▶ Bei der Umsetzungskonzeption dem Unternehmen nicht zuviel (auf einmal) zumuten, sowohl auf der Personen- als auch auf der Unternehmensebene soll eine potentielle Überforderung antizipiert mitbedacht werden.
- ▶ Bei der Strategieentwicklung empfiehlt es sich, sich Erfahrungswerten und Best Practice Beispielen von Methoden, Konzepten, Instrumenten und Maßnahmen zu Diversity zu bedienen.

**BEISPIEL: EIN THEORETISCHES KONZEPT FÜR DIE DIVERSITY-STRATEGIEENTWICKLUNG**

**Balanced Scorecard (Norton/Kaplan)**





Die „**Diversity Balance Scorecard**“ nimmt in der Unternehmensbe-  
trachtung vier, einander beeinflussende Perspektiven ein: die Finanz-,  
KundInnen-, Prozess- und Lernperspektive. Wie die schematische  
Darstellung verdeutlicht, dient das Instrument zum einen der Herausar-  
beitung des Business Case und zum anderen der strukturierten Strategie-,  
Ziel- und Maßnahmenentwicklung von Diversity.  
(Quelle: www.iqentis.de).

**BEISPIEL AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS:**

**PROCTER & GAMBLE – WESTERN EUROPE DIVERSITY**

Auf der Ausgangslage eines länderspezifischen Strategieansatzes bei  
P&G wurde 2001 ein „Action Plan“ für Westeuropa entwickelt, der die  
regionalen Geschäftseinheiten in seinen Diversity-Entwicklungen als  
„Unterstützung“ dienen soll.

In einem Vier-Stufenplan, der sich primär und vorerst auf den Gendera-  
spekt konzentriert, wird eine standardisierte Implementierung des  
Western Europe Diversity Programm vorgeschrieben.

- ▶ Schritt 1: strategische Entscheidung, Gender als Priorität
- ▶ Schritt 2: Ernennung eines/r Westeuropäischen Diversity „Owner“
- ▶ Schritt 3: Entwicklung des Business Case für die Leitidee „Diversity  
als Wettbewerbsvorteil“
- ▶ Schritt 4: Etablierung eines regionalen Action Plan

**Der Western Europe Diversity Strategieplan bei P&C**

(Quelle: CSR Europe, eigene Übersetzung)

WESTERN EUROPE DIVERSITY AKTION PLAN 01/02		
Ziel: Verbesserung der Wirtschaftsergebnisse durch eine diversere und besser ausgeschöpfte Organisation		
(verwendete Abkürzungen: WE = Westeuropa, BU = Business Units, FWA = Fle- xible Work Arrangements, ER = External Relations)		
Strategie	Aktionen	Maßnahmen
1. Führungskräfte in die Verantwortung nehmen	Zustimmung zu Zielsetzungen in Repräsentationszahlen	40% Frauenanteil bis zur Beschäftigungsebene 5, bis 2005
	Etablierung einer Diversity Scorecard (Recruitment, Weiterbeschäftigung, Förderung)	Teil des regulären Business Reviews, zweimal jährlich
	Diversity Checks in allen Ratings und Entwicklungsdiskussionen	Zwei jährlich
2. Involvierung der MitarbeiterInnen	Frauen in Business Netzwerken als beratende Gruppen für den HR und Linienmanagement	
	Umgang bei sexueller & morali- scher Belästigung	Entwicklung in WE
	Frauen unterstützen Frauense- minare	Zweimal jährlich
	sex@workshop Programme	Jede BU zumindest einen Workshop



<b>3. Weiterbeschäftigung</b>	Mentoring Programm	Implementiert in Genua als führende BU
	Einführung von Flexiblen Work Arrangements	Klares Wissen über die gegenwärtige Situation (wer hat FWA und –Erfahrungen)
	Individuelles Assignment, Entwicklung von Top-Talenten, Erfolgsplanung	Auf allen Ebenen von 5+
	Klare Kommunikation zur Unterstützung der Mobilität	
	Job Datenbank in Kollaboration mit anderen Unternehmen um Lebenspartner der MitarbeiterInnen Beschäftigung zu ermöglichen	Partnerschaft mit fünf multinationalen Unternehmen in Genua
	Re-launch FWA intranet site	# BesucherInnenanzahl pro Monat
<b>4. Interne Bewusstseinsbildung</b>	Diversity Plan erstellen und Fortschritt in allen BU	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Diversity Faktenbuch für das Führungskräfte team	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Diversity-Präsentationen bei Peers anderer Unternehmen	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Medieninterviews mit Top P&G ManagerInnen zu den Diversity Bemühungen	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Diversity Informationen über das Intranet	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Diversity absatzförderndes Material	Implementierung in Genua, Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Diversity Rollenmodelle sammeln und auf der Diversity Website publizieren	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
<b>5. externe Bewusstseinsbildung</b>	Beteiligung an Benchmarkingstudien, durchgeführt von CSR Europe	Studie abschließen in 4/02
	Wirksames Einsetzen in den ER Good News Programm	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Eine Toolkit für lokale ER Organisationen und Diversity Kontakten erstellen	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Attraktive „experience diversity“ Workshops (z.B. Vater-Workshops, sex@workshop) für den Einsatz mit externen europäischen und lokalen Medien gestalten	Fokusgruppen und web-basierte Befragung
	Studien von Magazinen (z.B. The best companies for working mothers) sponsoren	Fokusgruppen und web-basierte Befragung



<b>6. Belohnung</b>	Es bedarf herausragender Leistungen in Diversity-Führung und Unterstützung für eine „1“ bei der Beurteilung und Beförderung	100%
	Jährlicher Diversity Award für eine BU oder Funktion, verliehen von Paul Polman	
	Präsident bedankt sich bei den Diversity-Champions mit einer Karte	
<b>7. Interne Wissens- und Datenbank</b>	SAP HR Diversity Berichte	100% Genauigkeit
	Focus Gruppen 01	Versus 1998 Befragung
	Diversity Teams in allen BU	ist der Platz, wo das gesamte WE Diversity Wissen zur Verfügung steht
	Web-basierte Untersuchungen gemeinsam mit CMK	Durchzuführen vor dem Implementierungsplan

## 4.4 IMPLEMENTIERUNG

So komplex das Konzept Managing Diversity ist, so entsprechend breit ist auch die Palette an Maßnahmen, die aufgegriffen werden können, um die Leitidee zu verwirklichen. Der in der Phase Strategieplanung entwickelte Maßnahmenkatalog wird nun umgesetzt.

**Hier einige exemplarischen Vorschläge von Diversity-Maßnahmen im Personalmanagement:**

<b>Personalbeschaffung und Integration neuer MitarbeiterInnen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recruitingstrategien, Quellen und Auswahlprozesse optimieren</li> <li>▶ Mentoring und Coaching</li> <li>▶ Netzwerke, auch unternehmensübergreifend</li> <li>▶ Sprachtrainings</li> </ul>
<b>Personalerhaltung und Leistungsstimulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitszeiten: flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, Feiertagsregelungen, Sabbaticals, etc.</li> <li>▶ Work-Life-Balance (Stichwort: Väterkarenz, Burn-out-Prävention)</li> <li>▶ Personalbeurteilungsinstrumente, Beförderung und Vergütung optimieren</li> <li>▶ Betriebliche Zusatzleistungen überprüfen (Stichwort: Zusatzleistungen auch für homosexuelle LebenspartnerInnen)</li> <li>▶ Leistungsbeurteilung und Karriereentwicklungen überprüfen</li> <li>▶ Entlohnung (Equal Pay Audit)</li> <li>▶ Diversity in der Führungskräftebeurteilung integrieren (Stichwort: Zielvereinbarungen)</li> <li>▶ Spezialisierte Arbeitsplatzausstattung (Stichwort: Menschen mit Behinderung)</li> </ul>

<b>Kultur im Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verhaltensregelungen (Stichwort: Codes of Conduct)</li> <li>▶ Interner Sprachgebrauch (Stichwort: politisch korrekte Sprache, Übersetzungen von Unternehmensinformationen)</li> <li>▶ Kleidungsvorschriften überdenken (Stichwort: Kopftuch)</li> <li>▶ Religiöse Gepflogenheiten (Stichwort: Feiertage berücksichtigen, Gebetsräume)</li> <li>▶ Speisenangebote (Stichwort: Schweinefleisch, Alkohol)</li> </ul>
------------------------------	--

**ERFOLGSPRINZIPIEN**

- ▶ Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie sich nicht nur auf bestimmte Zielgruppen konzentrieren, sondern für alle Vorteile bringen.
- ▶ Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie möglichst effizient und reibungslos in das betriebliche Geschehen integriert werden. Bereits vorhandene Instrumente, Initiativen und Prozesse sollen daher genutzt und aufgegriffen werden.
- ▶ Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie nicht isoliert, sondern mit den allen Organisations- und Geschäftsstrategien verbunden werden.
- ▶ Maßnahmen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit dann erfolgreicher, wenn sie durch externe ExpertInnen beratend begleitet werden.
- ▶ Maßnahmen sind dann erfolgreicher, wenn sie regelmäßig einem Reflexionsprozess zugeführt werden; daneben müssen neue Erfahrungen, Vorschläge und Weiterentwicklungen im Zusammenhang mit Diversity kontinuierlich beobachtet und auf ihre Tauglichkeit überprüft werden.

**BEISPIEL**

Eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung unter 78 international tätigen deutschen Unternehmen mit jeweils mehr als 2000 MitarbeiterInnen zeigte, welche diversity-relevanten Maßnahmen die größte Akzeptanz (in Deutschland) genießen:

Sprachen-Trainings	82%
Gleitender Übergang in den Vorruhestand	82%
Flexible Arbeitszeit für > 50% der MA	72%
MitarbeiterInnenförderung durch Fachlaufbahnen	69%
Einstellung & Integration von Schwerbehinderten	58%
Vereinbarkeit Beruf & Familie	51%
Diversity-Trainings	50%
Cross-funktionale Job Rotation	47%
Unternehmensinfos in verschiedenen Sprachen	45%

(Quelle: DGFP 2003)

## BEISPIEL: DEUTSCHE TELEKOM

Der Maßnahmenkatalog zur „Chancengleichheit und Diversity“ ist in einzelne Kapitel gefasst und mit jeweils mehreren Produkten und/oder Projekten hinterlegt.

### Zusammenarbeit von Frauen und Männern

- ▶ Gendertrainings als Baustein für die „Diversity-Strategie“
- ▶ Leitfaden für die Gestaltung von Texten und Reden: „Sprechen wir alle die gleiche Sprache?“

### Chancengleichheit als Qualitätsfaktor

- ▶ Für die Umsetzung sorgen eine Vielzahl von E-Quality-Teams, die sich aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, Qualitätsfachleuten sowie fachkundigen MitarbeiterInnen
- ▶ Mehrmalige Verleihung des Prädikat „Total E-Quality“

### Frauen für IKT

- ▶ Aktionen „Mädchen in IT-Berufen“ und „Erhöhung des Frauenanteils für technische Studiengänge“
- ▶ „Girl’s day“, Schnuppertage, Mentoring-Programm für Studentinnen der FH Leipzig

### Frauen in Führungspositionen

- ▶ Mentoringprogramme für Frauen
- ▶ Cross-Mentoring mit anderen Unternehmen
- ▶ Seminar für weibliche Führungskräfte
- ▶ Führungsseminar für Managerinnen

### Die Kundin im Fokus

- ▶ Aktion „Frauen ans Netz“ – Ziel: den Frauenanteil bei InternetuserInnen zu heben
- ▶ Kampagne für Frauen und Männer über 50 Jahre „50 plus“

### Work & Life Balance

- ▶ „Elternzeit“: für beide Eltern mit gleichzeitiger (30 Wstdn.) Teilzeit
- ▶ Wiedereinstieg nach Elternkarenz: Integrationsseminare
- ▶ Kinderbetreuungseinrichtungen/-Maßnahmen in unterschiedlichen Konzerneinheiten
- ▶ Familienservice

### „best practice“

- ▶ Benchmarking: internes Reporting zu Diversity und Austausch von erfolgreichen Praktiken und Strategien mit anderen Spitzenunternehmen
- ▶ „Preis für Chancengleichheit“ – interner Wettbewerb
- ▶ „Cultural Change“ gemeinsame Projekte zu Chancengleichheit mit internationalen Tochtergesellschaften.

### Zum Weiterlesen: ad Maßnahmen im Personalwesen allgemein

Einen umfangreichen und vertieften Einblick in Diversity-Maßnahmen bietet die vom **Zentrum für Soziale Innovation** erstellte **Good-Practice Sammlung**, verfügbar unter: [http://www.managing-diversity.at/opencms/export/download/MD-Operat.-Partner/Diversity\\_Teil2\\_Fallbeispiele.pdf](http://www.managing-diversity.at/opencms/export/download/MD-Operat.-Partner/Diversity_Teil2_Fallbeispiele.pdf)

In der 2002 erschienenen **Benchmarking Studie** unter namhaften multinationalen Unternehmen, publiziert von **CSR Europe**, finden sich umfangreiche Anregungen für Diversity-Maßnahmensetzungen, verfügbar unter <http://www.csreurope.org/>

Eine Auflistung von **Case Studies** findet sich auf der Website von **Business in the Community**, zu finden unter [http://www.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/index.html](http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/index.html) (93 Fallstudien)

#### **Zum Weiterlesen: ad Recruiting im Speziellen**

Überacker, Jutta (2004): Wie kommt Diversity in die Organisation? In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Managemententwicklung. Ausgabe 2/2004 17. Jahrgang

Die Website der Unternehmensberatung PROVE bietet ein Tool zur Objektivitätsmessung im Recruiting unter [http://www.diversityworks.at/tools/rec\\_test.asp](http://www.diversityworks.at/tools/rec_test.asp)

## **4.5 BILDUNG UND TRAINING**

Einerseits nützt Diversity die vielfältigen Kompetenzen und Potenziale, andererseits benötigt Diversity selbst spezifisches Wissen (über Diversity, kulturelle Unterschiede etc.) Kompetenz und Wollen (diversity-orientierte Einstellungen und Werte). Um Diversity erfolgreich zu implementieren, braucht es daher der Bildungs- und Trainingsmaßnahmen, um bestehende Strukturen durch Bewusstseinsförderung, Wissensvermittlung und Kompetenzerweiterung zu verändern.

Insbesondere müssen zunächst die oberen *Führungskräfte* trainiert werden, aber auch die *BetriebsrätInnen/InteressensvertreterInnen* sollten befähigt werden, gegen Diskriminierung vorzugehen, sei es als BeraterInnen von ArbeitgeberInnen oder als Interessensvertretung der Belegschaft. Leitbilder müssen aber auch von der *Belegschaft* mitgetragen und tagtäglich umgesetzt werden – es bedarf daher des Trainings auf allen MitarbeiterInnenebenen.

Beginnt man sich dem Diversity Thema erst neu zu stellen, empfiehlt es sich, nach folgendem Stufenplan vorzugehen:

1. Bewusstwerdung
2. Verstehen
3. Diversity-Kompetenz

Durch diese drei Komponenten kann menschliches Verhalten überdacht, bewertet und entwickelt werden. Sie beziehen sich sowohl auf die Unternehmensebene wie auch auf die individuelle/persönliche Ebene.

Sie bilden einen Prozess ab, durch den gleichermaßen deutlich wird, dass Veränderungen nicht über Nacht herbeigeführt werden können.

### **BEWUSSTWERDUNG UND VERSTÄNDNIS**

Um Chancengleichheit herzustellen, ist es notwendig, sowohl einen Prozess der „Bewusstwerdung“ bestehender Vorurteile herbeizuführen, als auch über alle nötigen Informationen rechtlicher und anderer Möglichkeiten der Diskriminierungsbekämpfung zu verfügen. Darüber hinaus ist oftmals den Mitarbeitenden das Ausmaß der herrschenden Vielfalt im Unternehmen nicht bewusst. Dabei zielen die einen Trainingskonzepte auf Bewusstseinsverbesserung bei bestimmten Zielgruppen ab, und andere auf prozessorientierte Übungen, um die Einstellungen der TeilnehmerInnen zu analysieren. Es gilt, den TeilnehmerInnen die Möglichkeit einzuräumen, sich dem Thema zu nähern, ohne dass der Eindruck entstünde, ein konkretes Problem besprechen zu müssen.

#### **Mögliche Trainingsinhalte:**

- ▶ Sensibilisierung der Teilnehmenden für das Vorhandensein von Vielfalt – auch jenseits der klassischen Merkmale
- ▶ Bewusstwerden gegenüber den eigenen Werten, Einstellungen und Haltungen, deren Einfluss auf das eigene Verhalten und auf die Organisation
- ▶ Erkennen der Funktionalität und Dysfunktionalität der „Andersartigkeit“ im Arbeitsumfeld und Wahrnehmen von Benachteiligungen
- ▶ Wirkungsweisen von Homogenität / Heterogenität und Konformität / Nicht Konformität
- ▶ Erkennen, welche Bedeutung „Managing Diversity“ für die Organisation haben kann
- ▶ Transfermöglichkeiten für die Arbeit mit heterogenen Teams / Organisationen
- ▶ Die Fähigkeit, die Relativität des eigenen Wissens und der Wahrnehmung zu akzeptieren
- ▶ Die Fähigkeit, nicht zu beurteilen
- ▶ Die Toleranz für Mehrdeutigkeit (Ambiguität)
- ▶ Die Fähigkeit der Wertschätzung und des Respekts gegenüber den Werten, Glaubenshaltungen und Hintergründen anderer Menschen
- ▶ Empathie
- ▶ Bereitwilligkeit, neue Verhaltensweisen und Glaubenshaltungen zu erwerben
- ▶ Die Bescheidenheit („Humility“) zu akzeptieren, was man nicht weiß.

Grundlegende Voraussetzung im persönlichen Umgang mit Diversity ist jedoch das Erkennen und Akzeptieren der eigenen Vielfältigkeit.

#### **DIVERSITY-KOMPETENZ**

Zielsetzungen dieses Trainingstypus sind der Erwerb von Kompetenzen, die zum einen zum „change agent“ und zum anderen zur verbesserten Interaktion in einer komplexen Belegschaftsstruktur befähigen sollen. Dabei spielen interkulturelle Kompetenzen und effektives Kon-



fliktmanagement, sowie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Arbeitswelten eine wichtige Rolle.

**Mögliche Trainingsinhalte:**

- ▶ Verbesserung der interkulturellen Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Verbesserung der Konfliktfähigkeit und des Konfliktmanagements
- ▶ Fähigkeit entwickeln, Situationen mit nicht wertenden Begriffen zu beschreiben

**Checklist für Diversity-Trainingsvorhaben** (Quelle: auszugsweise Gardenwartz & Rowe 1994, eigene Übersetzung)

**Rückbindung im Unternehmen:**

- ▶ Diversity wird als Business Imperativ erachtet
- ▶ Das Top-Management ist überzeugt, dass Diversity zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens in Verbindung steht.
- ▶ Das Top-Management hat sich verpflichtet, notwendige Änderungen in der Unternehmenspolitik vorzunehmen.
- ▶ Das Top-Management verpflichtet zur Teilnahme an Diversity-Trainings
- ▶ Training ist nur ein Baustein im gesamten Diversity-Programm

**Planung:**

- ▶ Das Ankündigung des Trainings betont die Vorteile des Trainings für alle Teilnehmenden
- ▶ Das Training ist zeitlich so angesetzt, dass mit keinen Unterbrechungen zu rechnen ist.
- ▶ Der Trainingsort ist förderlich für das Lernen gewählt
- ▶ Es liegen Daten zum Trainingsbedarfen vor, die Trainingsnotwendigkeiten sind klar
- ▶ Es ist geplant, dass die TeilnehmerInnen in diversen Gruppen teilnehmen

**Agenda der Trainings-Veranstaltung:**

- ▶ Der Zweck und die Ziele des Trainings sind am Beginn klar kommuniziert
- ▶ Die Trainingsziele haben für die TeilnehmerInnen Relevanz
- ▶ Das Training hat eine realistische Zeitstrukturierung
- ▶ Eine Varietät von Aktivitäten und Gruppierung ist gegeben
- ▶ Prozesse sind so strukturiert, dass der Austausch von geteilten und differenten Ansichten ermöglicht ist

**Evaluation und Abschluss:**

- ▶ Lernerfahrungen und gewonnene Erkenntnisse können mit den anderen geteilt werden
- ▶ Feedbackschleifen über das Training seitens der TeilnehmerInnen sind vorgesehen

Die hier genannte Palette an Trainingsinhalten macht offensichtlich, dass Diversity-Training neben der Fähigkeit zur situativen Sensibilität auch hohe inhaltliche Kompetenzanforderungen an TrainerInnen stellt.

## Was charakterisiert eine/einen effektive/n Diversity-TrainerIn?

(Quelle: Gardenwartz & Rowe 1994)

- ▶ TrainerIn als Tool: der/die TrainerIn muss selbst frei von Vorurteilen und Denken in Stereotypen sein.
- ▶ Überzeugung von den der Diversity-Leitidee zugrundeliegendem Wertesystem, wie z.B. Toleranz, Gleichheit und Inklusivität.
- ▶ Fundiertes inhaltliches Wissen, wie soziologische, psychologische und anthropologische Gesellschaftstheorien, Verhaltenstheorien von Gruppen und Individuen, Kulturtheorien und Managementtheorien.
- ▶ Umfangreiche Kompetenzen, wie die Fähigkeit zu inspirieren und instruieren, neue Denkweisen anzuregen, Sensibilität in Konflikten, etc.
- ▶ Fähigkeit in komplexen Situationen Würde und Respekt für sich und die anderen zu wahren; Vertrauen und Sicherheit herzustellen, die es allen erlaubt, unsanktioniert alle Ideen auszusprechen.

### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Training alleine, auch wenn es noch so exzellent durchgeführt wird, kann den kulturellen Change Prozess nicht herbeiführen.
- ▶ Wichtig ist die Ermittlung relevanter Trainingsbedarfe – Training soll maßgeschneidert sein.
- ▶ Es sollen im Training „sowohl als auch“ (und nicht „richtig und falsch“) an Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen zugelassen werden.
- ▶ Trainings nur für die dominante Gruppe erwecken den Eindruck, dass Fehlverhalten lediglich in dieser Gruppe zu finden sei und alle anderen ein positives Verhalten zeigen.
- ▶ Diversity soll auch im TrainerInnenteam repräsentiert sein.
- ▶ Das TrainerInnenteam sollte aus internen und externen TrainerInnen zusammengesetzt sein: Die interne Person kennt die Verhältnisse im Unternehmen und die externe Person ist weniger betriebsblind und kann Probleme objektiver einschätzen.
- ▶ Diversity-TrainerInnen brauchen hohe Kompetenz in „anti-diskriminierenden“ Arbeitsmethoden, Konfliktmanagement und über fundiertes Wissen in Organisationsentwicklung und Gruppendynamik verfügen. Sie müssen in der Lage sein, sich passgenau auf das Anspruchsniveau der SchulungsteilnehmerInnen und sich auf die Bedarfe von (potentiell oder tatsächlichen) benachteiligten Personengruppen einzustellen
- ▶ Lernerfahrungen können systematisch aufgezeichnet und in Form von Logbüchern oder Tagebüchern veröffentlicht werden.
- ▶ Wettbewerbe können MitarbeiterInnen motivieren, ihre Erfahrungen im Lernprozess, in Essays, Liedern oder Videos aufzuzeichnen.

**Best Practise:**

- ▶ Sanz, Gregor / Penz, Adelheid / Gruber, Sybil (2005): Diversity - ein Thema für MitarbeiterInnen in Betrieben? Leitfaden für Trainingskonzepte.
- ▶ Pircher, Erika (2005): Sechs Schritte zu Doing Diversity. Führungskräfte-schulung zur Sensibilisierung für ein diversityorientiertes Management. Manual.

**Zum Weiterlesen:**

- ▶ Höher, Friederike: Diversity-Training. Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen. In: Koall et.al (Hrg.): Vielfalt statt Lei(d)t-kultur. Münster:Lit, 2002.
- ▶ Sonnenschein, William (1997): The Diversity Toolkit. How you can build and benefit from a Diverse workforce. Contemporay Books.

**4.6 KOMMUNIKATION**

Informationspolitik und Marketing des Diversity-Programms sind wesentliche Elemente in der Implementierung, schon allein deshalb weil Unterschiedlichkeit in der Belegschaft tendenziell tabuisiert ist und der individuellen Anpassungsfähigkeit/-unfähigkeit zugeordnet wird. Außerdem bieten sich über „Kommunikation“ vielfache Möglichkeiten, die Mitarbeitenden als aktiv Beteiligte ins Boot zu holen. Dazu bedarf es der breitgefächerten Nutzung von Kommunikationskanälen, sowohl nach innen als aber auch nach außen.

**Kernfrage: „Wie kommunizieren wir was an wen?“**

**4.6.1 DIVERSITY INTERN KOMMUNIZIEREN**

Die interne Kommunikation von Diversity trägt anfangs dazu bei, das Leitbild unter den Mitarbeitenden bekannt zu machen und das Verständnis für Diversity zu fördern. Dabei ist es nützlich, ein breites Repertoire an Kommunikationsmethoden und -taktiken zu haben. Mindestens ebenso wichtig ist aber, eine Kommunikationsstrategie zu verfolgen, die präzise auf das jeweilige Veränderungsvorhaben zugeschnitten ist.

**An Medien können genützt werden:**

- ▶ Diversity-Folder, Broschüren, Rundschreiben, Plakate, Flugblätter, Zeitung, Aushänge, Intranet, Newsletter, Betriebszeitung, Aushänge am „Schwarzen Brett“, ...
- ▶ Vorträge, Betriebsversammlung, Filmvorführungen, Aktionstage,...

Die Kommunikation sollte zweigleisig angelegt sein, die auch Feedbacks und Inputs seitens der MitarbeiterInnen einschließt, z. B. durch Ideenwettbewerbe, Fokusgruppen, Meinungsäußerungen in der Firmenzeitung, etc.

**Welche Aspekte in der MitarbeiterInnenkommunikation** sollen berücksichtigt werden, um ein nachhaltiges Commitment zu Diversity bei der Belegschaft zu bewirken? (Quelle: SHRM)

- ▶ Den **Business Case** erklären: MitarbeiterInnen stellen sich die Frage und möchten eine Antwort, warum das Unternehmen Geld, Zeit und Energie in Diversity investiert. Daher bedarf es einer argumentativen Untermauerung, welche Implikationen Diversity für die Belegschaft, die Produktivität, die Unternehmenszielsetzungen, etc. haben kann. Einige statistische Daten (aus der Unternehmensanalyse), z.B. hinsichtlich Burning-out im Unternehmen, können hier hilfreich sein, um die Optimierungschancen für alle darzulegen.
- ▶ Auf **existierende Werte und Visionen** aufbauen; z.B. können Ethikwerte um den Diversity-Aspekt erweitert werden oder auch die Betonung auf Teamarbeit bietet eine schlüssige Brücke zu Diversity.
- ▶ Die **Vorteile** durch Diversity für jedes Individuum im Unternehmen vermitteln; z.B. effektivere Teamarbeit führt zu weniger Konflikten oder zum besseren Verständnis der Konsumentenbedürfnisse.
- ▶ Den **Prozess** erklären: die MitarbeiterInnen sollen über die geplanten Schritte, welche Teilnahme erwartet wird, was ihre Rolle sein soll etc. konkret informiert werden. Essentiell ist es dabei, den Prozesscharakter von Managing Diversity hervorzuheben und als einen integralen Bestandteil im Unternehmen selbst zu vermitteln.
- ▶ **Leadership Commitment** demonstrieren: nach dem Motto „Erzähl mir nichts, sondern zeige es“ werden die MitarbeiterInnen handfeste, sichtbare Signale des Commitments zu Managing Diversity seitens der Führungscrow erwarten.

#### **Wann soll mit der Kommunikation begonnen werden?**

Sehr bald nach der Gründung des Diversity-Teams sollte die Belegschaft zu einem **Kickoff-Meeting** einberufen werden, um die getroffene Entscheidung für Diversity mitzuteilen.

Das Kickoff-Meeting ist eine zentrale Weichenstellung im Implementierungsprozess und erfordert eine gründliche Vorbereitung. Gerade am Beginn ist eine sensible und bewusst inszenierte Kommunikation für den Erfolg des Vorhabens entscheidend. Das Kickoff-Meeting muss die Gesamtbelegschaft erreichen und darf nicht z.B. auf eine bestimmte Zielgruppe oder Abteilung adressieren. Dies würde Irritationen und möglicherweise Widerstände hervorrufen.

#### **Handlungsanleitende Fragestellungen in Vorbereitung des Kick-off-Meetings ...**

- ▶ Wissen die MitarbeiterInnen, welche konkreten Maßnahmen auf sie zukommen und welches die nächsten Schritte im Prozess sind?
- ▶ Wie werden die MitarbeiterInnen in den Implementierungsprozess eingebunden sein?
- ▶ Wenn ja, wie wird der MitarbeiterInnen-Input genützt werden? Was wird ihre Rolle sein?
- ▶ Sind hinkünftig spezielle Veranstaltungen geplant?

- ▶ Wird in der Kommunikation transportiert, dass Managing Diversity als fortlaufender Prozess und nicht als eine singuläre Initiative zu verstehen ist?

#### ...und nach der Unternehmensanalyse

- ▶ Wurden die Ergebnisse der Ist-Analyse an die MitarbeiterInnen geschickt bzw. an sie kommuniziert?
- ▶ Ist in der Darstellung der Ergebnisse die Anonymität gewahrt? Besonders bei Verwendung wörtlichen Zitaten aus der Befragung: sind die Personen damit identifizierbar oder nicht?
- ▶ In welcher Detailliertheit sollen die Daten zu den unterrepräsentierten Sozialgruppen im Unternehmen kommuniziert werden, ohne deren Anonymität zu verletzen?

#### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Um der Belegschaft eine klare Orientierung zu geben und den Diversity-Implementierungsprozess voran zu treiben, ist es notwendig, die MitarbeiterInnen frühzeitig, zeitgerecht und umfassend, aber auch sensibel (!! ) über die Ziele, Schritte und den Verlauf des Vorhabens zu informieren.
- ▶ Es gilt, *alle* MitarbeiterInnen zu den Zielsetzung, der internen Definition von Diversity, der Maßnahmenplanung und zum geplanten Involviertheitsgrad bzw. ihrer Partizipation an bestimmten Maßnahmen zu informieren.
- ▶ Es empfiehlt sich im Vorfeld der Implementierung, MeinungsmacherInnen und MultiplikatorInnen zu identifizieren und als MotivationshelferInnen zu gewinnen.
- ▶ Die Kommunikation mit den Beschäftigten soll formell institutionalisiert gestaltet und regelmäßig durchgeführt werden.
- ▶ Es gilt weiters, einerseits möglichen Befürchtungen, Ängsten und Widerständen adäquat zu begegnen und vertrauensbildend zu wirken und andererseits keine übertriebenen Erwartungen zu wecken.
- ▶ Möglichst *frühzeitig* sollen die Beschäftigten über das geplante Vorhaben informiert werden; spätestens bald nach der Gründung des Diversity-Teams sollte eine Belegschaftsversammlung einberufen werden, um die getroffene Entscheidung für Diversity mitzuteilen.
- ▶ Im weiteren Verlauf sollten die Beschäftigten *laufend* über das Diversity-Programm informiert werden, sei es betreffend Änderungen, Erfolge, etc.
- ▶ Datenschutz für die Beschäftigten und Vertrauensschutz für die Unternehmensleitung muss selbstverständlich sein.
- ▶ Darüber hinaus ist bei Ergebnis-Präsentationen der Ist-Analyse und der Evaluierungen auf Sensibilität im Umgang mit Daten zu achten.
- ▶ Die Ergebnis-Präsentation der Ist-Analyse soll auch potentielle Zusammenhänge der Daten und deren angestrebte Lösungsmethoden thematisieren, wie z.B. Benachteiligung von MigrantInnen -> mangelnde Sprachkompetenz -> Sprachtrainings.

#### ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Es soll somit der Zusammenhang zwischen der Unternehmensanalyse und dem Maßnahmenkatalog für alle Beteiligten im Unternehmen eindeutig nachvollziehbar gemacht werden.
- ▶ Es soll eine Begründung für die Prioritätensetzung in der Maßnahmensetzung erfolgen und an alle offen kommuniziert werden.
- ▶ Informationsmaterialien sollen zwar für alle MitarbeiterInnen zugänglich sein, aber nicht nach dem Gieskannenprinzip verteilt werden.
- ▶ Und nicht vergessen ... für positive Stimmung sorgen und Diversity-Erfolge (z.B. öffentliche Auszeichnungen, KundInnenlobe, Presseberichte) auch feiern und im Unternehmen publik machen!!!

#### Diversity heißt Partizipation und ist daher eine Zwei-Weg-Kommunikation.

Will man Managing Diversity als einen top-down *und* bottom-up-Ansatz begreifen, dann gilt es besonders im Rahmen des Bausteins „Kommunikation“ Methoden und Instrumente zum Einsatz zu bringen, die dem bottom-up-Ansatz Rechnung tragen. Durch Diskussionsforen, Fokus-Gruppen, Wettbewerbe etc., sowie durch das „betriebliche Vorschlagswesen“ können die betroffenen MitarbeiterInnen zu Beteiligten am Prozess gemacht werden.

#### BEISPIEL: BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN

Das **Betriebliche Vorschlagswesen** (BVW) zielt darauf ab, Verbesserungsvorschläge seitens der MitarbeiterInnen, die über deren normalen Arbeitsbereich hinausgehen, zu fördern, anzuerkennen und zu honorieren. Das BVW dient zur Verbesserung von betrieblichen Prozessen und Produkten sowie der Motivierung und Förderung der Kreativität. Voraussetzung für ein erfolgreiches BVW sind klare Regelungen zur Begutachtung und Honorierung von Vorschlägen. Wenn Vorschläge für die Weiterentwicklung des Managing Diversity ausdrücklich erwünscht sind, sind die Mitarbeitenden verstärkt motiviert, sich eingehend mit dem Thema und den Umsetzungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen.

#### INFORMATION

Folgende Web-Site bietet einen umfassenden Werkzeugkasten mit Kommunikationsinstrumenten im Zusammenhang mit Change Management. Die Instrumente sind zum einen nach ihrer „Reichweite“ (nach der Größe der erreichbaren Zielgruppe), zum anderen nach der „Wirkungstiefe“ (oberflächliche Impulsgebung bis Denkprozess und Verhaltensänderungen auslösend) sortiert.

Zu jedem der ca. 30 Instrumente kann man mittels Hyperlink vertieft nachlesen. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methoden.php>

#### 4.6.2 DIVERSITY NACH AUSSEN VERMARKTEN

Eine wesentliche Rolle für den Erfolg eines Diversity-Prozesses spielt auch ein gut durchdachtes Public-Relation-Konzept. Mit Diversity bietet sich die Chance der Profilierung und besseren Positionierung gegenüber externen Stakeholdern. Bestehen zum Beispiel Initiativen zur kulturellen Vielfalt, so kann sich das auf international positionierten Produktmarken nur positiv auswirken.

Für die externe Stakeholderkommunikation können vielfältige Strategien und Instrumente herangezogen werden: gewonnene Auszeichnungen für Diversity (selbst oder verwandte, das Thema tangierende Awards, wie z.B. „Frauen- und Familienfreundlichster Betrieb“), Presseberichte oder Präsentationen auf Kongressen können öffentlich „vermarktet“ werden.

Generell gilt, den Status Quo und Fortschritte z.B. im Jahresbericht, im Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht – so bereits im Unternehmen eingeführt - zu publizieren.

##### INFORMATION

Der Deutsche Preis für Wirtschaftskommunikation würdigt erfolgreich kommunizierende Unternehmen auch in der Kategorie „Beste Diversity Kommunikation“. <http://www.dpwk.de/>

##### BEISPIEL: SHELL U.S.

Neben dem allgemeinen jährlichen Geschäftsbericht publiziert Shell U.S. seit dem Jahr 2000 einen separaten „Diversity & Inclusiveness Progress Report“ [www.shell.com](http://www.shell.com)

##### BEISPIEL: BRITISH TELECOM

British Telecom berichtet im Webauftritt unter „Diversity and inclusivity“ Zahlen und Fakten zu den jährlichen Fortschritten und Aktivitäten zu Diversity. <http://www.btplc.com/Societyandenvironment/index.htm>

#### 4.7 EVALUATION

Die Implementierung von Managing Diversity ist kein abgeschlossener, sondern ein kontinuierlicher (Verbesserungs-)prozess. Mit der Evaluierung folgt die neuerliche Analyse zur kontinuierlichen Weiterentwicklung im Modus einer Spirale nach oben.

**Kernfrage: „Was kann man alles messen? Bei wem, für wen, wer misst, wann und wie oft?“**



Durch Evaluierung ist das Unternehmen gezwungen, sich mit den Stärken und Schwächen seiner Diversity-Aktivitäten zu beschäftigen. Evaluierung führt zur Aufdeckung von neuen Zusammenhängen und zur Impulssetzung von neuen oder Verbesserung von bestehenden Maßnahmen in der Implementierung.

**Evaluierung besteht immer aus zwei Haupttätigkeiten:**

**1. Monitoring**

In periodischen Abständen (alle 3 bis 6 Monate) *und* nach jeder Programmphase sollen Daten und Informationen gesammelt werden. Erkenntnisse aus dieser Überwachungstätigkeit helfen unerwartete Effekte rechtzeitig zu erkennen und damit das Diversity-Programm bzw. einzelnen Maßnahmen zeitgerecht zu modifizieren.

Erfasst werden können „harte“ Kriterien, wie Absentismus, Produktivität, Beschwerden/Beanstandungen, Zugang zu Märkten etc., und ebenso „weiche“ Kriterien, wie Verbesserung des Unternehmensprofils, Stimmung in der Belegschaft etc. Dazu dienen *qualitative* Daten, generiert z.B. durch Interviews oder Diskussionsforen und ebenso *quantitative* Daten, generiert z.B. durch vorher-nachher-Vergleiche von statistischen Auswertungen und Erhebungen.

Positive Erkenntnisse aus Monitoring können auch zu Demonstrationzwecken verwendet werden, um zu zeigen, wie gut das Programm läuft, wieviele Personen involviert sind und was ihre Eindrücke von der Diversity-Tätigkeit sind. Die Rückkoppelung der Ergebnisse motiviert so wiederum die MitarbeiterInnen und das Interesse am Diversity-Vorhaben bleibt am Leben erhalten.

**2. Analytischen Auswertung von Monitoring-Informationen**

Eine Auswertung des Diversity-Programms sollte jährlich erfolgen; in den früheren Stadien des Programms ist sogar eine öftere Auswertung anzuraten. Sie dient der Identifikation der Zielerreichungen und der Kosten-Nutzen-Messung.

*Qualitative Analysen* identifizieren unbeabsichtigte Effekte oder unerwünschte Nebenwirkungen der Diversity-Implementierung und liefern Ideen zur Programmoptimierung.

*Quantitative Analysen* sollen Resultate mit einstigen Zielsetzungen vergleichen. Als ganz einfache Methode dienen Vergleichsanalysen von messbaren Unterschieden, z.B. Absentismusrate vorher und jetzt, aber ob eine Reduktion des Absentismus ausschließlich durch Managing Diversity verursacht wurde, muss in der Analyse kritisch hinterfragt und von Fall zu Fall geklärt werden. Aufgrund intervenierender, parallel durchgeführter Managementsysteme und -strategien können Evaluierungsergebnisse oft nicht explizit dem Managing Diversity zugeschrieben werden.

**BEISPIEL: SOZIALBILANZ**

Im Zuge der Sozialbilanz kann das Unternehmen Diversity Aspekte in die Erstellung der sozialen Performance-Dokumentation integrieren. In der Bilanz können Beiträge zu Work-Life-Balance, zur Geschlechterdisparität im Einkommen, u.v.m. hervorgehoben werden. Grundsätzlich können Sozialbilanzen input- oder outputorientiert gestaltet werden. In aller Regel werden die Ergebnisse der Diversity-Sozialbilanz veröffentlicht.

**Inputorientiertes Grundschema einer Diversity-Sozialbilanz:**

<i>Ersparter Aufwand durch unterlassene Diversity-Maßnahmen</i>		<i>Erbrachter Aufwand durch unterlassene Diversity-Maßnahmen</i>	
Bereich	EUR	Bereich	EUR
MitarbeiterInnen	...	MitarbeiterInnen	...
Kommunikation	...	Kommunikation	...
Trainings	...	Trainings	...

**BEISPIEL: BENCHMARKING**

Eine der fundiertesten Instrumente zur Evaluierung ist das „Equity Continuum“, das vom Centre for Diversity and Business entwickelt worden ist. Es beruht auf einem umfangreichen Prozess der Datenerhebung in Unternehmen, die anschließend einer der fünf Ebenen des „Equity Continuums“ zugeordnet werden. Bei der Einstufung finden die Maßnahmen und das Verhalten in bezug auf acht unternehmerische Aktivitäten (z.B. Arbeitsumfeld, Qualifizierung und Konzentration auf KundInnen) und sechs betriebliche Prozesse (z.B. Engagement, Messungen und Strategie) Berücksichtigung. Die gewonnenen Daten bieten auch Gelegenheit zum externen Benchmarking mit anderen Unternehmen. (Allerdings beruht das Modell auf einem kostenpflichtigen Bewertungstool, das an dieser Stelle keinen Aufschluss über Analyseindikatoren bieten kann.)

**Bewertungsmethode – „Equity Continuum“** (Quelle: The Centre for Diversity and Business <http://www.diversityandbusiness.com>)

<b>BEWERTUNGSMETHODE – „EQUITY CONTINUUM“</b>	
<b>Stufe 1</b>	<p><b>„Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften“</b>                      Das Unternehmen lässt sich vom Wunsch leiten, die gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen, um negative Auswirkungen der Nichterfüllung zu vermeiden. Der Schwerpunkt liegt hier auf Gleichbehandlung (alle werden gleichbehandelt) statt auf Achtung der Unterschiedlichkeit der Menschen. Das Unternehmen verfolgt in erster Linie ein reaktives Herangehen an die Umsetzung von Gleichbehandlungsinitiativen.</p>



<p><b>Stufe 2</b></p>	<p><b>„Über die bloße Einhaltung der Vorschriften hinausgehend“</b>          Das Unternehmen erkennt den Wert von über die Gesetzestreue hinausgehenden Maßnahmen. Zwar werden Maßnahmen initiiert, um traditionell benachteiligte Gruppen zu fördern, aber die Maßnahmen bleiben isoliert und dienen weitgehend als PR-Instrument. Die Maßnahmen werden meist aufgegeben, wenn sich die Zusammensetzung der PromotorInnen, von der die Initiative ausging, verändert oder das öffentliche Interesse an diesen Maßnahmen wegfällt.</p>
<p><b>Stufe 3</b></p>	<p><b>„Einsicht in den betrieblichen Nutzen“</b>          Das Unternehmen versteht, dass bestimmte Initiativen im Bereich MitarbeiterInnenvielfalt die betriebliche Leistungsfähigkeit, die Einstellungspolitik, die Motivierung der Beschäftigten zum Verbleib im Unternehmen, die Effizienz der Teamarbeit oder marktbezogene Chancen verbessern. Das Unternehmen nimmt eine qualitative und quantitative Bewertung der durch die Maßnahmen gebotenen Chancen vor und entwickelt auf dieser Grundlage Programme mit einem Nutzen für das gesamte Unternehmen. Es ist bereits überzeugt, dass das Recruitment der besten Arbeitskräfte auch mit entsprechenden Human Resource-Strategien korrespondieren muss. Diese Organisation identifiziert Barrieren von Diversity und strebt Benchmarking mit anderen, vergleichbaren Organisationen an.</p>
<p><b>Stufe 4</b></p>	<p><b>„ArbeitgeberIn der Wahl“</b>          Führende Meinungsbildner sehen Vielfalt als wesentliches Element anhaltenden Wachstums an. Diversity ist hier bereits integraler Bestandteil der Organisationskultur und findet ihren Ausdruck in Programmen, Produkten und Dienstleistungen für ein breites Spektrum an Stakeholdern. Viele Menschen sehen dieses Unternehmen als „ArbeitgeberIn der Wahl“ an.</p>
<p><b>Stufe 5</b></p>	<p><b>„Spitzenreiter in Sachen Vielfalt“</b>          Dieses Unternehmen hat seine interne Vision von Chancengleichheit für alle erreicht und versucht jetzt, dem Konzept über die organisations-interne Grenze hinaus kommunale, nationale und sogar globale Managementbeziehungen zum Erfolg zu verhelfen. Es hat erkannt, dass Vielfalt zu einer starken Wirtschaft führt, aus der alle Nutzen ziehen.</p>

**ERFOLGSPRINZIPIEN**

- ▶ Eine Beschränkung auf rein quantitative Bewertungen greifen sicher zu kurz, weil sie wenig über das qualitative Befinden der Betroffenen aussagen:
- ▶ Sinnvoll ist ein breites Spektrum an messbaren Faktoren heranzuziehen, die Aufschlüsse über die Zielerreichungen geben können.
- ▶ Eine Zielevaluierung muss schrittweise erfolgen und setzt Geduld in die Ergebniserwartungen voraus. Die Messung nachhaltiger Implikationen von Diversity ist einerseits erst nach einer Laufzeit von mehreren Jahren möglich und andererseits nur bedingt möglich: ein ganzes Bündel an Einflussfaktoren (z.B. strukturelle Änderung im Unternehmen) im Umfeld von Managing Diversity sind hier mitbestimmend und „verzerren“ das Ergebnisbild.



## ERFOLGSPRINZIPIEN

- ▶ Unabhängig welche Methode zur Datenerfassung herangezogen wird, eine Evaluierung soll immer die Meinung und Einschätzung der am Diversity-Programm involvierten AkteurInnen und RezipientInnen erfassen.
- ▶ Wird zum Vorher-Nachher-Vergleich eine neuerliche MitarbeiterInnenbefragung gewählt, dann empfiehlt sich die Verwendung des selben Fragebogens, der bereits in der Ist-Analyse herangezogen wurde.
- ▶ Für Mid-Term-Evaluierungen stellt Benchmarking mit anderen Organisationen ein probat(er)es Mittel der Diversity-Evaluierung dar.
- ▶ Es empfiehlt sich bei der Evaluationskonzeption gleich die Beteiligung an Wettbewerben in Betracht zu ziehen. Auszeichnungen dienen der Reputation des Unternehmens und fördern das Commitment aller Stakeholdergruppen.
- ▶ **Wenn gute Ergebnisse sei es in der Evaluierung, oder bei Benchmarkings und Wettbewerben erzielt wurden, dann das Feiern im Unternehmen nicht vergessen.**

In diesem Sinne wünschen wir viel Erfolg und Spaß in der Umsetzung von Diversity in der Arbeitswelt.

Das hier dargestellte Konzept und Rahmeninstrumentarium zu Managing Diversity ist ausbaufähig: konkrete und vertiefte Umsetzungsanleitungen zu bestimmten Implementierungsbausteinen finden sich in den unterschiedlichen Leitfäden, die im Rahmen des EQUAL-Projektes „Managing Diversity“ erstellt wurden. Daneben lassen sich weitere hilfreiche Informationen auf der Homepage [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at) finden. Gerne können Sie auch die Verfasserin des Handbuchs kontaktieren.

## 5. LITERATUR, LINKS UND HINTERGRUNDINFORMATIONEN

### Literatur

Aretz, Hans-Jürgen / Hansen, Katrin (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: LIT Verlag.

Business for Social Responsibility: BSR White Papers. Diversity. <http://www.bsr.org/Print/PrintThisPage.cfm> (22-11-2002).

Centre for Diversity and Business (s.a.): Introduction to the diversity assessment tool. [http://www.diversityandbusiness.com/whats\\_diversity/diagnostic02.htm](http://www.diversityandbusiness.com/whats_diversity/diagnostic02.htm) (11-11-2002).

Centre for Strategy & Evaluation Services (2003): Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Abschließender Bericht. Katalog Nr.: KE-55-03-899-DE-N

Cox. Taylor (1994): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice. San. Franscico. Berrett-Köhler Publishers, In: Döge; Peter (2004): Managing Diversity – Von der Anti-Diskriminierung zur produktiven Gestaltung von Vielfalt. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit Nr. 3/2004

Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH (2003): Managing Diversity. Neue Herausforderung für die internationale Unternehmung. Ökonomische und sozialwissenschaftliche Relevanz. Eigenverlag

Edlinger, Elke / Faschingbauer, Helfried / Glanzer Edith / Gulis, Wolfgang / Mattl, Christine (s.a.): Diversity Management. Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz nutzen. Dokumentation der Tagung vom 4.Oktober 2001. Zebra. Graz.

European Commission (2001): Promoting a European Framework for corporate social responsibility. Green Paper.

Gardenswartz, L./ Rowe, A./ Digh, P. / Bennett, F. (2003): The Global Diversity Desk Reference. Managing an International Work Force, San Francisco/CA

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (1994): The Managing Diversity Survival Guide. A Complete collection of Checklists, Activities, and Tips. San Francisco: McGraw Hill

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (1995): Diversity Teams at Work, Irwin.

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (1998): Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide. McGraw-Hill Companies



Gilbert, Jacqueline / Stead, Bette / Ivancevich, John (1999): Diversity Management: A new organizational Paradigma. Journal of Business Ethics 21: 61-76. Kluwer Academic Publishers.

Global Diversity @ Work: The Business Case for Equity. [http://www.diversityatwork.com/business\\_case\\_practices.html](http://www.diversityatwork.com/business_case_practices.html) (download: 11-11-2002).

Haider, Christine (1998): Managing Diversity. Unterschiede und Zusammenhänge – zwischen Einstellung zu Diversity und Arbeitszufriedenheit, subjektiver Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich. Diplomarbeit, Universität Wien.

Hoffmann, Roswitha: Gender- & Diversitätmanagement. Vortrag am 27.09.2004 im Rahmen des Neztwerktreffens von FEMtech.

Jung, R.H. / Schäfer, H.M. / Seibel, F.W. (Hrsg.) (1994): Vielfalt gestalten - Managing Diversity Iko-Verlag für Interkulturelle Kommunikation

Jung, Rüdiger / Schäfer, Helmut / Seibel, Friedrich (Hg.) (1999): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa. IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt/Main.

Koall, I. (2001): Managing Gender & Diversity - von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung, Münster

Koall, I. / Bruchhagen, V. / Höher, F. (Hrsg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur - Managing Gender & Diversity in Theorie und Praxis, Münster

Koall, Iris (2002): „Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity / DiVersion“ in: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity. Münster, S 1-26.

Krell, Gertraud (2001): Gender and Diversity, Referat auf der Konferenz „Managing Diversity“, Potsdam 2001, siehe [http://www.uni-potsdam.de/u/ls\\_orgapers/service/downloads/Managing\\_Diversity\\_Konferenz/krell\\_abstract.pdf](http://www.uni-potsdam.de/u/ls_orgapers/service/downloads/Managing_Diversity_Konferenz/krell_abstract.pdf)

Krell, Gertraude (Hg.) (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden, Gabler

Loden, Marilyn (1996): Implementing Diversity. McGraw Hill.

Loden, Marilyn / Rosener, Judy (1991): Workforce America! Business One Irwin.

Lysiak, Oliver (2000): Auch ein Modell für Deutschland? Diversity – die große Vielfalt. Queer News 7.11.00. <http://eurogay.de/entertainment/3276.html> (download: 20-11-2002).



Mattl, Christine (2001): Kompetenzen nutzen nicht vergeuden. In: Diversity Management; Dokumentation der Tagung vom 4. Okt. 2001. Zebratl Spezial.

Metzen, Heinz (2003): Diversity Management. Interaktionsproblem – Wandlungsmoment – Kooperationsgewinn, siehe [www.shopfloor.de/diversity/divman7.pdf](http://www.shopfloor.de/diversity/divman7.pdf) (15-03-2005)

Ohms, Constance / Schenk, Christina (2003): Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity). Manuskript, April 2003.

Paireder, Karin (2002): Diversity Management – Integration von Ausländer/innen mit Behinderung in österreichischen Unternehmen. Diplomarbeit. Universität Wien.

Peters, S. / Bensel, N. (Hg.) (2000): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Gabler Verlag

Rühl, M. / Hoffmann, J. (2001): Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik. Gabler Verlag

Sandner, Dominik (2004): Betriebswirtschaftliche Begründungen für Diversity Management. Diplomarbeit. Diplomarbeit, WU-Wien.

Sepehri, Paivand (2001): Wahrnehmung von Diversity in international tätigen Unternehmen. Verständnis, Erscheinungsformen und ökonomische Relevanz. Universität Potsdam.

Shapiro, Gillian (2000): Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box? Resonnel Review, Vol. 29 No.3 pp. 304-323. MCB University Press.

Society for Human Resource Management (1998): Diversity Today. Developing and retaining the best corporate talent.

Society for Human Resource Management (2002): Changing Face of Diversity. Fortune Custom Projects.

Society for Human Resource Management (2002): What is the „Business Case“ For Diversity?. <http://www.shrm.org/diversity/businesscase.htm> (download: 19-12-2002).

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Wolters Kluwer Deutschland.

Thomas, D. A./ Ely, R. J.: Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, Sept/Okt. 1996, S. 79-90

Thomas, David A. / Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, Sept/Okt. 1996, S. 79-90.





Thomas, R.R.(2001): Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Gabler Verlag

Überacker, Jutta (2004): Wie kommt Diversity in die Organisation? In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung 2/2004 17. Jahrgang

Voigt, Bernd (2001): Measures & Benchmarks. Komparatives Diversity-Measurement. Präsentation auf der 3. Internationale Managing Diversity Konferenz, Potsdam 2001.

Voss, Boris (1998): Intercultural Management. A Journey towards Cultural Diversity in the workplace. IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt/Main.

Wagner, Dieter (2000): „Managing Diversity“ im internationalen Personalmanagement. r&p management consulting Deutschland [www.rpmc.org](http://www.rpmc.org) bzw. ExpertInnenforum 3/2000 [http://www.consultersworld.com/pdf/expertenforum/Expertenforum\\_3\\_2000.pdf](http://www.consultersworld.com/pdf/expertenforum/Expertenforum_3_2000.pdf) (download: 27-02-2003).

Wilson, Trevor (1996): Diversity at Work: The Business Case for Equity, zitiert bei The Centre for Diversity and Business <http://www.diversityandbusiness.com>

Wrench, John (2000): Diversity Management in Europa. Equalvoices 05 [http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/ev05/ev05-7\\_de.htm](http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/ev05/ev05-7_de.htm) (download: 03-12-2002)

**Organisationen/Institute**

American Institute for Managing Diversity (US)  
[www.aimd.org](http://www.aimd.org)

Centre for business and diversity (EU)  
[www.diversityandbusiness.com](http://www.diversityandbusiness.com)

Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (D)  
[www.diversity-gesellschaft.de](http://www.diversity-gesellschaft.de)

DiversityInc (US)  
[www.diversityinc.com](http://www.diversityinc.com)

DiversityWorks (AT)  
[www.diversityworks.at](http://www.diversityworks.at)

European Institute for Managing Diversity (EU)  
[www.iegd.org](http://www.iegd.org)

Gender & Diversity in Organizations; WU Wien (AT)  
[www.wu-wien.ac.at/inst/gender](http://www.wu-wien.ac.at/inst/gender)

KiBiS-Work-Life-Management (AT)  
www.kibis.at

Society for Human Resource Management (US)  
www.shrm.org/diversity

### Projekte in Europa

Diversity Management im Sozial- und Gesundheitswesen  
www.socialeurope.com/mandiv/de/contacts.html

Diversity@work  
www.diversityatwork.net/EN/en\_index.htm

Für Vielfalt, gegen Diskriminierung, eine Initiative der EU  
www.stop-discrimination.info

Gleiche Chancen im Betrieb - Maßnahmen und Instrumente zur Vermeidung von Rassismus am Arbeitsplatz  
www.gleiche-chancen.at

Mit Vielfalt umgehen: Sexuelle Orientierung und Diversity in Erziehung und Beratung  
www.diversity-in-europe.org

### Links zu Gender

7 Schritte zur Gleichstellung (AT)  
www.gleichstellung.info/026/Home

Bundeswettbewerb „Frauen- und familienfreundlichster Betriebe“ (AT)  
www.beruf-und-familie.at

Praxis Handbuch Gender Mainstreaming (AT)  
www.gem.or.at

### Links zu Generation

Altersgerechte Arbeitsorganisation (AT) www.arbeitundalter.at

Arbeiten in einer alternden Gesellschaft (D)  
www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Gesamtindex.htm

Ratgeber für die betriebliche Praxis zu Alter und Beschäftigung, mit Check-Liste (D)  
www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Service/Downloads/Alt-und-Jung-pdf,property=pdf.pdf

The Employers Forum on Age (UK)  
www.efa-agediversity.org.uk/index.htm

**Links zu Behinderung**

Best Practice zu Arbeit und Behinderung (AT)  
[www.behindertenarbeit.at](http://www.behindertenarbeit.at)

Code of practice on managing disability in the workplace (ILO)  
[www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/draftcod.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/draftcod.htm)

e-Learning Kurs für HR-ManagerInnen im Bereich von Recruitment und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung (EU)  
[www.socialdialogue.net](http://www.socialdialogue.net)

Internetportal zu Informationen zum Einsatz behinderter Arbeitskräfte (AT) [www.arbeitundbehinderung.at](http://www.arbeitundbehinderung.at)

**Links zu alternativer Sexualität und Integration**

Gay and Lesbian Award – Auszeichnung für besondere Verdienste um die Anliegen von Lesben und Schwulen in Österreich (AT)  
[www.hosilinz.at](http://www.hosilinz.at)

EUMC (European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia) (EU)  
[www.eumc.eu.int/eumc/index.php](http://www.eumc.eu.int/eumc/index.php)

Verein ZARA -Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit (AT)  
[www.zara.or.at](http://www.zara.or.at)

WIF – Wiener Integrationsfonds  
[www.wif.wien.at](http://www.wif.wien.at)

## 6. DIE ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT „MANAGING DIVERSITY - EMPOWERMENT DURCH VIELFALT“

Die Entwicklungspartnerschaft „Managing Diversity - Empowerment durch Vielfalt“ bestand aus sechs operativen Partnern.

### MODUL 1 - WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG

#### Zentrum für soziale Innovation/ZSI

A-1150 Wien, Linke Wienzeile 246

[www.zsi.at](http://www.zsi.at)



#### Modul-Produkte:

Schwarz-Wölzl, Maria / Maad, Christa (2004): Diversity und Managing Diversity. Theoretische Grundlagen und Fallbeispiele.

Schwarz-Wölzl, Maria (2005): Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb.

### MODUL 2 - BETRIEBSANALYSEN IN VIER BETRIEBEN

#### Verein zur Förderung und Entwicklung von Betriebssozialarbeit in Österreich/BSA

A-1020 Wien, Obere Donaustr. 6/18

[www.socialprofit.at](http://www.socialprofit.at)



#### Modul-Produkt:

Teubenbacher, Karl-Heinz (2005): Leitfaden zur Durchführung von Unternehmensanalysen zum Thema Managing Diversity.

### MODUL 3 - QUALIFIKATIONSTRAININGS FÜR MITARBEITERINNEN

#### BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH

A-1070 Wien, Mariahilfer Strasse 8

[www.best-training.com](http://www.best-training.com)



#### Modul-Produkt:

Sanz, Gregor / Penz, Adelheid / Gruber, Sybil (2005): Diversity - ein Thema für MitarbeiterInnen in Betrieben? Leitfaden für Trainingskonzepte.

### MODUL 4 - DIVERSITY IM SOZIALEN KONTEXT

#### Fachhochschule St. Pölten GmbH

**fhh** Fachhochschule St. Pölten

A-3100 St. Pölten, Herzogenburgerstraße 68

[www.fh-stpoelten.ac.at](http://www.fh-stpoelten.ac.at)



**Caritas der Diözese St. Pölten**

A 3100 St. Pölten, Königstetter Straße 1a  
www.stpoelten.caritas.at



**Südwind – Entwicklungspolitik NÖ**

A-3100 St. Pölten, Schreinergerasse 1  
www.suedwind.at



**Modul-Produkte Diversity Journale:**

Pantucek, Gertraud/Hofmann, Angelika: Diversity Journal. 1. Betrieb. Flowserve. St. Pölten, 2004

Pantucek, Gertraud/Eigelsreiter-Jashari, Gertrude/Hofmann, Angelika: Diversity Journal. 2. Betrieb. Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern. St. Pölten, 2004

Behr, Bettina/Eigelsreiter-Jashari, Gertrude/Pantucek, Gertraud: Diversity Journal. Betrieb 3. R.U.S.Z/D.R.Z. St. Pölten, 2004

Behr, Bettina/Eigelsreiter-Jashari, Gertrude/Pantucek, Gertraud: Diversity Journal. Betrieb 4. EFDÖ. St. Pölten, 2004

**Modul-Produkt Leitfaden:**

Pantucek, Gertraud/Behr, Bettina: Leitfaden zur Nutzbarmachung des sozialen Kontextes in Betrieben in Verbindung mit Diversity Management. St. Pölten 2005

**MODUL 5 – UNTERSTÜTZUNG UND SCHULUNG VON ENTSCHEIDUNGS- UND FUNKTIONSTRÄGERINNEN SOWIE MULTIPLIKATORINNEN AUF BETRIEBLICHER UND ÜBERBETRIEBLICHER EBENE**

**Diversity-Centre/DC – Verein zur Förderung von Gleichstellung, Vereinbarkeit und Diversity**

A-5020 Salzburg  
www.diversitycentre.org



**Modul-Produkt:**

Pircher, Erika (2005): Sechs Schritte zu Doing Diversity. Führungskräfte-schulung zur Sensibilisierung für ein diversityorientiertes Management. Manual.

**MODUL 6 - PROJEKTBEGLEITUNG UND EVALUATION Österreichisches Institut für Raumplanung/ÖIR**

A-1010 Wien, Franz Josefs-Kai 27  
www.oir.at





**diepartner.at – Sozial- und Gesundheitsmanagement GmbH**

A-1020 Wien, Praterstern 2/4/9

[www.diepartner.at](http://www.diepartner.at)



**Modul-Produkt die partner.at:**

Satke, Maren/Grillich, Ludwig (2005): Best Principles - Tipps aus der Praxis. Ergebnisse der Evaluation.

**GESAMTKOORDINATION**

**Inhaltliche Koordination und finanziell verantwortlicher Partner**

BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung

und Personaltraining GmbH

A-1070 Wien, Mariahilfer Straße 8

[www.best-training.com](http://www.best-training.com)



Alle hier angegeben Produkte und weitere Informationen zum Projekt sind im Internet verfügbar unter:

**[www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at)**