

### Managing Diversity: theoretische Herausforderungen und betriebliche (Lern-)Erfahrungen

Pircher, Erika; Schwarz-Wölzl, Maria

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pircher, E., & Schwarz-Wölzl, M. (2005). Managing Diversity: theoretische Herausforderungen und betriebliche (Lern-)Erfahrungen. *SWS-Rundschau*, 45(4), 553-576. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-164673>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Managing Diversity

## Theoretische Herausforderungen und betriebliche (Lern-) Erfahrungen

Erika Pircher (Salzburg)/ Maria Schwarz-Wölzl (Wien)

Ausgangspunkt für den vorliegenden Beitrag bilden die Lernerfahrungen, welche die beiden Autorinnen während der Durchführung des Projekts der Wiener EQUAL-Entwicklungspartnerschaft »Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt« (2002 – 2005) gemacht haben. Der Beitrag widmet sich den Herausforderungen, die bei der Einführung von Managing Diversity als neues Konzept in Unternehmen entstehen. Ziel ist es, zum aktuellen Erkenntnisstand in Bezug auf die Umsetzung von Managing Diversity besonders in Österreich beizutragen. Zentrale Fragestellungen betreffen die Definition von Diversity, die Klärung des Grundverständnisses, die von Diversity erfassten Gruppen, sowie die Voraussetzungen für die Entwicklung von Diversity-Kompetenz. Die am Beispiel einer Niederlassung eines multinationalen Konzerns der Metall-Elektro-Industrie untersuchten Annahmen verdeutlichen, dass es noch großer Anstrengungen bedarf, um Managing Diversity als integralen Bestandteil der betrieblichen Kultur zu verankern.

### 1. Einleitung

Internationalisierung und Globalisierungstendenzen in der Wirtschaft, demografische Veränderungen am Arbeitsmarkt, Wertewandel und vieles mehr bedeuten für die betriebliche Realität eine zunehmende Diversifizierung in sozialer und organisatorischer Hinsicht. Diesem Umstand versucht die Strategie »Managing Diversity« Rechnung zu tragen. »Diversity« (abgeleitet von lat. diversitas) bedeutet »Verschiedenheit, Vielfalt« und umfasst all jene menschlichen Identitäten und Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen und die Produktivität im Arbeitsleben beeinflussen. Solche Differenzmerkmale sind beispielsweise Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung, kultureller Hintergrund, private Betreuungsverpflichtungen, Arbeitsrollen, Arbeitsfunktionen sowie Arbeitsstil. Diversity beruht auf der grundlegenden Überzeugung, dass eine Unternehmenskultur, in der menschliche Vielfalt geschätzt wird, es den MitarbeiterInnen ermöglicht, sich in einer reicheren, kreativeren und produktiveren Arbeitsumgebung vollständig einzubringen (Wrench 2000). Primärer Ansatzpunkt ist nicht das vermeintlich defizitäre Individuum bzw. sind nicht bestimmte Personengruppen, sondern die vorherrschende Organisationskultur mit ihrer Homogenitätskonstruktion.

Um Diversity in der Belegschaft produktiv zu nutzen, wurde unter dem Begriff »Managing Diversity« in den frühen 90er-Jahren in den USA eine Unternehmensstrategie populär, die Vielfalt nicht als Problem betrachtet, sondern darin einen Wettbewerbsvorteil erkennt. Das Ziel von Managing Diversity »... ist eine ›transkulturelle

Organisation«, die es versteht, Vielfalt und Gegensätze als Ressource zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen. Daraus entsteht ein gemeinsamer Entwicklungsprozess von Neuem jenseits ethno-, sozio- oder geschlechtstypisierender Festschreibungen« (Lernpartnerschaft Managing Gender & Diversity<sup>1</sup>).

Nicht zuletzt aufgrund der EU-weiten Antidiskriminierungsbestimmungen (siehe dazu Kap. 2) hat der Diskurs über Managing Diversity auch in Österreich Einzug gehalten. Dieses Konzept wird als Möglichkeit gesehen, Diskriminierungstatbeständen aktiv entgegenzutreten und vorhandene Vielfalt betriebswirtschaftlich besser zu nutzen.

Basierend auf den Lernerfahrungen während der Durchführung des Projekts der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft (EP) »Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt« (Laufzeit: September 2002 bis Mai 2005), widmet sich der vorliegende Beitrag den Herausforderungen, die bei der Einführung von Managing Diversity als neues Konzept in Unternehmen entstehen.

Die EP hatte sich mit ihren Aktivitäten zum Ziel gesetzt, die Integration jener Beschäftigten zu verbessern, die aufgrund ihrer ethnischen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, ihres Alters, ihrer sozialen Position, ihrer körperlichen oder psychischen Disposition und/oder aufgrund ihrer fehlenden Ausbildung benachteiligt werden. In aufeinander folgenden Modulen, die von jeweils anderen Partnerorganisationen<sup>2</sup> durchgeführt wurden, wurden im Rahmen des Projekts in vier ausgewählten Pilotunternehmen im Wiener Raum erstmals Diversity-Maßnahmen gesetzt. Am Beginn stand jeweils eine Betriebsanalyse, mit der die Ausgangslage für diversity-spezifische Maßnahmen erhoben wurde. Darauf aufbauend wurden Qualifizierungstrainings für MitarbeiterInnen, beispielsweise Sprachkurse oder persönlichkeitsfördernde Kurse, durchgeführt. Im Weiteren wurden den Beschäftigten in Zusammenarbeit mit VertreterInnen des Betriebsrats Beratungen u. a. im Zusammenhang mit Antidiskriminierung angeboten sowie soziale Aktivitäten initiiert. Speziell an die Zielgruppe Führungskräfte und BetriebsrätInnen richtete sich eine Schulung, die auf Sensibilisierung für Diversity und die Implementierung eines diversity-orientierten Personalmanagements abzielte.

1 Siehe »Zum Begriff »Managing Diversity« auf der Projekt-Website <http://www.gender-diversity.net/>.

2 An dieser Entwicklungspartnerschaft waren eine Reihe von österreichischen Forschungs-, Beratungs- und Trainingsinstituten beteiligt, die in der Projektumsetzung für unterschiedliche Module verantwortlich waren. Dabei handelte es sich auf der operativen Ebene um folgende Organisationen: ZSI/ Zentrum für Soziale Innovation Wien (Modul 1: Entwicklung des theoretischen Rahmeninstrumentariums); Vbsa/ Verein zur Förderung und Entwicklung der Betriebssozialarbeit in Österreich (Modul 2: Durchführung von Betriebsdiagnosen in den Pilotunternehmen); BEST/ Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH, Wien (Modul 3: Koordination und Qualifizierung von MitarbeiterInnen); Fachhochschul-Diplomstudiengang Sozialarbeit St. Pölten gemeinsam mit Südwind Entwicklungspolitik Niederösterreich West, St. Pölten und Caritas der Diözese St. Pölten (Modul 4: Förderung des sozialen Kontexts im Betrieb); Diversity Centre, Verein zur Förderung von Gleichstellung, Vereinbarkeit und Diversity, Salzburg (Modul 5: Transfer von Diversity-Kompetenzen, Entwicklung und Durchführung von Führungskräfte-schulungen in den Pilotunternehmen).

Daneben zählten zur Entwicklungspartnerschaft auch noch strategische Partnerorganisationen: Bundesarbeitskammer Wien, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Industriellenvereinigung Niederösterreich, Industriellenvereinigung Wien, Kammer für Arbeiter und Angestellte Niederösterreich sowie Magistrat der Gemeinde Wien. Detaillierte Informationen zu den PartnerInnen sowie zum Projekt können auf der Projekt-Homepage [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at) abgerufen werden.

Grundsätzlich ist an dieser Stelle festzuhalten, dass das Projekt selbst keine Implementierung eines diversity-spezifischen Transformationsprozesses vorsah, sondern den Pilotunternehmen lediglich die notwendigen Ansatzpunkte und Anreize vermitteln wollte, damit diese in der Folge eigenständig einen Diversity-Prozess initiieren konnten.

In diesem Artikel wird zunächst auf den Verbreitungsgrad von Managing Diversity (im Folgenden auch: Diversity Management), auf den Diskussionsstand in der Europäischen Union und Österreich eingegangen sowie auf die Rolle der Organe der Europäischen Union hingewiesen (Kap. 2). Nach einer kurzen Darstellung theoretischer Grundlagen des Projektansatzes (Kap. 3) sollen die Lernerfahrungen aus der Projektarbeit anhand eines exemplarisch ausgewählten Pilotunternehmens aufgezeigt werden (Kap. 4). Ziel des Beitrags ist es, zum aktuellen Erkenntnisstand in Bezug auf die Einführung von Managing Diversity beizutragen.

## 2. Managing Diversity in der Europäischen Union und in Österreich – Forschung und betriebliche Praxis

Eine zentrale Hintergrundhypothese von Managing Diversity lautet: In dem Maße, in dem eine Belegschaft vielfältiger wird, wirkt eine mangelhafte Integration für den Betrieb kostensteigernd. Diese Erkenntnis ist empirisch belegt – dennoch ist sie in der österreichischen betrieblichen Praxis wenig verankert, wie die folgenden Ausführungen illustrieren.

### 2.1 Stellenwert von Managing Diversity in Unternehmen

Managing Diversity wird als strategischer Versuch der Profit- und Produktivitätsoptimierung durch Nutzung und Förderung individueller Kompetenzen und Ressourcen in Organisationen definiert (Wrench 2000, Stuber 2003, Jung 2003, 100). Immer häufiger gibt es empirisch belegte Anzeichen dafür, die Investitionen für einen positiven Umgang mit der personellen Vielfalt unternehmerisch rechtfertigen.<sup>3</sup>

Einen bedeutenden Beitrag für eine betriebswirtschaftlich (versus ethisch) motivierte Argumentation leistete eine vom Centre for Strategy & Evaluation Services (2003) durchgeführte Studie unter 200 Unternehmen in vier europäischen Ländern. Sie belegt, dass zielorientiert gestaltetes Diversity Management als effizienzsteigernd und teilweise als zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmen erachtet werden kann. Etwa 69 Prozent der Unternehmen, die für den Bericht befragt wurden, gaben an, Diversity-Strategien hätten den Ruf ihres Unternehmens verbessert, 62 Prozent äußerten, dass sie unter anderem mit Hilfe dieser Strategien hochqualifiziertes Personal für sich gewinnen und an das Unternehmen binden konnten. Knapp 60 Prozent meinten jeweils, die Realisierung der personellen Vielfalt habe Motivation und Leistungsfähigkeit gesteigert, zu verstärkter Innovation geführt, Dienstleistungsorientierung und KundInnenzufriedenheit verbessert sowie MitarbeiterInnen-Engpässe beseitigt.

3 Siehe z. B. CSR Europe (2002) *Business & Diversity – Helping Businesses Score Higher in Managing Diversity*, verfügbar unter: <http://www.csreurope.org/whatwedo/Themes/Businessanddiversity/>, 10. 8. 2005.

Jedoch zeigen empirische Befunde aus Deutschland ein noch schwach entwickeltes Bewusstsein dafür, dass Diversity für den Betrieb und seine MitarbeiterInnen bereichernd sein kann (Stuber 2003, Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH 2003). So nimmt die überwiegende Mehrheit von Unternehmensverantwortlichen eine reservierte bis ablehnende Haltung gegenüber der Nutzung von Vielfalt als Erfolgsfaktor ein. Die Widerstände lassen sich vorwiegend mit einem fehlenden Verständnis für das Diversity-Konzept und einer Skepsis gegenüber seiner praktischen Umsetzbarkeit begründen. Es existiert ein diffuses Begriffsverständnis und die Auffassungen gehen weit auseinander, welche Merkmale in diversity-orientierten Aktivitäten aufgegriffen werden sollten.

Nicht viel anders stellt sich die Situation in Österreich dar; die betriebliche Anwendung von Managing Diversity befindet sich gleichsam noch im Embryonalstadium. Bei der im Rahmen der gegenständlichen EP durchgeführten Recherche von österreichischen Good Practice-Beispielen (Schwarz-Wölzl/ Maad 2003 – 2004<sup>4</sup>) stellte sich bald die praktische Nicht-Existenz von nationalen Managementkonzepten heraus, die mit Diversity (oder ähnlichem) tituliert werden. Die wenigen, identifizierbaren Diversity-Ansätze beziehen sich vorwiegend auf Instrumente zur Frauenförderung und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben, wobei sich letztere vorwiegend an die Zielgruppe Frauen wenden. Kein Betrieb integrierte mehr als zwei Diversity-Charakteristika. Interessanterweise fühlen sich Unternehmen, die sich Diversity-Aspekten zuwenden, stark den Anliegen von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz oder der »sozialen Verantwortung von Unternehmen« (»corporate social responsibility«) verpflichtet.

Basierend auf einer ExpertInnenbefragung ergänzt Senn (2004, 50) diese Ergebnisse mit folgenden Befunden:

- die Mehrheit der österreichischen Betriebe nimmt das Thema Diversity noch nicht wahr;
- Diversity ist ein Begriff, den viele – wenn überhaupt – nur als Schlagwort kennen;
- Diversity wird dann im Unternehmen präsent, wenn es »Thema des Personalentwicklers/ der Personalentwicklerin ist«;
- Diversity ist noch weit davon entfernt, in Konzepten und Strategien mitgedacht zu werden.

Die Vielfalt der MitarbeiterInnen zu schätzen und daraus einen Nutzen für das Unternehmen zu ziehen, wird bisher von österreichischen Betrieben nicht – oder nur partiell – wahrgenommen.

## 2.2 Stellenwert von Diversity als Thema in Lehre und Forschung

Gleichzeitig mit Verabschiedung der beiden Richtlinien »Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft«

---

4 Bericht *Diversity und Managing Diversity, Teil 2: Fallbeispiele, Good Practice*, verfügbar unter: [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at), 12. 9. 2005.

(2000/43/EG) und »Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf« (2000/78/EG) im Jahr 2000, die vor Diskriminierung aus Gründen der Rasse und ethnischen Herkunft bzw. aus Gründen der Religion und der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung schützen, erklärte die Europäische Kommission Antidiskriminierung und Diversity zur »Causa Prima« ihrer Sozial- und Beschäftigungsagenda. Sie stellt einen beträchtlichen Korpus von Finanzierungsinstrumenten in unterschiedlichsten Programmen zur Verfügung, die der Leitidee Diversity in den Unternehmen in der EU zum Durchbruch verhelfen will.

Seither lässt sich in den letzten fünf Jahren eine verstärkte Hinwendung zur Thematisierung von Diversity sowohl in Forschung und Entwicklung als auch in der Lehre beobachten:

- So liegt für Skandinavien eine Anthologie von über 20 universitären Forschungsprojekten vor, die sich mit Diversity im europäischen Kontext beschäftigten (Leijon/ Lilhannus/ Widell 2002).
- In Deutschland wird seit ca. fünf Jahren der akademische Diskurs zu Diversity an mehreren Universitäten vorangetrieben – federführend sind hier die Universität Potsdam, die Freie Universität Berlin, die Universität Witten/ Herdecke und die Universität Trier.
- In Österreich gibt es seit dem Jahr 2002 die Abteilung »Gender and Diversity in Organizations« am Institut für Management und Wirtschaftspädagogik der Wirtschaftsuniversität Wien.

### 3. Grundlagen des Projekts – theoriegeleitete Annahmen

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass zwar triftige Gründe für Diversity Management sprechen, jedoch das theoretische Verständnis für die praktische Umsetzung noch wenig etabliert ist.

Im folgenden Abschnitt werden theoretische Annahmen für das Projekt »Managing Diversity« erörtert, die handlungsleitend für die operative Umsetzung in den Pilotunternehmen waren. Diese werden in der Folge anhand eines konkreten Pilotprojekts überprüft und relativiert.

#### 3.1 Annahme eins – Diversity soll breit und mehrdimensional definiert werden

Um in den im Rahmen des Projekts geplanten Betriebsbefragungen nicht nur die Wahrnehmung bereits bekannter Probleme zu schärfen, sondern auch die Möglichkeit zu schaffen, »versteckte« mit Diversity verbundene Probleme zu erfassen, war es innerhalb der EP wichtig, einen breiten und mehrdimensionalen Zugang zu einem Verständnis von Diversity zu finden.

Es existieren zahlreiche Sichtweisen und Auffassungen, wie Diversity zu definieren ist und welche menschliche Charakteristika im Personalbereich als diversity-relevant zu erachten sind.

Sepehri/ Wagner (2000, 56) beziehen Diversity auf »wahrnehmbare« (Rasse, Geschlecht, Alter, Nationalität) und »kaum wahrnehmbare« Merkmale (Persönlichkeit,

Kultur, Religion, sexuelle Orientierung, Humor, Bildung, Sprachen, Hierarchie und Fachkompetenz). Thomas (2001, 40) unterscheidet zwischen »personen-immanenten« (ethnische Zugehörigkeit, Alter, Bildungsniveau, Geschlecht, sexuelle Orientierung) und »verhaltens-immanenten« Merkmalen (diese sind Verhaltensweisen als Folge oder Nicht-Folge von personen-immanenten Merkmalen). Stuber (2003, 17) bezeichnet die Merkmale Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, körperliche Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion als »Kerndimensionen« (weitere Merkmale als »Kürdimensionen«, die je nach betrieblichem Umfeld von unterschiedlicher Bedeutung sind). Diese Definition bewegt sich damit im Einklang mit den von der EU-Kommission (in Artikel 13 des EG-Vertrags nach dem Vertrag von Nizza 2003) festgelegten Dimensionen von möglichen Diskriminierungsgründen.

Den hier angeführten Definitionsbeispielen von Diversity liegt eine Theorie von Vielfalt aufgrund von Unterschieden zugrunde. Diese Theorie kann dann problematisch werden, wenn Personen oder Gruppen auf ein einziges Merkmal reduziert werden (Koall/ Bruchhagen/ Höher 2004, 4). Dabei wird ignoriert, dass Menschen über multiple Identitäten verfügen, die verschiedene Aspekte von Diversity gleichzeitig repräsentieren (Aretz/ Hansen 2002, 44).

In jüngster Zeit wird daher folgende Definition von Thomas (1996) favorisiert (zit. in: Koall/ Bruchhagen/ Höher 2004, 4 sowie in: Krell 2004, 42), die stets gemeinsam auftretende Unterschiede und Gemeinsamkeiten betont, die in jeglicher Arbeitseinheit anzutreffen sind: »Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.«

Ähnlichkeiten bzw. Gemeinsamkeiten können Werte, Strategien, Ziele, Verhalten oder KonkurrentInnen betreffen. Nach Keil (2003) bilden wahrgenommene Ähnlichkeiten bzw. Gemeinsamkeiten das Fundament für eine starke (Unternehmens-) Identität und ermöglichen in der Folge eine Offenheit für Vielfalt.

### 3.2 Annahme zwei – Managing Diversity schließt alle ein

Thomas (1996, zit. in: Sandner 2004, 34) hält fest: Managing Diversity »includes us and them«: Damit ist nicht mehr die Gleichstellung vermuteter, so genannter »Randgruppen« (z. B. Frauen, MigrantInnen, über 45-Jährige, Menschen mit Behinderungen) das Ziel, sondern es rückt die gerechte und gleichwertige Behandlung unterschiedlicher Lebensmuster und Merkmale in den Vordergrund. Somit wird auch für die Ebene von Unternehmen ein Grundprinzip von Managing Diversity benannt: Alle MitarbeiterInnen fallen in den Anwendungsbereich von Diversity und niemand bleibt ausgeschlossen.

Daraus folgte als handlungsleitender Ansatz der EP, den Eindruck grundsätzlich zu vermeiden, bestimmte Gruppen bevorzugen zu wollen. Mit dem Ziel, Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen, die es allen Mitarbeitenden ermöglichen, ihre persönlichen Chancen und Potenziale am Arbeitsplatz zu entfalten, wurden Maßnahmen in Erwägung gezogen, die für alle MitarbeiterInnen nutzbringend sein sollten. Dies geschah u. a. in Form von Beratungsangeboten und Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden und erfolgte durch Schulungen für alle betrieblichen Zielgrup-

pen, MitarbeiterInnen ebenso wie Führungskräfte und BetriebsrätInnen. Letztlich bestimmen sowohl individuelle als auch strukturelle Faktoren, wer in den Anwendungsbereich von Diversity-Maßnahmen fällt, sich heraushält oder sich hineinreklamiert (siehe Kap. 4.4).

### 3.3 Annahme drei – Die Entwicklung von Diversity-Kompetenz erfolgt in Stufen

*»Die menschliche Spezies widersteht Veränderung, sie sucht nach Homöostase. Das macht die ständige Anpassung, die Diversity erfordert, schwierig für Menschen, die sich bereits von überwältigenden Übergangssituationen bedroht fühlen.« ... »Menschen finden Trost und Zuversicht in Gleichheit. Wir alle teilen die Tendenz, die Gesellschaft jener zu suchen, die uns ähnlich sind.«*

So formulieren Gardenswartz und Rowe (<http://www.gardenswartzrowe.com/home.html>, 10. 5. 2005, Übersetzung nach: Vater 2004, 25) die Schwierigkeit, sich der Unterschiedlichkeit zu stellen – sie verdeutlichen damit, dass Diversity-Kompetenz gefordert ist.

Je nach Ausprägung der Kompetenz zur »Wahrnehmung und Verarbeitung kultureller Unterschiede« (Überacker 2004, 12) lassen sich sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven und organisatorischen Ebene unterschiedliche Entwicklungsstufen bzw. Reifegrade von Diversity feststellen (Aretz/ Hansen 2002, 50, Dass/ Parker 1999, zit. in: Voigt 2001, Ohms/ Schrems 2003, 7–8).

Das wohl am häufigsten zitierte Phasenmodell (Koall/ Bruchhagen/ Höher 2004, 21) wurde von Thomas und Ely (1996) entwickelt. Sie identifizierten drei grundlegende Entwicklungsstufen in der organisationsinternen Umsetzung von Diversity, die wie folgt gegliedert sind:

#### *»Fairness- und Diskriminierungsansatz«*

Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen und die Einhaltung rechtlicher Vorgaben. Es werden Problemfelder für mögliche Diskriminierungen identifiziert, und es wird versucht, Konflikte bereits im Vorhinein zu bewältigen. In diesem Ansatz gibt es zwar Beauftragte für Angelegenheiten sozialer Randgruppen und das Unternehmen stellt durch Quoten sicher, dass Diskriminierung verhindert wird, die formale Gleichstellung endet aber bei der so genannten »gläsernen Decke«. In der Organisation existieren bereits normative Vorstellungen von Fairness und Gerechtigkeit, jedoch wird von Mitgliedern minorisierter Gruppen eine Anpassung an die dominierende Kultur gefordert (Aretz/ Hansen 2002, 33–34). Die Dominanzkultur wird hier selten von ihren Mitgliedern deutlich erkennbar deklariert und Kritik an der Dominanzkultur wird zumeist als persönliche Erfolglosigkeit bei Integrationsversuchen uminterpretiert.

Nach Koall/ Bruchhagen/ Höher (2004, 6) wird das Anderssein-Wollen/-Müssen mit Widerstand gegen die geforderte Norm verwechselt und nicht mit einer anderen sozialen oder kulturellen Prägung in Verbindung gebracht. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse ist noch nicht möglich (Überacker 2004, 12), die Organisation öffnet sich neuen Denk- und Handlungsweisen nicht wirklich (Aretz/ Hansen 2002, 35).

### »Zugangs- und Legitimitätsansatz«

In diesem Ansatz wird Diversity als strategisches Instrument zur Erschließung neuer Märkte eingesetzt, indem Problemlösungskompetenz und Innovationsfähigkeit gesteigert werden. Es werden die funktionalen Besonderheiten der minorisierten Eigenschaften (z. B. eine Frauen vielfach unterstellte soziale Kompetenz) besonders betont und für die Interessen der Organisation genutzt. In dieser Phase wird zwar eine stringente Differenzierungsstrategie verfolgt, jedoch werden die differenzierten Perspektiven nicht miteinander verbunden.

### »Effizienz- und Lernfähigkeitsansatz«

Hier wird Managing Diversity als ganzheitliches organisationales Lernen interpretiert. Es werden Bedingungen geschaffen, unter denen MitarbeiterInnen ihre individuelle Persönlichkeit nicht einem homogenen Ideal unterordnen müssen, sondern sie ihre Eigenarten nutzbringend in die Organisation einbringen können. Führung hat hier die Funktion, den Mitarbeitenden die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, so dass alle optimal zusammenarbeiten können (Koall/ Bruchhagen/ Höher 2004, 8).

Um mögliche überhöhte Erwartungen von (internen und externen) »Diversity-PionierInnen« auf ein realistisches Niveau zu bringen und die anfänglichen Mühen der Umsetzung von Diversity zu erklären, war für die EP eine genauere theoretische Betrachtung insbesondere des Fairness- und Diskriminierungsansatzes bedeutsam.

Das oben erläuterte Entwicklungsmodell zeigt, dass Managing Diversity auf einem Veränderungsprozess beruht, der in allen Organisationsprozessen nachhaltig verankert werden soll. Dieser Prozess soll mehrdimensional angelegt sein, d. h. von der Führung initiiert und von den MitarbeiterInnen mitentwickelt und mitgetragen werden (Stuber 2003, 157–189). Ziel ist es, eine organisationsinterne Expertise aufzubauen und einen Diversity-Lernprozess in Gang zu setzen.

## 4. Managing Diversity in der Praxis – Herausforderungen im Feld

Vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlegungen berichten wir im Folgenden über Erfahrungen aus dem EQUAL-Projekt zur Verankerung von Diversity in österreichischen Unternehmen. Dafür werden die einzelnen Projektschritte und ausgewählte Ergebnisse aus einem Pilotunternehmen dargestellt.

### 4.1 Auswahl der Pilotunternehmen – Auswahlkriterien und Prozess

Die Diversity-Aktivitäten in den Pilotunternehmen sollten Lernerfahrungen auf breiter Basis ermöglichen. Wir bevorzugten Klein- und Mittelbetriebe, zumal im deutschsprachigen Raum relativ umfangreiche Dokumente für Diversity-Initiativen in Groß- bzw. multinationalen Betrieben vorliegen, wenngleich dies hauptsächlich für Deutschland und weniger für Österreich gilt (siehe Kap. 2.1).

Ausgehend von der Überlegung, dass die Anforderungen an Diversity in frauen- bzw. männerdominierten Branchen oder in Branchen mit einem hohem Anteil an MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund jeweils unterschiedlich sind, wurden

die Metall-Elektroindustrie, das Sozial- und Gesundheitswesen sowie der Dienstleistungssektor im halböffentlichen bzw. im Non-Profit-Bereich als interessante Lernfelder erachtet. Weiterführende Kriterien für die konkrete Betriebsauswahl wurden nicht spezifiziert.

Der Zugang zu den Firmen erfolgte zum einen in enger Kooperation mit den strategischen Partnerorganisationen, die mit Hilfe ihrer jeweiligen Medien über das Projekt informierten; zum anderen wurde auf die Kontakte der MitarbeiterInnen der Projektpartnerinstitute in der EP zurückgegriffen.

Managing Diversity wird mit einer Reihe von emotional besetzten Begriffen assoziiert, wie sich schon sehr bald in den ersten Kontaktaufnahmen mit VertreterInnen der Geschäftsführung bzw. in manchen Fällen auch mit dem Betriebsrat zeigte. Formulierungen wie »Diskriminierung von ArbeitnehmerInnen« riefen bei vielen Personalverantwortlichen ablehnende Reaktionen wie »brauchen wir nicht, bei uns wird nicht diskriminiert« hervor. Hingegen waren weichere Formulierungen wie beispielsweise »Abbau von Ungleichheiten« zielführender – vermutlich deshalb, weil sie in geringerem Maß ein bewusstes/beabsichtigtes Diskriminierungshandeln implizierten und insofern nicht als Kritik am Umgang mit ArbeitnehmerInnen aufgefasst wurden. Entgegen unserer anfänglichen Absicht, den Erstkontakt zu Betrieben in manchen Fällen nicht über VertreterInnen der Geschäftsführung, sondern über BetriebsrätInnen herzustellen, erwies sich dieser Zugang als wenig ergiebig. Zwar signalisierten VertreterInnen dieser Zielgruppe Interesse an der Thematik, konnten aber ihren in der Regel begrenzten Einfluss nicht geltend machen, und ihr Einsatz für das Projekt stieß bei der Geschäftsführung eher auf Skepsis als auf Akzeptanz.

Überraschend war die relativ hohe Anzahl von interessierten Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie (sieben von insgesamt rund 29 Betrieben) – und zwar deshalb, weil Unternehmen aus diesem Wirtschaftsbereich bislang nicht in einem gleichstellungsorientierten Kontext »aufgefallen« waren. Diese Beobachtung legt die Vermutung nahe, dass in diesen Betrieben ein wie immer empfundener Handlungsbedarf besteht, wobei dem Konzept »Diversity« aufgrund seiner »geschlechtsneutralen« Konnotationen der Vorzug gegenüber der Strategie des »Gender Mainstreaming« eingeräumt wird.

Grundsätzlich konstatierten wir positive Antworten der Unternehmen und es wurde ein breites Spektrum an Teilnahmegründen artikuliert. Die Unternehmen zeigten sich lernbereit und an der Diversity-Thematik interessiert.

Aus einem Pool von 29 Unternehmen wurden in Wien folgende vier Betriebe für die Diversity-Pilotmaßnahmen ausgewählt. Die Auswahl erfolgte vor dem Hintergrund der oben angeführten allgemeinen Überlegungen, letztlich anhand organisatorisch-pragmatischer Kriterien, die wiederum vom projektinternen Zeitkorsett bedingt waren.

- Pilotunternehmen 1 (P1) war ein Pumpenproduktionsbetrieb, eine Niederlassung eines US-amerikanischen Konzerns in der Metall-Elektro-Branche. Das Unternehmen verfügt über eine ausgezeichnete Auftragslage. Zwei Jahre vor Projektstart wurde die Geschäftstätigkeit um mehr als 70 Prozent ausgeweitet.

- Pilotunternehmen 2 (P<sub>2</sub>) war ein privates kirchliches Krankenhaus: 2002 wurden 8.691 stationäre Aufnahmen getätigt; die Bettenauslastung erreichte 90 Prozent.
- Pilotunternehmen 3 (P<sub>3</sub>) bestand aus zwei sozialökonomischen Beschäftigungsbetrieben<sup>5</sup> zur beruflichen Qualifikation und sozialen Integration von benachteiligten Personengruppen am Arbeitsmarkt.
- Pilotunternehmen 4 (P<sub>4</sub>) war eine in der Flüchtlingsbetreuung tätige Nicht-Regierungsorganisation (NGO), die österreichweit mehrere Beratungs- und Unterbringungseinrichtungen für Flüchtlinge mit laufenden Asylverfahren betreibt.

#### 4.2 Diversity-Analyse – Methoden und Herangehensweise für die Betriebsanalyse

Die Diversity-Analyse diente zur passgenauen Ermittlung von Diversity-Handlungsfeldern und bildete die Basis, um künftige Verbesserungen im Bereich Diversity Management auf Betriebsebene zu identifizieren. Die Betriebsanalyse<sup>6</sup> beruhte auf mehreren Komponenten, die in den folgenden Unterkapiteln dargestellt werden.

##### 4.2.1 Sammlung von betriebsspezifischen Daten zur Beschäftigtenstruktur

Auf Basis eines für diesen Zweck vom zuständigen Projektteam entwickelten Betriebsdatenerhebungsbogens wurde die Beschäftigtenstruktur ermittelt und diese nach diversity-spezifischen Kriterien analysiert. Die Belegschaftsdaten lagen jedoch – wenn überhaupt – unsystematisch vor und erschwerten den Analyseprozess. Auch die Kerndimensionen von Diversity, wie Geschlecht, ethnische Herkunft, physische Fähigkeit/ Behinderung und Alter konnten nur teilweise erfasst werden.

##### 4.2.2 Bildung eines Diversity-Teams

Ein weiterer wichtiger methodischer Schritt war die Bildung eines unternehmensinternen Diversity-Teams, mit dessen Hilfe der Kriterienkatalog zur Festlegung der Stichprobe für die geplanten Interviews mit den betrieblichen Zielgruppen erarbeitet wurde. Ein Team bestand aus fünf bis acht Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und hierarchischen Ebenen sowie aus Mitgliedern des Betriebsrats, um die vorhandene Diversität in der Belegschaft (so weit wie möglich) abzubilden. Unter Moderation der ProjektmitarbeiterInnen dieses Moduls fanden in jedem Unternehmen mehrere Treffen mit dem Diversity-Team statt. Diese verfolgten das Ziel, den Wissensstand über die Diversity-Ausprägungen im Betrieb zu vertiefen, potenziell benachteiligte MitarbeiterInnengruppen zu identifizieren und bestehende interne Handlungsfelder aufzuzeigen.

---

5 Pilotunternehmen 3 umfasste zwei sozialökonomische Beschäftigungsbetriebe: Einer der beiden Betriebe ging 2003 aus dem bereits seit 1998 bestehenden Unternehmen hervor. Obgleich die Projektmaßnahmen in beiden Betrieben getrennt durchgeführt wurden, wurden diese Betriebe im Projekt immer nur als ein Unternehmen gezählt.

6 Die Betriebsanalyse bezog sich auf die Erhebung der Beschäftigtenstruktur und die Durchführung von Interviews mit den betrieblichen Zielgruppen. Sie wurde im Projekt von den MitarbeiterInnen von Vbsa/ Verein zur Entwicklung und Förderung der Betriebssozialarbeit durchgeführt. Siehe dazu ausführlicher den Projektbericht von Trawöger/ Teubenbacher (2005).

Mit Unterstützung des Diversity-Teams wurden die Kriterien für die Stichprobenauswahl erarbeitet. Dieser Prozess war je nach Pilotunternehmen unterschiedlich aufwändig: In P1 beispielsweise war aufgrund der übersichtlichen Organisationsstruktur eine gut strukturierte Datenlage gegeben, hingegen gestaltete sich die Erarbeitung der Stichprobenkriterien im Fall von P2 aufgrund der Komplexität der Organisation wesentlich schwieriger. In der Folge konzentrierte man sich auf vermutete marginalisierte MitarbeiterInnengruppen, die in der Stichprobe überproportional berücksichtigt wurden. Ergebnisprodukt war in jedem Fall ein Kriterienkatalog, anhand dessen die Interviews mit MitarbeiterInnen durchgeführt wurden.

Mit Ausnahme eines Pilotunternehmens wurde die Dimension »sexuelle Orientierung« von den Diversity-Teams als nicht wichtig für die Unternehmen erachtet. Sie wurde daher in der Folge weder bei der Zusammensetzung des Diversity-Teams noch bei der Stichprobenauswahl für die Durchführung der Interviews berücksichtigt.

#### *4.2.3 Durchführung der Interviews*

Als geeignete Methode für die Durchführung der Interviews mit Führungskräften, BetriebsrätInnen und MitarbeiterInnen wurde der von Carl R. Rogers entwickelte personenzentrierte Ansatz erachtet. Als Grundlage für die Interviews wurde ein Leitfaden mit 19 offenen Fragen erstellt, der Adaptionen der Fragen an die jeweiligen Sprachgewohnheiten der InterviewpartnerInnen zuließ. Die Erhebung erfolgte in Einzelgesprächen. Insgesamt wurden in den vier Pilotunternehmen 106 Interviews durchgeführt, davon 36 mit Führungskräften und BetriebsrätInnen, davon 12 mit Frauen; 70 Befragte waren einfache MitarbeiterInnen und von diesen wiederum waren 26 Frauen.

### *4.3 Das Diversity-Profil und die Ermittlung von Handlungsfeldern*

Die Ergebnisse der Betriebsanalyse und die Ableitung von betrieblichen Handlungsfeldern für Diversity bildeten die Grundlage für alle weiteren projektspezifischen Pilotmaßnahmen. Um ein möglichst detailliertes Bild der folgenden Handlungsschritte zeichnen zu können, konzentrieren wir uns im Folgenden auf Pilotunternehmen 1. Abgesehen davon, dass der Projektablauf in allen vier Unternehmen nach denselben Handlungsschritten erfolgte, konnte in diesem Unternehmen im Rahmen der Führungskräfte-schulung im Gegensatz zu den anderen Pilotunternehmen ein konkretes Ergebnis in Form einer Maßnahme erzielt werden.

#### *4.3.1 Diversity-Ausprägungen im Pilotunternehmen 1*

Das Pumpenunternehmen beschäftigt 165 Personen, der Frauenanteil beträgt 10 Prozent. 14,5 Prozent der MitarbeiterInnen (24 Personen, darunter eine Frau) haben einen Migrationshintergrund: Mit einer Ausnahme sind sie alle in der Produktion tätig. Es gibt in diesem Betrieb keine Menschen mit Behinderung.

Die Beschäftigten mit Migrationshintergrund stammen u. a. aus den neuen EU-Mitgliedsländern, aus Drittstaaten in Osteuropa, aus der Türkei und dem Iran. Daraus folgt eine erhebliche Diversität der Religionszugehörigkeiten – nämlich in Form protestantischer, russisch-orthodoxer und muslimischer Konfessionen.

60 Prozent der Beschäftigten sind in der Verwaltung tätig (Frauenanteil 75 Prozent) und 40 Prozent in der Produktion (Frauenanteil 25 Prozent). Frauenspezifische Daten konnten nur für die ArbeiterInnen erhoben werden: Es gibt eine Facharbeiterin und eine angelernte Arbeiterin. Geschlechtsspezifische Daten standen uns weder für die unterschiedlichen hierarchischen Positionen in Produktion und Verwaltung noch für die Beschäftigten mit Migrationshintergrund zur Verfügung.

Die Führungspositionen in der Produktion und in der Verwaltung sind allerdings nur mit Männern besetzt, und auch der Betriebsrat umfasst ausschließlich Männer.

Zusammenfassend lässt sich die Belegschaftsstruktur als ethnisch multikulturell, mit unterschiedlicher Religionszugehörigkeit und mit ausgeprägter ethno-, aber auch geschlechtsspezifischer Segregation charakterisieren.

#### *4.3.2 Ausgewählte diversity-spezifische Handlungsfelder*

Auf Grundlage der Interviewergebnisse wurden von Diversity Centre, jenem Projektteam, das für die Entwicklung und Durchführung der Führungskräftebildung verantwortlich war, folgende zentrale betriebsspezifische Handlungsfelder identifiziert, die danach in der geplanten Führungskräftebildung bearbeitet werden konnten.

1. Unternehmenskultur und Leitbild;
2. betriebliche Spannungsfelder wie Ethnizität, Arbeitsorganisation und Geschlecht;
3. sozio-kulturelles Klima im Unternehmen;
4. Führungskompetenzen und -zuständigkeiten;
5. Qualifikations- und Personalmanagement.

#### *Handlungsfeld 1: Unternehmenskultur und Leitbild*

Weil das Pilotunternehmen 1 eine österreichische Niederlassung eines US-amerikanischen Konzerns ist, ist die Frage nach der standorteigenen Unternehmenskultur und dem damit verbundenen Leitbild von zentraler Bedeutung. Bei allen MitarbeiterInnenengruppen – Führungskräfte, Betriebsräte, Angestellte und ArbeiterInnen – ist eine reservierte Haltung gegenüber den Vorgaben des Mutterkonzerns feststellbar. Dieser nimmt großen Einfluss auf die operativen Geschäftsabläufe am lokalen Standort.

Den betrieblichen Alltag in P1 bestimmen eine starke Formalisierung und Reglementierung der Kommunikationsabläufe im Unternehmen und eine geringe Einflussmöglichkeit der Führungskräfte auf die Geschäftsabläufe. So werden beispielsweise Rentabilitätsberechnungen für Investitionen nicht am österreichischen Standort, sondern in der Konzernzentrale erstellt und die Investitionsentscheidungen dort getroffen. Auch ist die Unternehmenskultur ethnozentristisch und hierarchisch geprägt und es wird auf kulturelle Unterschiede, Spezifika und Potenziale des österreichischen Standorts wenig eingegangen.

Dementsprechend identifizieren sich die MitarbeiterInnen zwar kaum oder gar nicht mit dem Konzern, dennoch haben die Beschäftigten eine starke Produktidentifikation, ein hoch entwickeltes Qualitätsbewusstsein sowie eine sehr professionelle KundInnenorientierung. Die Qualität der Produkte (und das Know-how der Beschäftigten)

werden als strategische Stärken des Unternehmens gesehen. Insgesamt zeigt sich das Bestreben, die österreichische Identität zu wahren und die US-amerikanische Firmenphilosophie quasi »mitzuspielen«, indem die damit verbundenen Auflagen mehr oder weniger akzeptiert und so weit möglich erfüllt werden.

### *Handlungsfeld 2: Spannungsfelder Ethnizität, Arbeitsorganisation und Geschlecht*

Die Interviewauswertung zeigte Spannungsfelder in den Bereichen von Ethnizität, Arbeitsorganisation und Geschlechterverhältnis:

- Es gibt zahlreiche Konflikte aufgrund der *unterschiedlichen kulturellen Herkunft* der MitarbeiterInnen. Die Zunahme von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund (in den letzten Jahren wurden nur männliche Mitarbeiter aufgenommen) wird von den österreichischen KollegInnen für die »Verschlechterung der Kommunikation und den Konkurrenzkampf« verantwortlich gemacht; Cliquenbildungen nach Sprach- und Kulturzugehörigkeit zeigen Spannungsfelder zwischen den verschiedenen Ethnien auf.
- Ein weiteres Konfliktfeld liegt im Bereich der *Arbeitsorganisation*. So führen beispielsweise immer wieder auftretende Probleme wegen Personalmangel bei Überauslastung laufend zu Stress, ohne dass Lösungen erarbeitet werden. Die Firma versucht dem zu bestimmten Zeiten auftretenden Arbeitsdruck mit einem Team an LeiharbeiterInnen zu begegnen. Daneben erschweren mangelnde Kommunikation und Abstimmung (vor allem in bestimmten Abteilungen) die Arbeitsabläufe. Für diesbezügliche Versäumnisse machen die interviewten MitarbeiterInnen in erster Linie die Führungskräfte verantwortlich.
- Die Kultur dieses Unternehmens kann als durchaus »frauenfeindlich« bezeichnet werden. Mit Ausnahme der Verwaltung gibt es heute kaum Frauen im Unternehmen, und in der Vergangenheit wurden Frauen, die als (Fach-) Arbeiterinnen tätig waren, gezielt »entfernt«. Aufgrund früherer Konflikte zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten verweigert die Geschäftsführung die Aufnahme von Frauen für die Produktion. Mit Ausnahme von punktuellen flexiblen Arbeitszeitregelungen in der Verwaltung setzt das Unternehmen auch keine familienfreundlichen Maßnahmen und negiert bestimmte, im österreichischen Arbeitsrecht geregelte Ansprüche der ArbeitnehmerInnen (wie z. B. auf Pflegeurlaub).

### *Handlungsfeld 3: Sozio-kulturelles Klima im Unternehmen*

Die Auswertung der Interviews bescheinigt dem Unternehmen kein gutes Betriebsklima. Dieses ist von Konkurrenz und Spannungen zwischen einzelnen Minderheitsgruppen sowie einer mangelnden Kooperationsbereitschaft zwischen einzelnen Abteilungen geprägt. Besonders letztere verhindert oft einen reibungslosen Arbeitsablauf und führt insbesondere bei den Beschäftigten in der Produktion zu Unmut.

Die Konfliktkultur wird als ambivalent beschrieben. Es dominiert einerseits eine stark konfliktvermeidende Haltung – insbesondere bei länger schwebenden Konflikten –, andererseits werden aktuelle Streitigkeiten häufig emotional ausgetragen. Auf der Ebene des Managements gibt es formalisierte Kommunikationsstrukturen in Form

von Entscheidungsgremien und regelmäßigen Besprechungen, auf der Ebene der Produktion sind diese allerdings nicht vorhanden.

Das Betriebsklima ist auch sehr von Produktionsdruck und daraus resultierender hoher Arbeitsbelastung der Beschäftigten geprägt. Es wird bemängelt, dass das Klima zu sehr sachbezogen und zu wenig »menschlich« sei. Die Kommunikationsabläufe (und auch Arbeitsaufträge) innerhalb der Abteilungen sowie zwischen diesen Abteilungen und der Produktion werden vielfach nur über E-Mail geregelt. Diese Kommunikationsform wird als unpersönlich und beinahe kränkend empfunden. Sie stößt insbesondere bei den Beschäftigten in der Produktion auf Ablehnung. Ein direkter Kontakt zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen würde zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen.

Die Interviewergebnisse zeigen auch Probleme im Hinblick auf die persönlichen Kontakte zwischen den Beschäftigten auf, vor allem weil sich diese vorwiegend auf die jeweils eigene ethnische, soziale (bzw. Alters-) Gruppe beschränken. So haben beispielsweise Führungskräfte persönliche Kontakte in den Pausen nur mit KollegInnen der eigenen oder auch anderer (Führungs-) Abteilungen. In der Produktion bilden Angehörige von Minderheiten, aus Rumänien, Ex-Jugoslawien sowie aus verschiedenen anderen Ländern, jeweils eigene Gruppen; Freizeitkontakte gibt es hauptsächlich zwischen jüngeren KollegInnen mit gleichen Interessen und Hobbys.

In den Interviews wird mehrmals angesprochen, dass Frauen und MitarbeiterInnen mit muslimischer Religionszugehörigkeit im Unternehmen eine Randstellung einnehmen. So wird beispielsweise bei Muslimen auf Gebetszeiten und religionskonforme Essensvorschriften nicht Rücksicht genommen. Einige InterviewpartnerInnen sehen die getrennten Garderoben von österreichischen MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund als rassistisch motiviert an. Bemerkenswert werden bei manchen Mitarbeitern auch Einstellungen und Verhaltensweisen, die von Vorurteilen gegenüber Frauen, von Sexismus und Rollenstereotypen geprägt sind. Vor einigen Jahren wurde eine Facharbeiterin, übrigens die erste Dreherin Österreichs, aus dem Unternehmen »weggemobbt« – ihre Qualifikation wurde insbesondere von Kollegen mit Migrationshintergrund nicht anerkannt.

#### *Handlungsfeld 4: Führungskompetenzen und –zuständigkeiten*

Das Thema Führung ist sehr ambivalent besetzt. Der Führungsstil wird von einer Unternehmenskultur geprägt, in der betriebliche Entscheidungen zentralistisch am Sitz des Konzerns in den USA getroffen werden. Die dadurch eingeschränkte Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte am österreichischen Standort wirkt sich maßgeblich auf deren Selbstverständnis und Motivation aus. Den Führungskräften wird seitens der befragten MitarbeiterInnen vielfach mangelnde Führungskompetenz bescheinigt, unter anderem deshalb, weil sich manche Führungskräfte nicht klar von ihnen untergebenen MitarbeiterInnen abgrenzen können. Ein solches Verhalten bewerten die Befragten als nicht sinnvoll für einen reibungsfreien, effizienten Arbeitsablauf. Verschärft wird dieser Aspekt von ausgeprägten ethnischen Spannungen, wenn beispielsweise ein Facharbeiter mit rumänischer Herkunft dem Vorgesetzten mit serbischer Herkunft die

Zusammenarbeit verweigert. Grundsätzlich werden von den Führungskräften Vermittlung bei Konflikten zwischen den verschiedenen Minderheitengruppen sowie klarere Positionen bei der Abstimmung von Arbeitsabläufen gefordert.

Obwohl die interviewten MitarbeiterInnen Motivation als eine wichtige Führungsaufgabe verstehen, wird diese Aufgabe nicht ohne weiteres realisiert. Grundsätzlich mangelt es an einer konstruktiven Feedback-Kultur. Um Leistungsverbesserungen zu erzielen, werden zwar Fehler von Beschäftigten öffentlich kritisiert, positive Leistungen hingegen kaum anerkannt. So artet manche leistungsbezogene Kritik in ethnische Konflikte aus. Daneben scheinen auch verschiedene Konflikte zwischen »oben und unten«, zwischen ArbeiterInnen und Angestellten, zwischen den Minderheiten im Betrieb und zwischen einzelnen Abteilungen ein ganz wesentliches Hindernis für eine konstruktive Kommunikation zu sein.

### *Handlungsfeld 5: Qualifikations- und Personalmanagement*

Die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement<sup>7</sup> werden im untersuchten Pilotunternehmen von den operativen Zielvorgaben der Konzernzentrale bestimmt. Dies betrifft vor allem die Personaleinstellungspolitik sowie die Planung der innerbetrieblichen Schulungen. Im Bereich der Personalanwerbung und der Einsatzplanung für die MitarbeiterInnen hat der österreichische Standort geringe Gestaltungsmöglichkeiten. Auftragsspitzen und Überauslastung werden mit Hilfe von LeiharbeiterInnen und mit Anordnung von Überstunden bewältigt. Die Zentrale bestimmt auch die Schulungsplanung, die sich in erster Linie auf Förderung der fachlichen Qualifikation orientiert. Persönlichkeitsfördernde Schulungen fanden in diesem Unternehmen bislang nicht statt. Grundsätzlich besteht ein Bedarf, die Personalführung, beispielsweise Personaleinstellungs- und MitarbeiterInnengespräche oder die MitarbeiterInnenkommunikation, stärker bzw. besser zu professionalisieren.

#### *4.4 Erfahrungen mit Diversity am Beispiel der Führungskräftebildung*

Die Führungskräftebildung zu Diversity stellte im Projektablauf einen wichtigen Schritt dar, um Grundlagen für eine spätere – projektunabhängige – Implementierung von betrieblichen Diversity-Maßnahmen zu schaffen. An dieser Schulung sollten bis zu 15 Führungskräfte verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen und Vertreter des Betriebsrates teilnehmen. Die ausschließlich männlichen Teilnehmer, die von der Geschäftsführung selbst nominiert wurden, sollten soweit wie möglich diversity-spezifischen Kriterien – Unterschiedlichkeit nach Geschlecht, Alter, Herkunft, Nationalität, Religion, etc. – entsprechen. Es war ein zentrales Anliegen, mit Sensibilisierungsübungen ein Bewusstsein für die Ursachen und Funktionsmechanismen von

---

7 Im Zuge der Modernisierung der früheren Personalverwaltung in Form eines »Human-Ressources«-Management scheint heute eine umfassendere Personalarbeit erforderlich, um der zunehmenden Individualisierung in der Gesellschaft und den daraus resultierenden Folgen für die Beschäftigungsstruktur in den Unternehmen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang bedeutet ein diversity-orientiertes Personalmanagement, dass sich Personalrekrutierung, Personalplanung und -entwicklung danach ausrichten sollen, Kriterien der Vielfalt der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen.

diskriminierenden Tatbeständen zu schaffen. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer über die Vermittlung von Know-how darin unterstützt werden, Diversity in ihrem Unternehmen zu implementieren. Die Schulung sollte insgesamt dazu beitragen, den Diversity-Ansatz in der Führungsarbeit, in der Personalentwicklung sowie in der Betriebsratsarbeit zu integrieren und umzusetzen.

#### 4.4.1 *Abstimmung der Schulungsinhalte: Handlungsfelder aus Sicht des Unternehmens*

Die Schulungsinhalte, die auf einem im Projekt erarbeiteten allgemeinen Diversity-Curriculum aufbauten,<sup>8</sup> wurden auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des Unternehmens in Bezug auf Diversity abgestimmt. In zwei Vorbereitungstreffen der Trainerinnen mit Vertretern der Geschäftsführung und des Betriebsrats wurden die Schulungsinhalte sowie die eingesetzten Methoden und Tools abgestimmt.

Ein eigens für die Trainingsvorbereitung entwickelter Fragenkatalog, der sich sowohl an die Geschäftsführung als auch an den Betriebsrat richtete, sollte die dafür wesentlichen Aspekte ermitteln helfen.

Der Fragenkatalog griff unter anderem auf Elemente des von Stuber (2003, 135–136) erarbeiteten Modells zur Implementierung von Diversity zurück. Zentrale Themen der Standortbestimmung waren daher der betriebliche Diskussionsstand zu Diversity, die Motivation für die Umsetzung von Maßnahmen, die Vorstellungen über das gewünschte Ausmaß an Vielfalt im Unternehmen und zu guter Letzt die Diversity-Ziele mit der Beschreibung des Zielsystems.

Interessanterweise spiegeln die Befragungsergebnisse in erster Linie die von der Geschäftsführung artikulierten Bedürfnisse wider. Der Betriebsrat spielte in diesem Prozess keine Rolle. Diese Erfahrung machten wir im Übrigen auch in anderen Pilotunternehmen.

Die Frage nach dem Diskussionsstand zu Diversity ergab, dass im Pilotunternehmen 1 ein großer Klärungsbedarf existiert. Diversity war erst seit kurzem zum Thema geworden – aufgrund der Diskussionen um die Projektteilnahme, im Zuge projektbezogener Informationsveranstaltungen und der Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen. Der Geschäftsführer war als einziger bereits vor dem Projektstart mit dem Begriff vertraut, weil er an einer konzernweiten Informationsveranstaltung für Führungskräfte über Diversity teilgenommen hatte.

Die Motivation für die Diversity-Umsetzung wurde vom Geschäftsführer mit dem Hinweis auf die Diversity-Aktivitäten des Gesamtkonzerns begründet. Er erwartete, dass die Auseinandersetzung mit Diversity in seinem Betrieb aufgrund der starken Anbindung an das US-amerikanische Unternehmen auch in operativen Fragen künftig an Bedeutung gewinnen werde. Um diesen Anforderungen zu entsprechen, hätten die Führungskräfte einen Bedarf an methodischem Know-how, um Diversity-Aktivitäten zu implementieren.

---

8 Siehe dazu auch das Manual *Sechs Schritte zu Doing Gender. Führungskräftebildung zur Sensibilisierung für ein diversity-orientiertes Management* (Pircher 2005).

Es war für die Geschäftsführung kein Thema, eine noch größere Vielfalt unter den Beschäftigten zu realisieren. Die Frage, wie viel Unterschiedlichkeit sich das Unternehmen wünsche bzw. angesichts der demografischen Entwicklung brauche, wurde damit beantwortet, dass die bestehende Vielfalt ausreiche. Unter diesen Vorzeichen wurde auch der Hinweis auf sinnvolle Interventionen bei Problemen der betrieblichen Geschlechterpolitik, etwa im Zusammenhang mit der Aufnahme von weiblichen Lehrlingen und deren Qualifizierung zu Facharbeiterinnen, von der Geschäftsführung mit massiver Abgrenzung quittiert. Der Betrieb sei eben »ein Männerbetrieb in einer Männerbranche« und deshalb sei kein Handlungsbedarf gegeben. Es stellte sich auch heraus, dass das Unternehmen noch keine Diversity-Ziele formuliert hatte. Vorerst war die Geschäftsführung sehr an der Lösung akuter organisationspezifischer Probleme interessiert, auf die unter anderem die Betriebsanalyse hingewiesen hatte. Insbesondere war das Bedürfnis gegeben, an der *Verbesserung des Klimas* im Unternehmen zu arbeiten, weil sich die Spannungen zwischen einzelnen Minderheitengruppen, die mangelnde Kooperation zwischen Organisationseinheiten, sowie Konflikte aufgrund von Hierarchien und Alterszugehörigkeit negativ auf die Gesamtleistung des Betriebes auswirkten. Handlungsbedarf bestand auch für die Auseinandersetzung mit dem *Führungsverständnis* und dem Führungsstil – dabei ging es insbesondere um den Erwerb von Kompetenzen im Bereich von »soft skills«, wie etwa die Entwicklung einer Feedback-Kultur.

#### 4.4.2 Ergebnisse der Führungskräftebildung

Die Führungskräftebildung kam schließlich nach mehrmaligen Verschiebungen seitens des Unternehmens am Ende aller projektspezifischen Aktivitäten im Mai 2004 zustande. Als Gründe für die Verschiebungen wurden eine hohe Arbeitsbelastung der Führungskräfte durch Übernahme eines Großauftrags und die zeitliche Inanspruchnahme wegen der Teilnahme an den anderen Projektmaßnahmen genannt.

An der Schulung selbst nahmen 14 Mitarbeiter teil, was im Wesentlichen der für Führungskräftebildung vorgesehenen TeilnehmerInnenanzahl entsprach. Doch entgegen der Vorgabe, dass die Auswahl der TeilnehmerInnen soweit wie möglich die Diversität im Unternehmen widerspiegeln sollte, war die Teilnehmergruppe weitgehend homogen zusammengesetzt – es handelte sich fast ausschließlich um österreichische Staatsbürger, nur ein einziger Mitarbeiter hatte einen Migrationshintergrund. Auffallend war auch, dass von den Betriebsräten, deren Teilnahme an der Schulung im Vorfeld explizit angeregt wurde, nur ein einziger Vertreter anwesend war, und dieser bezeichnenderweise nicht in die Vorgespräche eingebunden gewesen war. Es ist zu vermuten, dass diese Vorgehensweise der Geschäftsführung taktisch motiviert war, um die Einflussnahme des Betriebsrats im Zusammenhang mit der etwaigen Umsetzung von Diversity-Maßnahmen möglichst zu begrenzen.

In der Führungskräftebildung selbst wurde, abgesehen von Informationen zu den Hintergründen und Ansätzen von Diversity, zu Good Practice-Beispielen in Unternehmen und Kosten-Nutzen-Argumenten, zu folgenden Themen gearbeitet: Sensibilisierung für Vielfalt und Unterschiedlichkeit, Führungskompetenz und Leit-

bild.<sup>9</sup> Interessanterweise blieben auf Wunsch der Geschäftsführung einige Themen unberücksichtigt, obwohl sie die Geschäftsführung vorher als wichtig erachtet hatte: Dazu zählten die Behandlung des Betriebsklimas und die damit verbundenen ethnischen Spannungen. Dass eine Auseinandersetzung mit dem für diesen Betrieb letztlich zentralen diversity-motivierten Spannungsfeld unterblieb, deutet u. E. darauf hin, dass das Unternehmen nur eingeschränkt bereit war, sich umfassend mit Diversity zu befassen. In diesem Licht sind auch die Ergebnisse der Übungen zu interpretieren.

Die Sensibilisierungsübung, beispielsweise zu »Vielfalt in mir«, zielte darauf ab, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass die Anerkennung von Vielfalt eine Voraussetzung dafür ist, um die Potenziale der Beschäftigten überhaupt fördern zu können. Die Auswertung dieser Übung zeigte einmal mehr, dass die Bereitschaft der Führungskräfte erst geweckt werden muss, sich mit den eigenen Vorurteilen zu konfrontieren. So waren die Teilnehmer in der Diskussion sehr darum bemüht, ihre jeweilige Unterschiedlichkeit (z. B. als Burgenländer, als Niederösterreicher u. a.) darzustellen. Zugleich wurde das Fazit formuliert, dass das Ausmaß an Unterschiedlichkeit im Unternehmen bereits ausreichen würde. Dies entsprach einer Haltung, die bereits im Vorfeld kommuniziert worden war. Tendenziell stellten die Teilnehmer ihre im Sinne von Diversity – zumindest auf der Ebene der Kerndimensionen – objektiv vorhandene Homogenität nicht in Frage – eine Homogenität, die der tatsächlichen Vielfalt im Unternehmen nicht gerecht wurde.

Ähnlich sind auch die Ergebnisse der Übung zur Führungskompetenz zu interpretieren. Bei dieser Übung mussten die TeilnehmerInnen auf Basis ausgewählter Kriterien eine Reihung wichtiger Führungsqualitäten vornehmen, und zwar zunächst individuell und dann als Gruppe, wobei diese eine neue gemeinsame Reihung vornahm. Die Auswertung der Gruppenergebnisse wies auf einen deutlichen Nachholbedarf in Bezug auf einen diversity-orientierten Führungsstil hin. So wurden zwar »individuelle persönliche Kompetenzen«, wie etwa das Erteilen von Feedback und Fähigkeiten bei der Konfliktvermittlung, von allen MitarbeiterInnen, aber auch von unterschiedlichen kulturellen Gruppen, auf die vorderen Ränge gereiht. Das Kriterium »Wahrnehmung von Unterschieden in Bezug auf kulturelle Normen und ihr Einfluss auf das Arbeitsverhalten von Individuen und Gruppen«, wurde auf der neunstufigen Rangskala jedoch auf den achten Platz gesetzt.

Interessanterweise ging es auch hier um die Bedeutung der Anerkennung von Vielfalt für die Definition von Führungskompetenz, die offenbar nicht als Bestandteil eines diversity-orientierten Führungsstils verstanden wurde.

Trotz dieser in Bezug auf Sensibilisierung wohl kritisch zu beurteilenden Ergebnisse – eine nur geringe Bereitschaft und Offenheit der Führungskräfte, sich tatsächlich auf eine Diversity-Perspektive einlassen zu wollen – kam es schließlich dennoch zu einem positiven Abschluss der Schulung. Auf Wunsch des Geschäftsführers sollte konkret am Thema Leitbild gearbeitet werden. In einem gemeinsamen Brainstorming aller Teilnehmer entstand unter Heranziehung von Good Practice-Beispielen bekann-

---

9 Die Inhalte der Führungskräftebildung können im Manual (Pircher 2005) nachgelesen werden.

ter Konzerne (u. a. Deutsche Bank AG, Siemens) ein Vorschlag für ein »Mission Statement« für das Unternehmen. In diesem heißt es unter anderem:

*»Diversity bedeutet Vielfalt. Es ist unser Ziel, die Unterschiedlichkeit der MitarbeiterInnen zu respektieren, unabhängig welchen Geschlechts, welcher Herkunft, welcher Religionszugehörigkeit, Behinderung und Alter. ... Es ist unsere Vision, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der unsere MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten voll entfalten können.«*

Das Kriterium sexuelle Orientierung wurde trotz längerer Diskussion zwischen den Teilnehmern nicht in die Definition aufgenommen, da mehrere der Auffassung waren, dass niemand damit ein Problem habe und es daher keinen Grund gebe, dieses Kriterium zu thematisieren.

Die Erarbeitung des Mission Statements ist sicherlich als wichtiges Ergebnis dieser Schulung zu bewerten. Denn die damit angesprochenen strukturellen Veränderungen – insbesondere die Integration der Dimension Diversity in die Arbeits- und Entscheidungsfindungsprozesse – können letztlich wesentlich dazu beitragen, die sozialen, ökonomischen und kulturellen Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten in ihrer Unterschiedlichkeit zu stärken. Kotter (1996, 67) schlägt in seinem Acht-Stufen-Plan einen »Change-Prozess« vor. Demnach ist in diesem Prozess eine Vision erforderlich, um MitarbeiterInnen ein klareres Bild der Unternehmensabsichten zu vermitteln: Ohne eine derartige Vision kann sich ein Veränderungsprozess in die falsche Richtung entwickeln.

Erfahrungsgemäß geht einem solchen Schritt in einem Unternehmen ein oft langwieriger und mehrjähriger Diskussionsprozess voraus, der in diesem Fall massiv verkürzt wurde. Inwieweit dieses Ergebnis nur Lippenbekenntnis war, kann hier nicht beantwortet werden. Sicher ist, dass das Mission Statement unter anderem deshalb entwickelt werden konnte, weil die Konzernzentrale im Jahr 2003 einen »Internationalen Mitarbeiter-Verhaltenskodex« verabschiedet hatte, der sich auch auf Diversity bezieht. Es ist anzunehmen, dass das österreichische Unternehmen gewissermaßen unter Zugzwang war, ähnliche Aktivitäten zu setzen. Ob und in welcher Form das Unternehmen das Mission Statement in der Folge auch strukturell verankerte und damit weiter arbeitet(e), war nicht mehr Projektbestandteil und wurde daher auch nicht mehr systematisch untersucht. Im Sinne der Evaluation der Nachhaltigkeit von projektinitiierten betrieblichen Aktivitäten wäre es sicher spannend, wenn in ein oder zwei Jahren eine ergänzende Untersuchung zum Stand der Umsetzung des Mission Statements durchgeführt werden könnte.

## 5. Lernerfahrungen als Schlussfolgerung

Nachfolgend werden die wichtigsten Lernerfahrungen aus dem Projekt bzw. insbesondere aus der Arbeit mit dem geschilderten Pilotunternehmen erörtert. Wie bereits eingangs dargelegt, stützten wir uns in der Darstellung bewusst nur auf eines der vier Pilotunternehmen. Die Projektschritte waren in allen vier Unternehmen dieselben und umfassten die Betriebsanalyse, die Qualifizierung der MitarbeiterInnen, das Angebot von sozialen Aktivitäten für die Beschäftigten sowie schließlich die Durchführung von

Schulungen für Führungskräfte und BetriebsrätInnen. Dennoch waren die Projektergebnisse unterschiedlich – abhängig vom betrieblichen Diskussionsstand und der bestehenden Bereitschaft der Führungsebene, im Bereich Diversity aktiv zu werden. Eine Vergleichbarkeit ist vor diesem Hintergrund deshalb nicht gegeben. Daher können die Ergebnisse nur ansatzweise verallgemeinert werden.

Geht man davon aus, dass Managing Diversity ein stufenförmiger Lernprozess auf individueller, kollektiver und organisationsinterner Ebene ist, so lassen sich folgende Punktationen entwickeln.

1. Der in Annahme 1 formulierte Anspruch, für Diversity einen multidimensionalen Definitionsrahmen heranzuziehen (Kap. 3.1) und darüber hinaus unter der »existierenden Vielfalt keine Selektion« (Stuber 2003) vorzunehmen, ist für Unternehmen, die erst am Beginn eines Diversity-Prozesses stehen, zu relativieren. Im vorliegenden Fallbeispiel stieß in Zusammenhang mit der Betriebsanalyse und der Präsentation der Ergebnisse bereits die Beachtung der sechs »Kerndimensionen« (Kap. 3.1) auf Widerstand bzw. wurden bestimmte Dimensionen als irrelevant betrachtet. Welche Diversity-Dimensionen dann in der Implementation von Maßnahmen als wirklich relevant angesehen werden, hängt u. a. von den Vorerfahrungen im Unternehmen und deren reflexiven Verarbeitung ab. Im Pilotunternehmen 1 verstärkten beispielsweise die Konflikte, die sich aufgrund der Anwendung von Rollenstereotype in Bezug auf Frauen ergeben hatten, die dominante Kultur im Unternehmen, anstatt sie dem »Andersein« zu öffnen.

Ausgehend von einem in aller Regel vorhandenen Ideal von Homogenität, kann eine multidimensionale Betrachtungsweise von vorhandener Diversität offensichtlich nur schrittweise erfolgen. Eine Konfrontation zwischen Diversity-BeraterInnen und Unternehmensverantwortlichen mit ausgeklammerten, aber vorhandenen Diversity-Dimensionen aus moralischen oder anderen Gründen (etwa um dem Diversity-Ideal näher zu kommen) scheint nicht sinnvoll zu sein – sie stößt auf Abwehr und scheint eher Befürchtungen auszulösen.

Umgekehrt besteht jedoch bei einer Beschränkung auf wenige Dimensionen die Gefahr, dass bestimmte Personengruppen nicht wahrgenommen bzw. berücksichtigt werden und dass diese von Anfang an sowie zu Recht ihre Mitarbeit/ Beteiligung an einem Diversity-Prozess verweigern. Ein beliebiger Definitionsrahmen für Diversity, der weder jenem der Gesellschaft noch dem der Absatzmärkte bzw. KundInnen entspricht, oder der durch willkürliche Entscheidungen von EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen hergestellt wurde, nützt dem Betrieb letztlich wenig. Diversity-Dimensionen, die heute ignoriert werden, gehen in aller Regel »auf Kosten der Tatsache, dass sie morgen vielleicht schon relevant werden können« (Keil 2003, ohne Seitenangabe). Zielführend ist es, schon vor Beginn eines Diversity-Vorhabens auf relevante zukünftige Diversity-Dimensionen zu achten und diese antizipativ zu integrieren.

2. Schwierigkeiten bei der Berücksichtigung des Ansatzes, dass Managing Diversity alle einbezieht und für alle nutzbringende Maßnahmen verfolgt (Annahme 2, Kap. 3.2), zeigten sich in unserem Fallbeispiel tendenziell in allen hier beschriebenen Handlungsfeldern (Kap. 4.4.1). Deutlich wird dies insbesondere in der Leitbild-

formulierung, die bestimmte diversity-spezifische Merkmale ausklammert, sowie im bewussten Wunsch, eine relativ geschlechtshomogene Kultur aufrechtzuerhalten. Vor diesem Hintergrund scheint zu Beginn eines Diversity-Implementierungsprozesses die Orientierung am Ansatz der stufenförmigen Entwicklung von Diversity-Kompetenz (Annahme 3, Kap. 3.3) zielführender zu sein – sie hilft, überhöhte Ansprüche an ein Implementierungsvorhaben nach dem Lehrbuch zu relativieren.

3. Bedient man sich des Verständnisansatzes von Diversity als Beachtung von Unterschieden *und* Ähnlichkeiten/Gemeinsamkeiten von Menschen, so birgt dieser Ansatz ein hohes Potenzial zur Bildung von Unternehmensidentität. Keil (2003) formulierte die These, dass Organisationen mit einem hohen Grad an wahrgenommener Gemeinsamkeit zur Identitätsbildung besser befähigt sind und in der Folge eine Offenheit für Diversity entwickeln. Eine starke Unternehmensidentität stellt demnach die bindende Kraft dar, die Vielfalt zulässt und nicht als bedrohlich erscheinen lässt. Im Fallbeispiel des Pilotunternehmens 1, das deutlich erkennbare Abhängigkeitsstrukturen zum Mutterkonzern aufweist, wäre rückblickend betrachtet ein Ansatz interessant, der nicht die Vielfalt/Unterschiede, sondern die Ähnlichkeiten/Gemeinsamkeiten ins Zentrum der Betrachtung rückt.

4. Auch wenn Absichtserklärungen vorliegen, sich dem Thema Diversity zu stellen, sind diese nicht automatisch mit einer Bereitschaft gleichzusetzen, Machtverhältnisse und soziale Normen zu hinterfragen, wie das Beispiel des geschilderten Pilotunternehmens zeigt. In einem Diversity-Prozess, der wie in Annahme 2 formuliert alle einschließen soll (Kap. 3.2), sollte die Frage nach der Machtverteilung von Anfang an gestellt bzw. behandelt werden – es könnte ein Vorteil im Umsetzungsprozess sein, dieses Thema offen anzusprechen und zu diskutieren.

5. Als trügerisch erweist sich die Hoffnung, mit Managing Diversity vorhandene Führungsschwächen automatisch in den Griff zu bekommen und die Gestaltung von Führung zu optimieren. Allgemeine Managementdefizite von Führungskräften müssen mit klassischen Personalentwicklungsansätzen bearbeitet werden – im Führungskonzept von Managing Diversity geht es um eine Erweiterung von Managementqualitäten durch jene Qualitäten, die dem »Leadership«-Konzept verpflichtet sind. »Leadership« im Rahmen von Diversity ist (idealtypisch) von Lern- und Innovationsorientierung gekennzeichnet und überwindet das in traditionellen Managementansätzen vorherrschende Machtverständnis.

6. Benachteiligungen sind meist unbewusste Prozesse und werden oft als Einzelfälle angesehen (Stuber 2003). Dies bedeutet, dass Diversity-Bewusstsein und -Kompetenz nicht durch ein- oder zweitägige Trainings geschaffen werden können, sondern ein langfristiges und strategisches »Bildungskonzept« erfordern. Der Trainingsansatz kann beispielsweise durch eine breitgefächerte Nutzung von Kommunikationskanälen (Diskussionsforen, Newsletter, Ideenwettbewerbe, etc.) erweitert werden, um zur »Bildung« von Diversity-Kompetenz beizutragen. Damit soll betont werden, dass Diversity-Kompetenz in einem mehrjährigen Veränderungsprozess entwickelt werden muss, der viel Geduld, Kompetenz und theoretisches Know-how erfordert. Im vorliegenden Fall stand dem Projekt diese Zeitspanne nicht zur Verfügung – die gesamten Projekt-

aktivitäten dauerten pro Betrieb maximal sechs Monate, die Führungskräfte-schulung zwei Tage. Auf diesem Hintergrund muss wohl auch die Zielerreichung, die sich das Projekt in Bezug auf Diversity gesetzt hat, deutlich relativiert werden. Obwohl im angeführten Pilotunternehmen der Geschäftsführung mit den Ergebnissen der Betriebsanalyse deutlich vor Augen geführt wurde, dass eindeutig diversity-motivierte Spannungsfelder den reibungslosen Ablauf behinderten (etwa im Zusammenhang mit dem Betriebsklima), ging das Unternehmen einer Auseinandersetzung darüber weitgehend aus dem Weg.

7. Diskriminierung, Ungleichheit, soziale Unterschiede, Segregation, Marginalisierung usw. sind problemorientierte Begriffe, die gesellschaftskritisch motivierten Betrachtungen entstammen – es geht hier immer um soziale Unterschiede. Wichtige Begriffe des Diversity Management wie Vielfalt, Unterschiedlichkeit und Wertschätzung sind neutraler und positiv konnotiert. Das birgt einerseits den Vorteil, dass unter Diversity firmierende Aktivitäten leichter angenommen werden können, andererseits aber auch die Gefahr, Diskriminierungstatbestände zu negieren.

8. Zwar verspricht Managing Diversity bedeutende Wettbewerbsvorteile, wie etwa die Erschließung neuer Marktsegmente, die Kosteneinsparung bei der Personalbeschaffung oder ein positives Image als attraktive/r ArbeitgeberIn. Überacker (2004, 11) nennt aber auch die spezifischen betrieblichen Voraussetzungen, unter denen diese erst erzielt werden können. Managing Diversity passt demnach gut für Unternehmen mit Wachstumsstrategien und Forschungsaktivitäten, für Betriebe mit dezentralen Entscheidungsstrukturen, denen Verbindlichkeit der Mitarbeitenden einerseits und Anpassungsfähigkeit an die Umwelt andererseits wichtig sind. Angesichts unserer unentschiedenen Einschätzung, ob den EP-Aktivitäten in Pilotunternehmen 1 ein Erfolg oder Misserfolg beschieden war, stimmen wir vorsichtig damit überein: Managing Diversity ist für Unternehmen mit starken Hierarchien und mit hoher Regelungs-dichte weniger gut geeignet – oder zumindest für externe Beratende herausfordernder.

9. Die Erfüllung der personalpolitischen Vorgaben der US-Konzernzentrale (Stichwort: Leitbildentwicklung) unter Negierung von nationalen Arbeitsschutzbestimmungen (Stichwort: Pflegeurlaub wird nicht gewährt) ist ein Problem. Es stellt sich die Frage, ob Freiwilligkeit oder gesetzliche Vorgaben/Regelungen zielführender die soziale Verantwortungsübernahme («corporate social responsibility») von Unternehmen stimulieren. Mit der Umsetzung der EU-weiten Antidiskriminierungsbestimmungen in nationales Recht (Kap. 2.2) kann zumindest in der EU die Diskussion als zugunsten der zweiten Position entschieden betrachtet werden, wenngleich die Dominanz betrieblicher und wirtschaftlicher Überlegungen gegenüber politischen Vorgaben/Regelungen in dem von uns untersuchten Pilotunternehmen offenkundig wurde.

## Literatur

- Europäische Kommission (2000) *Aktionsprogramm der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen 2001 – 2006*, verfügbar unter: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_de.htm), 15. 6. 2005.
- Aretz, Hans-Jürgen/ Hansen, Katrin (2002) *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2003) *Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen für die personelle Vielfalt in Unternehmen*. Abschließender Bericht. Katalog Nr. KE-55-03-899-DE-N, verfügbar 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), 12. 9. 2005.
- CSR Europe (2002) *Business & Diversity – Helping Businesses Score Higher in Managing Diversity*, verfügbar unter: <http://www.csreurope.org/whatwedo/Themes/Businessanddiversity/>, 10. 8. 2005.
- Dass, Parshotam/ Parker, Barbara (1999) *Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning*. In: *Academy of Management Executive*, Nr. 2, 68–80.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH (2003) *Managing Diversity. Neue Herausforderung für die internationale Unternehmung. Ökonomische und sozialwissenschaftliche Relevanz*. Düsseldorf.
- Jung, Rüdiger H. (2003) *Diversity Management – Der Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe*. In: Jung, Rüdiger H./ Schäfer, Helmut M. (Hg.) *Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa*. Frankfurt a. M./ London, 89–110.
- Haider, Christine (1998) *Managing Diversity. Unterschiede und Zusammenhänge zwischen Einstellung zu Diversity und Arbeitszufriedenheit, subjektiver Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich*. Diplomarbeit an der Universität Wien.
- Keil (Rösrath), Marion (2003) *Kulturen als System verstehen, mit Diversity Management Verbindung schaffen*. In: *TRANS. Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften*, Nr. 15, verfügbar unter: [http://www.inst.at/trans/15Nr/09\\_2/keil15.htm](http://www.inst.at/trans/15Nr/09_2/keil15.htm), 10. 7. 2005.
- Koall, Iris/ Bruchhagen, Verena/ Höher, Friederike (2004) *Managing Diversity: Ansätze und Zumutungen zum Umgang mit Vielfalt in der Organisation*. In: *Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung*, Nr. 2, 4–9.
- Kotter, John P. (1996) *Leading Change*. New Haven.
- Krell, Gertraud (2004) *Chancengleichheit als Wettbewerbsvorteil*. Beitrag auf der Fachtagung »Gender Kompetenz« 2004, verfügbar unter: [http://www.fu-berlin.de/gender-kompetenz/PDF/tagung/2004/krell\\_managing\\_diversity.pdf](http://www.fu-berlin.de/gender-kompetenz/PDF/tagung/2004/krell_managing_diversity.pdf), 10. 6. 2005.
- Leijon, Svante/ Lillhannus, Ruth/ Widell, Gill (2002) *Reflecting Diversity. Viewpoints from Scandinavia*. Gothenburg.
- Lernpartnerschaft Managing Gender & Diversity, verfügbar unter: <http://www.gender-diversity.net/>, 15. 6. 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)*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Pircher, Erika (2005) *Sechs Schritte zu Doing Gender, Führungskräfte-schulung zur Sensibilisierung für ein diversity-orientiertes Management*. Manual erstellt im Rahmen des EQUAL-Projekts »Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt«. Salzburg, verfügbar unter: [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at), 20. 8. 2005.
- Sandner, Dominik (2004) *Betriebswirtschaftliche Begründungen für Diversity Management*. Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Schwarz-Wölzl, Maria (2005) *Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb*. Handbuch erstellt im Rahmen des EQUAL-Projekts »Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt«. Wien, verfügbar unter: [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at), 16. 6. 2005.
- Schwarz-Wölzl, Maria/ Maad, Christa (2003–2004) *Diversity und Managing Diversity. Teil 1: Theoretische Grundlagen. Teil 2: Fallbeispiele, Good Practice*. Bericht erstellt im Rahmen des EQUAL-Projekts »Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt«. Wien, verfügbar unter: [www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at), 10. 5. 2004.
- Senn, Claudia (2004) *MaDiCu Modul 1*. Endbericht erstellt im Rahmen des EQUAL-Pro-

- jekts »MaDiCu, Managing Diversity through Culture«. Graz.
- Sepehri, Payvand/ Wagner, Dieter (2000) *Managing Diversity – Eine empirische Bestandsaufnahme*. In: Personalführung, Nr. 7, 50–59.
- Stuber, Michael (2003) *Diversity: Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München.
- Thomas, Roosevelt R. (1996) *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, zit. in: Sandner, Dominik (2004) *Betriebswirtschaftliche Begründungen für Diversity Management*. Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Thomas, Roosevelt R. (2001) *Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen*. Wiesbaden.
- Thomas, Roosevelt R./ Ely, Robin J. (1996) *Making Differences Matter: A New Paradigma for Managing Diversity*. In: Harvard Business Review, September-October, 79–90.
- Trawöger, Silvia/ Teubenbacher, Karl-Heinz (2005) *Managing Diversity – Gesamtbericht der 4 Unternehmensanalysen, Modul 2*. Projektbericht erstellt im Rahmen des EQUAL-Projekts »Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt«. Wien.
- Überacker, Jutta (2004) *Wie kommt Diversity in die Organisation?* In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Nr. 2, 10–14.
- Vater, Gudrun (2004) *Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte*. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Nr. 2, 25–29.
- Voigt, Bernd (2001) *Measures & Benchmarks. Komparatives Diversity-Measurement*. Präsentation auf der 3. Internationalen Managing Diversity-Konferenz. Potsdam.
- Wrench, John (2000) *Diversity Management in Europa. Equalvoices 05*, verfügbar unter: [http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/evo5/evo5-7\\_de.htm](http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/evo5/evo5-7_de.htm), 3.12.2002.

#### Internet-Adressen:

<http://www.gardenswartzrowe.com/home.html>,  
10.5.2005.

#### Kontakt:

[erika.pircher@genderlink.com](mailto:erika.pircher@genderlink.com)  
[schwarz@zsi.at](mailto:schwarz@zsi.at)