



# **Diversity und Managing Diversity Teil 1: Theoretische Grundlagen**

**Maria Schwarz-Wölzl  
Christa Maad**

**Modul 1**

**Zentrum für Soziale Innovation  
Linke Wienzeile 246  
1150 Wien**

2003-2004



# INHALT

<b>AUSGANGSLAGE</b> .....	<b>4</b>
<b>GRUNDBEGRIFFE</b> .....	<b>7</b>
DIVERSITY .....	7
<i>Definitionen</i> .....	10
<i>Gender und Diversity</i> .....	11
DIVERSITY MANAGEMENT .....	15
<i>Definitionen</i> .....	15
<i>Rahmenkonzeption</i> .....	16
<i>Umsetzung</i> .....	22
<i>Verbreitungsgrad von Diversity Management</i> .....	23
<i>Zusammenfassung</i> .....	24
<b>PARADIGMENWECHSEL 1</b> .....	<b>25</b>
<b>PARADIGMENWECHSEL 2</b> .....	<b>27</b>
EXKURS: POTENTIALE UND RISIKEN IN MULTIKULTURELLEN TEAMS .....	29
EXKURS: IMPLIKATIONEN KULTURELLER VIELFALT .....	31
<i>Kulturelle Variationen im Arbeitskontext</i> .....	32
<i>Implikationen für Diversity Management</i> .....	37
<b>IMPLEMENTATION</b> .....	<b>39</b>
IMPLEMENTIERUNGSSCHRITTE .....	40
AUSGEWÄHLTE IMPLEMENTIERUNGSASPEKTE .....	42
<i>Unternehmensanalyse</i> .....	42
<i>Definition von Diversity</i> .....	43
<i>Leadership Commitment</i> .....	44
<i>MitarbeiterInnen-Kommunikation</i> .....	45
<i>Diversity Training</i> .....	46
<i>Evaluierung</i> .....	47
<i>Benchmarking - Das Diversity Assessment Tool</i> .....	47
<i>Fehlerquellen bei Diversity Management-Implementierung</i> .....	48
<i>Diversity Management Implementierung im wissenschaftlichen Vergleich</i> .....	49
<b>DIVERSITY MANAGEMENT ALS NOTWENDIGKEIT - BEGRÜNDUNGSZUSAMMENHANG</b> .....	<b>52</b>
TRENDS UND DISPARITÄTEN IN DER EUROPÄISCHEN ERWERBSBETEILIGUNG .....	52
<i>Haupttendenzen in der Erwerbsbeteiligung und defizitäre Determinanten in aktuellen Arbeitsorganisationen</i> .....	52
<i>Strukturelle Disparitäten in der Erwerbsbevölkerung</i> .....	54
LEGISLATIVE BEGRÜNDUNG .....	61
<i>EU-Rahmengesetzgebung</i> .....	62
Vertrag von Amsterdam .....	63
Implikationen für Organisationen.....	65
Europäische Beschäftigungspolitische Leitlinien .....	65
<i>Legislative, arbeitsrelevante Antidiskriminierungsbestimmungen in Österreich – Status quo</i> .....	66
<i>United Nations - Allgemeine Menschenrechtskonvention</i> .....	67
<i>ILO Konvention bezüglich Diskriminierung in Arbeit und Beschäftigung</i> .....	67
<i>UNESCO - Allgemeine Deklaration der kulturellen Diversität</i> .....	67
ÖKONOMISCHE BEGRÜNDUNG - NUTZEN VON DIVERSITY MANAGEMENT FÜR ORGANISATIONEN .....	68
<b>ÜBERLAPPENDE MANAGEMENTDISZIPLINEN</b> .....	<b>73</b>
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY / CSR .....	73
CORPORATE CITIZENSHIP .....	74
CORPORATE SUSTAINABILITY .....	74

<b>LITERATUR</b> .....	<b>75</b>
<b>ABBILDUNGEN UND TABELLEN</b> .....	<b>78</b>
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	78
TABELLENVERZEICHNIS.....	78

## AUSGANGSLAGE

"Diversity" und "Managing Diversity" werden zunehmend an Universitäten, in Unternehmen, in der Verwaltung, im Non-Profit Bereich und in den Nicht-Regierungsorganisationen im deutschsprachigen Raum diskutiert.

Eine "Politik der Verschiedenheit" (Politics of Diversity) geht von der Tatsache aus, dass

- Durch die Globalisierung eine zunehmende Zahl von Menschen mit einer sehr großen Vielfalt an Kulturen, Eigenschaften, Eigenheiten usw. konfrontiert werden und viele Gesellschaften inzwischen multikulturell sind mit vertrauten und fremden Aspekten;
- Die Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes aber auch Verbindendes gibt.

"Es ist die Aufgabe moderner Gesellschaften, das Prinzip der Chancengleichheit zu verwirklichen, d.h. Diskriminierungen und Ausgrenzungen aufgrund von beispielsweise Geschlecht, sexueller Identität, Alter, Lebensweise, ethnischer Herkunft, Weltanschauung usw. entgegenzuwirken." (Ohms / Schenk 2003: 1).

Im Zuge der Globalisierungstendenzen – maßgeblich bedingt durch ICT - folgt eine Vielfaltigkeit der Markt- und Kundenstrukturen (Diversity of Markets and Customers) und eine Vielfaltigkeit von multinationalen Kooperationen und Fusionen (Diversity in Cooperations). Der Arbeitsmarktsog auf Frauen, ethnische Minderheiten, ältere ArbeitnehmerInnen, das steigende Selbstbewusstsein von Menschen mit homosexueller Orientierung u.v.m. führt einerseits zu einer Veränderung in der Erwerbsbevölkerung und andererseits der Arbeitsorganisationen. (Diversity of Human Resources)

In Abwandlung von Watzlawicks Kommunikationsaxiom: „Menschen können nicht nicht kommunizieren“ vertritt Henzler (1999) die These: „Wir können nicht nicht international sein“ und wir vertreten weiters die These: „Wir können nicht nicht divers sein“.

**Abbildung 1: Diversity Kontext**



(Quelle: Sepehri, 2001)

Unabhängig davon, ob Firmen national oder global operieren, sind sie durch eine Beschleunigung des Marktes mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, für die geeignete Strategien eingesetzt werden müssen. (vgl. CSR Europe 2002:14)<sup>1</sup>:

- 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

Eine solch gravierende Veränderung innerhalb einer Organisation erfordert die Entwicklung neuer Strategien für den Umgang mit einer Situation, die sich auf Dauer in der Arbeitswelt etablieren wird und mit der sich Unternehmen zunehmend werden auseinandersetzen müssen. Eine einfache Eingliederung Einzelner in die sonst homogene Organisationsstruktur reicht nicht mehr aus, um eine effiziente und konfliktfreie Personalstruktur in einer Organisation zu gewährleisten.

Diversität ist nicht primär eine Frage der Größenordnung und des Internationalisierungsgrades eines Unternehmens, sondern betrifft mit seinem Postulat von „die MitarbeiterInnen als wichtigstes Kapital“ (vgl. Henzler 1999<sup>2</sup>) jedes Unternehmen.

„Diversity Management“ ist der Oberbegriff für diese Strategien, die selbst so vielfältig sind wie die Aspekte, die sie ansprechen wollen.

Diversity Management (DiM) ist ein Managementinstrument, das die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolgs eines Unternehmens verfolgt. Diversity als Prinzip der Unternehmensführung beschreibt die vollständige, konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf Vielfalt und schätzt die Individualität aller Stakeholder als höchstes Gut.

Iris Koall (2002: 1ff) analysiert die betrieblichen und gesellschaftlichen Relevanzen des Managing Diversity. Ihren Analysen nach kommt das Konzept Managing Diversity folgenden Entwicklungen von Wirtschaft und Gesellschaft entgegen:

- Die Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen erfordert (neben der Vereinheitlichung durch betriebliche Instrumente, der Zielsetzung, der Wirtschaftsreporte bzw. des Controllings) das Management der nicht standardisierbaren Abläufe in Organisationen. Das bedeutet die Beobachtung und Initiierung der interkulturellen Kommunikation in und zwischen den Unternehmenseinheiten anzuleiten.
- Zur Erschließung neuer Marktpotenziale orientieren sich Unternehmen (Stichwort: "Ethnomarketing") an kulturell differenzierten KundInnenwünschen und Interessen. Dabei ist es unter marktstrategischen Gesichtspunkten sinnvoll, MitarbeiterInnen aus der "Minoritätengruppe" zu integrieren, die ihr besonderes kulturelles Wissen zur Ausarbeitung der Unternehmenspräsentation, der Kommunikationsformen und der Produkte in die Unternehmung einbringen.
- Eine demografisch bedingte Heterogenisierung der Mitarbeiterschaft bedarf der Erhöhung der sozialen Kompetenz zum Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, Lebensstilen und Verhaltensweisen.

---

<sup>1</sup> CSR Europe (2002): Business & Diversity.

[http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE\\_pub\\_diversityDec2002.pdf](http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE_pub_diversityDec2002.pdf) (14-01-2003)

<sup>2</sup> ExpertInnendiskussion unter der Leitung von Henzler, Ingeborg: Zukünftige Anforderungen an Praxis und Ausbildung im Bereich „Multicultural Human Resources Development“. In: Jung et. al.(Hg.): 1999

- Die dominanten Arbeitsformen in Unternehmen beziehen sich immer noch auf das Bild des männlichen Normalarbeitnehmers. Die unterschiedlichen Lebensentwürfe – von Frauen und Männern – zur Vereinbarung von Beruf und Familie werden in homogenisierenden Organisationsstrukturen in zu geringem Umfang genutzt. Die Vielfalt an Arbeitsformen und Lebensbedürfnissen auf einem Kontinuum von traditionelle bis "postmodern" verweisen auf einen Individualisierungsschub, der z.Z. von den Unternehmen kaum genutzt werden kann. Visionen über die Integration von Leben und Arbeit könnten in die Unternehmensperspektive integriert werden, wenn die institutionellen und organisationalen Geschlechterbarrieren aufgebrochen werden.
- Die technologischen Möglichkeiten begünstigen Prozesse der Individualisierung, Mobilisierung und Fragmentierung von Arbeit und Leben. Wissensbasierte Unternehmen entwickeln neue Anforderungen an personalwirtschaftliche Prozesse wie Rekrutierung, Qualifizierung, Beurteilung und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um den gestiegenen Anforderungen an die Qualität des Personals zu entsprechen. Managing Diversity begegnet dieser Tendenz zur Entdeckung, Entwicklung und Einsetzbarkeit personaler Vielfalt.

Koall legt auch klar, was Managing Diversity nicht ist:

"Managing Diversity ist kein Konzept, das jetzt und gleich eine gesellschaftliche Veränderung von Dominanzverhältnissen bewirkt. Vielmehr setzt es eher auf die langfristigen und zähen Prozesse der Förderung von organisationaler Toleranz und Offenheit. Intendiert ist, dass die Veränderungen der sozialen Beziehungen in Profit- und Nonprofit-Organisationen auf bestehende gesellschaftliche Dominanzverhältnisse einwirken. Managing Diversity hat nicht die politisch Reichweite der gegenwärtigen Diskussion zum Gender Mainstreaming. Managing Diversity beruht auf der Idee, dass qualifizierte personale Ressourcen knapp sind, und dass es erforderlich ist das Management einer Unternehmung und die organisationale Struktur zu verändern, um die unterschiedlichen personalen Potentiale zu erkennen und zu entwickeln, Das geschieht durchaus im Rahmen von zunehmender Individualisierung und Entsolidarisierung von Gesellschaften." (Koall 2002: 3)

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Diversity versucht der vorliegende Bericht die verschiedenen Management- und Benchmarking-Konzepte zu Diversity Management (DiM) sowohl im internationalen als auch im nationalen Kontext darzustellen.

# GRUNDBEGRIFFE

## Diversity

Diversity Management ist eine relativ junge Managementdisziplin und bewegt sich gegenwärtig in einem weitgefächerten Definitionsrahmen. Auch bei dem Terminus Diversity (dt. Vielfalt, Verschiedenartigkeit) spannt sich ein breites Spektrum an verwendeten Begrifflichkeiten. Allerdings herrscht in der gängigen Diversity-Literatur soweit Konsens, dass der Begriff holistisch formuliert werden soll, um möglichst der Vielfältigkeit an Dimensionen gerecht zu werden. (s. Kapitel Implementierung).

Diversity bezeichnet all jene menschlichen Identitäten und Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen. Hierbei kann sich Diversity auf vielfältige Erscheinungsformen beziehen, wobei es nicht nur um die klassischen, weil sichtbaren Differenzmerkmale, wie Geschlecht<sup>3</sup>, 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 (vgl. Shapiro 2000: 309<sup>4</sup>.)

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, divergierende Auffassungen und Meinungen. (vgl. Wagner 2000)

Diversity findet man aber auch in simplen Aufgabenunterschieden - so Dr. Dana Sewi, Mitglied des Diversity-Councils von Ford-Deutschland (zitiert nach Lysiak 2000<sup>5</sup>): „Wir haben zum Beispiel bei Ford oft das Problem gehabt, dass auch innerhalb einzelner Abteilungen die Kommunikation nicht stimmte. Die Finanzabteilung redete nicht mit den Marketingleuten und umgekehrt. Für die Marketingleute waren die Finanzleute immer die Erbsenzähler, die für Ideen nie Geld lockermachen wollen. Und die Finanzleute hielten die Marketingleute für die mit den verrückten Ideen, die ständig Geld für irgendwas Absurdes haben wollten. Daran zu arbeiten, dass diese Leute miteinander ins Gespräch kommen, einander verstehen lernen und Lösungen finden: Auch das ist Diversity“.

Im Folgenden werden verschiedene Beispiele der Begriffsbestimmung aufgezeigt:

- **Wahrnehmung von Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity:**

Je nach Wahrnehmbarkeit können nach Voigt (2001) die verschiedenen Dimensionen von Diversity folgendermaßen klassifiziert werden:

---

<sup>3</sup> Geschlecht ist – wie inzwischen aus wissenschaftlichen Untersuchungen bekannt – nicht ohne weiteres dem äußeren Anschein zu entnehmen. Es gibt Menschen, die sich von ihrer äußeren Erscheinung her zwar mehr oder weniger dem einen oder anderen Geschlecht zuordnen lassen, aber sich selbst im Widerspruch zum wahrgenommenen Geschlecht definieren (Ohms / Schenk 2003: 3).

<sup>4</sup> Shapiro, Gillian (2000): Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?. Personnel Review Vol. 29, No.3, pp. 304-323. MVB University Press.

<sup>5</sup> Lysiak, Oliver (2000): Auch ein Modell für Deutschland? Diversity – die große Vielfalt QueerNews 7.12.2000 <http://www.eurogay.de/entertainment/3276.html> (12-12-2002)

**Abbildung 2: Wahrnehmung von Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity**

Wahrnehmbare Erscheinungsformen	Kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen	
	Werte	Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasse</li> <li>- Geschlecht</li> <li>- Alter</li> <li>- Nationalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönlichkeit</li> <li>- Kulturelle Werte</li> <li>- Religion</li> <li>- Sexuelle Orientierung</li> <li>- Humor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildung</li> <li>- Sprachen</li> <li>- Hierarchien</li> <li>- Fachkompetenz</li> <li>- Sozio-ökonomischer Status</li> </ul>

(Quelle: Voigt 2001)

- **Intrapersonale Eigenschaften als Definitionskriterium nach R. Roosevelt Thomas (2001)**

**Abbildung 3: Intrapersonale Eigenschaften als Definitionskriterium**

Personen-immanente Diversity	Verhaltens-immanente Diversity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethnische Gruppenzugehörigkeit</li> <li>• Alter</li> <li>• Bildungsniveau</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Sexuelle Orientierung</li> </ul>	Die Verhaltensweise von Menschen als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften

(R.R. Thomas 2001, zitiert nach Ohms/Schenk 2003: 3)

- **Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) unterscheidet nach Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity:**

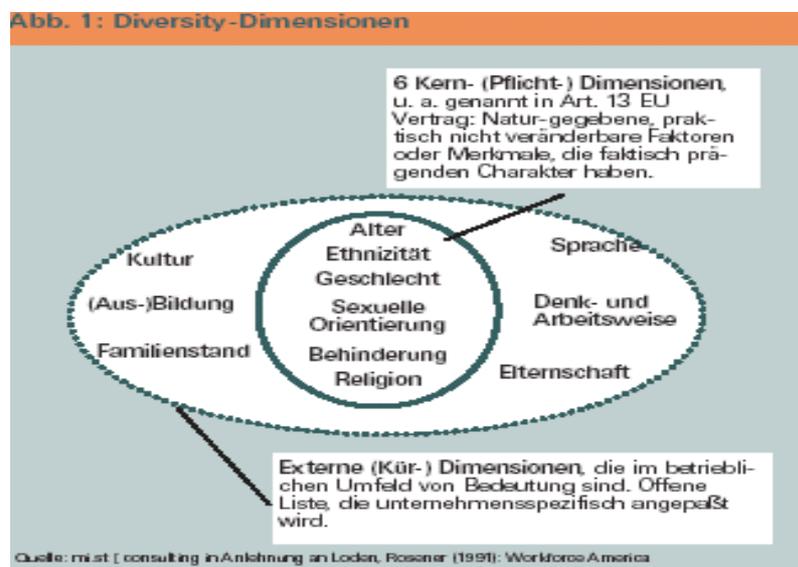
**Abbildung 4: Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity**

Primärdimensionen	Sekundärdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Alter</i></li> <li>• <i>Geschlecht</i></li> <li>• <i>Rasse</i></li> <li>• <i>Ethnische Herkunft</i></li> <li>• <i>Körperliche Behinderung</i></li> <li>• <i>Sexuelle Orientierung</i></li> <li>• <i>Religion</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einkommen</i></li> <li>• <i>Beruflicher Werdegang</i></li> <li>• <i>Geographische Lage</i></li> <li>• <i>Familienstand</i></li> <li>• <i>Elternschaft</i></li> <li>• <i>(Aus-)Bildung</i></li> </ul>

- **Stuber (2002)** unterscheidet nach Dimensionen von Diversity, die praktisch von Menschen nicht beeinflussbar sind (**Kern-Faktoren**) und solchen, die für jede Organisation von unterschiedlicher Bedeutung sind, und gleichsam die „**Kür**“ an Diversity-Definitionen repräsentieren.

**Abbildung 5: Diversity Dimensionen: Kern-Dimensionen und "Kür"-Dimensionen**

Kern-Dimensionen	Kür-Dimensionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Ethnizität</li> <li>• Sexuelle Orientierung</li> <li>• Befähigung</li> <li>• Religiöse Glaubensprägung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur</li> <li>• Sprache</li> <li>• Arbeitsweise</li> <li>• Familienstand</li> <li>• (Aus-) Bildung</li> <li>• Hierarchie</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Elternschaft</li> <li>• Wohnort</li> <li>• Etc.</li> </ul>



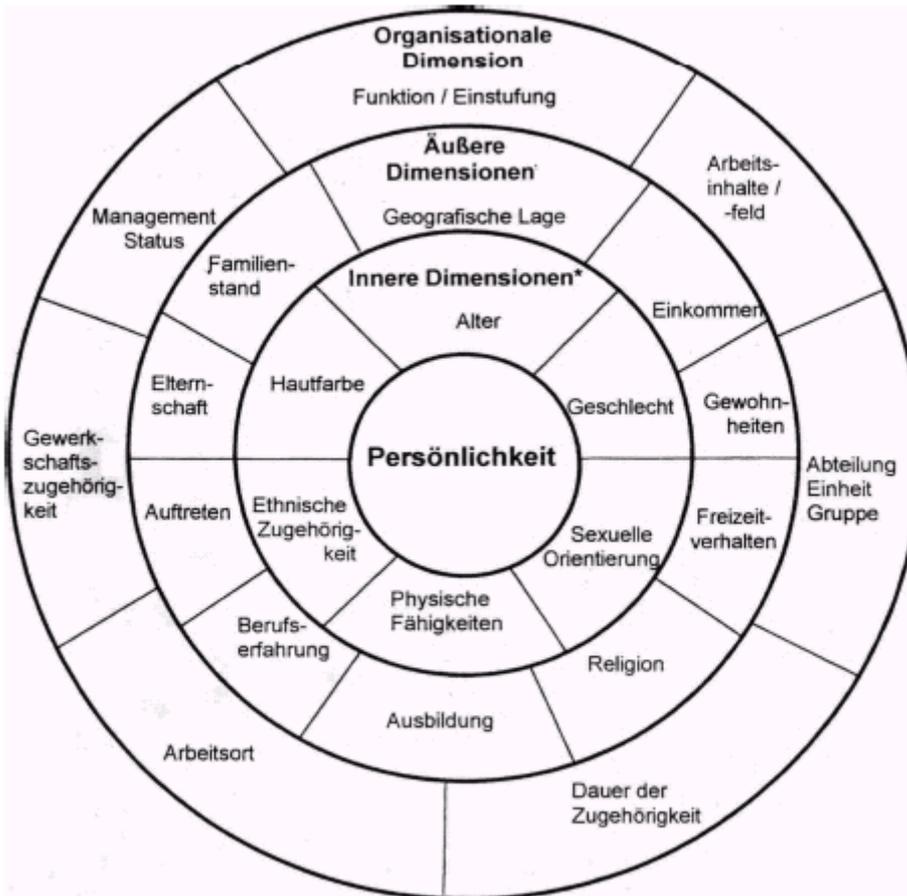
(Quelle: Stuber 2002<sup>6</sup>)

Diversity beschreibt das Phänomen, dass sich Menschen in Vielem unterscheiden – und in Manchem ähnlich sind. Diversity steht für Individualität. Diversity beschreibt eine offene Geisteshaltung gegenüber Vielfalt, sowie das Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander (Stuber 2002).

<sup>6</sup> Stuber (2002): Diversity Mainstreaming. PERSONAL Heft 03/2002 <http://www.ungleich-besser.de/Download/Div-02-Mrz-Personal.pdf> (27-02-2003)

- Die vier Dimensionen von Diversity nach Loden / Rosener 1991

Abbildung 6: Die vier Dimensionen von Diversity (Four Layers of Diversity)



aus: Marilyn Loden, Judy Rosener: Workforce America! Business One Irwin. 1991

(zitiert nach Ohms / Schenk 2003: 4)

## Definitionen

Vermeidung jeglicher struktureller Ausgrenzung, Achtung vor der Individualität jedes einzelnen Menschen und Wertschätzung von sozialen Unterschieden in Geschlecht, Ethnie, Alter, Religion, sozialer Schicht, Lebensstilen, etc. die Elemente vieler **Diversity**-Definitionen dar.

Fine (1996, zitiert nach Voigt 2001) spricht zuerst alle **sichtbaren Unterschiede** von Individuen an: '(...) any group of people other than white males (...) ' bzw. weiter gefasst ' (...) people of colour (...) ' und erweitert dann auf alle **individuellen demographischen Unterschiede**: '(...) as demographic characteristics such as age, gender, education,

ethnicity, nationality, work status, (...)', sowie um **kulturelle Unterschiede** (Cultural Diversity): 'The primary focus is either on physical characteristics (are about what people look like, such as male/female, white/black, old/young,...) or/and cultural characteristics (are concerned with beliefs, norms, goals)...

Cox (1995, zitiert nach Voigt 2001) bezieht **sozio-ökonomische Unterschiede**: unterschiedliche Hierarchieebenen bzw. „organisational levels“ ein, und nach Robinson und Dechant (1997, zitiert nach Voigt 2001) **sozio-ökonomische Hintergründe** der Individuen erweitert werden.

Hayes (1996:105, zitiert nach Voigt 2001) definiert Diversity nach Unterschiede **jeglicher Ausprägung**: "All the ways in which we differ". Ebenso bei Stuber (2000): "Diversity beschreibt das Phänomen der Vielfalt, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht."

Nach Krell (2000:108, zitiert nach Paireder 2002:69) zielt Diversity auf jene Unterschiede, die **Einfluss** auf die **Selbst- und Fremdwahrnehmung** einer Person haben und in der Arbeitsorganisation mögliche Konfliktquellen darstellen.

Vedder (2003<sup>7</sup>) merkt kritisch an, dass nur wenige Definitionsversuche zu finden sind, "die nicht sofort auf die Dimensionen personeller Vielfalt eingehen. Es fällt offensichtlich schwer, den Begriff allgemein zu fassen". Er schlägt folgende Definition von Thomas (1995) vor, deren Betonung auf stets gemeinsam auftretenden **Unterschiede und Gemeinsamkeiten** liegen, anzutreffen in jeglichen Arbeitseinheiten:

"Diversity refers to any mixture of items characterized by differences **and** similarities."

Eine weitere Definition von Thomas mit Bezug auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Thomas 1996, zitiert nach Voigt 2001):

"Diversity refers to the collective (all-inclusive) mixture of differences and similarities along a given dimension. [...] This is a critical distinction. It means that when you are making managerial decisions, you no longer have the option of dealing with only the differences or similarities present in the situation; instead you must deal with both simultaneously".

Unterschiedliche Sozialgruppen weisen stets vielfältige Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede auf; so können zunächst homogen wirkende Personengruppen ("die Männer", "die Alten") in ihren Werthaltungen und Einstellungen stark voneinander abweichen.

## **Gender und Diversity**

Die Bedeutsamkeit der Erweiterung des Diversity Begriffes auf "Unterschiede" und "Gemeinsamkeiten" deckt sich auch mit dem aktuellen wissenschaftstheoretischen Diskurs zum "Differenzansatz" zur Konstruktion von weiblicher Gleichstellungspolitik, der zum einen die Unterschiede zwischen den Frauen und zum anderen die Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern vernachlässigt. Auch in Zusammenhang mit *Identität* ist der Differenzansatz problematisch: am Beispiel des Diskurses über den weiblichen Führungsstil wird deutlich, dass damit das Weibliche als "Besonderheit" festgeschrieben wird. Die "Besonderheit Frau-sein" als Identitätsstiftung bedeutet aber eine analytische und politische

---

<sup>7</sup> In seinem Vortrags-Abstract zur wissenschaftlichen Tagung „Personelle Vielfalt in Organisationen“ 26.-28.03.2003, an der Universität Trier: Personalstrukturen und Diversity Management (DiM) in deutschen Unternehmen, siehe unter <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/files/veddertextneu.pdf> (18-02-2003)

Loslösung von "Klasse, Rasse, Ethnie oder anderer Achsen der Machtbeziehungen" und macht damit weibliche 'Identität' zu einer "Fehlbenennung" (vgl. Krell 2001<sup>8</sup>). Der Diversitätsansatz hingegen setzt jenseits von geschlechtstypisierenden Festschreibungen an und erkennt, dass a) jede Frau viele Identitäten hat, b) dass Frauen auch bei gleichen demographischen Merkmalen unterschiedliche Identitäten haben und c) dass diese Identitäten sich beständig verschieben.

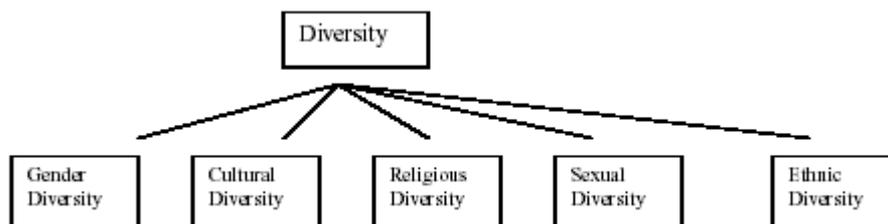
Ohms / Schenk merken kritisch an, dass an das Thema Diversity noch immer identitätspolitisch bzw. unter dem Betroffenheitsaspekt herangegangen wird. Damit bleibt es letztlich bei den überkommenen "Spezialisierungen":

"(...) Frauen beschäftigen sich vor allem mit 'Cultural Diversity', Homosexuelle mit 'Sexual Diversity', Migranten mit 'Cultural Diversity' usw. Eine Unterscheidung zur alten Zielgruppenpolitik ist (noch) kaum zu erkennen." (Ohms / Schenk 2003: 5).

Die Autorinnen sehen im positiven Fall ein Verständnis von Diversity, das sich darauf beschränkt, dass innerhalb der herkömmlichen Zielgruppen differenziertere Ansätze zum Tragen kommen. "Das ist durchaus zu begrüßen, trifft aber den Kern einer Politics of Diversity noch nicht. Letztlich muss es zu einem übergreifenden Ansatz kommen, in dem von vornherein die Vielfalt in allen ihren Aspekten Berücksichtigung findet."

Folgende Aspekte von Diversity werden von den Autorinnen aufgegriffen:

#### Abbildung 7: Aspekte von Diversity (Ohms / Schenk 2003)



"Hierbei ist jedoch noch zu prüfen, ob und inwiefern die Kategorie Geschlecht nicht alle Dimensionen von Diversity durchdringt, die Geschlechtsspezifik also nicht gleichrangig neben den übrigen Dimensionen von Diversity steht, sondern in diese eingeschrieben werden muss und insofern ein übergeordneter Aspekt ist." (Ohms / Schenk 2003: 5).

Im Gegensatz zu vielen in der Diversity-Forschung diskutierten Ansätzen nimmt nach Auffassung von Ohms / Schenk das **Geschlecht gegenüber allen weiteren Diversity Aspekten eine übergeordnete Stellung** ein.

Die Autorinnen betonen, dass das Geschlecht und die daran anknüpfende Politik der Geschlechtergerechtigkeit mit dem Mittel des Gender Mainstreaming alle anderen Diversity Bereiche durchdringen muss.

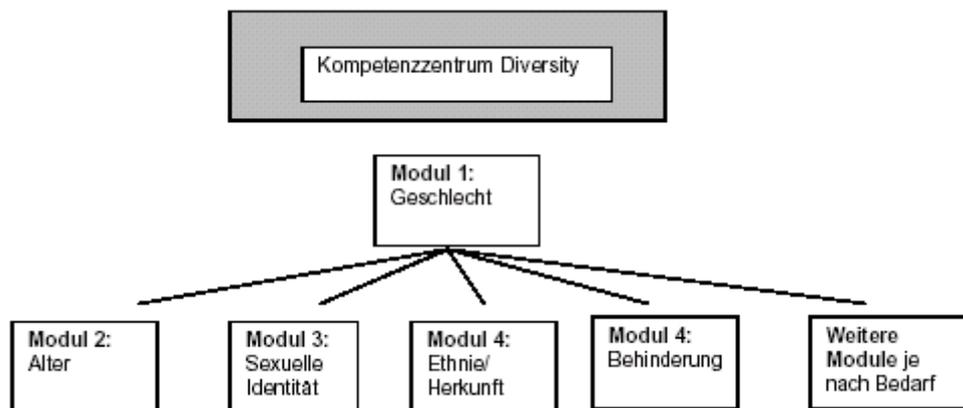
Im Ausgangspunkt der Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit von Diskriminierungstatbeständen sehen Ohms / Schenk die Gefahr, vorhandene finanzielle Ressourcen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit in gleicher Weise auf alle Diskriminierungsarten auszudehnen, ohne jedoch das Budget zu erweitern.

<sup>8</sup> Gertraud Krell: 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) (18-12-2002)

"Es muss sichergestellt werden, dass die Geschlechterfrage als die alle übrigen Dimensionen durchdringende Frage nicht an Bedeutung verliert und das Diversity-Konzept nicht quasi zum Vehikel der Entsorgung des Gender Mainstreaming wird, sondern vielmehr zu dessen Qualifizierung beiträgt." (Ohms / Schenk 2003: 11).

Um dieses zu gewährleisten, schlagen die Autorinnen daher die Einrichtung interdisziplinärer Diversity-Zentren vor, in denen fachliche Kompetenzen zusammengeführt und als Module für Fort- und Weiterbildungen angeboten werden.

**Abbildung 8: Kompetenzzentrum Diversity**



(Ohms / Schenk 2003: 11)

Die fünf Grundmodule (Alter, Sexuelle Identität, Ethnie/Herkunft, Geschlecht und Behinderung) können je nach Notwendigkeit um weitere Module ergänzt werden. Eine Einrichtung hat jedoch erst dann Diversity-Kompetenz erlangt, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen alle fünf Grundmodule erfolgreich durchlaufen und diese sich auch in der Struktur eines Unternehmens niedergeschlagen haben. Die Module selbst müssen je nach Wirkungsort erneut differenziert werden (z.B. Verhaltensänderung oder Einstellungsänderung). Die unterschiedlichen Zielsetzungen bedürfen auch unterschiedlicher Trainingskonzepte.

"Derzeit gängige Praktiken, beispielsweise Betriebe oder Einrichtungen als 'frauenfreundlich', 'behindertengerecht' oder 'gay-friendly' auszuzeichnen, sind allenfalls ein erster Schritt. Die Einführung einer einheitlichen Zertifizierung der Diversity Kompetenz wäre wünschenswert. Dies ermöglichte den einzelnen Organisationseinheiten die Standortbestimmung und die gezielte Arbeit an etwaigen noch vorhandenen Defiziten. Die Kriterien hierfür könnten in den vorgeschlagenen Diversity Kompetenzzentren erarbeitet werden." (Ohms / Schenk 2003: 12).

Bisher existierten in Österreich kaum Erfahrungen zu Managing Diversity bzw. zu Gender und Diversity. Seit kurzem werden jedoch vermehrt Studiengänge, Lehrgänge und Ausbildungsangebote zu Gender und Diversity entwickelt.

Zwei Beispiele seien hier exemplarisch genannt:

Das Konzept **DiVersion: "Managing Gender & Diversity"** wurde von den Weiterbildenden Frauenstudien an der Universität Dortmund und dem Institut Kirche & Gesellschaft entwickelt. Im Rahmen einer **EU-Lernpartnerschaft** wurde dieses Konzept einer produktiven Gestaltung von Verschiedenheiten in Organisationen diskutiert und weiterentwickelt.

Projekträgerin ist die Volkshochschule Ottakring in Wien, weitere Projektpartnerinnen sind das Rosa-Mayreder-College in Wien (Trägerinstitution des Lehrgangs universitären Charakters "Feministisches Grundstudium") sowie ASPEKT, ein slowakisches Frauenbildungsprojekt.

Die beiden Studienangebote Managing Gender & Diversity in Dortmund und Wien bieten ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Weiterbildungsprogramm mit Theoriemodulen, Praxismodulen, Supervision und Coaching.

"Managing Gender & Diversity" fördert die kommunikative und reflexive Kompetenz und entwickelt Konfliktfähigkeit in heterogenen Teams und Gruppen. Politisches Ziel ist die Erweiterung von Handlungsfähigkeit in komplexen, mehrdeutigen Strukturen und Prozessen. Es fördert Gendersensibilität, die interkulturelle Kompetenz als Fähigkeit zur Interaktion von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund, sowie die transkulturelle Kompetenz als Fähigkeit zum gemeinsamen Schaffen von etwas Neuem jenseits ethnischer, sozialer oder geschlechtstypisierender Unterscheidungen.

(Auszug aus der Website <sup>9</sup>)

An der **Wirtschaftsuniversität Wien** wurde die **Abteilung "Gender and Diversity in Organizations"** eingerichtet (Univ.-Prof. Edeltraud Hanappi-Egger)

Diese Einrichtung stellt eine forschungs- und bildungspolitische Innovation dar.

Die strategische und inhaltliche Orientierung liegt im Bereich Betriebswirtschaftslehre, die Abteilung arbeitet jedoch wissenschaftstheoretisch wie methodisch interdisziplinär (Ökonomie, Recht, Soziologie, Technik).

Positionierung und inhaltliche Leitlinie:

Drei wichtige Entwicklungen machen Gender- und Diversitätsforschung unumgänglich:

- (1) die internationale Migration
- (2) die Internationalisierung sozio-ökonomischer Prozesse und
- (3) die zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien verändern betriebswirtschaftliche Handlungsbereiche.

Diesen Veränderungen muss durch entsprechende Forschungs- und Ausbildungsaktivitäten Rechnung getragen werden. Daher wird es in Zukunft eine zentrale Qualifikationsfrage sein, inwieweit (Nachwuchs)Führungskräfte befähigt sind, mit Anforderungen wie z.B. Managing Diversity oder Chancengleichheit umzugehen.

Aber auch in anderen Institutionen nimmt die Nachfrage an entsprechendem Know-how zu: im Öffentlichen Dienst (Frauenförderung, Gleichstellung, Gender Mainstreaming, Integrationsmaßnahmen), in der Wirtschaftsberatung (Weiterbildung, Gender-Awareness-Trainings, Diversity-Assessment, Prozessberatung, z.B. bei der Einführung von Equality-Projekten und Gender Mainstreaming) und im Non-Profit Bereich (Management von Beratungsstellen, z.B. Gleichbehandlung, Diskriminierung, etc.).

Um diesen Anforderungen entsprechend begegnen zu können, bedarf es der kritischen Erweiterung und Reflexion etablierter Theorien und Modelle betriebswirtschaftlichen Handelns sowie der Erarbeitung neuer und innovativer Konzepte zur Geschlechterdemokratisierung.

---

<sup>9</sup> <http://www.gender-diversity.net/> (download: 12-2003)

- In der Lehre wird insbesondere an der Etablierung und Koordination des Kompetenzfeldes "Gender- und Diversitätsmanagement" gearbeitet, das mit dem Wintersemester 2003/04 erstmals angeboten wird.
- In der Forschung stehen interdisziplinär verstandene Fragestellungen wie z.B. Genderaspekte in Organisationen, Gendertraining, Gendermanagement, Entwicklung und Implementierung von Diversitätskonzepten in Unternehmen, partizipative Organisations- und Technikentwicklung und geschlechtssensible Gestaltung von Arbeitsplätzen im Vordergrund. Darüber hinaus wird es von zentraler Bedeutung sein, Theorien und Methoden eines modernistischen positivistischen Wissenschaftsbegriffs um den Gender-Aspekt zu erweitern und diskursive, auf einen feministischen Wissenschaftsbegriff gestützte Genderforschung an der WU zu etablieren.

(Auszug aus der Website <sup>10</sup>)

## Diversity Management

### Definitionen

Stuber (2000): „Diversity Management besteht in einer pro-aktiven Gestaltung und synergetischen Nutzung von Vielfalt.“

Nach Gilbert et al (1999: 61) bedeutet Diversity Management "...a voluntary organizational program designed to create greater inclusion of all individuals into informal social networks and formal company programs“ und schlagen dabei die Bildung von Netzwerken als eine probate Maßnahme vor.

Nach John Wrench (2000<sup>11</sup>) bedeutet Diversity Management eine ökonomisch begründbare Umsetzung und Nutzbarmachung der Vielfalt von MitarbeiterInnen innerhalb einer Organisation (interne Dimension von Diversity Management). Werden diese Vielfalt und Unterschiede stringent gepflegt und kultiviert, stellen sie eine positive Kraft für ein Unternehmen dar: "Diversity Management betont die Notwendigkeit, die kulturellen Unterschiede einzelner Arbeitnehmergruppen zu erkennen und diese bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik angemessen zu berücksichtigen. (...) Diversity Management ist zuallererst eine Strategie zur Verbesserung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, angetrieben von Geschäftszielen und Marktvorteilen. Der zugrundeliegende Gedanke ist, dass ein Umfeld von kultureller Verschiedenartigkeit, in dem Unterschiede zwischen Personen geschätzt werden, es den Mitarbeitern ermöglicht, sich in einer reicheren, kreativeren und produktiveren Arbeitsumgebung vollständig einzubringen.“

Für die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) stellt Diversity "das Mosaik von Menschen dar, die eine Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrung, Sichtweisen und Werten als Kapital in ihren Arbeitsbereich einbringen. Diversity Management bedeutet die gezielte Wahrnehmung und das bewusste Wertschätzen und Nutzen von Unterschieden, insbesondere in den Primär- und Sekundärdimensionen. (...) Diversity ist das Schlüssel-Thema des Managements und steigert den Unternehmenserfolg durch erhöhte Produktivität und verbesserte Position auf dem Markt."

<sup>10</sup> <http://www.wu-wien.ac.at/inst/gender/> (download 12-2003)

<sup>11</sup> John Wrench: Diversity Management in Europa. Equalvoices 05, [http://www.eumc.eu.int/equalvoices/ev05/ev05-7\\_de.htm](http://www.eumc.eu.int/equalvoices/ev05/ev05-7_de.htm) (02-12-2002).

Nach der Definition des Centre for Diversity and Business ist Diversity Management "about the collective mix of people with differences and similarities which can be mobilised to pursue organisational goals in a changing local, national and global context. Which means that we must acknowledge any difference that can impact on the fair treatment of people as „stakeholders“ of organisations. Differences based on gender, age, ethno-cultural background, sexual orientation, disability, religion, education, class, marital status, family status, work style, experience... etc. In order to create systems and practices which are based on fairness and merit; where we recognise and utilise differences; and allow the organisation to create and retain the most skilled workforce; and benefit from a diverse customer and supplier base.“

Laut "Lernpartnerschaft Managing Gender & Diversity"<sup>12</sup>, befähigt Diversity Management "...die Mitarbeitenden zum bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen, zur Reflexion eigener Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitender Annahmen. Das Abweichende, Fremde wird als Chance für ein Nachdenken über alltägliche Normalitäten und als Impuls für Innovationen genutzt. Das Ziel 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.“

Nach Krell (1997<sup>13</sup>) ist Diversity Management die "Schaffung von Arbeitsbedingungen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und entfalten können, unabhängig von ihren personen- und verhaltensimmanenten Merkmalen.“

## **Rahmenkonzeption**

Diversity Management wird somit als strategischer Versuch der Profit- und Produktivitätsoptimierung durch Nutzung und Förderung von individuellen Kompetenzen und Ressourcen in Organisationen definiert. Diversity Management ist, anders ausgedrückt, eine pragmatische Unternehmensstrategie, einerseits zur Maximierung von Kreativität und MitarbeiterInnen-Commitment (interne Dimension von Diversity Management) und andererseits um auf das Interesse diverser (oft marginalisierter) KonsumentInnen-Gruppen profitmaximierend zu reagieren (externe Dimension von Diversity Management). Diversity Management stellt gleichsam den Business Case für "Valuing Diversity" dar.

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

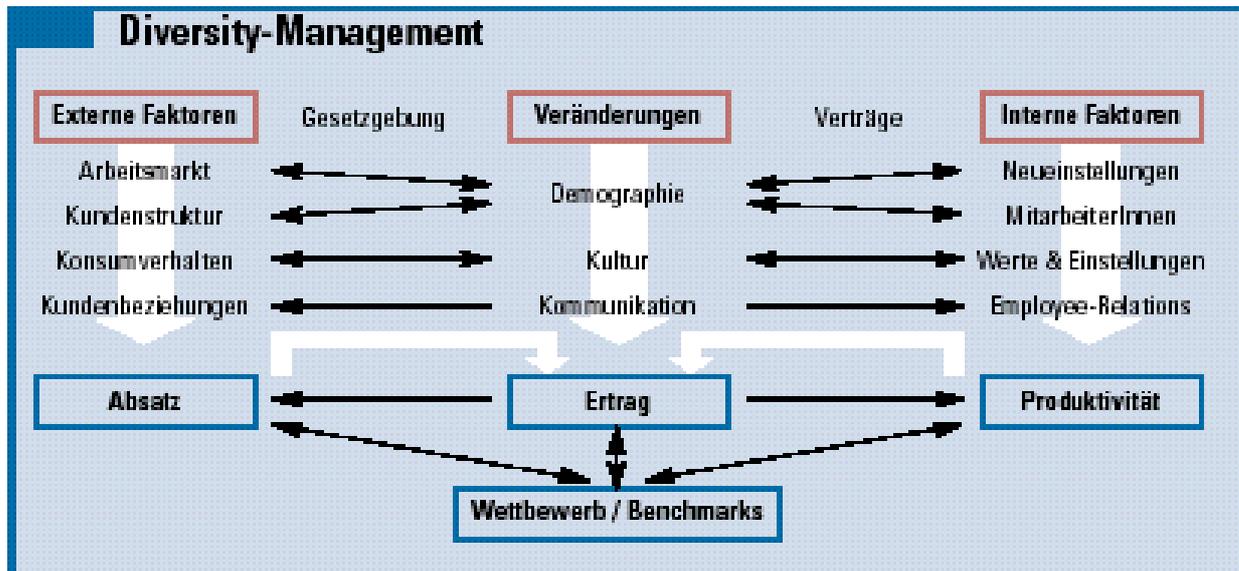
Die untenstehende Abbildung 9 zeigt die Komplexität von a) einflussnehmenden Faktoren, die durch Diversity Management Berücksichtigung finden (sollen) und b) einflussgebenden Faktoren für Wettbewerbs- und Profitmaximierung durch Diversity Management.

---

<sup>12</sup> <http://www.gender-diversity.net/>, Projektträgerin VHS Ottakring, Wien.

<sup>13</sup> zitiert in [http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/~iipaw/fp/fp\\_digero.htm#DiversityManagement](http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/~iipaw/fp/fp_digero.htm#DiversityManagement) (16-02-2003).

Abbildung 9: Faktoren des Diversity Management



(Quelle: Stuber, in Personalwirtschaft 1/2002)

Diversity Management beinhaltet aber **nicht** Aspekte der gesetzliche Auflagenerfüllung und ist nicht zur Vermeidung von juristischen Rechtsstreitigkeiten angedacht. Diversity Management verfolgt nach Kandola und Fullerton (1998:13, zitiert in: Paireder 2002:72) weiters nicht eine Reduktion der Anforderungen an die MitarbeiterInnen, eine Verschiebung von Vorurteilen (vielmehr geht es um das Erkennen und Hinterfragen von Vorurteilen) und es geht dabei nicht um "political correctness". Diversity Management ist kein Programm, sondern ein Change-Prozess; es ist keine Initiative, sondern ein Lebensstil (vgl. Haider 1998)<sup>14</sup>

Grundlegende Leitidee der internen Dimension von Diversity Management ist weiters nicht „Equality for Some“, bei der bestimmte Personengruppen unter Ignoranz von Unterschieden „gleich“ behandelt werden, sondern „Equity for All“, bei der alle Personen unter Beachtung der Unterschiede, „gerecht“ behandelt werden. Folgende Beispiele von Strategien illustrieren „Equality“- versus „Equity“-Ansätze im Organisationskontext (Centre for Diversity and Business):

<sup>14</sup> Haider, Ch. (1998): Managing Diversity. Unterschiede und Zusammenhänge zwischen Einstellung zu Diversity und Arbeitszufriedenheit, subjektiver Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich. Diplomarbeit, UB Wien

**Abbildung 10: Equality und Equity-Ansätze**

<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

Ziel der internen Dimension eines Diversity Managements ist die Transformation von einer homogenen zu einer multikulturellen<sup>15</sup> Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation, in der Menschen in ihren Dimensionsvielfalten berücksichtigt, gefördert werden und ihren funktionalen Einsatz finden und damit das unternehmerische Gesamtergebnis verbessern. Voigt (2001) identifiziert folgende Zielgrößen in einer multikulturellen Organisation und erstellt hierfür einen Überblick an relevanten Transformationsinstrumenten:

---

<sup>15</sup> Der hier verwendete Terminus Multikulturalität soll der Gesamtheit an genannten Dimensionen von sozialer Diversity Rechnung tragen.

**Abbildung 11: Multikulturelle Organisationen, Transformationsinstrumente**

Multikulturelle Organisationen	Transformations-Instrumente
<b>Pluralismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity-Trainingsmaßnahmen</li> <li>• Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen</li> <li>• Sprachkurse</li> <li>• Angemessene Heterogenität in Entscheidungsfindungsgruppen</li> <li>• Wertschätzung der Vielfältigkeit als Element von Führungsgrundsätzen</li> <li>• Beratungsgruppen für Top-Management u.a.</li> </ul>
<b>Vollständige strukturelle Integration aller Beschäftigtengruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen der Weiterbildung und Karriereplanung</li> <li>• Affirmative Action Programme</li> <li>• Diversity orientierte Beurteilung von Führungskräften</li> <li>• Flexible Arbeitszeitgestaltung und Anreizsysteme etc.</li> </ul>
<b>Integration aller Beschäftigtengruppen in informelle Netzwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorprogramme</li> <li>• Organisation sozialer Ereignisse</li> </ul>
<b>Kaum Vorurteile und Diskriminierung gegenüber allen Beschäftigtengruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Trainings zur Reduzierung von Vorurteilen (Awareness Training)</li> <li>• Organisationsinterne Informationsbeschaffung</li> <li>• Multikulturelle Projektgruppen</li> </ul>
<b>Kaum Diversity-bedingte Gruppenkonflikte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity „survey feedback“</li> <li>• Konflikttrainings</li> <li>• Diversity Trainings etc.</li> </ul>
<b>Identifikation aller mit der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle vorangegangenen Instrumente</li> </ul>

Hiermit wird ersichtlich, dass Diversity Management ein umfassendes, institutionalisiertes Change-Management verlangt, das in allen Unternehmensprozessen und Ebenen verankert ist. (Vgl. Kapitel „Implementierung“) „Aber das Konzept funktioniert nicht, wenn man sich imageträchtige, vermeintlich einfacher zu vermittelnde Themenfelder herausgreift. Ein bisschen Diversity geht nicht. Die Idee lebt davon, alle Mitarbeiter und Kunden zu berücksichtigen – ihre Lebensweise, ihre Bedürfnisse, ihre Ideen.“ (Lysiak 2000<sup>16</sup>): Das Aufgreifen von lediglich vereinzelt Initiativen bringen nicht den erhofften Return-on-Investment Effekt<sup>17</sup>; zu dieser Erkenntnis gelangt die Accenture Studie (2001) unter 500 Executives, und plädiert für einen holistischen Diversity Management Ansatz.<sup>18</sup> Accenture klassifiziert Firmen hinsichtlich ihrer Diversity Management-Konzeptes und -Effektivität in drei Kategorien<sup>19</sup>:

- Am unteren Ende des Spektrums sind jene Firmen angesiedelt, die erfolglos in der Kultivierung von Diversity sind. Ihre Erfolglosigkeit begründet sich in der Nicht-Wertschätzung von Diversity und sie setzen keine Bemühungen in ihre Promotion und

<sup>16</sup> Lysiak, Oliver (2000): Auch ein Modell für Deutschland? Diversity – die große Vielfalt. QueerNews 7.12.2000 <http://www.eurogay.de/entertainment/3276.html> (12-12-2002)

<sup>17</sup> Anleitung zur Berechnung von Diversity Return on Investment bietet die Publikation von Hubbard, Edward (s.a.): How to calculate Diversity Return on Investment (DROI). Das Abstract kann unter <http://www.hubbardnhubbardinc.com/article.htm> (13-01-2003) nachgelesen werden.

<sup>18</sup> Accenture (2001): The High Performance Workforce. [http://www.kpmgconsulting.co.uk/research/othermedia/wf5\\_highperf.pdf](http://www.kpmgconsulting.co.uk/research/othermedia/wf5_highperf.pdf) (14-01-2003)

<sup>19</sup> Accenture (2001): The High Performance Workforce. (s.o.)

umfassende Integration. Diese Firmen mutieren rasch zu „Anachronisten“; gegebenenfalls erkennen sie dabei, dass der Mangel an Diversity ausschlaggebend für ihren Wettbewerbsnachteil war.

- Moderat erfolgreiche Firmen verstehen hingegen den Diversity innewohnenden, intrinsischen Wert, und mobilisieren Ressourcen hierfür; sie lancieren einzelne Initiativen mit spezifischen Zielsetzungen (z.B. Steigerung der Diversity im Management Board) und promoten gegebenenfalls Diversity als Unternehmenswert. Jedoch versäumen diese Firmen einen holistischen Zugang und kommen nicht in den Genuss von substanziellen Benefits durch Diversity. Laut Accenture fallen die Mehrheit der US Firmen in diese Kategorie.
- Firmen, die führend in der Kultivierung von Diversity sind, erkennen ihren Mehrwert und promoten Diversity, darüber hinaus aber – und hier liegt das entscheidende Unterscheidungsmerkmal – betreiben sie ein aktives Diversity Management. Diversity „Leaders“ belassen es nicht nur bei einem Lippenbekenntnis, sondern institutionalisieren Diversity im gesamten Unternehmensbereich.

Ein integratives Diversity Management Modell umfasst nach Gilbert et al. (1999: 70) vier grundlegende Elemente

1. Demonstration von Leadership und nachhaltiges Commitment zu Diversity
2. Rekrutierung, Auswahl und Retention von unterrepräsentierten Sozialgruppen
3. Personalentwicklung
4. Diversity Initiativen

Das Modell fokussiert auf marginalisierte Sozialgruppen und berücksichtigt nicht den Aspekt "Gemeinsamkeit" (vgl. die zitierte Diversity-Definition von Thomas 1995) unter den Mitarbeitenden.

Erfolgsfaktoren allgemein und Zielerreichungen für Diversity Management sind bei Stuber (2002):

- **Akzeptanz:** Die Vermeidung des Eindruckes der Bevorzugung bestimmter Gruppen durch die Berücksichtigung der gesamten Vielfalt aller Stakeholder.
- **Business-Fokus:** Der enge und klare Bezug zu den ökonomischen Rahmenbedingungen und Zielen eines Unternehmens.
- **Ganzheitlichkeit:** Die Vernetzung von Human Resource, Marketing und Unternehmenskommunikation mit weiteren betrieblichen Funktionen zur Verbesserung des Unternehmenserfolges.
- **Kohärenz:** Eine Zusammenführung der Interessen von MitarbeiterInnen (InteressensvertreterInnen oder Mitbestimmungsorgane) und Unternehmensführung
- **Einheit durch Vielfalt:** Die Wertschätzung und Nutzung von Unterschiedlichkeit und Individualität als gemeinsamer Wert.

Beiden Modellen gemeinsam ist das Leadership-Commitment zu Diversity und der Anspruch von mehrdimensionalen Diversity Initiativen. Das Modell von Stuber spricht darüber hinaus einen partizipatorischen, top-down und bottom-up Ansatz an, geht weg vom Diversitätsansatz mit Fokus auf marginalisierte Zielgruppen und verfolgt einen Ansatz im Thomas'schen Sinne von Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit; es siedelt das Diversity Management nicht von vornherein im HR-Management an, sondern zielt auf ein integratives Konzept mit Verankerung in allen Organisationsprozessen.

Bei Stuber beinhaltet ein Diversity Management Konzept folgende Indikatoren, die für die Analyse der Fallstudien in der gegenständlichen Arbeit als Grundlage dienen werden:

- Sichtbare Beteiligung des Top-Managements
- Einbeziehung aller Geschäftsbereiche
- Mehrdimensionale Strategien
- Einbindung des Betriebsrats
- Enge Zusammenarbeit von Human Resource und Unternehmenskommunikation
- Professionelles Projektmanagement mit Erfolgsmessung

## Diversity innerhalb von Diversity Management

Vor dem Hintergrund der US-amerikanischen Entstehungsgeschichte von Diversity Management, die auf bestimmte, national gültige Gesetzesanforderungen und demographischen Besonderheiten fußt und in der Folge eine spezifische "Stammhaus-Kultur" von Diversity Management kreiert, stellt sich die Frage der Sinnhaftigkeit der Übertragbarkeit eines kohärenten (US) Diversity Management Konzeptes mit konzernweiter Gültigkeit auf.

In Europa wiederum spielen unterschiedliche Sprachen, Bildungs- und Rechtssysteme, demographische Unterschiede (z.B. hinsichtlich Ethnizität durch frühere Kolonialisierung oder ZuwandererInnen oder Religionen [Katholiken versus Portestanten in Nordirland, Muslime...] etc.) eine entscheidende Rolle für die Argumentation „den einzelnen Landesgesellschaften personalpolitische Freiräume zu überlassen, bei denen nationale Besonderheiten angemessen berücksichtigt werden“ können. (Wagner 2000<sup>20</sup>)

Mattl (2001:19) nennt Beispiele von Diversity Management Adaptierungen mit nationalem Zuschnitt: *"Hewlett Packard macht Diversity Management auch in Europa und hat es den verschiedenen Ländern überlassen, an welcher Dimension von Diversity sie arbeiten. Da sind interessante Unterschiede zutage getreten. In der Türkei z.B. war Gender Mainstreaming kein Thema, denn die oberste Führungskraft war eine Frau und auch sonst waren auf allen Managementebenen halb-halb Frauen und Männer. In Barcelona z. B. war das Problem, dass die MitarbeiterInnen zwischen 26 und 33 Jahre waren und alle mit kleinen Kindern. Die mussten alle zur selben Zeit heim gehen und so hat man sich in Barcelona bemüht, ältere Leute in den Konzern zu bekommen. In Österreich haben sie vor allem Gleitzeitmodelle und Wiedereinstiegsmodelle entwickelt."*

Das Good-Practice Beispiel von Procter&Gamble bietet mit seinem "Western Europe Diversity"-Zugang ein weiteres Beispiel an regional-adaptierbarer Diversity Management-Implementierung.

Nach Stuber empfiehlt sich eine divisionale UND nationale Taktik unter Beachtung von zwei komplementären Ansätzen im Kontext europäischer Diversity Management Initiativen<sup>21</sup>:

1. Be sure to have implementation strategies that reach across national borders to avoid national blockades.
2. Be sure to have national strategies that address issues of specific relevance in a country.

<sup>20</sup> Wagner, Dieter (2000): „Managing Diversity“ im internationalen Personalmanagement. ExpertInnenforum 3/2000

[http://www.consultersworld.com/pdf/expertenforum/Expertenforum\\_3\\_2000.pdf](http://www.consultersworld.com/pdf/expertenforum/Expertenforum_3_2000.pdf) (27-02-2003)

<sup>21</sup> Stuber, M.: "Another untapped Potential. Managing Diversity in Europe." Der Artikel ist unter <http://www.ungleich-besser.de/DiversityServices/4-0.html#> (27-02-2003) als pdf downloadbar.

Eine erfolgreiche Strategie liegt somit in der Kombination von allgemeinen Diversity-Zielsetzungen im Konzern mit Zielsetzungen, die die dringlichsten Herausforderungen *in der Region* berücksichtigen.

## **Umsetzung**

In der Umsetzung von Managing Diversity haben sich nach Ohms / Schenk (2003: 7ff.) drei Grundlinien (Managementstrategien) herauskristallisiert.

- Förderung der individuellen Diversity-Kompetenz der MitarbeiterInnen
- Umsetzung des Leitbildes in der Organisationsstruktur (z.B. bei Einstellungen)
- Gruppenspezifische Aspekte von Diversity

- Individuelle Diversity-Kompetenz:

Leitbilder müssen von der Belegschaft mitgetragen werden, denn die MitarbeiterInnen müssen die Ziele der Einrichtung tagtäglich umsetzen. R. Thomas hat einen "Persönlichen Diversity-Reife-Index" entwickelt, der es erlaubt, den individuellen Grad an Kompetenz im Umgang mit Vielfalt zu bewerten und einen entsprechenden Test ausgearbeitet. Er unterscheidet zwischen einer "hohen, mittleren und geringen Diversity-Reife". Mittels geeigneter Fortbildungsangebote kann die Diversity Reife eines / einer Einzelnen gefördert und gestärkt (bzw. entwickelt) werden.

Insbesondere müssen der Betriebsrat bzw. der Personalrat (sofern vorhanden) geschult werden. Die Mitglieder dieser Gremien müssen befähigt werden, gegen Diskriminierung vorzugehen, sei es als BeraterInnen von Arbeitgebern oder als Interessensvertretung der Belegschaft. In kleinen Unternehmen oder Einrichtungen, die über keinen Betriebsrat verfügen, könnte z.B. eine Person als MentorIn ausgebildet werden. Wichtig ist, dass MitarbeiterInnen mit einer qualifizierten Person über ihre Probleme sprechen können.

- Leitbild und Organisationsstruktur

In größeren Einrichtungen (Unternehmen oder Verwaltungseinheiten) werden "Kompetenz-Zentren" oder "Diversity-Teams" eingerichtet, die für die Umsetzung des Leitbildes verantwortlich sind – unter anderem die bewährte Praxis bei der Personalpolitik.

Die Autorinnen weisen darauf hin, dass es in einigen europäischen Ländern inzwischen "transparente Einstellungsverfahren" gibt, die eine faire diskriminierungsfreie Einstellungspolitik ermöglichen:

Stellenangebote werden z.B. auch an die ethnische und subkulturelle Presse verteilt  
Bewerbungsunterlagen dürfen kein Lichtbild enthalten

Erstellung von einheitlichen Bewerbungsformularen, in denen alle BewerberInnen dieselben Fragen beantworten müssen. In einem getrennten, abtrennbaren Vordruck geben KandidatInnen ihre persönlichen Daten (Name, Geschlecht, Geburtsdatum, ethnische Herkunft) an. Die Jury, welche die Vorauswahl zum Einstellungsgespräch trifft hat keinen Zugriff auf dieses zweite Formular.

- Gruppenspezifische Aspekte von Diversity

Handelt es sich um Menschen, die sich gemeinsame Orte und Netzwerke geschaffen haben (wie z.B. Frauen, Lesben, Schwule, MigrantInnen, Menschen mit Behinderung) so müssen gruppenspezifische Aspekte von Diversity berücksichtigt werden. Die Subkultur dient unter anderem als Ort der Bildung eines kollektiven Selbstverständnisses. Bei gruppenspezifischen Ansätzen der Diversity Politik geht es somit nicht um individuell verschiedene Verhaltensweisen und Eigenschaften und dem Erlernen von deren Akzeptanz. Vielmehr geht es darum, die kollektiven Erfahrungen benachteiligter und diskriminierender gesellschaftlicher Gruppen sowie die sich entwickelnden subkulturellen Werte und Besonderheiten zu vermitteln und die Grundlage für Akzeptanz zu schaffen.

Auseinandersetzung mit der eigenen sexuellen Orientierung und den eigenen Vorurteilen, aber auch die Vermittlung von qualifiziertem Wissen über bestimmte gesellschaftliche Gruppen (z.B. Homosexuelle, MigrantInnen) gehören nach Ohms / Schenk zu den Erfordernissen der beruflichen Qualifikation. (Ohms / Schenk 2003: 8).

Die angeführten Ansätze zeigen zwei grundsätzlich verschiedene Strategien im Umgang mit Diversity auf:

- In dem einen Ansatz wird Diversity sehr stark individualisiert, d.h. es geht letztlich darum, die individuelle Andersartigkeit des/der Anderen zu akzeptieren (Erlangung einer "Diversity Reife" nach R. Thomas). Dabei ist es irrelevant, wie diese Andersartigkeit entstanden ist, das Gegenüber muss lernen, damit umzugehen. Eine Wissensvermittlung über benachteiligte gesellschaftliche Gruppen ist in dieser Sichtweise nicht erforderlich. Schulungs- bzw. Fortbildungskonzepte zielen eher auf die Stärkung der individuellen "Diversity-Reife" ab.
- In dem anderen Ansatz spielt das WARUM eine größere Rolle: Verhaltens-immanente Diversity, d.h. "wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften" (ethnische Gruppenzugehörigkeit, Alter, Bildungsniveau, sexuelle Orientierung) (Thomas 2001) bezieht den gesellschaftspolitischen Aspekt mit ein, die Wissensvermittlung über die jeweiligen Hintergründe steht daher im Fortbildungskonzept im Vordergrund.

"Bis jetzt sieht es so aus, dass in der freien Wirtschaft eher das Konzept der Individualität zum Tragen kommt während im Non-Profit Bereich der Aspekt der Verhaltens-immanenten Diversity offensichtlich eine größere Rolle spielt. In der Verwaltung spielt Managing Diversity derzeit noch eine untergeordnete Rolle." (Ohms / Schenk 2003: 8).

Als Perspektive sehen die Autorinnen die Zusammenführung des individuellen und des gruppenspezifischen Ansatzes.

"Ein gruppenspezifischer Ansatz wird letztlich nur mit individueller Diversity-Kompetenz konsequent umsetzbar sein, während der auf das Individuum bezogene Ansatz ohne das Verständnis und die Berücksichtigung der gruppenspezifischen Aspekte Plausibilitäts- und Vermittlungsprobleme nicht vermeiden kann und letztlich nicht den gewünschten Erfolg haben wird." (Ohms / Schenk 2003: 8).

## **Verbreitungsgrad von Diversity Management**

Im Jahr 1998 gaben 75% der Fortune-500 Unternehmen an, ein Diversity Management Programm zu haben. Eine im Jahr 2000 nationalweit durchgeführte britische Studie belegt, dass ein Drittel der Spitzenunternehmen aktives Diversity Management haben und weitere 12% für die nächsten Monate ein Diversity Management Programm planen (vgl. Wrench, 2000).

Über Internet, Konferenzunterlagen, Fachpresse und in spezialisierten Umfeldern wie z.B. CSR Europe, Total E-Quality wurden mehr als 60 (Groß-)Unternehmen in ganz Europa identifiziert, die sich nachweislich mit Diversity beschäftigen.

Eine Auflistung von Case Studies findet sich auf den Websites einiger größerer Netzwerke, die in engem Bezug zur Europäischen Kommission agieren. Die hier kompilierten Fallstudien geben zum einen deutliche Evidenz der „Diversität“ von Konzepten und beschränken sich zum anderen in der Regel auf Initiativen in Kleinformat, d.h. schon kleinste Insellösungen zu spezifischen Aspekten von Diversity - oft mit dem Beigeschmack von reputierlichen

„Goodwill“ – Aktivitäten, fallen in den Fächerkanon von Diversity Management und sind dabei weit entfernt von einem holistischen Diversity-Verständnis.

- **CSR Europe:**

[www.csreurope.org/\\_dev/whatwedo/default.asp?pageid=312](http://www.csreurope.org/_dev/whatwedo/default.asp?pageid=312) >> link diversity case studies.(Stand 2000: 63 Fallstudien).

- **Business in the Community:**

[www.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/index.html](http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/index.html) (93 Fallstudien)

## **Zusammenfassung**

Zusammenfassend kann somit ein Grundprinzip von Diversity Management benannt werden, das sich als NEU von der Fülle an Human Resource - Managementdisziplinen abhebt: Mitarbeitende sollen nicht mehr anhand ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Sozialgruppe identifiziert werden, sondern die individuellen Kompetenzen und Ressourcen, welche die Vielfalt einer Person ausmachen, sollen als sich gegenseitig ergänzende Potentiale aktiviert und für das Unternehmen genutzt werden. (Vedder<sup>22</sup>)  
„Diversity Management soll den Blick auf die Fähigkeiten und die ‚Performance‘ der MitarbeiterInnen lenken und weg von den äußeren Merkmale oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Schicht.“ (Mattl 2001).

Diversity Management hat a) die Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen und in allen Hierarchiestufen im Unternehmen zum Ziel und will b) Unterschiede und Vielfältigkeit fördern und nützen. Diversity Management ist eine Strategie, die ein "all inclusive environment" herstellen will.

Vielfalt "fördern und nutzen" verlangt ein strategisches Managementsystem, das sich auf das Komplexitätsniveau einer Organisation und die verschiedene Managementbereiche, wie Führung, Personalmanagement, Arbeitsweise, etc. bezieht. Es gilt daher, Diversity Management nicht als (Mode-) Programm zu betrachten, sondern als Change-Prozess in den Mainstream der Organisationsprozesse zu integrieren. Monokausale Ansätze und vereinzelte Initiativen erbringen nicht den zu erwartenden Return-on-Investment. Diversity Management verfolgt keinen Selbstzweck, sondern will als eine Unternehmenskultur verstanden werden, die nach Erreichung ihrer Zielvorgaben als Mainstreaming in allen Systemen, Prozessen und Inhalten nachhaltig integriert ist. Ziel dabei ist, das Unternehmen vollständig kompatibel mit Diversity zu machen, so dass die weitere Bearbeitung des Themas praktisch überflüssig wird. (vgl. Stuber 2002).

Auf den Punkt gebracht, beinhaltet Diversity Management folgende Determinanten:

- Diversity has to be developed and nourished
- Diversity has to be made explicit
- Diversity must be an issue in organisational processes and activities
- Diversity must be a part of the overall strategy of a company
- Diversity is a source and a driver for learning

*(Quelle: Centre for Diversity and Business)*

---

<sup>22</sup> Vedder, Günther (s.a.): Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management. <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html> (20-11-2002)

## PARADIGMENWECHSEL 1

Der aus den USA stammende Managementansatz wurzelt in den frühen und späteren Civil Rights Bewegungen. Martin Luther King, als der namhafteste Vertreter der Civil Rights Bewegung forderte, dass alle Menschen nach ihrem Charakter und ihren Fähigkeiten und nicht nach ihrer Hautfarbe, Herkunft, Geschlecht, Religion oder sozialer Schicht eingeschätzt werden sollten. Diese Forderungen wurden im "Civil Rights Act" 1964 verankert, was auch Sanktionierung von diskriminierendem Verhalten implizierte. In den späteren Civil Rights Bewegungen wurde erkannt, dass Diskriminierung subtil, schwer feststellbar und größtenteils durch unbewusste, tradierte Vorurteile aufrechterhalten wird (vgl. Haider 1998: 5ff)

Der Paradigmenwechsel vollzog sich vor ca. 20 Jahren: weg vom Einhalten der Anti-Diskriminierungsgesetze, die mittels positiver Diskriminierung (affirmative Aktion) auf den Schutz von marginalisierten Sozialgruppen zielten, hin zu Diversity Management, das in seiner Politik alle (auch weiße männliche Mitarbeiter) miteinschließt. Man geht auf arbeitsmarktpolitische Ebene davon aus, dass mit Diversity Management eine bessere Eingliederung von bisher ausgegrenzten Sozialgruppen in den Arbeitsmarkt erreicht werden kann.

Im Diskurs von Diversity Management lassen sich nun drei verschiedene Konzepte darstellen, die zwar alle die Einbeziehung bestimmter Zielgruppen im Blickfeld haben, jedoch auf unterschiedliche historische Genesis zurückzuführen sind. (vgl. Society of Human Resource Management [SHRM], Gilbert et al. 1999: 62ff).

In der Praxis – wie die Fallbeispiele zeigen werden - ist ein Mix der zwei letztgenannten Konzepte die gängige Strategie, wenngleich die Unterscheidung zwischen "Valuing Diversity" und "Diversity Management" (zum gegenwärtigen Zeitpunkt) fließend ist.

- **Positive Diskriminierung** (affirmative action) fußt auf Wiedergutmachung von vorausgegangenen Diskriminierungen. Die hierfür geschaffenen gesetzlichen Verpflichtungen sind angelegt auf Erhöhung des Minderheiten- und Frauenanteils in jenen Arbeitssegmenten, in denen sie bislang unterrepräsentiert waren. Positive Diskriminierung kann als ein Assimilierungsmodell verstanden werden, das, anstatt auf Änderung der Organisationskultur (valuing diversity), auf Eingliederung bestimmter Personengruppen, abzielt.

Thomas (1991:18, zitiert in Haider 1998:10f) identifiziert drei Affirmative Action Szenarien:

### **Das „Passive Scenario“**

Das zugrunde liegende Motive ist Übereinstimmung mit dem Gesetz. Der Interventionsansatz verfolgt Trainingsmaßnahmen für Männer weißer Hautfarbe bzgl. Rassismus und Sexismus.

### **Das „Pipeline Scenario“**

Hier sind die Motive zweifach: gesetzliche Aufлагenerfüllung und soziale Verantwortung gegenüber Frauen und Angehörigen von Minderheiten. Es werden Entwicklungstrainings angeboten, um die Assimilation der neu-einsteigenden Frauen und Minderheitenangehörigen zu fördern. Die Einstiegszahlen steigen, die Aufstiegszahlen bleiben jedoch gleich.

### **Das „Upward Mobility Scenario“**

Hier liegen den Trainings- und Förderprogrammen für Frauen und Minderheitenangehörige moralische Motive zugrunde. Die Kompetenzen werden erkannt und ihre Verschiedenartigkeiten akzeptiert. Trotzdem verbleiben die Angehörigen der beiden Gruppen in den unteren Hierarchieebenen des Unternehmens; die gläserne

Decke (bei Frauen) und das "mature plateauing" (bei Minderheiten) wird dadurch nicht eliminiert.

Obwohl die originäre Intention von Affirmative Action auf die Sicherung von Chancengleichheit für alle in Beschäftigung abzielte, führte sie oft zu ineffektiver oder ungerechter Unternehmenspolitik: z.B. erzielten Personen, die nie Diskriminierung erlebten, durch Affirmative Action persönliche Vorteile auf Kosten „weißer Männer“; Personen wiederum, die unter dem Patronat von Affirmative Action beschäftigt wurden, wurden als weniger kompetent und qualifiziert wahrgenommen, als die Personen der Majoritätsgruppe. Studien von Heilman (1994) und Chacko (1982) (zitiert in: Gilbert et al. 1999) zeigen, dass Frauen unter größerem Stress und niedrigerer Arbeitszufriedenheit leiden, wenn sie ihre Anstellung und Beschäftigung auf Affirmative Action zurückführen.

- **Wertschätzung von Diversity** ("Valuing Diversity") geht über positive Diskriminierung hinaus. Die Begründung liegt im Gleichheitsgrundsatz und nicht mehr nur in Änderungen von Repräsentationsstatistiken von bestimmten Personengruppen. Die Philosophie im Konzept ist die Wertschätzung, das Bewusstsein und der Respekt vor der Einzigartigkeit jedes Individuums, die eine inklusive Arbeitsplatzkultur herstellen soll. IM Vordergrund steht die Qualität der Arbeitserfahrungen, unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Sozialgruppe, und nicht mehr die quantitative Anteilserhöhung von Minderheiten und Frauen. Die Methodik zielt auf Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung, Training und auf positive Einstellung zur Vielfalt in der Belegschaft.
- **Diversity Management** unterscheidet sich von den beiden genannten Konzepten durch seinen Focus auf den business case. Im Sinne von Diversity Management geht es nicht darum, Ausnahmeprogramme für manche Gruppen zu erstellen, die bei Bedarf wieder abgesetzt werden können, sondern alle MitarbeiterInnen in ihrer Vielfalt zu berücksichtigen. Managing Diversity ist kein Programm, sondern ein (langfristiger) Prozess. Es setzt Veränderung im Verhalten, in den Grundeinstellungen und Werten und in den zugrundeliegenden Annahmen von denen ein Individuum oder eine Organisation geleitet werden, voraus (Thomas 1992, zit nach Haider 1998: 5ff <sup>23</sup>)

---

<sup>23</sup> Haider, Ch. (1998): Managing Diversity. Unterschiede und Zusammenhänge zwischen Einstellung zu Diversity und Arbeitszufriedenheit, subjektiver Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich. Diplomarbeit, Univ. Wien.

Die Unterschiede zwischen Affirmative Action und Diversity Management werden von Thomas (1992:312, zitiert nach Haider 1998:9) folgendermaßen dargestellt:

**Abbildung 12: Unterschiede Affirmative Action und Diversity Management**

<b>Affirmative Action</b>	<b>Diversity Management</b>
1. assumes assimilation if the individual-organization fit is lacking.	1. assumes that managers will be open to the possibility of changing organisational cultures and systems.
2. focuses directly on recruitment, upwards mobility and retention.	2. places priority on creating an environment that naturally will tap the full potential of individuals.
3. provides relief from undesirable circumstances as expeditiously as possible.	3. calls for problem-solving approach aimed at addressing the root causes.
4. seeks to help individuals who are disadvantaged in some way.	4. works to help manager enhance his or her managerial capability.

Haider (1998:12f) sieht in Affirmative Action eine Möglichkeit, den Prozess in Richtung Diversity zu lenken. Langfristig gesehen, ist es jedoch zuwenig, um einen grundlegenden Kulturwandel zu bewirken.

## PARADIGMENWECHSEL 2

Lange Zeit standen in der Personalpolitik in Organisationen Homogenisierungsstrategien im Mittelpunkt, um eine starke und einheitliche Unternehmenskultur zu schaffen. Die Vorstellung war, dass Personalpotenziale nur dann voll ausgeschöpft werden könnten, wenn die Beschäftigten sich der Organisation verpflichtet fühlten, sich mit ihr weitestgehend identifizierten. Ein hohes Maß an kultureller Homogenität, das durch Selektion von "passenden" Beschäftigten, Enkulturation und moralische Sozialisation der Organisationsmitglieder zu erreichen sei – so die Argumentation – ist eine Voraussetzung für die Entstehung einer homogenisierten, monokulturellen Organisation. Monokulturell bedeutet hier, dass eine dominante Gruppe (weiße, hochqualifizierte Männer im Alter zwischen 30 – 40 Jahren, mit der jeweiligen Landessprache als Muttersprache) die Werte, Normen und Regeln für alle MitarbeiterInnen bestimmt und die Mehrzahl der Führungspositionen besetzt. Anders zu sein, sei es durch demographische Attribute, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Kompetenzen, etc. war gleichbedeutend damit, Defizite zu haben. Solchen homogenen Organisationen 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 Kundengruppen lässt sich mit einer monokulturell ausgerichteten Unternehmensstrategie schwer in Einklang bringen.

Loden/Rosener (1991: 28, zitiert in Paireder 2002:73) definieren folgende Merkmale einer monokulturellen Organisation:

- Anders zu sein ist gleichbedeutend damit, 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<sup>24</sup>.
- Gleichbehandlung wird mit "gleichgesetzt mit "derselben Behandlung".
- Im Umgang mit Vielfalt müssen sich die MitarbeiterInnen verändern und nicht die Organisationskultur.

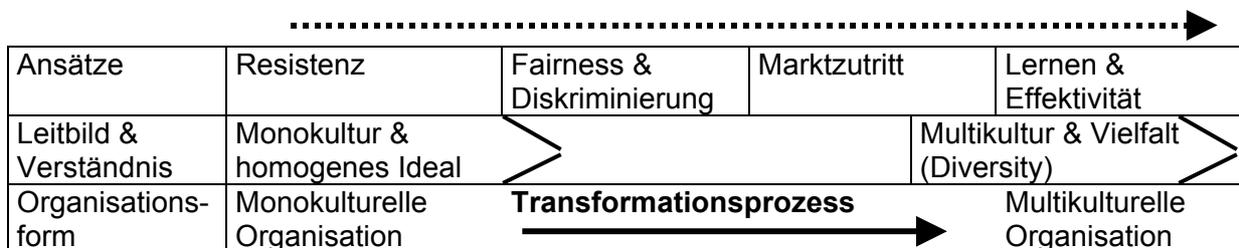
Dieses Modell einer monokulturellen Organisation ist mittlerweile durch vielerlei Faktoren ins Wanken geraten. Die Arbeits- und Absatzmärkte sind mehr denn je durch Vielfalt der Generationen, Kulturen, durch Emanzipation der Frauen etc. von Unterschiedlichkeit geprägt. (siehe Kapitel: Beschäftigungsprofile).

Diversity Management setzt sich zum Ziel, nicht die Unterschiede und Vielfalt in der Belegschaft zu homogenisieren, sondern die Aktivierung und Nutzung sich wechselseitig ergänzender Potentiale zu verfolgen, d.h. die Vielfalt als besondere Chance wahrzunehmen. Die Werte und Vorgaben der ehemals dominanten Gruppe dürfen bzw. sollen hinterfragt werden und "anders zu sein", bedeutet nicht mehr "Defizite zu haben" (vgl. Vedder, Stuber, etc.). Individuen müssen nicht mehr ihre (Gruppen-) Identität verleugnen, um ein anerkanntes Mitglied in der Organisation zu sein. Der Paradigmenwechsel erfolgt somit weg von der Identifikation durch Gruppenzugehörigkeit hin zu Wahrnehmung und Förderung der individuellen Potentiale. (vgl. Vedder, Stuber, Society for Human Resource Management-SHRM).

Diversity Management zielt – und das ist die zentrale Ausrichtung - auf eine Veränderung der **Organisationskultur** von einer monokulturellen/homogenen hin zu einer multikulturellen/heterogenen Organisation.

Die nachstehende Abbildung 13 zeigt den Entwicklungspfad und Perspektivenwechsel der Leitbilder und des Verständnisses des Begriffes Diversity Management:

**Abbildung 13: Entwicklungspfad des Verständnisses von Diversity Management**



(Quelle: Sepehri 2001)

Dass und Parker (1999, zitiert nach Voigt 2001) identifizieren vier Verständnisansätze von Diversity Management, die gleichzeitig als Paradigmenwechsel im Verständnis von Vielfalt gelesen werden können.

<sup>24</sup> Mattl [2001]: Bei einer Besprechung sind vier Männer und eine Frau. Alle sind auf der gleichen Hierarchieebene, aber die Sprachverwendung ist typisch männlich. Wenn die Frau das thematisiert, ihr Unbehagen ausdrückt und darauf besteht, weibliche (bzw. geschlechtsneutrale) Formen zu verwenden, dann wird das als kleinlich und überempfindlich bezeichnet.

**Abbildung 14: Verständnisansätze von Diversity Management**

Managing Diversity Ansätze	Problemfelder	Relevante Erscheinungsformen	Verständnis	Zielsetzung
<b>Resistenz-Perspektive</b>	Diversity ist kein Thema, ist eine Gefahr	Nur dominantes Ideal	Monokultur, Homogenität erhalten	Status Quo verteidigen
<b>Fairness- und Diskriminierungs-Perspektive</b>	Vielfältigkeit verursacht Probleme	Klassische Unterschiede (benachteiligte Gruppen)	Assimilierung und Gleichmacherei	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen
<b>Marktzutritts-Perspektive</b>	Vielfältigkeit führt zu Vorurteilen	Alle Unterschiede	Differenzierung und „Celebrate Differences“	Zugang zu Kunden und Märkten
<b>Lern- und Effektivitäts-Perspektive</b>	Vielfältigkeit & Gemeinsamkeit führen zu Vorurteilen	Wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Multikultur, Akkulturation, Pluralismus	Langfristiges Lernen

Eine multikulturelle Organisation hat nach Cox (1993:229, zitiert in Paireder 2002:74) folgende Charakteristika:

- Eine Kultur, die kulturelle Unterschiede nutzt und schätzt
- Pluralismus, der die verschiedenen Kulturen nebeneinander bestehen lässt
- Völlige strukturelle Integration aller Gruppen
- Völlige Integration von Minoritätengruppen in informellen Netzwerke
- Keine institutionalisierten Vorurteile und Diskriminierung in Human Resource-Systemen und Praktiken
- Relative wenige bis gar keine Konflikte zwischen den Kulturen

### **Exkurs: Potentiale und Risiken in multikulturellen Teams**

In der gängigen Personalmanagement-Literatur wird häufig salopp die These vertreten, dass heterogene Teams mehr Produktivität und Kreativität hervorbringen, als ihre homogen zusammengesetzten Counterparts.

Das folgende Zitat illustriert jedoch das implizite Risiko und Ausmaß an Herausforderungen in einer multikulturellen Arbeitsorganisation: (entnommen dem Tagungsbericht "Diversity Management", in Graz am 4. Okt. 2001:20)

*"Bei einem Mediationskongress (...) berichtete ein OSZE-Vertreter davon, dass ungefähr 80% der Personen, die zur OSZE wollen, sich deswegen bewerben, weil es so viele Kulturen und Sprachen gibt und weil das so multikulturell und interessant ist. Und gleich viel Personen sagen genau das Gegenteil beim Ausstieg. Das heißt, 80% der Personen, die eine OSZE-Mission mitgemacht haben und aufhören, sagen: 'Das ist alles so anstrengend mit den Kulturen und die Chefs, die sind aus England und ich kenn' mich nicht aus und wir haben nur Konflikte gehabt'. Weiters hat er berichtet, dass OSZE-Missionen - und das gilt für die UNO genauso - und das ist jetzt keine amerikanische Firma - einen Ausfall bis zu 80% haben, ihre Mission nicht erfüllen, weil sie intern viele subkutane und offensichtliche Konflikte und Missverständnisse und Ausfälle usw. haben."*

Die Forschungen von Nancy Adler (2002:145ff) belegen, dass kulturell divers zusammengesetzte Teams zumindest das Potenzial zu höherer Produktivität in sich tragen. Heterogene Teams sind entweder sehr produktiv oder sehr unproduktiv, aber sie sind selten im Mittelfeld von Produktivitätsskalen anzutreffen. Einerseits entfalten heterogene Teams multiple Perspektiven – mehr und bessere Ideen – zu Aufgabenstellungen, und laufen weniger Gefahr des Gruppendenkens, andererseits haben multikulturelle Teams größere Probleme bei der Integration und Evaluation der multiplen Perspektiven als homogene Teams. "Studies show that members of multicultural teams use more of their time and effort in creating cohesion and solidarity than do members of homogeneous groups. If unmanaged, cultural differences can paralyze a team's ability to act" (Adler 2002:145).

Adler fasst die relevantesten Risiken für multikulturelle Teams zusammen und gibt einige Hinweise, wie Gefahren der "Paralysierung" durch sensibles Management bewältigt werden können (Adler 2002:141ff).

- **Einstellung:** Abneigung und Misstrauen  
Mitglieder von multikulturellen Teams drücken höheres Misstrauen aus als ihre Kollegen in heterogenen Teams. Teammitglieder fühlen sich selbst zu Personen aus der eigenen Kultur hingezogen als zu anderen.
- **Wahrnehmung:** Stereotypen  
Teammitglieder definieren KollegInnen einer anderen Kultur oft unter Verwendung von Stereotypen und reflektieren nicht deren Qualifikationen. Gegenseitige Frustrationen resultieren oft in Unproduktivität Teammitglieder kommunizieren generell mehr mit KollegInnen mit einem kulturell höher stehenden Sozialstatus. Nationale Stereotypen werden (oft unbewusst) auf das Individuum übertragen. (Teammitglieder eines TechnikerInnen-Teams nehmen z.B. an, dass ihre amerikanischen KollegInnen höhere technologische Expertise haben als ihre Marokkanischen KollegInnen).
- **Kommunikation:** Ungenauigkeit, Missverständnisse, Ineffizienz  
In multikulturellen Teams mit Sprachenvielfalt müssen einige Teammitglieder eine Fremdsprache oder eine Übersetzung heranziehen. Wenn nicht alle Teammitglieder die Arbeitssprache beherrschen, dann führt dies zu erhöhtem Zeitaufwand im Besprechungsablauf. Weiters sind Missverständnisse und Fehlinterpretationen von kulturspezifischen (Kommunikations-) Verhalten für multikulturelle Teams typisch (Kulturunterschiede in den Gesten etc.; InderInnen, die mit einer Autorität sprechen, wenden ihren Blick nach unten; diese Geste wird im Westen anders interpretiert).
- **Transkultureller Stress**  
Kommunikationsprobleme und fehlendes Vertrauen begründen oft einen transkulturellen Stress, der in der Folge oft zu Zank, Apathie, Dominanzverhalten, Eigensinn und Maßregelungen führt. In multikulturellen Teams zeigt sich oft ein Klima von Höflichkeit und Freundlichkeit, das aber meist eher ein defensives Kommunikationsverhalten als einen Zusammenhalt darstellt. Ritualisierte Höflichkeit blockiert Kreativität und Produktivität.

**Abbildung 15: Effektives Management von multikulturellen Teams:**

Diversity kann effektiv sein, wenn:	Diversity ist ineffektiv, wenn:
Aufgabe: innovativ	Aufgabe: routinisiert
Stadium: Divergenz (früher)	Stadium: Konvergenz (später)
Konditionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedlichkeiten erkannt</li> <li>• Mitglieder sind aufgabenorientiert ausgewählt</li> <li>• Gegenseitiger Respekt</li> <li>• Gleiche Machtverteilung</li> <li>• Untergeordnete Ziele</li> <li>• Externes Feed-back</li> </ul>	Konditionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedlichkeiten ignoriert</li> <li>• Mitglieder sind ausgewählt auf Basis der ethnischen Zugehörigkeit</li> <li>• Ethnozentrismus</li> <li>• Kulturelle Dominanz</li> <li>• Individuelle Ziele</li> <li>• Kein Feed-back (Unabhängigkeit)</li> </ul>

## Exkurs: Implikationen kultureller Vielfalt

Im Zuge der Globalisierung fühlen sich nicht-westliche Kulturen von westlichen Wertmaßstäben zunehmend überrannt und in ihren Wertvorstellungen missachtet. "There is little room left, [...] to think that something non-Western can be universally valid and that Western outlooks may be unique to particular societies" meint Onuman Yasuaki, Professor für Internationales Recht an der Universität von Tokio (zitiert in: Bauer und Bell 1999:10). Symptomatisch für den Schwund an kultureller Pluralität ist die Gefährdung von Sprachenvielfalt: 90% der derzeit 65.000 weltweit verwendeten Sprachen werden im nächsten Jahrhundert verschwunden sein; lediglich wenige hunderte Sprachen werden überleben. Mehr als ein Viertel der derzeitigen Weltpopulation spricht bereits Englisch (vgl. BT – Variety and Values 2001:10)

Ethnozentrismus und Mangel an Respekt vor kultureller Vielfalt fördert zeitgleich politische und ökonomische Instabilität: Unbehagen gegenüber der Dominanz westlicher Kultur(en) zeigte ihren zynischen Ausdruck im Terroranschlag auf das World Trade Centre und auf Washington, D. C. im September 2001.

Die Europäische Kommission erweiterte daher das Sustainability Konzept um den "cultural sustainability" Aspekt (EC 2002c:16) "... it is high time to recognise that the respect of cultural identity and diversity is crucially important, since no safeguards protect cultural differences against conflicting interests."

International tätige Firmen müssen dem "Kampf der Kulturen"<sup>25</sup> auf der inner-organisatorischen Ebene antizipativ begegnen. Fundiertes Diversity Management geht also der Frage nach, wie Respekt vor kulturellen Charakteristika, die fremd und unbegreiflich erscheinen mögen, hergestellt werden kann und entwickelt hierfür adäquate Handlungsinstrumente.

Der folgende Abschnitt möchte auf arbeitsbezogene, auf kultureller Zugehörigkeit konstituierende, Einstellungs- und Verhaltensmuster aufmerksam machen.

<sup>25</sup> in Anspielung auf die heiß diskutierte Publikation von S. P. Huntington (1996): Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert.

## **Kulturelle Variationen im Arbeitskontext**

Die Forschungen von Geert Hofstede (1991, zitiert in Adler 2002) belegen bedeutsame Variationen in arbeitsbezogenen Einstellungen zwischen den Kulturen. Hofstede untersuchte 160.000 ManagerInnen und MitarbeiterInnen in mehr als 60 Ländern, die für einen amerikanischen Konzern arbeiten. Laut seiner Studie sind mehr als 50% der Unterschiede in Einstellungen und Verhalten durch nationale Kulturzugehörigkeit erklärbar; mehr denn durch berufliche Rolle, Alter, Geschlecht oder Rasse. Er fand signifikante Unterschiede in Verhalten und Einstellungen entlang von vier Grunddimensionen:

- a) Individualismus versus Kollektivismus
- b) Macht Distanz
- c) Vermeidung von Unsicherheit
- d) Karriere-Erfolg versus Lebensqualität

Weitere Dimensionen von Kulturvariationen sind

- e) Kontext von Kommunikation (Weaver 2001)
- f) Konzeption von ManagerInnen und "manageability" (Laurent 1983)
- g) Konzeption von Regeln und Beziehungen (Adler 2002)

### **A) INDIVIDUALISMUS VERSUS KOLLEKTIVISMUS**

Das Sozialleben und die persönliche Identität wird maßgebend durch Zugehörigkeit zu einer „Individualistischen“ oder „Kollektivistischen“ Gesellschaftskultur bestimmt. Individualismus ordnet kollektive Ziele den persönlichen Ziele unter, während Kollektivismus das Gegenteil verfolgt. In kollektivistischen Gesellschaften beruht die Selbst-Identität auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe; ergo zielen die Verhaltensmuster ihrer Mitglieder auf Anpassung und Harmonie ab. Mitglieder von individualistischen Kulturen hingegen legen ihren Schwerpunkt auf Respekt vor dem Selbst. Beispiele von kollektivistischen Kulturen sind China oder Korea, während die USA, Schweden oder Australien als individualistische Kulturen gesehen werden.

Trompenaars und Hampden-Turner (1998, zitiert in Adler 2002: 55) fanden markante Unterschiede bei ManagerInnen hinsichtlich ihrer Individualismus- oder Kollektivismus-Orientierung. Unter anderem wurden die ManagerInnen befragt, welche der folgenden zwei Möglichkeiten eher geeignet ist, die Lebensqualität zu verbessern,

1. "Giving individuals the maximum opportunity to develop themselves"
2. "Having individuals continuously take care of their fellow human beings"

Die überwiegende Mehrheit von amerikanischen (79%), kanadischen (79%) und norwegischen ManagerInnen (76%) wählten die erste Option und entschieden sich für individuelle Freiheit, während die meisten ManagerInnen aus Nepal (69%) oder Ägypten (59%) sich für kollektive Verantwortung entschieden (zweite Option).

**Abbildung 16: Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen**

Dimensionen	Individualismus	Kollektivismus
<b>Selbst</b>	Autonom von der Gruppe	Abhängig zur Gruppe
<b>Ziele</b>	Persönliche Ziele stehen über den Gruppenzielen	Den Gruppenzielen wird Priorität vor den persönlichen Zielen eingeräumt
<b>Tradition / Hierarchien</b>	Wenig Sinn für Hierarchien und soziale Traditionen	Ergebenheit in hierarchische, traditionelle und kommunale Beziehungen
<b>Interpersonelle Beziehungen</b>	Kurzzeitige, auf Wettbewerb bzw. Austausch basierende Beziehungen	
<b>Konfliktverhalten</b>	Bevorzugung von direkter Kommunikation (feindlicher Zugang)	Konfliktvermeidung bzw. Zurückhalten (konzilianter Zugang)
<b>Werte</b>	Persönliche Freiheit, Bestätigung und Befriedigung	Harmonie, „das Gesicht wahren“, Erfüllung der Bedürfnissen der anderen

#### B) MACHT DISTANZ

Machtdistanz indiziert das Ausmaß an gesellschaftlicher Akzeptanz von ungleicher Machtverteilung in Institutionen und Organisationen. In Ländern mit hoher Machtdistanz, wie Frankreich, Polen, Venezuela, Indien und den Philippinen wird Ungleichheit aufgrund von Klasse oder Sozialstatus akzeptiert. MitarbeiterInnen tendieren dazu, ihre Organisation als traditionelle Familie zu betrachten, die physischen und ökonomischen Schutz bietet, bzw. sehen ihre Organisation als Pyramide von Personen, in der Kommunikation in formalen und vertikalen Linien verläuft (z.B. ehemaliges Jugoslawien, Mexiko). Für Verhandlungen erachten Firmen aus Ländern mit hoher Machtdistanz die Entsendung von Repräsentanten mit Titeln (wenn möglich sogar mit höheren Titeln als ihre Gegenspieler) für wichtig. Im Gegensatz dazu legen Gesellschaften in Ländern mit niedriger Machtdistanz, wie USA; Israel und Dänemark, Wert auf Minimierung von Ungleichheit durch Klasse oder Status und auf informelle Beziehung quer durch alle sozialen Ebenen. Ihre Organisationen charakterisieren sich durch flache Hierarchien; jeder/jede spricht mit jedem/jeder und Risikoverhalten wird sowohl erwartet als auch erwünscht. Titel, Status und Formalitäten sind in Ländern mit niedriger Machtdistanz weniger wichtig.

#### C) VERMEIDUNG VON UNSICHERHEIT

Diese Dimension reflektiert das Ausmaß, in der sich eine Gesellschaft durch Unsicherheit bedroht fühlt. Mehrdeutige oder unvorhersehbare Umstände erzeugen in Kulturen mit hohem Grad an Unsicherheitsvermeidung Angst und evozieren stabilisierende, formalisierende Bezugssysteme, die abweichende Ideen und Verhalten zurückweisen. In Ländern, wie Griechenland, Japan und Portugal werden ManagerInnen unhinterfragt als ExpertInnen erachtet, die im Gegenzug stabile Beschäftigungsverhältnisse zu bieten haben - so die Erwartungshaltung ihrer Mitarbeitenden. Hohe Job-Mobilität kann eher in Ländern mit niedriger Unsicherheitsvermeidung, USA; Dänemark und Singapur nachgewiesen werden.

MitarbeiterInnen in Ländern mit hoher Machtdistanz neigen dazu, ihre Organisation als eine Pyramide von Personen zu betrachten: jeder/jede weiß, wem er/sie zu berichten hat und (formalisierte) Kommunikationslinien verlaufen in der Organisation vertikal. In Gesellschaften

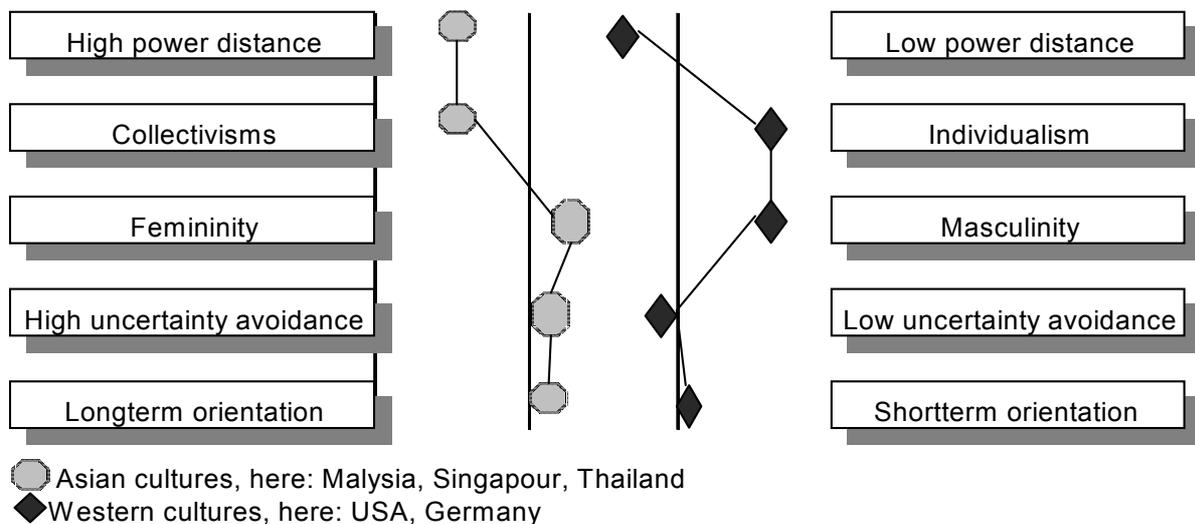
mit hoher Unsicherheitsvermeidung UND niedriger Machtdistanz, wie Israel und Österreich, ähneln Organisationen "gut geöhlten Maschinen": sie funktionieren vorhersehbar ohne eine strenge Hierarchie einzuhalten.

#### D) KARRIEREERFOLG VERSUS LEBENSQUALITÄT – ODER – MASKULINITÄT VERSUS FEMINITÄT

Gesellschaften unterscheiden sich in ihrer Orientierung auf Karriereerfolg oder auf Lebensqualität. Karriereerfolgs-Kulturen sind materialistischer und auf Wettbewerbsvorteile ausgerichtet und weniger personenbezogen. Ein weiteres Charakteristikum in "maskulinen" Gesellschaften, wie USA, Japan und Österreich, ist die rigide Definitionen von Frauen- und Männerrollen, dergestalt, dass von Frauen der Verzicht auf berufliche Karriere erwartet wird. Gesellschaften mit Lebensqualität-Orientierung, legen hingegen Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen und menschliche Bedürfnisse. In solchen "femininen" Kulturen, z.B. Schweden, sind Geschlechtsrollen weniger streng definiert und von Frauen wird Erwerbstätigkeit erwartet.<sup>26</sup>

Die folgende Abbildung 17 bietet einen Überblick an kulturellen Diversitäten bzgl. Der oben beschriebenen Dimensionen anhand von asiatischen und westlichen Kulturen.

**Abbildung 17: Kulturelle Diversitäten (asiatische und westliche Kulturen)**



(Quelle: Reineke/Fussinger 2001: 98; auf Basis der Daten von Hofstede 1991)

<sup>26</sup> Die Geschlechtszuschreibung zu Gesellschaftsformen ist sehr stereotyp und zu hinterfragen ! (Anm. Ch.M.)

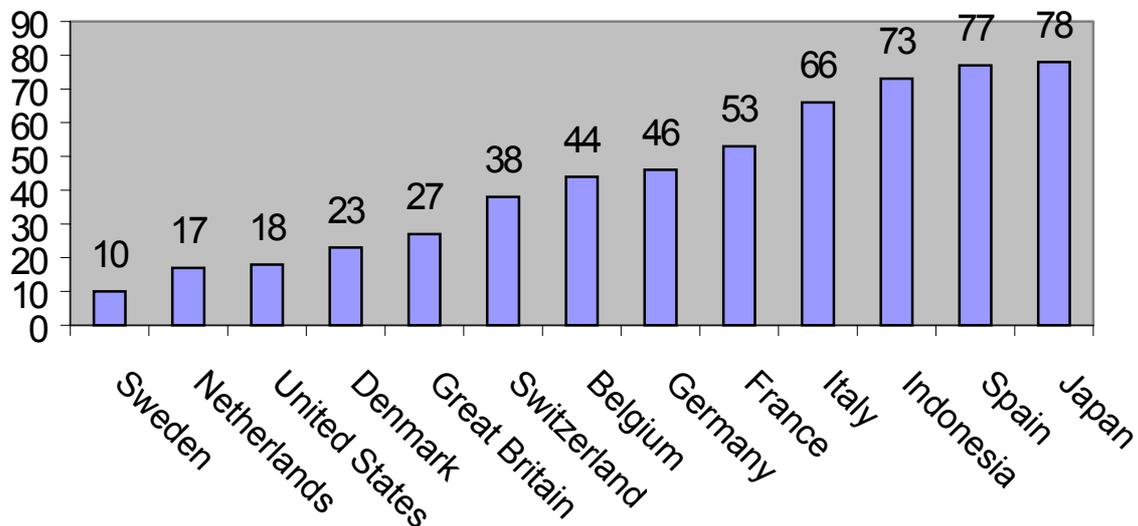
## E) KONTEXT VON KOMMUNIKATION

Auf Grundlage von Hofstede's Studie, fügt Weaver (2001:7f) die Dimension kontextueller Kommunikation im Wirtschaftsmanagement als kulturell bedingtes Charakteristikum hinzu. Eine "low-context" Kultur (z.B. USA; Deutschland) ist durch geringe Beachtung von subtilen Botschaften und Signalen charakterisiert; Kommunikation basiert hier primär auf gesprochenen und geschriebenen Medien, während dem Kontext der Kommunikation wenig Signifikanz im Verstehen der Bedeutung einer Botschaft zugeschrieben wird. Eine „high-context“ Kommunikationskultur (z.B. Südamerika, Asien) hingegen basiert stark auf persönlichen Beziehungen und non-verbalen Signalen, wie Augenkontakt, Bewegungen, kaum wahrnehmbaren Klängen, etc. Hier besteht das Verstehen einer Message auf kontextuellen Faktoren.

## F) KONZEPTION VON MANAGERINNEN UND MANAGEABILITY

Laurent (zitiert in Adler 2002:48ff) identifizierte Kulturunterschiede hinsichtlich ihrer Einstellung zu ManagerInnen: ManagerInnen werden entweder als ExpertInnen gesehen, die die Lösungen von Organisationsproblemen wissen, bzw. als Personen, die als Einzige wissen, wie man einen Prozess leitet. Ebenso unterscheiden sich Kulturen in dem Punkt, ob die Expertise von ManagerInnen überprüft werden kann/soll oder nicht: In manchen Kulturen steht es z.B. Untergeordneten nicht an, unbeantwortbare Fragen zu stellen. Viermal häufiger als US ManagerInnen stimmen indonesische und japanische ManagerInnen folgender These zu: „Es ist für ManagerInnen wichtig, präzise Antworten für arbeitsbezogene Fragen von Untergeordneten parat zu haben.“ US ManagerInnen definieren ihre Rolle als ProblemlöserInnen, während Französische ManagerInnen sich als ExpertInnen erachten.

**Abbildung 18: Verständnis der Rolle als ManagerIn**



"It is important for managers to have at hand precise answers to most questions their subordinates may raise about their work".

(Bejahung der zitierten Frage, in %) (Quelle: Adler 2002: 50)

Die oben angeführte Abbildung 18 zeigt, in welchem Ausmaß das Verständnis der Rolle als ManagerIn in verschiedenen Kulturen variiert.

## G) KONZEPTION VON REGELN UND BEZIEHUNGEN

Die Dichotomie Universalismus/Partikularismus weist gewisse Ähnlichkeiten mit der Dichotomie Individualismus/Kollektivismus auf. Nach Adler (2002) fassen universalistische Kulturen (z.B. Kanada, USA) Gesetze für jedermann/frau als gleich geltend auf, d.h. sie müssen jederzeit von allen eingehalten werden. Das „universalistische“ Prinzip von Legalität nimmt ist prioritär gegenüber Details wie – wer war involviert?, was ist das spezifische Setting? Regeln werden für alle gleich geltend erachtet, ohne den Unterschied von Beziehungskomponenten und involvierten Personen zu bestimmen. Hingegen bestimmen in partikularistischen Gesellschaften (z.B. Südkorea, Venezuela) Beziehungsgefüge das individuelle Verhalten und Handeln in bestimmten Situationen; in diesen Kulturen macht es einen Unterschied, ob man eine nahe Beziehung zu jemand anderen hat oder nicht. Dieses Prinzip setzt "Loyalität" über "Wahrheit".

Das folgende Beispiel illustriert den Unterschied zwischen universalistischer und partikularistischer Kultur. Trompenaar und Hampden-Turner (1998, zitiert in Adler 2002:64) fragten über 15.000 ManagerInnen in 40 Ländern, wie sie in folgender Situation reagieren würden:

„You are riding in a car driven by a close friend. He hits a pedestrian. You know he was going at least 35 miles per hour in an area of the city where the maximum allowed speed is 20 miles per hour. There are no

witnesses. His lawyer says that if you testify under oath that he was only driving 20 miles per hour it may save him from serious consequences. What right has your friend to expect you to protect him?"

Mehr als 90% der befragten westlichen ManagerInnen meinten, gesellschaftliche Regeln gelten für alle gleich und sind nicht gedacht, um FreundInnen zu schützen. Diese Befragten können als ProtagonistInnen einer universalistischen Gesellschaft angesehen werden. Im Gegensatz dazu würden weniger als die Hälfte der Befragten aus Südkorea (26%), Venezuela (34%), Russland (42%) und Indonesien (47%) Zeugnis gegen eine/n FreundIn ablegen.

Die hier angeführte Unterschiedlichkeit schlägt sich auch im Umgang mit Verbindlichkeiten nieder: universalistische Kulturen greifen auf umfangreiche und detaillierte Verträge, die Regeln für Kooperationen definieren, zurück, während partikularistische Kulturen mit der Festigkeit von persönlichen Beziehungen kalkulieren. Sie interpretieren detaillierte Verträge sogar als Zeichen von Misstrauen und sehen wenig Veranlassung, diese auch einzuhalten.

## ***Implikationen für Diversity Management***

Es sollte mit der Darstellung von arbeitsbezogenen Kulturunterschieden nachspürbar sein, dass adäquates Verhalten in multikulturellen Arbeitsbeziehungen eine große Herausforderung für jede/n AkteurIn bedeutet. Die Fähigkeit, zwischen Kulturen zu „übersetzen“, bzw. das Verstehen von tatsächlichen Intentionen der AkteurInnen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, macht eine Auseinandersetzung mit den eigenen Kulturcharakteristika im Vorfeld unumgänglich. Offenheit für andere Kulturen oder Verständnis für kultur-bedingte Unterschiede, in der Art wie Arbeitsbeziehungen gehandelt werden, verlangt vor diesem Hintergrund Bewusstseinsbildung und intensives und nachhaltiges Skill-Training.

Die kulturüberschreitende Herausforderung eines Diversity Management liegt daher nicht in der Anwendung eines westlichen Diversity Management-Verständnisses auf nicht-westliche Kulturen, sondern bedeutet vielmehr der Frage nachzugehen, ob existierende Diversity Management-Konzepte Flexibilität hinsichtlich Anforderungen und Bedürfnisse von nicht-westlichen Personen und Organisationen ermöglicht.

In Bezug auf wirtschaftsethische Initiativen (z.B. Codes of Conduct, Ethik-Hotlines, Ethik-Officers, etc.) hinterfragt Weaver (2001) die Effektivität von westlichen Ethikprogrammen. unter dem Gesichtspunkt von Kulturdifferenzen.

Die in der Folge angeführten kulturspezifischen Implikationen für Wirtschaftsethikprogramme weisen wertvolle Anhaltspunkte auch für ein kulturübergreifendes Diversity Management-Programm auf:

- Der allgemeine konziliante, harmonisierende Charakter in kollektivistischen Kulturen impliziert, dass bestimmte (Diversity Management) Initiativen (z.B. die Einrichtung eines formalen Beschwerdekomitees, ein internes oder externes Auditierungsverfahren, etc.) problematisch sein können. Solche, auf Legalismus beruhende Vorrichtungen bedingen Gruppen-Disharmonie und stellen Individuen in ein Licht von Schuld. Interne Beschwerdeeinrichtungen für (Diversity) Verletzungen können in solchen Kulturen als zu unpersönlich und die hierarchischen Beziehungsstrukturen missachtend, ausgelegt werden; (typische westliche) Modi, wie Anerkennung von Leistungen, repräsentieren eine Kultur von Konfrontation und können daher in kollektivistischen Gesellschaften abgelehnt werden.
- Ein Diversity Management, das "Equality" für alle Mitglieder verfolgt, mag in Kulturen mit hoher Machtdistanz als illegitim erachtet werden und Ablehnung hervorrufen. Egalitäre

Managementstrukturen können hier als Vermeidung von Verantwortungsübernahme interpretiert werden.

- Formalisiertes Diversity Management, Training und Reviewing-Prozeduren sind zwar mit unsicherheitsvermeidenden Kulturen kompatibel, jedoch ist deren Effektivität in Kulturen mit informellen Beziehungsgeflechten zu hinterfragen.
- Diversity Management, das auf individuelle Förderung und Unterstützung, zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität ausgerichtet ist, deckt sich mit den Prinzipien einer sog. "femininen" Kultur. Daher stellt sich die Frage, ob in sog. "maskulinen" Kulturen mehr an Bewusstseinsbildung für Diversity getan werden muss, als in Ländern wie Schweden oder Norwegen.
- Verschriftlichte Diversity Management Dokumente, wie Leitbild, etc. finden eher in "low-context" Kommunikationskulturen Legitimität, während in "high-context" Kommunikationskulturen solch formalisierte Zugänge als irrelevant und sogar als arrogant betrachtet werden können.

## IMPLEMENTATION

Aus den ausgeführten Themenkomplexen ergibt sich ist eine zentrale, grundlegende Erkenntnis: Will sich ein Unternehmen der Förderung der Vielfalt im Unternehmen stellen, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes. Sozial-strukturelle Gleichheit muss in alle Unternehmensbereichen integriert werden – von der Planung über das Human Resource Management bis hin zur Praxis täglicher Entscheidungen.

Der Diversity Management-Prozess umfasst einen Kulturwandel der Organisation und beinhaltet Veränderungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen.

Angesichts dieser Komplexität, verlangt Diversity Management-Implementierung einen **Change-Prozess** mit ausgewogenen, sorgfältig geplante Schritten, sowie einer langfristige Ausrichtung. Wie jedes großes Organisationsentwicklungsprojekt braucht auch Diversity Management eine angemessene Zeitperspektive: Stuber spricht von einem Zeitraum von 3-5 Jahren, Mattl (2001) empfiehlt prinzipiell einen langsames Herangehen.

"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; zitiert nach Lysiak 2000<sup>27</sup>)

Grundsätzlich ist ein top-down *UND* bottom-up Ansatz in der Implementierung anzuraten (Stuber)

- Top-down: Es bedarf der glaubwürdigen Vertretung durch die Unternehmensleitung, der Diversity Management als strategische Business-Entscheidung erkennbar macht. Ausgehend von den oberen Führungsebenen erfolgt die Umsetzung von Diversity Management z.B. in Form von Leadership commitment, durch Zielvereinbarungen, durch Nutzung bestehender Führungsmodelle und –mechanismen sowie Managementtrainings.
- Bottom-up: Zur breiten Verankerung des Diversity Gedankens sowie um MitarbeiterInnen-Partizipation und –Kommunikation herzustellen, bieten sich Umsetzungsstrategien an wie z.B. Bildung von Fokusgruppen, MitarbeiterInnen-Netzwerke, Broschüren, das Intranet, Wettbewerbe/Auszeichnungen/Preise, Veranstaltungen, etc.

Analog den oben angeführten, "überlappenden" Managementdisziplinen, ist Diversity "**Chiefsache**". Das Engagement, die Verbindlichkeit, die Verpflichtung (d.h. das Commitment) muss von oben kommen und die Koordination im Vorstand angesiedelt sein. (unsere Fallbeispiele geben hierfür deutlich Evidenz). Eine der grundlegendsten Aufgaben der "Chiefsache" ist es, über die das Unternehmen betreffenden Diversity Themen am laufenden zu bleiben. Erst dadurch können Risiken erkannt werden; denn ist man sich eines Problems nicht bewusst, kann auch nicht dagegen vorgegangen werden. (vgl. Resel 2003) "Bei Ford geht das so weit, dass sich im Zweifel schon mal der oberste Chef von Ford UK einschaltet, wenn es zu einem Vorfall kommt, der gegen Diversity-Grundsätze verstößt.“ - so Dr. Dana Sewi, Mitglied des Diversity-Councils von Ford-Deutschland (zitiert nach Lysiak 2000)

In der Folge werden die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung von Diversity Management angeführt:

---

<sup>27</sup> Lysiak, Oliver (2000): Auch ein Modell für Deutschland? Diversity – die große Vielfalt QueerNews 7.12.2000 <http://www.eurogay.de/entertainment/3276.html> (12-12-2002)

## Implementierungsschritte

Grundlegende Voraussetzung zur Implementierung von Diversity Management ist das Vorhandensein von Diversity in der Belegschaft überhaupt.

„To manage diversity effectively, a corporation must value diversity; **it must have diversity**, and it must change the organisation to accommodate diversity and make it an integral part of the organisation“ (Sessa [1999:37] in Gilbert, Stead und Ivancevich 1999:61).

Nach Sepehri's (2001) Befragung von 523 Siemens-MitarbeiterInnen weltweit, korreliert der Grad an Erfahrung von Diversity mit der Einsicht der Notwendigkeit von Diversity Management, d.h. das Verständnis für Diversity Management steht in Abhängigkeit von der tatsächlichen Existenz von Diversity.

Business for Social Responsibility (BSR), eine globale, Non-Profit Business Association<sup>28</sup> mit Serviceleistungen rund um den Themenkomplex Corporate Social Responsibility (CSR), definiert nachstehende Charakteristika eines erfolgreichen Diversity Management Programmes:

- **Definition** von Diversity ist breit und inklusiv (ausgewählte Beispiele von Diversity Definitionen, siehe weiter unten);
- Diversity ist im **Wertekanon** zentral platziert und findet seinen Ausdruck im **Mission Statement**;
- Bewusstsein vom **Wettbewerbsvorteil** durch Diversity Management ist verankert
- Sichtbarkeit der **Senior Leadership** zu Diversity Management;
- Das Commitment zu Diversity Management ist mit allen derzeitigen und zukünftigen Beschäftigten **kommuniziert**;
- Diversity Management spiegelt sich in allen **hierarchischen Ebenen** wider;
- **Fortlaufendes Training** zu Diversity Management für den Vorstand, ManagerInnen und für die Belegschaft;
- Integration von Diversity Management in die **strategischen Planungsprozesse**, unter Verantwortlichkeit von ManagerInnen für spezifische Zielsetzungen;
- Einbeziehung der Diversity Management Leistungen als Teil der generellen jährlichen unternehmerischen Leistungsbeurteilung sowie der **Leistungsbeurteilung** und – bewertung der MitarbeiterInnen;
- **MitarbeiterInnen-Partizipation** durch cross-funktionale Interessensgruppen zu Diversity Themen (sprich: Netzwerke)
- Identifizierung von **Barrieren** zu Diversity Management, sowie Ergreifung von proaktiven Initiativen und **Problemlösungsstrategien**;
- Kontinuierliche **Verbesserung** und Bewusstsein über die Komplexität von Diversity Management

Kotter (1995:59ff, zitiert nach Haider 1998:22ff) schlägt einen Acht-Stufen-Plan für einen Change-Prozess vor, der auch im Rahmen von Diversity Management zur Wirkung kommen kann; inhaltlich gesehen ist der Kotter'sche Change-Prozess dem von BSR vorgeschlagenen Diversity Management-Implementierungsprozess im wesentlichen deckungsgleich und bietet wichtige Hinweise auf mögliche Gefahrenquellen in einem Change-Prozess.

### 1. Establish a Sense of Urgency - oder - **Error # 1: not establishing a great enough sense of urgency**

MitarbeiterInnen (vor allem jene aus der dominanten Gruppe; eigene Anmerkung) müssen aus den „Comfort Zones“ bewegt werden, daher ist das Anzeigen eines bestimmten Maßes an Dringlichkeit notwendig (s. MitarbeiterInnen-Kommunikation). Das Maß an Dringlichkeit ist dann hoch genug, "... when about 75% of a company's management is honestly convinced that business-as-usual is totally unacceptable“.

<sup>28</sup> siehe: <http://www.bsr.org/>

2. Forming a Powerful Guiding Coalition - oder - **Error # 2: not creating a powerful enough guiding coalition**  
Die Identifikation des Top Managements mit dem Change-Plänen ist die Schlüsselvoraussetzung überhaupt. Nach Kotter sind außer dem Präsidenten je nach Größe des Unternehmens noch fünf bis 50 Personen, die nicht nur Führungsmitglieder sind, sondern sich durch verschiedene Charakteristika auszeichnen, erforderlich. Die Diversity-Zusammensetzung auch in der Guiding Coalition ist eine wichtige Voraussetzung für den Change-Management Erfolg.
3. Creating a Vision - oder - **Error # 3: lacking a vision**  
Die Bildung einer Vision ist erforderlich, um MitarbeiterInnen ein klares Bild der unternehmerischen Entwicklungsabsichten zu kommunizieren; ohne Vision kann sich ein Change-Prozess in die falsche Richtung oder gar nicht bewegen. Nach Kotter ist die Aussagekraft einer Vision dann gegeben, wenn sie in fünf Minuten oder weniger replizierbar ist.
4. Communicating the Vision – oder – **Error # 4: undercommunicating the vision by a factor of ten**  
In diesem Schritt geht es um die konsistente (verbale und auch durch Tatensetzung sichtbare) Kommunikation der "guiding coalition", unter Nützung sämtlicher zur Verfügung stehender Kommunikationskanäle
5. Empowering others to act on the vision – oder **Error # 5: not removing to the new vision**  
Dieser Schritt zielt auf die Ermutigung der MitarbeiterInnen zur Entwicklung von nonkonformistischen Ideen, Aktivitäten und Aktionen. Dies impliziert Analysen von Arbeitsplatzbeschreibungen, Beförderungsprogrammen, etc., die dem Empowerment hinderlich sein könnten. Zentraler Moment im Empowering-Schritt ist auch hier wieder das konsistente (Kommunikations-) Verhalten der Führungskräfte.
6. Planning for and creating short-term wins – oder – **Error # 6: not systematically planning for and creating short-term wins**  
Wenn anfangs Dringlichkeit für den Change-Prozess angezeigt wurde, so sollen nach Kotter nach ca. 12 bis 24 Monaten Erfolgserlebnisse berichtet werden, die wiederum verstärkend auf die Dringlichkeits-Mission zurückwirkt.
7. Consolidating improvements and Producing still more change – oder – **Error # 7: declaring victory too soon**  
Ein Change-Prozess dauert nach Kotter fünf bis zehn Jahre und muss daher durch eine Langfrist-Perspektive sowie durch neue Projekte, Themen, Change-Agents, etc. belebt werden. Hier gilt es, die Balance zu Schritt 6 zu wahren, nämlich nicht zu früh auf Erfolgserlebnissen auszuruhen und "VeränderungsgegnerInnen" die Tür zur Rückkehr in die Tradition zu öffnen.
8. Institutionalizing new Approaches – oder – **Error # 8: not anchoring changes in the corporations's culture**  
Vorgeschlagene Strategie hier ist die Benennung der Interaktion zwischen neuem Verhalten und dem Unternehmenserfolg, um den MitarbeiterInnen ihren Beitrag zur Veränderung bewusst zu machen.

### Unternehmensanalyse

Vor dem Verständnis von Diversity Management als einem fortlaufenden Change-Prozess, sollte mit einer klassischen Soll-Ist Analyse begonnen werden (Mattl 2001). In Vorbereitung eines Diversity Management Prozesses ist daher eine umfassende Analyse der Ausgangslage zu erstellen. Die US Society of Human Resource Management<sup>29</sup> (SHRM) empfiehlt eine Analyse anhand folgender Fragestellungen im Vorfeld eines Implementierungsprozesses:

- Was sind die demographischen Eckdaten der KundInnen und AuftraggeberInnen (z. B. Alter, Einkommen, Geschlecht, Bildung, Ethnizität, etc.)?
- Wie viele Sprachen werden von den KundInnen und AuftraggeberInnen gesprochen?
- In wie vielen Ländern operiert das Unternehmen?
- Was kostet die MitarbeiterInnen-Fluktuation dem Unternehmen?
- Was sind die jährlichen Ausgaben für Personalrekrutierung?
- Wie hoch sind die Kosten durch Diskriminierung und Belästigung in den letzten Jahren (z.B. Rechtsanwaltsgebühren)?
- Wie oft sind Gruppenkonflikte feststellbar?
- Gibt es ein hohes Ausmaß an Fluktuation bei bestimmten MitarbeiterInnen-Gruppen?
- Sind die Policies und Sozialleistungen für bestimmte BerufsanfängerInnen attraktiv genug?
- 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?
- Ist Diversity auch in der Beschaffung und in der Zulieferkette verankert?

Hinsichtlich unternehmensdemographischer Ist-Analysen soll nach Vedder (2003<sup>30</sup>) die Erforschung des Zustandekommens und der Wirkung von unterschiedlichen Personalständen als Ziel verfolgt werden. Zu den Bestimmungsgründen von Personalstrukturen zählt er z.B.:

- genutzte Produktionstechnologie
- die Wachstumsrate des Unternehmens/der Branche
- gewerkschaftlicher Organisationsgrad
- die Personalpolitik

Vedder merkt aber an, dass direkte Bezüge zwischen sozialen Merkmalen (Geschlecht, Nationalität, Bildungsgrad,...) und positiven bzw. negativen Wirkungen (Karrieremöglichkeiten, Gruppenkohäsion, Innovationsfähigkeit, Fluktuation,...) aufgrund vielfältiger intervenierender Variablen sich meist nur in kleinen, kontrollierten Zusammenhängen belegen lassen.

Die Ergebnisse von Ist-Analysen sind aber in jedem Fall allgemeine Voraussetzung für Begründung eines Handlungsbedarfs und für weitere Folgeschritte in der Implementierung, insbesondere für "Awareness"-Trainingsvorhaben.

<sup>29</sup> siehe <http://www.shrm.org/diversity/>

<sup>30</sup> siehe <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/diversity.html> (16-02-2003)

## Definition von Diversity

Analog der Implementierung eines Ethik-Kodex bzw. Codes of Conduct ist die firmeneigene Definition von Diversity eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Diversity Management Konzept und der erste Schritt überhaupt im Herangehen an eine Diversity Management Politik im Unternehmen.

Traditionelle Definitionen wurzeln in der Einhaltung der Anti-Diskriminierungsgesetze und sprechen Aspekte wie Geschlecht, Rasse, Alter, Behinderung, Ethnie, nationale Zugehörigkeit, Hautfarbe und Religion an. „Moderne“ Definitionen reflektieren die demographischen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und die Immigrationsmuster und sprechen über die traditionellen Aspekte hinaus gehend, Aspekte von Bildung, Fähigkeiten, Beschäftigungsstatus, Work-Life-Balance, etc. an. (vgl. Society for Human Resource Management)

Beispiele an Diversity Definitionen, die auf ein integratives Konzept zurückgreifen:<sup>31</sup>

- **3M** (Großunternehmen, Manufaktur, U.S.): *"Respecting our differences... Maximizing our individual potentials and valuing our uniqueness while synergizing our collective talents and experiences for the growth and success of 3M."*
- **Ford Motor Company** (Großunternehmen, Transport, U.S.): *"Diversity in the workplace includes all differences that define each of us as unique individuals. Differences such as culture, ethnicity, race, gender, nationality, age, religion, disability, sexual orientation, education, experiences, opinions and beliefs are just some of the distinctions that we bring to the workplace. By understanding, respecting and valuing these differences, we can capitalize the benefits that diversity brings to the company."*
- **Hallmark** (Großunternehmen, Media, U.S.): *Diversity "includes, but is not limited to: ethnic origin, religion, gender, age, sexual orientation, disability, lifestyle, economic background, regional geography, employment status and thinking style."*
- **Bank Boston**: *"Diversity at Bank Boston is defined broadly to include group differences (based on age, race, gender, sexual orientation, disability, paternal status or job group, for instance) and individual differences, including communications style, career experience, and other variables. Our goal is to create an environment that is inclusive, drawing upon the strength of the diversity of our workforce to exceed the expectations of Bank Boston's customers."*
- **Computer Sciences Corporation**: *"We value the diversity of our employees and the unique perspectives they bring to CSC. Diversity at CSC includes functional roles within the company, the markets and industries we serve, our length of service, geographic location, educational background, age, race, gender, ethnicity and whether we joined CSC independently or through an acquisition. By valuing differences, we demonstrate our commitment to treating everyone with fairness and respect."*

Ausgewählte Beispiele an Formulierungen von Diversity Missions / Values Statements (Quelle BSR):

- Mission Statement bei **Pitney Bowes** (Großunternehmen, Manufaktur, U.S.): *"Pitney Bowes does business in workplaces characterized by significant diversity. We value, actively pursue and leverage Diversity in our employees, and through our relationships with customers, business partners, and communities, because it is essential to innovation and growth. Pitney Bowes' commitment to Diversity also is consistent with and further supports the Company's values and practices."*
- **Medtronic Inc** (Großunternehmen, Gesundheit, U.S.): *"To achieve a diverse workforce, Medtronic must recognize, accept and respect individual differences and be aware that these differences affect the way employees work and interact with each*

---

<sup>31</sup> Quellen: Business for Social Responsibility <http://www.bsr.org/> und Society of Human Resource Management <http://www.shrm.org/diversity/definingdiversity.htm>

*other. Each person is influenced by characteristics such as age, gender, nationality, physical ability, race, sexual orientation, culture, values, attitudes and behavioral style which make her or him uniquely different from others.*“

- Statement of Diversity bei **Seattle Times Co.** (KMU, Media, U.S): *“The Seattle Times Co. is committed to having a workforce that reflect the diversity of the communities it serves and to realizing the potential of every individual who works here ... The Times Co. Recognizes that its workforce and the communities and customers it serves are changing. Because of those changes, achieving and managing workplace diversity is fundamental to maintaining our three core vales: Staying independent and privately owned; maximizing journalistic quality; and maximizing employee workplace satisfaction.”*

Aus (ZSI-)eigener Analyse von Ethik-Kodizes bzw. Leitlinien<sup>32</sup> stellt sich aber oft heraus, dass Leitlinien und Missions Statements sehr trivial formuliert sind. Es reicht nicht festzulegen, dass man sich seinen MitarbeiterInnen gegenüber „fair“ verhalten will. Um eine seriöse Relevanz von Diversity Management (intern und extern) zu zeigen, müssen die Prinzipien detailliert sein. Wie fördert man Frauen? Wie ältere MitarbeiterInnen? (vgl. auch Resel 2003)

## **Leadership Commitment**

Erkennen, Wertschätzen, Nutzen und Fördern der Vielfältigkeit sind in erster Linie Managementstrategien und werden daher mit dem Human Resource-Management assoziiert. Im Rahmen eines konsequenten diversity-orientierten Personalmanagements sind die Diversity Management Grundsätze in allen Personal- und Führungssystemen (z.B. Leistungsbeurteilung, Führungsleitlinien, Verhaltensgrundsätzen, etc.) implementiert. Neben dem Management von Diversity bedarf es einer **Leadership-Übernahme**, um einen erfolgreichen Change-Prozess top-down einzuleiten. Grundlegende Voraussetzung, um Diversity Management durchzuführen ist, dass die Führungscrow von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit überzeugt ist.

Die folgende Reflexion zu Management versus Leadership zielt auf die Hinterfragung der traditionellen Managementkompetenzen und schlägt eine Neuorientierung von Führungsqualitäten in Zusammenhang mit Diversity Management vor. Nach Bennis (1985a, zitiert in Haider 1998:22) sind Organisationen "overmanaged" und "underled", gemeint ist ein Mangel an überzeugenden, motivierenden Führungspersönlichkeiten.

Haider (1998:15ff) geht der Frage nach, was Leadership-Aufgaben von Management-Aufgaben unterscheidet: allgemein wird zwischen der/m sachorientierten ManagerIn, die/der plant, organisiert und kontrolliert und der/dem interpersonalen FührerIn, die/der kommuniziert und motiviert, differenziert.

Die folgende dichotomisierte Differenzierung (Abbildung 19) bietet Orientierungsmomente für ein Führungskräfte training zu Diversity an.

---

<sup>32</sup> siehe Datenbank zu IST-relevanten Codes, erstellt von Zentrum für Soziale Innovation <http://vip.zsi.at>

**Abbildung 19: Dichotomie ManagerInnen vs. LeaderInnen**

	<b>ManagerInnen</b>	<b>LeaderInnen</b>
<b>Verhältnis zu Zielen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken kurzfristig</li> <li>• Haben nur den Gewinn vor Augen</li> <li>• Akzeptieren den Status quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben langfristige Perspektiven</li> <li>• Beobachten den Horizont</li> <li>• Stellen den Status quo in Frage</li> </ul>
<b>Verhältnis zur Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwalten</li> <li>• Bewahren</li> <li>• Konzentrieren sich auf Systeme und Strukturen</li> <li>• Fragen wie und wann</li> <li>• Packen die Sache richtig an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgen für Innovation</li> <li>• Entwickeln weiter</li> <li>• Konzentrieren sich auf Menschen</li> <li>• Fragen was und warum</li> <li>• Packen die richtigen Sache an.</li> </ul>
<b>Beziehung zu anderen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Kopien</li> <li>• Ahmen nach</li> <li>• Verlassen sich auf Kontrolle</li> <li>• Sind "brave Soldaten"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Originale</li> <li>• Sind schöpferisch</li> <li>• Wecken Vertrauen</li> <li>• Sind "ihre eigenen Herrn"</li> </ul>

(Quelle: Bennis 1985, zitiert nach Steyrer 1996:183, in Haider 1998:16)

Die Dichotomie macht deutlich, dass das Leadership-Konzept für Diversity Management vor dem Verständnis als Change-Prozess das probatere ist, als das Management-Konzept, das einem Machtverständnis verpflichtet ist. In einem Diversity Management-Prozess wird die Frage nach der Machtverteilung unweigerlich berührt; so „könnte es ein Vorteil im Umsetzungsprozess sein, dieses Thema offen anzusprechen und zu diskutieren“ (Haider 1998:22)

## ***MitarbeiterInnen-Kommunikation***

Eine effektive Kommunikation mit den MitarbeiterInnen über das Diversity Management-Implementierungsvorhaben ist eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg desselben. „Das Hauptproblem ist, den Leuten klar zu machen, dass es hier überhaupt einen Begriff dafür gibt. Oft wird gedacht, dieser Begriff kommt aus den USA, was soll das hier bei uns, wir haben doch gar keine Rassenkonflikte, bei uns gibt es kaum Schwarze, wo soll denn das Problem sein? Da müssen wir ansetzen.“ (Dr. Dana Sewi, Mitglied des Diversity-Councils von Ford-Deutschland; zitiert nach Lysiak 2000).

Society for Human Resource Management - SHRM identifiziert folgende Aspekte (eigene Auswahl), die berücksichtigt werden sollen, um Diversity Management an die Belegschaft erfolgreich zu kommunizieren, sprich, ein nachhaltiges Commitment zu bewirken.

- 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 Belegschaftsbasis, die Produktivität, die Unternehmenszielsetzungen, etc. haben kann. Einige statistische Daten (s. Unternehmensanalyse), z.B. hinsichtlich Burn-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 **Benefits** für jedes Individuum selbst 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 Diversity Management 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 Diversity Management Commitments seitens der Führungsscrew erwarten (s. oben)

## **Diversity Training**

Analog sonstiger HR-Disziplinen braucht es Bildungs- und Trainingsmaßnahmen, um Diversity erfolgreich zu implementieren. Es geht dabei um die potentielle Veränderung von bestehenden Strukturen durch Bewusstseinsförderung, Wissensvermittlung und Skill-Training.

Grundsätzlich sollte das Training nicht für sich allein stehend angeboten werden, sondern in sonstige Trainingsmodule integriert sein.

Krell (1998: 374, zitiert in Paireder 2002: 85) und die österreichische Wagner & Partner Diversity Training Firma<sup>33</sup> unterteilen Diversity Training in "Awareness Training" und „Skill Building Training“, die in der gängigen Praxis vielfach kombiniert vorkommen.

- **Awareness Training:** zielt auf Bewusstseins- und Sensitivitätssteigerung ab (kognitiver Ansatz). Mitglieder eines Unternehmens erkennen oftmals nicht das Ausmaß an Vielfalt, die im Unternehmen herrscht, bzw. sind ihnen die Benachteiligungen durch Zugehörigkeit zu einer bestimmten Sozialgruppe nicht bewusst. Nach Paireder (2002:86) lassen sich unterschiedliche Trainingskonzepte identifizieren; solche die auf Bewusstseinsverbesserung bei bestimmten Zielgruppen abzielen, jene, die prozessorientiert mittels Übungen die Einstellungen der TeilnehmerInnen analysieren. "Dort haben (die MitarbeiterInnen) die Möglichkeit, sich dem Thema zu nähern, ohne dass der Eindruck entstände, ein konkretes Problem besprechen zu müssen. Im Gespräch wird ihnen näher gebracht, welche Situationen es gibt, in denen Diskriminierung stattfinden kann, wo Kommunikationsdefizite bestehen – und schließlich, welche Wege man finden kann, um dem abzuhelpen.“ (Lysiak 2000).
- **Skill Building Training:** zielt auf Erwerb von Skills, die a) zum „change agent“ und b) zur (verbesserten) Interaktion in einer multikulturellen Belegschaft befähigen sollen (behavioristischer Ansatz). Skills Trainings zielen neben der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten in der Interaktion mit anderen Kulturen auf effektives Konfliktmanagement, sowie auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Arbeitsumwelten.

Die Studien von Morrison (1992, zitiert in Gilbert et al. 1999) und SHRM<sup>34</sup> (1999) zeigen, dass ein oder zwei Tagestrainings zu Diversity ineffizient sind, um einen Change-Prozess in der Unternehmenskultur zu bewirken. Vielmehr bedarf es der Identifikation und breitgefächerten Nutzung von Kommunikationskanälen, die zur „Bildung“ hinsichtlich Diversity beitragen sollen. Haider (1998:26) schlägt vor, Lernerfahrungen systematisch aufzuzeichnen und in Form von Logbüchern oder Tagebüchern zu veröffentlichen. Wettbewerbe, um MitarbeiterInnen zu motivieren, ihre Erfahrungen im Lernprozess, in Essays, Liedern oder Videos aufzuzeichnen, sind unterstützende Maßnahmen im "Bildungsprozess“. (Weitere Beispiele an (Bewusstseins-)Bildungsmaßnahmen zeigen unsere Fallbeispiele). Didaktische Anleitungen zu interkulturellen Bewusstseinsstraining finden sich lassen in Jung et al. (1999).

<sup>33</sup> Wagner&Partner Diversity Training <http://www.diversitytraining.at/>

<sup>34</sup> Society for Human Resource Management - SHRM (1998): Diversity Today. Developing and retaining the best corporate talent.

## **Evaluierung**

Ein wesentliches Element in jedem Change-Prozess bildet die Evaluierung der Barrieren und Erfolge. Nach Cox (1993: 241, zitiert in Paireder 2002: 90) sollte die Evaluierung dreistufig durchgeführt werden:

1. MitarbeiterInnen: z.B. Arbeitszufriedenheit, Integration am Arbeitsplatz, Engagement, Verhaltensänderungen
2. Individuelle Leistungen der MitarbeiterInnen: z.B. Unterschiede zwischen verschiedenen Sozialgruppen hinsichtlich Leistungsbeurteilung, Beförderungsrates und Entlohnung
3. Die Organisation selbst: Produktivität, Kündigungsrates, Absentismus. Marktanteil und Profitabilität können nur längerperspektivisch in die Evaluierung inkludiert werden.

Evaluierungsergebnisse können jedoch aufgrund intervenierender, parallel durchgeführter Managementsysteme und –strategien oft nicht explizit dem Diversity Management zugeschrieben werden. Weiters kann quantitative Datengenerierung wenig über qualitatives Befinden der Betroffenen aussagen: "Man kann die Erfolge von Diversity nicht so einfach messen, abzählen, wir haben jetzt soundsoviele verschiedene Nationen in der Firma, soundsoviele Frauen – jetzt arbeiten wir nach Diversity-Prinzipien. Nur weil es in einem Betrieb 18 verschiedene Nationen gibt, bedeutet das nicht, dass diese auch alle gut behandelt werden" (Dr. Dana Sewi, Mitglied des Diversity-Councils von Ford-Deutschland; zitiert nach Lysiak 2000).

Zum Status quo stellt deshalb Benchmarking mit anderen Organisationen ein probat(er)es Mittel der Diversity Management-Evaluierung dar.

## **Benchmarking - Das Diversity Assessment Tool**

Als Partialprogramm im Rahmen von Corporate Social Responsibility Europe wurde 2001 bis 2002 vom Centre for Diversity and Business das webbasierte "Diversity Assessment Tool" entwickelt. Das Tool umfasst das 5-stufige "Diversity Continuum", ein Organisationsmodell für Prozesse und Aktivitäten, sowie ein Softwaretool, basierend auf ISO Prinzipien. Auf Grundlage des von Trevor Wilson vorgestellte *Diversity Continuum* Ranking-System (1996<sup>35</sup>), lassen sich die Leistungen einer Organisation hinsichtlich Diversity einschätzen:

- Level 1: Compliance (Einhaltung, Befolgung, Erfüllung von Vorgaben)  
Reaktiv auf externen Druck durch NGOs, Regierungsorganisationen, Gewerkschaften, etc. implementiert eine Organisation Equity- (d.i. Gleichheits-) Initiativen, um mögliche negative Konsequenzen zu vermeiden; sieht aber nicht die Vorteile der Vielfalt in der Belegschaft.
- Level 2: Beyond Compliance  
Zwar initiiert eine Organisation auf diesem Level Maßnahmen um traditionell benachteiligte Gruppen zu fördern, aber die Maßnahmen bleiben isoliert und dienen weitgehend als PR-Instrument.
- Level 3: Business Case  
Eine Organisation auf diesem Level ist bereits von den Vorteilen von Diversity überzeugt, dahingehend, 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.
- Level 4: Integrated Diversity  
Diversity ist hier bereits integraler Bestandteil der Organisationskultur und findet ihren

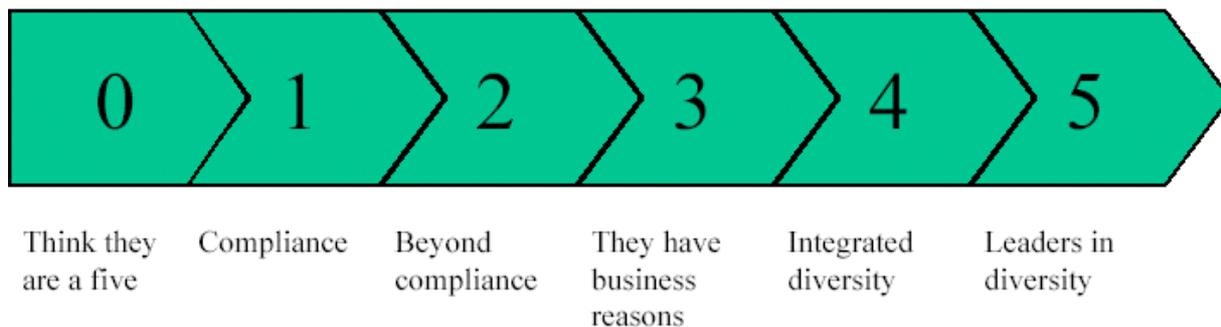
---

<sup>35</sup> Trevor Wilson (1996): Diversity at Work: The Business Case for Equity, zitiert bei The Centre for Diversity and Business <http://www.diversityandbusiness.com>

Ausdruck in Programmen, Produkten und Dienstleistungen für ein breites Spektrum an Stakeholdern.

- Level 5: Global Employers & Suppliers of Choice  
Auf diesem Level ist Diversity ein imperatives Managementprinzip, das über die organisations-interne Grenze hinaus kommunale, nationale und sogar globale Managementbeziehungen einbezieht.

**Abbildung 20: Diversity Continuum**



(Quelle: Centre for Diversity and Business)

### ***Fehlerquellen bei Diversity Management-Implementierung***

In Zusammenfassung der oben genannten empfohlenen Diversity Management-Implementierungsansätzen können im Gegenzug nach Thomas (1991, zitiert in Paireder 2002: 27) Mangel an Motivation und Leadership, Mangel an strategischen Perspektiven und Macht, Wunsch nach Risikovermeidung, inadäquate Change-Management Skills, etc. das Diversity Management-Implementierungsvorhaben trotz sorgfältiger Planung und dem Engagement von Change Agents, scheitern lassen.

Stuber nennt weitere mögliche Fehlerquellen, die eine Diversity Management Umsetzung zum Misserfolg führen können:

- Fokussierung auf den HR-Bereich
- Begrenzung auf wenige Aspekte, wie Geschlecht, Kultur, Nationalität
- Allein auf Training als Diversity Management Initiative setzen
- Rein nationale Maßnahmen bei MNCs
- Orientierung an US-Beispielen
- Unklare Definitionen und Formulierungen (Stuber: „weiche Sprachwahl“)

## **Diversity Management Implementierung im wissenschaftlichen Vergleich**

Die Ergebnisse der **mi.st Consulting Studie**<sup>36</sup> – einer Umfrage unter zwanzig europäischen und US Unternehmen - zeigen hinsichtlich der Implementierungsansätze kontinentale Unterschiedlichkeiten auf. **Implementierungsmaßnahmen** in US-Konzernen basieren meist auf divisionalen Strukturen (Geschäftsbereiche) und funktionalen (etwa Personal) Strukturen, während europäische Unternehmen Kombinationen aus divisionalen und nationalen (und nicht transnationalen) Dimensionen nutzen. Stuber vermutet, dass nationalen Unterschieden in Europa von Europäern eine höhere Bedeutung beigemessen wird, als dies aus amerikanischer Sicht der Fall ist. Europäische Firmen empfinden – laut Studie – die Schwierigkeit, eine angemessene Unterstützung durch die Unternehmensführung herzustellen.

Auch bei der Integration von Diversity in den **Rekrutierungsbereich** werden in US und Europa unterschiedliche Strategien verfolgt: US-Konzerne beschreiten häufig spezifische Wege zur Einstellung "vielfältiger" KandidatInnen und geben hierfür Quoten vor, während europäische Firmen die Neutralität und Durchlässigkeit von Personalbeschaffungssystemen überprüfen.

Hinsichtlich der aufgegriffenen **Dimensionen** von Diversity beziehen etwa 70% der Befragten Alter, Geschlecht, Ethnizität, sexuelle Orientierung, religiöse Glaubensprägung und Behinderung als Dimensionen von Diversity Management mit ein, wobei europäische Firmen hierbei breitere Ansätze als US-Konzerne verfolgen. Eine Reihe von Befragten wies darauf hin, dass vor allem ein holistischer Diversity-Ansatz bei den MitarbeiterInnen auf Akzeptanz stieß und dadurch zum Erfolg wurde.

Im Bereich von **Personalentwicklung** ergreifen US-Firmen spezielle Entwicklungsprogramme für bestimmte Sozialgruppen (meist Frauen, ethnische und andere Minderheiten), hingegen betonen europäische Firmen die Überprüfung der bestehenden PE-Systeme hinsichtlich etwaiger Ausgrenzungen oder Benachteiligungen.

Die Evaluierung von Diversity Management-Zielen erscheint überwiegend (in beiden Kontinenten) an klassischen Modellen der Chancengleichheit und der Antidiskriminierungsstrategien anzusetzen: An Messgrößen werden demographische Belegschaftsdaten (Frauen in Führungspositionen, Internationalität des Managements/der Belegschaft) und MitarbeiterInnenzufriedenheit (nach Geschlecht, Alter, Work-Life-Balance) herangezogen. KundInnenzufriedenheit und sonstige marktbezogenen Faktoren werden in der Erfolgsmessung wenig beleuchtet.

Die **US-Studie von Global Diversity@Work** (1996) unter 285 Organisationen untersuchte u. a. welche Diversity Management Initiativen erfolgreich und welche weniger erfolgreich implementiert wurden, die Gründe, die überhaupt zu Diversity Management Implementierung führten, welche Monitoring Mechanismen ergriffen werden, sowie die Prioritätensetzung für zukünftige Diversity Management Initiativen.<sup>37</sup>

Im Vergleich der 10 erfolgreichsten Diversity Management Maßnahmen (Tabelle 1) zu den 10 Initiativen mit geringstem Erfolg (Tabelle 2) in der Implementierung zeigt sich, dass

---

<sup>36</sup> Stuber, M. in: Personalwirtschaft 1/2002; download: <http://www.verdi-direkt-in-der-hvb.de/lus/strat.pdf> (25-02-2003)

<sup>37</sup> download unter [http://www.diversityatwork.com/business\\_case\\_practices.html](http://www.diversityatwork.com/business_case_practices.html) (25-02-2003)

bottom-line Maßnahmen, mit unmittelbarer Wirksamkeit für die MitarbeiterInnen („verhaltensbezogen“) leichter realisierbar sind, als jene Maßnahmen, die auf Änderung der Organisationskultur („verhältnisbezogen“) abzielen. Obwohl positive Diskriminierung bzw. Quotenregelung als überholtes Konzept betrachtet wird (vgl. die Ausführungen zum Konzept „Affirmative Action“), zeigen die Daten deutlich die Schwierigkeit bei der Implementierung derselben in der betrieblichen Praxis.

**Tabelle 1: Die 10 erfolgreichsten Diversity Management Initiativen in der Implementierung**

1.	Benefits für Teilzeit-MitarbeiterInnen	67%
2.	Flexibilität bei Kleidungsvorschriften	66%
3.	Betreuungskarenz außerhalb des Gesetzesrahmen	64%
4.	Benefits für hetero- und homosexuelle Partner	63%
5.	Spezialisierte Arbeitsplatzausstattung, z.B. Keyboard f. Blinde	62%
6.	Einführung von Mentoring	61%
7.	Train-the-Trainer in Equal Opportunities	61%
8.	Unterbindung des Alterskriteriums bei Personalauswahl	57%
9.	Unterstützung bei Kinderbetreuung	55%
10.a	Training für PersonalrekruterInnen	54%
10.b	Unterbrechung der Berufstätigkeit	54%

(n=285)

**Tabelle 2: Die 10 am wenigsten erfolgreichen Diversity Management Initiativen in der Implementierung**

1.	Zielsetzungen in der Belegschaftszusammensetzung	60%
2.	Positive Actions bei Stellenausschreibungen	55%
3.	Equal Opportunities Strategien	54%
4.	Chancengleichheit für unterrepräsentierte Zielgruppen	53%
5.	Training für unterrepräsentierte Zielgruppen	53%
6.	Integration von Equal Opportunity in den Business Plan	47%
7.	Ernennung eines / einer Diversity Management-KoordinatorIn	47%
8.	Kontakthaltung mit lokalen/nationalen Interessensgruppen (z.B. f. Menschen mit Behinderung)	47%
9.	Entwicklungspläne für unterrepräsentierte Zielgruppen	46%
10.	Skills-Training für berufliche WiedereinsteigerInnen	45%

(n = variierend, da abhängig von der Anzahl der Organisationen, die je Initiative implementiert haben)

Die **Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.**, zeigt den State of the art an implementierten Diversity Management-Initiativen in 33 deutschen (?) Unternehmen:

**Tabelle 3: Befragung: Gibt es in Ihrem Unternehmen zu folgenden Themen konkrete Programme, Regelungen oder Verhaltensempfehlungen?**

Flexible Arbeitszeit für mehr als 50% der MitarbeiterInnen	52%
Unternehmensbezahlte Sprachen-Trainings	52%
Gleitender Übergang in den Vorruhestand	33%
Einstellung von Menschen mit Schwerbehinderung	30%
Unterstützung spezieller MitarbeiterInnengruppen (z.B. Alleinerziehender, ausländischer MitarbeiterInnen..)	30%
Diversity-Trainings	24%
Übersetzung von Unternehmensinformationen in die Sprache von ausländischen MitarbeiterInnen	18%
MitarbeiterInnenförderung durch Fachlaufbahnen	18%
Verhalten gegenüber Homosexuellen und Lesben	15%
Ausübung religiöser Gewohnheiten	9%

## DIVERSITY MANAGEMENT ALS NOTWENDIGKEIT - BEGRÜNDUNGSZUSAMMENHANG

Der folgende Abschnitt reflektiert die Notwendigkeit für Diversity Management aufgrund demographischer Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung, der sich ändernden gesetzlichen Regulierungen und des ökonomischen Mehrwerts durch Diversity Management. Eine Replizierung des gesellschaftlichen Wertwandels und der moralischer Begründungszusammenhänge für Diversity Management würden hier den Rahmen sprengen (vgl. dazu Paireder 2002).

## Trends und Disparitäten in der europäischen Erwerbsbeteiligung

Diversity Management ist die rationale Folge der demographischen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung, die in den USA und in Westeuropa z.B. aufgrund der zunehmenden Globalisierung von Handel und Märkten eingetreten ist. Die sich verändernde Bevölkerungsstruktur wirkt sich direkt auf die Unternehmen aus (Diversity of Human Resource).

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen einerseits die demographischen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und andererseits aktuelle Disparitäten in der europäischen Erwerbsbeteiligung.

### *Haupttendenzen in der Erwerbsbeteiligung und defizitäre Determinanten in aktuellen Arbeitsorganisationen*

Im Laufe der vergangenen 30 Jahre hat sich das Muster der Erwerbsbeteiligung erheblich verändert:

In allen europäischen Ländern zeichnet sich ein **Anstieg des Durchschnittalters** in der Erwerbsbevölkerung ab. Im Jahr 2005 werden mehr Beschäftigte in der EU zwischen 50 und 60 Jahre als zwischen 30 und 40 Jahre alt sein. (vgl. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Forum 5<sup>38</sup>). Für die kommenden 30 Jahre wird sogar ein Anteil über 50% an den über 60-ig Jährigen und ein Sinken der 20 bis 59-ig Jährigen um 6% prognostiziert. In Absolutzahlen bedeutet dies eine Abnahme der 20-29-ig Jährigen um 9 Millionen. (EC Jänner 2002:3)

In Österreich wird sich zwischen 2001 und 2005 die Zahl der unter 30-Jährigen um 100.000 Personen verringern; die Zahl der 30- bis 49-Jährigen wird um 120.000 zunehmen, und die Zahl der 50-Jährigen und darüber wird um 21.000 Personen steigen (Europäisches Beschäftigungsobservatorium 2001:43). Im Jahr 2002 war der Abgang vom Österreichischen Arbeitsmarkt erstmals größer als der Zugang (vgl. Resel 2003<sup>39</sup>). Zukünftig wird es schwieriger werden, die geeignete Arbeitskraft für offene Stellen zu rekrutieren.

Dem vorurteilsbehafteten Defizitmodell im Zusammenhang mit älteren Menschen, sowie der damit verbundenen Generalisierungshypothese vom fortschreitenden Abbau physischer und kognitiver Fähigkeiten bei älteren Menschen, die sich auf Befunde über einzelne Sinnesfunktionen oder physischen Leistungsvermögens stützen, können die (Lebens- und

<sup>38</sup> Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2002): Forum 5. [http://agency.osha.eu.int/publications/forum/5/de/FORUM5\\_DE.PDF](http://agency.osha.eu.int/publications/forum/5/de/FORUM5_DE.PDF) (24-01-2003)

<sup>39</sup> Resel, Karl (2003): Corporate Social Responsibility (CSR). Thema des Monats 2/2003 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0> (24-02-2003)

Berufs-) Erfahrungswerte sowie die fachliche und soziale Kompetenz von Älteren entgegengesetzt werden, beides unverzichtbare Momente eines nachhaltigen Unternehmenserfolges. Die Generation 40+ zeichnet sich aus durch soziale Kompetenz und durch das Interesse am sozialen Zusammenhalt, und bildet damit die zentrale Schnittstelle zu langfristigen internen und externen (KundInnen-) Beziehungen.

Dennoch brauchen ältere Menschen spezifischen Maßnahmen, um den steigenden Arbeitsanforderungen (bedingt insbesondere durch verändernde Arbeitsorganisation wie Teamarbeit, Job Enlargement, Wissensmanagement, virtuelle Netzwerke, neue Arbeitszeitmodelle und dem steigenden Einsatz von IKT) gerecht zu werden. Beispielgebend an supportiven, innovativen Maßnahmen für ältere Beschäftigte steht die Fallstudie zum LIFE-Programm in der voestalpine.

In der europäischen Bevölkerung ging der Anteil der Gruppe der **15 bis 24ig Jährigen** in den letzten Jahren konstant zurück, dies wird für die kommenden Jahre eine Kluft in der Alterskohorte der 25 bis 34ig Jährigen mit sich bringen. Eben jene Gruppe, die von Unternehmen als das Reservoir an jungem Arbeitskräftenachwuchs erachtet wird, wird dem Arbeitsmarkt aber nicht mehr im gewünschten/benötigten Ausmaß zur Verfügung stehen (EC Nov. 2001<sup>40</sup>).

Die Prozentzahl an berufstätigen **Frauen** ist in den meisten europäischen Ländern konstant steigend, sodass die weibliche Erwerbsbeteiligung gegenwärtig der von Männern gleicht. Allein in Österreich nahmen im Jahr 2000 um 26.800 mehr Frauen am nationalen Arbeitsmarkt teil als im Jahr davor. Bis zum Jahr 2005 wird der Beschäftigtenanteil um 7.000 weitere weibliche Berufstätige steigen. (Europäisches Beschäftigungsobservatorium 2001:43). 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. Nicht umsonst setzten die derzeitigen Diversity Management-Praktiken am Differenzmodell an, das im Allgemeinen für Wahrnehmung und Förderung von Unterschiedlichkeit zwischen verschiedenen Sozialgruppen steht, aber insbesondere – so zeigen unsere Fallbeispiele – liegt der derzeitige Hauptfokus auf der Hebung der "Gläsernen Decke" für Frauen.

Ein dritter Trend in der demographischen Entwicklung der europäischen Erwerbsbevölkerung liegt in der **Einwanderung** neuer Gruppen. Weltweit gibt derzeit etwa 120-150 Mio. internationale MigrantInnen, d.h. etwa 2-2,5% der Weltbevölkerung lebt außerhalb des Landes, in dem sie geboren sind. (Egger-Steiner und Kopp 2002<sup>41</sup>). Zur Lösung des Fachkräftemangels wurden in Österreich zwischen 1989 und 1992 Arbeitsgenehmigungen an 120.000 ausländischen Arbeitskräften vergeben. Um neue Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden, muss die Arbeitsorganisation auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe Bezug nehmen, um sicherzustellen, dass eine effektive Kommunikation innerhalb des Betriebes stattfindet.

---

<sup>40</sup> Krenn, Manfred/ Oehlke, Paul (Nov. 2001): Integration of the Ageing Workforce. Thematik Paper no.3, presented to DG Employment & Social Affairs.

<sup>41</sup> Egger-Steiner, Michaela / Kopp, Ursula (2002): Soziale Nachhaltigkeit. Thema des Monats 11/2002 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=3#ritt> (24-02-2003)

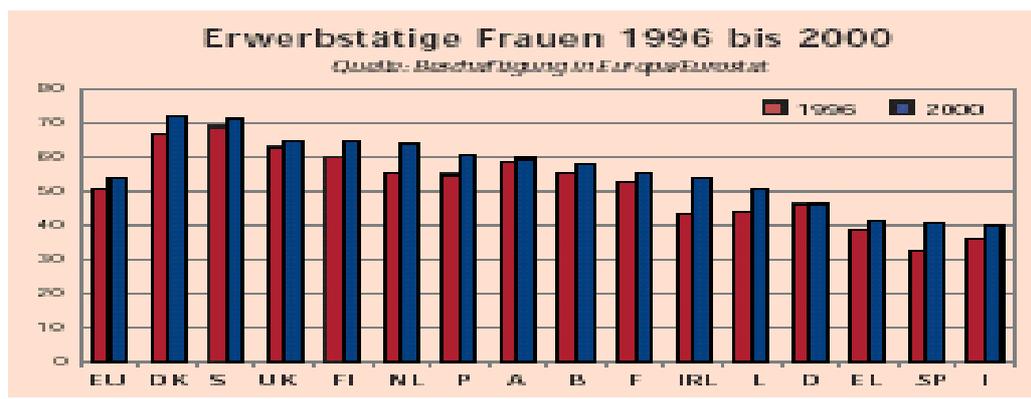
## Strukturelle Disparitäten in der Erwerbsbevölkerung

### FRAUENBESCHÄFTIGUNG

Eine der offensichtlichsten Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern stellt nach wie vor das Lohngefälle dar: im Durchschnitt verdienen Frauen in der EU nur 84% der Gehälter von Männern. Markante geschlechtsspezifische Lohndifferenzen bestehen in Bezug auf Altersklassen (30%), den Bildungsstand (bei hoch qualifizierten Arbeitskräften 23%), Arbeitszeit- und Vertragsstatus sowie den Sektor (Allgemein 24% , im Finanzdienstleistungssektor sogar 28%) und Beruf (Handwerk 31%), insbesondere zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor. (EC Juli 2002:37)

Die Beschäftigungsquote der Frauen in der EU (54,9%) liegt immer noch 18% unter derjenigen der Männer (73%), davon sind Frauen mit Kindern unter 6 Jahren zu 59% erwerbstätig, im Vergleich dazu sind 94% der Männer zwischen 20 und 50 mit Kindern erwerbstätig.

Abbildung 21: Erwerbstätige Frauen in der EU 1996-2000



(Quelle: EC, Sozial Agenda No. 2, Juli 2002:10)

Frauen haben weniger häufig Leitungsfunktionen inne als Männer: 1998 hatten in der EU 16% aller Männer in bezahlter Beschäftigung eine gehobene Leitungsfunktion und weitere 19% eine mittlere Leitungsfunktion, im Vergleich zu weniger als 9% bzw. 16% der beschäftigten Frauen.

**Abbildung 22: Beschäftigungsanteil von Frauen in Führungspositionen in der EU**



(Quelle: EC Juli 2002:37)

Die Arbeitslosigkeit von Frauen ist mit 8,9% höher als die von Männern (6,6%). 40 bis 50% der Frauen und 10% der Männer in der EU wurden mindestens einmal in ihrem Berufsleben sexuell belästigt.

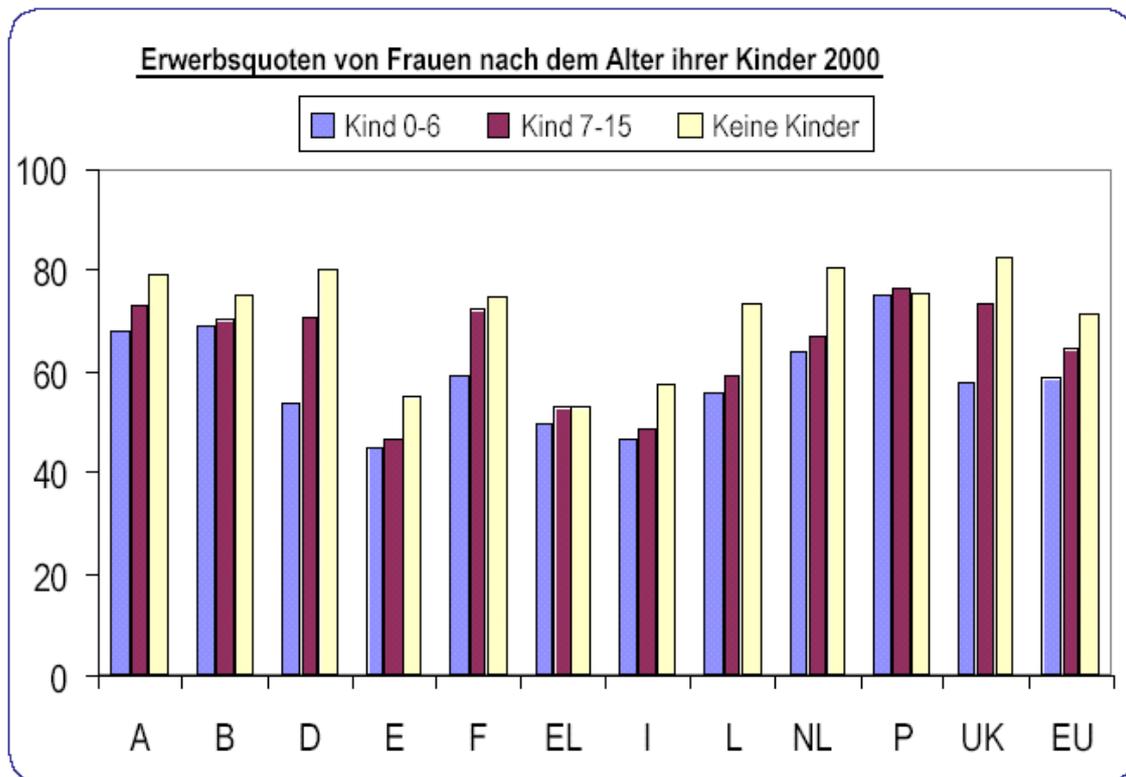
Frauen sind in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen überrepräsentiert: die geschlechtsspezifische Beschäftigungsdifferenz bezogen auf das Vollzeitäquivalent ist 25,75.

Frauen stellen auch 77% der am schlechtesten bezahlten ArbeitnehmerInnen.

Die Geschlechtertrennung in den Berufsfeldern und Sektoren ist evident: Frauen sind auf 25,2% der Berufsfelder konzentriert; am häufigsten in den Feldern Gesundheit und Sozialarbeit (Anteil an der Gesamtwirtschaft: 17,8%)

Die Frauenerwerbsquote unterscheidet sich auch nach dem Alter der Kinder. Insbesondere in den südeuropäischen Ländern sind die Frauenerwerbsquoten gering und es bestehen kaum Unterschiede im Hinblick auf das Alter der Kinder. Der auffällige Unterschied bei den Erwerbsquoten von Frauen mit Kindern im Vorschulalter und solchen mit älteren Kindern, z.B. in Deutschland oder Luxemburg, weisen auf die Bedeutung von (adäquaten) Kinderbetreuungsangeboten für die Erhöhung der Erwerbsquoten – gegenwärtig vor allem – der Frauen hin.

**Abbildung 23: Erwerbsquoten von Frauen in der EU nach dem Alter ihrer Kinder (2000)**



Hinweis: Gemeint ist das Alter des jüngsten Kindes (z.B. Frauen mit Kindern im Alter von 2 und 10 Jahren gehören in die erste Gruppe 0-6).  
(Quelle: EC Jänner 2002:35<sup>42</sup>)

### Jugendliche:

Die Beschäftigungsquote für 15 bis 24-Jährige in der EU betrug in 2001 bei 41% und hat eine Spannweite von unter 30% in Griechenland, Italien, Belgien und Frankreich bis zu 60% in Dänemark und den Niederlanden. (EC Juli 2002:18)

### Menschen mit Behinderung:

Etwa 38 Millionen EuropäerInnen, d.h. 10% der Bevölkerung, sind Menschen mit einer Behinderung. Laut Daten der EC Haushaltsstudie 1994 lag die Beschäftigungsrate dieser Gruppe um etwa 20-30% unter denen der Menschen ohne Behinderung.

Die Auswertung der NAP-Berichte aus dem Jahr 1998 (vgl. EC 1998<sup>43</sup>) zeigen folgendes:

- United Kingdom: lediglich 1.8 Millionen von 4.5 Millionen Menschen mit Behinderung im Arbeitsalter sind ökonomisch aktiv, 250.000 sind arbeitslos. Die Beschäftigungsrate von

<sup>42</sup> EC (2002): Bericht der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Vom Europäischen Rat in Stockholm angeforderter Bericht: "Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns". <http://www.arbeitundalter.at/lf.php> (12-02-2003)

<sup>43</sup> EC (1998): Raising employment levels of people with disabilities: the common challenge. Commission Staff Working Paper [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-prot/disable/publications\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-prot/disable/publications_en.htm) (05-02-2003)

Menschen mit Behinderung ist 40% (70% bei Menschen ohne Behinderung) und die Arbeitslosenrate beträgt 13,3% (6,6% bei der sonstigen Bevölkerung)

- Dänemark: die Beschäftigungsrate bei Menschen mit Behinderung lag 1990 um 20-bis 30% unter der sonstigen Erwerbsbevölkerung.
- Italien: nur 6% der arbeitslosen Menschen mit Behinderung schaffen die Arbeitsmarktintegration innerhalb eines Jahres.
- Spanien: die Mehrheit der Menschen mit Behinderung sind in niedrig bezahlten Beschäftigungsverhältnissen.
- Schweden: nur 50% der beschäftigten Menschen mit Behinderung sind in einträglichen Beschäftigungsverhältnissen.

Von Behinderung sind ältere Menschen disproportional betroffen: in allen EU-Staaten sind 35-45% der Menschen mit Behinderung 65 Jahre und älter; in Spanien sogar 55%, hingegen sind 3% davon unter 20 Jahre. Weiters sind Menschen mit Behinderung überdurchschnittlich in ethnischen Minderheiten, in niedrigeren sozio-ökonomischen Populationen vertreten sowie durch niedrigen Bildungsgrad charakterisiert. (vgl. Europäische Kommission, DG V.<sup>44</sup>). In 1993 begründeten Invalidität, Behinderung, Berufsunfälle und Krankheiten den drittgrößten Posten an Sozialausgaben in der EU, nach den Ausgaben für Alterspensionen und Gesundheitsversorgung.<sup>45</sup>

Auch in Österreich zeigt sich für Menschen mit Behinderung eine deutliche Segregation am Arbeitsmarkt: waren in 1995 noch 30.068 Menschen mit Behinderung als arbeitslos registriert, so stieg die Zahl auf 40.540 in 1998 an. In Prozentzahlen ausgedrückt betrug der Anteil der Menschen mit Behinderung an den Arbeitssuchenden in 1995 13,9% und stieg in 1998 auf 17,1% an. (vgl. EIM 2002<sup>46</sup>)

### **Ältere ArbeitnehmerInnen:**

In den letzten drei Jahrzehnten sind die Erwerbstätigenquoten älterer ArbeitnehmerInnen (50-65) stetig zurückgegangen. Bei Männern ab 50 Jahre, insbesondere bei den eine geringe Qualifikation erfordernden manuellen Tätigkeiten, beginnt die Erwerbsquote schnell abzunehmen (im Vergleich zu den 70er Jahren betraf dies erst Männer über 60 Jahre). Die Erwerbsquoten für Frauen gehen im Alter von etwa 45 Jahren zurück, jedoch in einem geringeren Tempo. Die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen verringert sich bei über 50-jährigen Beschäftigten erheblich. (EC Jänner 2002)

### **Gering Qualifizierte:**

Der Anteil der gering Qualifizierten an der Erwerbsquote beträgt im Jahr 2000 57%, gegenüber 87% für die Hochqualifizierten. Bei gering qualifizierten Frauen sind sogar mehr als die Hälfte nicht erwerbstätig. Vor dem Hintergrund, dass im Zeitraum 1995-2000 ca. 90% der Nettoarbeitsplatzbeschaffung im Hochtechnologie-Sektor und im wissensintensiven Dienstleistungs-Sektor anzutreffen waren, ist die Anhebung des Qualifikationsniveaus der Erwerbsbevölkerung für nachhaltige Beschäftigung entscheidend.

---

<sup>44</sup> DG V (s.a.): Mainstreaming disability within the EU employment and social policy. A DG V services working paper. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-prot/disable/publications\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-prot/disable/publications_en.htm) (05-02-2003)

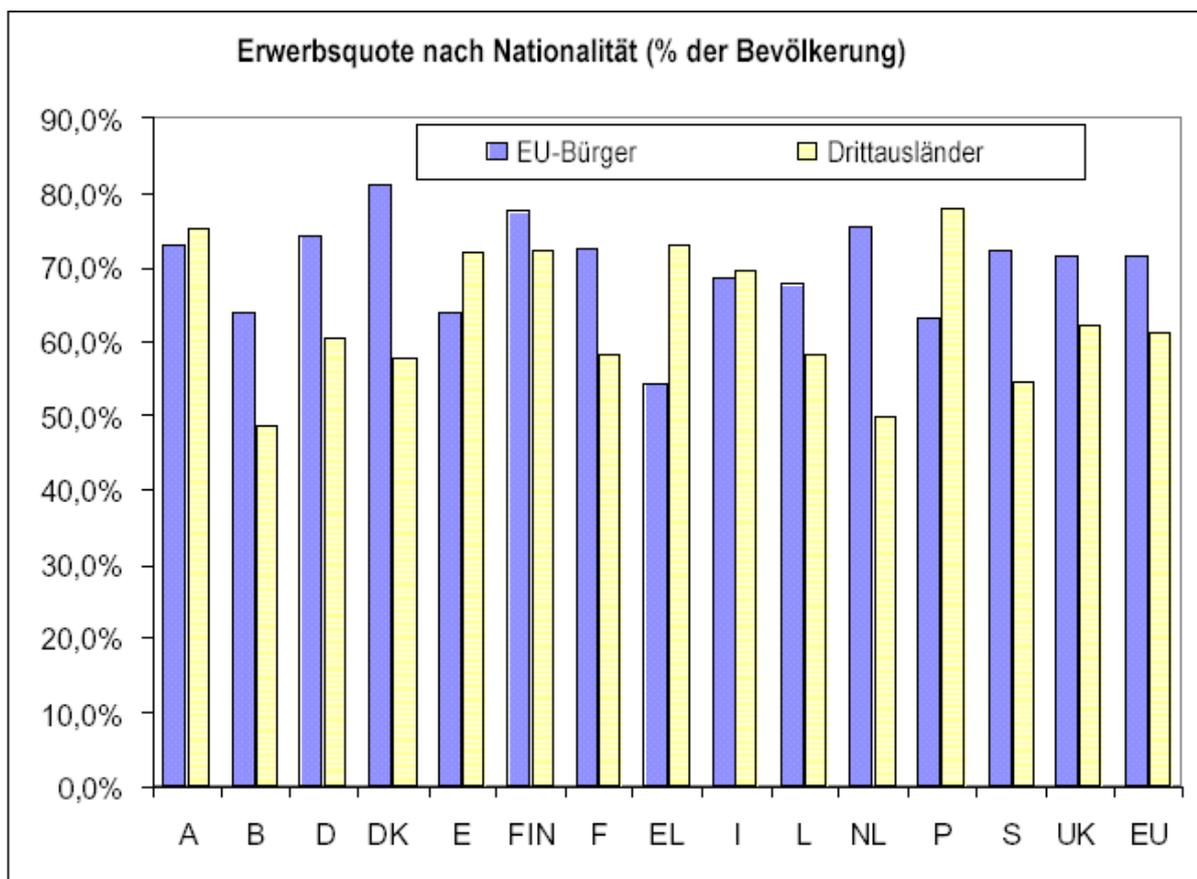
<sup>45</sup> Der Marktwert von Menschen mit Behinderung als KundInnen wird für UK auf 40 Billionen Pfund pro Jahr geschätzt. MitarbeiterInnen mit Behinderung können besser (antizipativ) auf die Bedürfnisse von KundenInnen mit Behinderung reagieren. (vgl. Employer's Forum on Disability <http://www.employers-forum.co.uk/>)

<sup>46</sup> EIM (July 2002): Active labour market programmes for people with disabilities. Country Profile: Austria. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-prot/disable/publications\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-prot/disable/publications_en.htm)

### ZuwandererInnen:

Die Erwerbsquote von ZuwandererInnen aus Drittstaaten liegt bei ca. 61% im Vergleich zu etwa 72% bei den EU-Staatsbürgern (in Österreich beträgt die Erwerbsquote von ZuwandererInnen aus Drittländern um einige Prozentpunkte höher als die der ZuwandererInnen aus der EU).

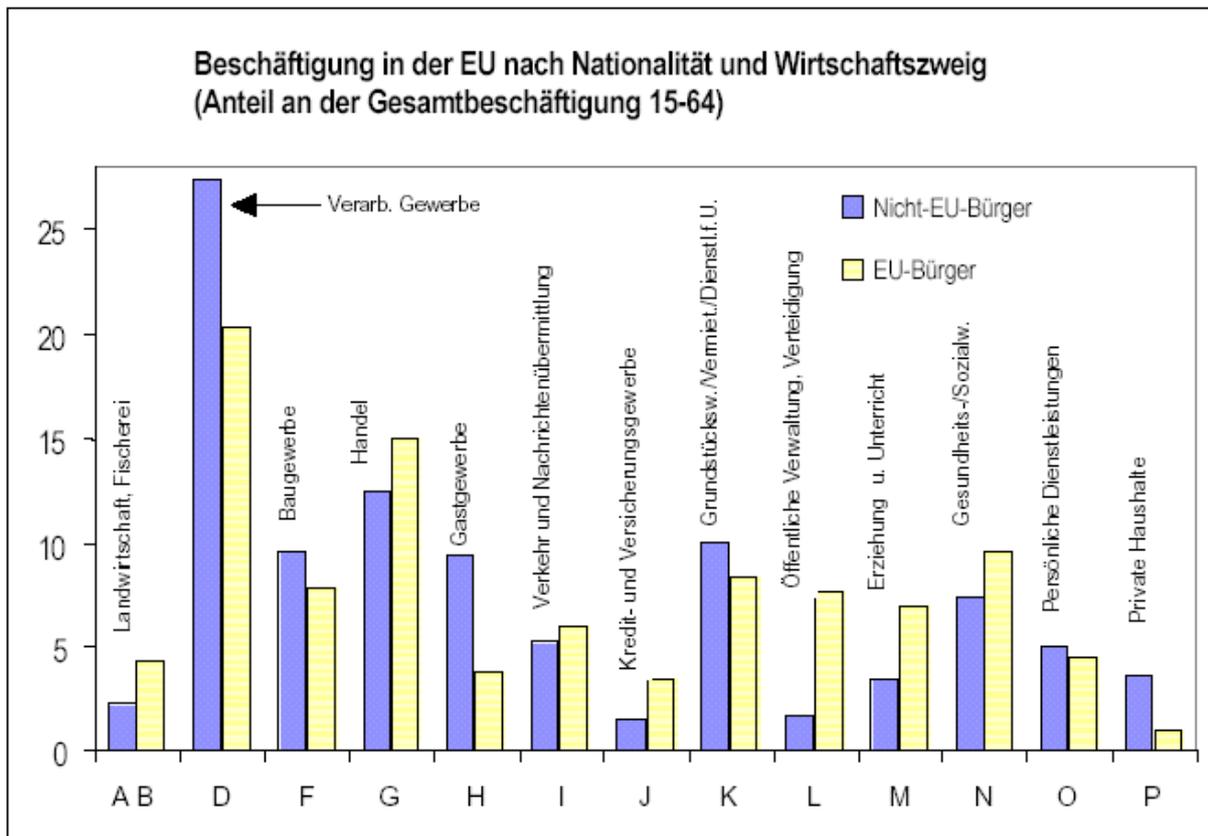
**Abbildung 24: Erwerbsquoten in der EU nach Nationalität**



(Quelle: EC Jänner 2002: 40)

Der Beschäftigungsanteil von ZuwandererInnen ist in manuell tätigen Sektoren, namentlich Gastgewerbe, privaten Haushalte, Baugewerbe sowie Grundstücks- und Wohnungswesen und Vermietung erheblich höher, als die der EU-BürgerInnen.

**Abbildung 25: Beschäftigung in der EU nach Nationalität und Wirtschaftszweig**



(Quelle: EC Jänner 2002: 42)

### Menschen mit alternativer sexueller Orientierung:

Untersuchungen der Universität München und Bamberg belegen, dass sich etwa 50% der homosexuellen Menschen am Arbeitsplatz direkt oder indirekt diskriminiert fühlen. Die Tatsache, dass Homosexuelle ihre Energie darauf verwenden müssen, ihre sexuelle Orientierung zu verstecken, führt zu einem beträchtlichen Produktivitätsverlust (10 bis 20%). (vgl. Stuber 2002).

**Aktuelle Daten zum österreichischen Kontext** (soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in Österreich, österreichischer Arbeitsmarkt, Armut und Ausgrenzung, Bildungspolitik, Gleichstellungspolitik, Asyl- und Fremdenpolitik in Österreich) finden sich in:  
 KMU Forschung Austria (2003): Endbericht Halbzeitbewertung. Begleitende Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2002-2006 (S 21ff). download unter:  
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>

## Begünstigende Schlüsselfaktoren für Erwerbsbeteiligung

Aus dem vom Europäischen Rat in Stockholm angeforderten Bericht „Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns“ (Jänner 2002) geht hervor, dass ungefähr ein Sechstel der gegenwärtig 77 Millionen Nichterwerbstätigen in der EU zurzeit gerne arbeiten würden. An Hauptgründen, nicht erwerbstätig zu sein, nennt der Bericht:

- Persönliche oder familiäre Pflichten (20%)
- Eigene Krankheit oder Behinderung (9%)
- Allgemeine oder berufliche Bildungsmaßnahmen (27%)
- Ruhestand (16%, ca. 90% der 55 bis 64 Jährigen)

Neben Verfügbarkeit und Attraktivität der Arbeit, Ausgewogenheit in finanziellen Anreizen, eigenem Bildungsgrad, werden Verfügbarkeit von und Zugang zu Tagesbetreuungseinrichtungen, Verkehrsverbindungen und Beratungsdiensten als ausschlaggebende Determinanten für die Entscheidung über die Teilnahme am Arbeitsleben identifiziert. Die Entwicklung von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten, einschließlich Tework (z.B. für Menschen mit Behinderung, siehe Fallbeispiel BT) können erheblich dazu beitragen, die Erwerbsbeteiligung zu erhöhen. Als grundlegende Erkenntnis im Bemühen, die Erwerbsbeteiligung zu erhöhen, betont der Bericht die Verfolgung eines dynamischen, ganzheitlichen Ansatzes, der die Erwerbsbeteiligung während eines ganzen Lebenszyklus berücksichtigt. Er müsste auf vier Ziele ausgerichtet sein: für mehr Arbeitsplätze und eine bessere Qualität der Arbeit sorgen, dafür sorgen, dass Arbeit sich lohnt; für höhere und anpassungsfähige Qualifikationen am Arbeitsplatz sorgen und dafür, dass Arbeit eine echte Option für **alle** darstellt. (EC Jänner 2002:11)

## Empfehlungen des Rates für Österreichs Beschäftigungspolitik in 2000

Im Gemeinsamen Beschäftigungsbericht (2001:81f) an die EC bewertet der Rat die Leistung Österreichs im Kontext der Bemühungen um eine Verringerung der strukturellen Arbeitsmarktprobleme kritisch: die Beschäftigungsquote für ältere ArbeitnehmerInnen liegt weit unter dem EU-Durchschnitt und ist 2000 noch weiter zurückgegangen; nach wie vor bestehen erhebliche Beschäftigungsdifferenzen zwischen Männern und Frauen. Der Rat empfiehlt Österreich <sup>47</sup>:

- 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.

	<b>2000</b>	<b>1996</b>	<b>EU-Benchmark</b>
Erwerbstätigenquote	68,3	67,7	70 (Ziel für 2010)
Erwerbstätigenquote 55-64	28,9	29,1	50 (Ziel für 2010)
Frauerwerbstatigenquote	59,4	58,2	60 (Ziel für 2010)
Arbeitslosenquote	3,7	4,3	2,9 (Durchschnitt 3 beste Länder: LU, NL, AT)
Jugendarbeitslosigkeit	2,9	3,7	2,9 (Durchschnitt 3 beste Länder: LU, AT, IE)
Frauenarbeitslosigkeit	4,3	5,2	3,8 (Durchschnitt 3 beste Länder: LU, NL, IE)

<sup>47</sup> EC (2001): Entwurf des Gemeinsamen Beschäftigungsberichts 2001.

Zusammenfassend und ergänzend kann festgehalten werden, dass Unternehmen auf folgende Personengruppen zukünftig verstärkt ihr Augenmerk legen müssen:

- **Ältere ArbeitnehmerInnen:** sind besonders relevant für Unternehmen, die in den nächsten Jahren mit einem Pensionierungsschub zu rechnen haben (s. Fallbeispiel voestalpine)
- **Frauen:** Der Trend geht unumstößlich in vermehrte Arbeitstätigkeit der Frauen. In Österreich konnte die erhöhte weibliche Erwerbsbeteiligung vor 2002 verhindern, dass der allgemeine Abgang von Arbeitsmarkt größer war als der Zugang<sup>48</sup>, d.h. Frauen sind als Stütze des Arbeitsmarktes nicht mehr wegzudiskutieren. Durch Initiativen wie Work-Life-Balance, Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Wiedereinstiegshilfen nach der Elternpause, etc. können die Beschäftigungsfähigkeit und Karrierechancen von Frauen (mit Kindern) gefördert werden.
- MitarbeiterInnen mit "anderem" **ethnischen** Hintergrund: das europäische Bevölkerungswachstum ist in den letzten Jahren zu zwei Drittel durch Zuwanderung in Europa bestimmt. „Doch nicht nur weil sie am heimischen Markt neue Mitarbeiter stellen werden, muss auf ihre Person besonders eingegangen werden. Auch in bezug auf die neuen wirtschaftlichen Chancen im Zuge der bevorstehenden EU-Ostererweiterung verfügen sie über unschätzbare internationales Know-How.“ (Resel 2003)
- MitarbeiterInnen mit alternativer **sexueller Orientierung:** Wie unsere Fallbeispiele zeigen werden, stellen sich immer mehr Unternehmen dem Thema der Chancengleichheit und Fairness gegenüber homo-, bi- und transsexuellen MitarbeiterInnen.
- Menschen mit **Behinderung:** rund ca. 10% der europäischen Bevölkerung haben eine oder mehrere Behinderungen. Das Ausbildungsprogramm bei Siemens AG Österreich ist beispielgebend dafür, wie die nachhaltige Integration in das Unternehmen von Menschen "mit anderen Bedürfnissen" realisierbar ist.

## Legislative Begründung

Diversity Management ist, wie bereits erwähnt, ein aus dem US-Amerikanischen Raum "importiertes" Managementkonzept, das seine Wurzeln in den Antidiskriminierungsgesetzen von 1963 und 1964 hat: (s. Affirmative Action). Unternehmen, die vorgegebene Quoten an "Diversity" nicht einhielten, wurden mit Sanktionen konfrontiert (vgl. Mattl 2001), wie z.B. mit Nicht-Erteilung eines Auftrags von staatlicher Seite.<sup>49</sup>

Das Europäischen Rechtssystem treibt seit den EU-Tagungen in Lissabon und Stockholm ein umfassendes Regelwerk voran, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Chancengleichheit und Integration (am Arbeitsplatz) einfordert und mit 2003 auch Sanktionen bei Nicht-Einhaltung vorsieht.

Seitens internationaler Regierungsorganisationen bestehen seit Jahrzehnten bereits verbindliche Regulierungen, die ebenfalls auf faire Arbeitsbedingungen und Respekt vor kultureller Vielfalt in Arbeitsorganisationen abzielen.

Der folgende Abschnitt soll Überblick über Diversity Management-relevante gesetzliche Regelwerke verschaffen; der implizit darauf hinführen soll, dass die Einhaltung von Kernelementen des Diversity Management, wie Antidiskriminierung und Integration am Arbeitsplatz, nicht mehr auf moralischer, freiwilliger Überzeugung beruhen kann, sondern als Muss-Bestimmung in Organisationen zu gelten haben.

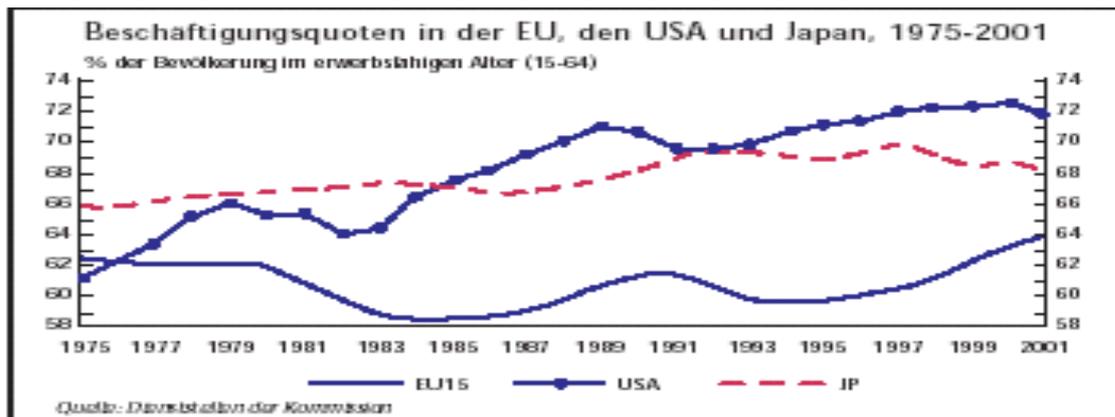
---

<sup>48</sup> Resel, Karl (2003): Corporate Social Responsibility. Thema des Monats 2/2003  
<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0> (24-02-2003)

## EU-Rahmengesetzgebung

Vor dem Hintergrund der niedrigen Beschäftigungsquoten der EU im Vergleich mit der USA und Japan, ist in Europa ein Policy-Mix an Beschäftigungsstrategien entwickelt worden, welcher der niederen Erwerbsbeteiligung entgegenwirken soll.

**Abbildung 26: Beschäftigungsquoten in der EU, in den USA und in Japan 1975-2001**



(Quelle: EC, Sozial Agenda No. 3, Oktober 2002: 6)

Die zugrunde liegende Ratio der EU Beschäftigungsstrategien ist, dass das Arbeitskräftepotential in der EU, u.a. durch Diskriminierung nicht voll ausgeschöpft ist. Die Integration von Frauen, Langzeitarbeitslosen, älteren Menschen und benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt ist bedingender Faktor, den Rückstand bei der Beschäftigungsquote aufzuholen. Auf den Tagungen des Europäischen Rates in Lissabon und Stockholm wurden die Erhöhung der Erwerbstätigenquote in der Union auf fast 70% für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter insgesamt, auf über 60% für Frauen und auf 50% für ältere ArbeitnehmerInnen bis 2010 als Zielerreichung definiert:

	Ingesamt	Männer	Frauen	Ältere
<b>1999</b>	62%	71%	52%	37%
<b>2005</b>	67%	k.A.	57%	k.A.
<b>2010</b>	70%	k.A.	60%	50%

(Quelle: EC (2001): Die Beschäftigungs- und Sozialpolitik der EU 1999-2001; Arbeit Zusammenhalt Produktivität)

Eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung ist jedoch einerseits von Veränderungen bei kulturellen und sozio-psychologischen Faktoren, z.B. von der Einstellung zu älteren Erwerbstätigen, abhängig, und erfordert andererseits wesentliche Veränderungen in den politischen Instrumenten, um das Verhalten von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zu verändern.

Seit dem Vertrag von Amsterdam 1997, der Erklärung der Grundrechtscharta 2000 auf dem Gipfel von Nizza, der Antirassismusrichtlinie vom November 2000 (Racial Equality Directive 2000/78/EC) und der Rahmenrichtlinien für Beschäftigung vom Juni 2000 (Equality in Employment Directive 2000/43/EC) gibt es nunmehr Regelungen, die die Gleichbehandlung

unter dem Aspekt der verschiedensten Merkmale, die Beschäftigte aufweisen, verwirklichen sollen.

Verstärkt werden die Richtlinien auf EU-Ebene durch das Corporate Social Responsibility (CSR) Programm, mit seinem vorläufigen Höhepunkt durch Verfassung eines Grünbuches, welches Diversity Management-Elemente als zentrales Moment in CSR definiert: "A major challenge for enterprises today is to attract and retain skilled workers. Therefore relevant measures could include greater workforce diversity, equal pay and career prospects for women, management of employees who are off work due to disabilities or injuries, and non-discriminatory recruitment practices." (CSR Europe 2002:7)

- Die Förderung der Gleichheit von Frauen und Männern im wirtschaftlichen Leben ist seit 2001 Zielsetzung des Programms für eine *Rahmenstrategie zur Gleichheit der Geschlechter* in der EG. Dies beinhaltet den Anstieg des Frauenanteils auf dem Arbeitsmarkt, die Unterstützung von Frauen und Männern in der ausgewogenen Gestaltung von Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance), die Aufhebung geschlechtsspezifischer Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt, die Identifizierung und Aufhebung der gläsernen Decke für Frauen in angestrebten Führungspositionen und die Verringerung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Hinsichtlich sexueller Belästigung nimmt eine neue Richtlinie explizit Arbeitgeber zur Ergreifung von Präventivmaßnahmen in die Pflicht. Im angeregten Verhaltenskodex für ArbeitgeberInnen zur Beendigung sexueller Belästigung heißt es (aus: Sozial Agenda Juli 2002:8): *"Arbeitgeber können einen Maßnahmenkatalog erlassen, der dem ganzen Personal bekannt gemacht wird und*
  - *Definiert, was gemäß den neuen Vorschriften als sexuelle Belästigung gilt;*
  - *Festhält, dass sexuelle Belästigung nicht nachgesehen wird und Arbeitnehmer ein Beschwerderecht haben;*
  - *Das im Unternehmen gültige Verfahren für die Einreichung einer Beschwerde oder eines Hilfesuches erklärt;*
  - *Festhält, dass Beschwerden seriös, zügig und vertraulich behandelt werden und Beschwerdeführer vor ungerechter Behandlung geschützt werden;*
  - *Die in Anwendung kommenden Disziplinarmaßnahmen festlegt.*
  - *Arbeitnehmer können:*
    - *Gegen jegliche Form strafbaren Verhaltens vorgehen;*
    - *Sich vergewissern, dass ihr Verhalten und das ihrer Kollegen keinen Anstoß erregt;*
    - *Opfer der Belästigung unterstützen und die Geschäftsleitung und/oder Personalvertreter auf dem dafür vorgesehenen Weg informieren."*
- Mit dem Programm zur *aktiven Bekämpfung von Diskriminierung* setzt die EG auf die Förderung von Maßnahmen zur Bekämpfung jeglicher direkter oder indirekter, einzelner oder mehrfacher Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft, religiöser Überzeugungen, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung. Eines der Ziele ist es, die Werte und Aktivitäten zur Bekämpfung von Diskriminierung durch eine Erhöhung der Sensibilität für dieses Thema in Unternehmen zu fördern und zu verbreiten.

### **Vertrag von Amsterdam**

Mit Artikel 13 des Vertrags von Amsterdam in 1997 (in Kraft seit Mai 1999) bildet die EU einen ambitionierten Handlungsrahmen für Gleichstellungsaktivitäten hinsichtlich Geschlecht, Rasse, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alter und der sexueller Ausrichtung.

*„Without prejudice to the other provisions of this Treaty and within the limits of the powers conferred by it upon the Community, the Council, acting unanimously on a proposal from the Commission and after consulting the European Parliament, may take appropriate action to*

*combat discrimination based on sex, racial or ethnic origin, religion or belief, disability, age or sexual orientation.“ (Artikel 13, Treaty of Amsterdam)*

In 1999 legte die EC ein Vorschlagspaket - bestehend aus zwei Richtlinien und einem Aktionsprogramm - vor, um der Förderung der Gleichstellung konkrete Gestalt zu verleihen.

**Richtlinie 2000/43/EG zur Anwendung des Gleichheitsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft** ist von den Mitgliedstaaten bis 19. Juli 2003 umzusetzen. Die Richtlinie (ausgewählte Aspekte):

- definiert, wann eine unmittelbare bzw. eine mittelbare Diskriminierung vorliegt;
- erkennt Diskriminierungsopfern das Recht zu, ihre Ansprüche auf dem Gerichts- oder Verwaltungsweg durchzusetzen; dabei können auch angemessene Sanktionen gegen die Urheber der Diskriminierung verhängt werden;
- gewährt Schutz gegen Belästigung und Viktimisierung;
- verpflichtet die Mitgliedstaaten, in ihrem Hoheitsgebiet über die zur Bekämpfung von Diskriminierungen getroffenen Maßnahmen zu informieren;

**Richtlinie 2000/78/EG zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf** ist von den Mitgliedstaaten bis 2. Dezember 2003 in nationales Recht umzusetzen (für die Bestimmungen über Diskriminierung wegen einer Behinderung oder wegen des Alters kann eine Zusatzfrist von drei Jahren in Anspruch genommen werden). Die Richtlinie

- untersagt Diskriminierung aufgrund der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung im Bereich der Beschäftigung;
- gewährt dieselben grundlegenden Rechte auf Schutz wie die Richtlinie 2000/43/EG
- verpflichtet Arbeitgeber, angemessene Vorkehrungen zu treffen, um den Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen Rechnung zu tragen, die für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit qualifiziert sind. Dabei kann es um die Anpassung der Arbeitsplätze, der Arbeitsformen oder der Aufgabenverteilung zwischen den Beschäftigten gehen.

Das Aktionsprogramm der Gemeinschaft dient zur besseren Erforschung der Diskriminierungsproblematik und zur Förderung des Erfahrungsaustauschs und des Austauschs von bewährten Verfahren zwischen den Mitgliedstaaten.

Zahlreiche Mitgliedsstaaten der Europäischen Union haben bisher keine der beiden Richtlinien umgesetzt, obwohl dies bei der ersten Richtlinie bis zum 19. Juli 2003 und bei der zweiten bis zum 2. Dez. 2003 geschehen muss. Die Europäische Kommission hat den Mitgliedsstaaten bereits signalisiert, dass die Deadlines für die Umsetzung der Richtlinien eingehalten werden müssen. Ein diesbezügliches Versäumnis würde als Gesetzesübertretung gegenüber dem Gemeinschaftsrecht betrachtet werden. (Quelle: Migration News Sheet – May 2003) (Anmerkungen dazu unter <http://www.integrationsportal.at/icmpd/public> )

Zum aktuellen Stand der Umsetzung der beiden Richtlinien in den Europäischen Mitgliedsländern siehe: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_de.htm)

## **Implikationen für Organisationen**

Die Mitgliedstaaten haben die beiden Richtlinien bis 2003 in nationales Recht umzusetzen. Damit wird Österreich erstmals ein Antidiskriminierungsgesetz haben, das auch Sanktionen beinhalten wird. Dieses neue rechtliche Regelwerk deckt eine Reihe von Maßnahmen ab; zwei Direktiven haben aber direkten Einfluss auf Business Communities<sup>50</sup>:

- Die Identifikation von direkter (offenkundiger) und indirekter (unbeabsichtigter oder struktureller) Diskriminierung.
- Personen, die sich durch Strukturen und Mechanismen diskriminiert fühlen, können Wiedergutmachung verlangen.

Beide Direktiven verpflichten Unternehmen – unabhängig von der Unternehmensgröße – nicht nur zu nicht-diskriminatorischer Praxis, sondern Nicht-Diskriminierung auch sichtbar zu machen. In einigen EU bestehen bereits Verpflichtungen zur sozialen und Umwelt-/Berichterstattung für Unternehmen; es ist bereits jetzt davon auszugehen, dass in zukünftigen Berichtsmechanismen Angaben zu Gleichbehandlung eine zentrale Komponente darstellen wird.

## **Europäische Beschäftigungspolitische Leitlinien**

Andere wichtigen Initiativen der Gemeinschaft sind die jährlichen beschäftigungspolitischen Leitlinien.

Im November 1997 verabschiedete der Sondergipfel des Europäischen Rates zur Beschäftigung die beschäftigungspolitischen Leitlinien, gegliedert in vier Pfeiler. Jedes Jahr werden diese Leitlinien durch die Mitgliedstaaten in Nationale Aktionspläne für Beschäftigung (NAPs) umgesetzt, die dann von Kommission und Rat analysiert werden. Ergebnisse der Analyse werden in einem Gemeinsamen Beschäftigungsbericht publiziert und bilden dann die Basis für zweierlei Schlussfolgerungen: erstens für Neujustierungen der Leitlinien selbst und zweitens für eventuelle Empfehlungen an die Mitgliedstaaten zur Gestaltung von deren Beschäftigungspolitiken. (vgl.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl&esf/ees\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/ees_de.htm))

**Pfeiler I, II und III** zielen auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes und auf Verbesserung der Anpassungsfähigkeit seitens der Unternehmer und auch der Beschäftigten ab.

**Pfeiler IV** der beschäftigungspolitischen Leitlinien betrifft die *Chancengleichheit*, mit gleichermaßen sozialer wie wirtschaftlicher Zielsetzungen:

- **Bekämpfung der Diskriminierung zwischen Frauen und Männern:** In den Leitlinien heißt es: *„die Mitgliedstaaten sollten ihren Willen zur Förderung der Chancengleichheit durch die Erhöhung der Frauenbeschäftigungsquote zum Ausdruck bringen. Sie sollten ihre Aufmerksamkeit auch auf das Ungleichgewicht beim Frauen- und Männeranteil in bestimmten Tätigkeitsbereichen und Berufen richten.“*
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** In den Leitlinien heißt es: *„es muss ein angemessenes Angebot an guten Betreuungs- und Pflegedienstleistungen für Kinder und andere Familienangehörige geschaffen werden, um Frauen und Männern den Zugang zum Arbeitsmarkt und das Verbleiben im Erwerbsleben zu erleichtern.“*
- **Erleichterung der Rückkehr in das Arbeitsleben:** In den Leitlinien heißt es: *„die Mitgliedstaaten werden den Frauen – und Männern – besondere Aufmerksamkeit widmen, die nach einer Unterbrechung ins Arbeitsleben zurückkehren wollen, und im Hinblick darauf prüfen, wie sich die Hindernisse, die dem im Wege stehen, schrittweise beseitigen lassen.“*

---

<sup>50</sup> vgl. [http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE\\_Feb2003event\\_workshop\\_invitation.pdf](http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE_Feb2003event_workshop_invitation.pdf) (11-02-2003)

- **Förderung der Eingliederung von Menschen mit Behinderung in das Erwerbsleben:** In den Leitlinien heißt es: *„die Mitgliedstaaten werden den Schwierigkeiten, denen Behinderte bei der Eingliederung in das Erwerbsleben begegnen können, besondere Aufmerksamkeit widmen.“*

## **Legislative, arbeitsrelevante Antidiskriminierungsbestimmungen in Österreich – Status quo**

Im Zuge der europaweit angelegten Debatte über die Anwendung von Artikel 13 des oben genannten Vertrags von Amsterdam (1997), hat die EC eine vergleichende Analyse über die verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Antidiskriminierungsbestimmungen der Mitgliedstaaten erstellt.<sup>51</sup> Die für Österreich zitierten Antidiskriminierungsgesetze zeigen den geringen integrativen Ansatz von Chancengleichheit im Arbeitsrecht:

- **Allgemein:**  
Die Verfassung enthält einen Gleichheitsgrundsatz und ein Verbot von Diskriminierungen aufgrund der Religion, Weltanschauung und einer Behinderung.
- **Rasse oder ethnische Herkunft:**  
Österreich verfügt über kein allgemeines Antidiskriminierungsgesetz. Es gibt jedoch im Verwaltungsstrafrecht das Einführungsgesetz zu den Verwaltungsverfahrensgesetzen, das die Verhängung einer Geldstrafe gegen jeden vorsieht, der Personen allein wegen ihrer Rasse oder ethnischen Herkunft ungerechtfertigt benachteiligt oder am Zugang zu Orten oder Dienstleistungen hindert, die für den allgemeinen öffentlichen Gebrauch bestimmt sind. Das Gewerberecht enthält eine Bestimmung, die die Kommunalbehörden ermächtigt, Gewerbeinhabern, die jemanden aus den genannten Gründen diskriminieren, die Gewerbeberechtigung zu entziehen. Darüber hinaus haben Personen, deren Interessen durch Verleumdung verletzt werden, nach dem Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch Anrecht auf Entschädigung. Dies gilt auch für die Verbreitung von Informationen, die dem persönlichen Ruf, Einkommen oder Fortkommen des Betroffenen schaden.
- **Religion oder Weltanschauung:**  
Die Rechtsvorschriften, auf die unter ‚Rasse oder ethnischer Herkunft‘ verwiesen wurde, gelten auch für Diskriminierung aus Gründen der Religion oder Weltanschauung.
- **Behinderung:**  
Das Behinderteneinstellungsgesetz enthält zahlreiche Regelungen zu Menschen mit Behinderung. Für die Einstufung als begünstigter Behinderter gemäß diesem Gesetz muss der Grad der Behinderung mindestens 50% betragen. Dem Behinderteneinstellungsgesetz zufolge genießen begünstigte Behinderte insofern besonderen Kündigungsschutz, als ihre Kündigung einer besonderen Zustimmung bedarf. Das Gesetz enthält ferner eine Bestimmung zum Schutz des Arbeitsentgelts. In Betrieben, in denen mindestens fünf ArbeitnehmerInnen mit Behinderung beschäftigt sind, muss eine Behindertenvertretung vorhanden sein. Für Betriebe mit mehr als 25 MitarbeiterInnen ist eine Behindertenquote von 4% verpflichtend.
- **Alter:**  
Nach den allgemeinen Kündigungsschutzbestimmungen des Arbeitsverfassungsgesetzes kann eine vom Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung angefochten werden, wenn sie sozial ungerechtfertigt ist. Bei der Bewertung der Frage, ob eine sozial ungerechtfertigte Kündigung vorliegt, ist nach dem Gesetz besonders zu berücksichtigen, dass ältere ArbeitnehmerInnen längere Zeit ununterbrochen

<sup>51</sup> EC, GD Beschäftigung & Soziales (Feb. 2000): Überblick über die gesetzlichen Antidiskriminierungsbestimmungen der Mitgliedstaaten.  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamri/docs/legalprovisions\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamri/docs/legalprovisions_de.pdf) (16-12-2002)

demselben Betrieb angehören und dass sie aufgrund ihres Alters größere Schwierigkeiten haben, eine andere Stelle zu finden.

- **Sexuelle Ausrichtung:**

Es gibt kein Gesetz zur Bekämpfung von Diskriminierung aufgrund der sexuellen Ausrichtung und keine rechtliche Anerkennung gleichgeschlechtlicher Lebensgemeinschaften. Gemäß Artikel 879 des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuchs ist eine Kündigung aufgrund der sexuellen Ausrichtung des Arbeitnehmers null und nichtig und kann vor dem Arbeitsgericht angefochten werden.

## ***United Nations - Allgemeine Menschenrechtskonvention***

Die in 1984 von der United Nation verabschiedeten Menschenrechtskonventionen erklären in Artikel 23:

- „Everyone has the right to work, to free choice of employment, to just and favorable conditions of work and to protection against unemployment“
- „Everyone, without any discrimination, has the right to equal pay for equal work.“

## ***ILO Konvention bezüglich Diskriminierung in Arbeit und Beschäftigung***

In den ILO Standards hinsichtlich Arbeit und Beschäftigung wird Diskriminierung definiert als „any distinction, exclusion or preferences made on the basis of race, color, sex, religion, political opinion, national extraction or social origin, which has the effect of nullifying or impairing equality of opportunity or treatment in employment or occupation“. Alle Mitgliedstaaten sind verpflichtet, sämtliche der hier genannten Diskriminierungsaspekte zu eliminieren.

## ***UNESCO - Allgemeine Deklaration der kulturellen Diversität***

In 2001 stimmten alle UNESCO Mitgliedstaaten der vollständigen Implementation der Universal Declaration on Cultural Diversity zu<sup>52</sup>. Die Deklaration erachtet die Wahrung kultureller Rechte als einen integralen Bestandteil der allgemeinen Menschenrechte.

- Artikel 3 zielt auf den **ökonomischen** Faktor durch Wahrung kultureller Vielfalt ab: „Cultural Diversity widens the range of options open to everyone; it is one of the roots of development, understood not simply in terms of economic growth, but also as a means to achieve a more satisfactory intellectual, emotional, moral and spiritual existence“.
- Artikel 5 nimmt Bezug auf **kulturelle** Rechte im Arbeitsleben: „all persons have therefore the right to express themselves and to create and disseminate their work in the language of their choice, and particularly in their mother tongue; all persons are entitled to quality education and training that fully respect their cultural identity; and all persons have the right to participate in the cultural life of their choice and conduct their own cultural practices, subject to respect for human rights and fundamental freedom.“

---

<sup>52</sup> [http://www.unesco.org/confgen/press\\_rel/021101\\_clt\\_diversity.shtml](http://www.unesco.org/confgen/press_rel/021101_clt_diversity.shtml).

## Ökonomische Begründung - Nutzen von Diversity Management für Organisationen

Grundsätzlich kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Managementdisziplin nur dann erfolgreich sein, solange sie sich auch rechnet. Diversity Management bietet ein qualitatives und quantitatives Potenzial für Organisationen, ihre gesamte Belegschaft optimal einsetzen zu können, was im Kontext der demographischen Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur zunehmend an Wichtigkeit gewinnt.

Aufgrund des Umstands, dass Diversity Management zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch eine relative junge Managementdisziplin ist und weiters meist im intervenierenden Kontext mit anderen Managementdisziplinen steht, lässt sich ein quantifizierender Zusammenhang zwischen Wirtschaftserfolg und Diversity Management derzeit nicht seriös belegen. Es ist wahrscheinlich, dass sich der wirtschaftliche Nutzen für Diversity Management nie vollständig herleiten lassen wird.

Eine der wenigen Untersuchungen hinsichtlich ökonomischer Begründung von Diversity Management mit europäischem Bezug ist die bereits weiter oben zitierte Umfrage unter zwanzig US und europäischen Unternehmen von mi.st Consulting<sup>53</sup>. Die Ergebnisse belegen (jedoch qualitativ), dass:

- Diversity von den meisten der befragten UnternehmensvertreterInnen als Instrument zur Erfolgssteigerung im Kerngeschäft gesehen wird.
- Der am häufigsten genannte interne Nutzen von Diversity in der erhöhten Produktivität der einzelnen MitarbeiterInnen und in einer besseren Teamarbeit liegt.

Es gibt allerdings einige einschlägige Studien, die eine Korrelation zwischen Wirtschaftserfolg und Corporate Social Responsibility nachweisen können. Betrachtet man Diversity Management als Segment in einem breitverstandenen CSR-Konzept, so lassen die vorliegenden Ergebnisse von CSR-Untersuchungen den Rückschluss auf den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management zu. So wurde von 1972 bis 2000 das Verhältnis zwischen finanzieller Performance und unternehmerischer Sozialverantwortung 95 mal empirisch untersucht: die Mehrheit der Untersuchungen (68%) kommen zu einer positiven Korrelation. In CSR-Bezug auf die MitarbeiterInnen konnte eine Studie der Cherson Group belegen, dass, solange die Bezahlung ihren Bedürfnissen entspricht, 78% der Arbeitskräfte ein Unternehmen bevorzugen, das einen ausgezeichneten Ruf hat. Im Vergleich würden nur 17% eher für ein Unternehmen arbeiten, das gut zahlt, aber einen schlechten Ruf hat. Eine Studie aus 2002 von New York Times Job Market belegt, dass 94% der Arbeitssuchenden einen Job in einem diversen Arbeitsumfeld bevorzugen. Seit Sear ein CSR Programm betreibt, verzeichnet es um 20% weniger Personalfuktuation. (CSR Europe: CSR facts and figures<sup>54</sup>)

Die im Folgenden angeführten Argumente für den wirtschaftlichen Mehrwert durch ein holistisches Diversity Management, können somit auch ohne fundierte Diversity Management-direkte Empirieverweise gut nachvollziehbar sein.

Im Kern können fünf zentrale Argumente für das Diversity Management genannt werden, die von Add-value durch Diversity Management für das **Unternehmen** sind (vgl. Vedder<sup>55</sup>, Stuber, Mattl):

<sup>53</sup> <http://www.verdi-direkt-in-der-hvb.de/lus/strat.pdf> (25-02-2003)

<sup>54</sup> nachzulesen unter <http://www.csreurope.org/about/default.asp?pageid=428> (24-02-2003)

<sup>55</sup> Vedder, Günther (s.a.) Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management. <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html> (

1. **Kostensenkung:** ein integratives Diversity Management impliziert die Bindung von (qualifizierten) Arbeitskräften an das Unternehmen, während Diskriminierung zu Demotivation und „innerer Kündigung“ führt. Höheres Commitment und Loyalität der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen führt zu geringeren Absentismus- und Fluktuationsraten. Nach Wrench (2000) können erwiesenermaßen Neuanstellungskosten durch Diversity Management gesenkt werden, zusammen mit den Kosten, die durch übermäßige Arbeitskräftebewegung und Absentismus entstehen. Die mi.st Consulting Studie bestätigt eine Verbesserung von Teamarbeit und eine Erhöhung der Produktivität in der Belegschaft.
2. **Flexibilität:** Monokulturelle Gruppen reagieren wegen des hohen Konformitätsdrucks weniger flexibel als heterogene Gruppen auf Veränderungen; zudem kann sich Betriebsblindheit eher ausbilden als in heterogenen Gruppen. Eine flexible ArbeitnehmerInnenschaft reagiert daher schneller (und kreativer) auf veränderte Markt- und Arbeitsumweltbedingungen.
3. **Kreativität** bei Problemlösungen: Gruppenforschungen belegen, dass homogene Gruppen Probleme schneller lösen, hingegen brauchen heterogene Gruppen zwar länger, jedoch führen die Ergebnisse zu qualitativ besseren Lösungen. (vgl. den Abschnitt über Multikulturelle Teams).
4. **Personalrekrutierung:** unter Diversity Management Bedingungen lässt sich der "War of Talent" durch Rekrutierung aus sozialen Minderheitsgruppen besser "gewinnen". Wenn ein Unternehmen bestimmte BewerberInnen aufgrund der Rasse, Geschlecht usw. nicht ignoriert, hat es ein weit größeres Ressourcenpool an „talentierten“ MitarbeiterInnen. (Stichwort: Fachkräftemangel). Firmen mit Diversity Management sind als ArbeitgeberInnen attraktiver und optimieren wiederum ihr Rekrutierungspotential an qualifizierten MitarbeiterInnen. (Stichwort: Ranking: Great Place to Work®) In weiterer Folge muss es aber auch darum gehen, diese bestmöglich zu fördern und ihr Potenzial zu nutzen.
5. **Marketing:** a) eine diverse Belegschaftsstruktur kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse spezifischer Kundensegmente einstellen und b) der Betrieb selbst, kann durch Vermarktung von Diversity Management die Kaufentscheidungen segmentierter Kundenkreise beeinflussen und c) KundInnen im Allgemeinen. So ergab die MORI (2000) Befragung von 12.000 europäischen KonsumentInnen<sup>56</sup>, 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.

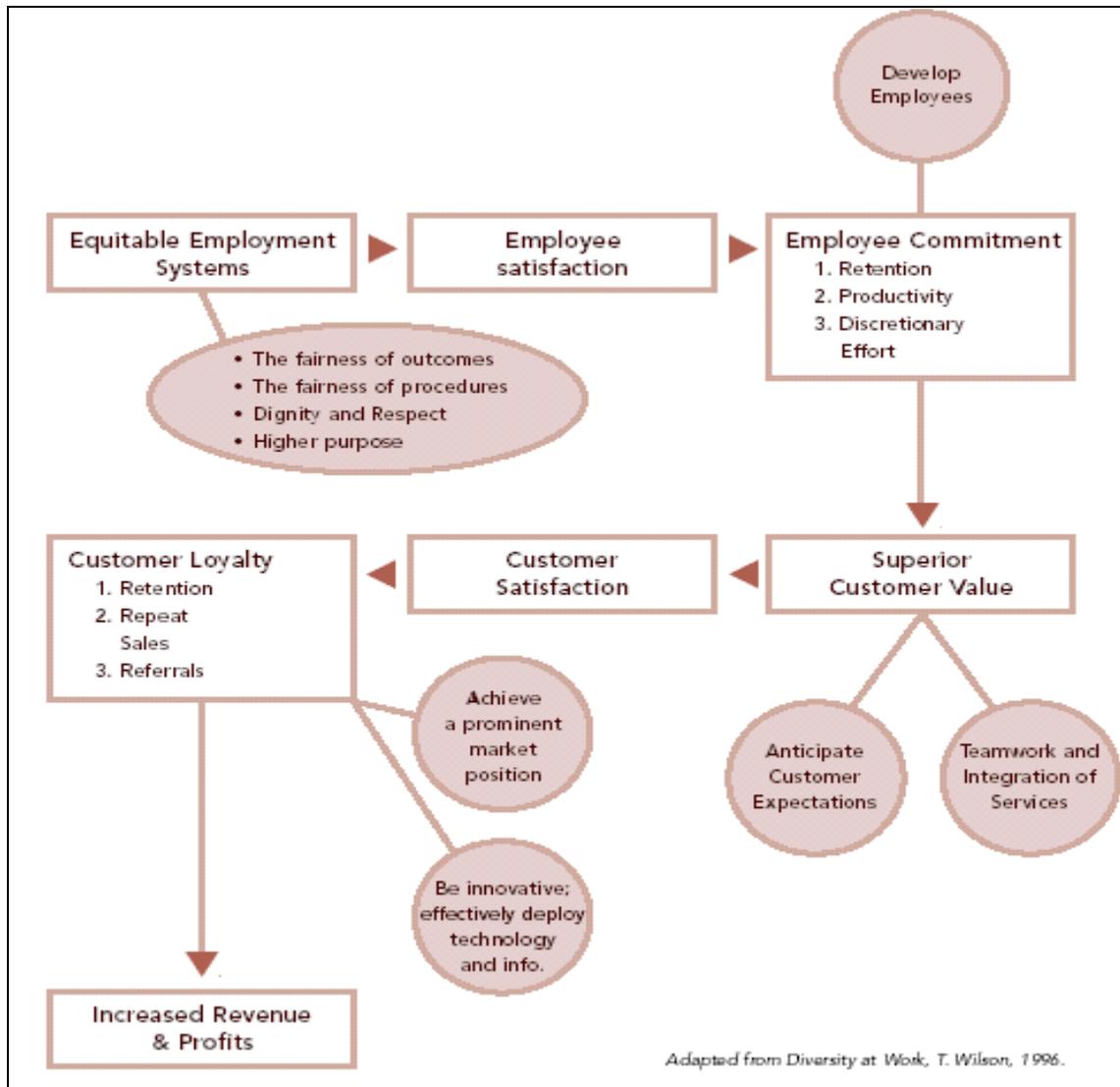
Auf der **interpersonellen** Ebene führt Diversity Management zu Verminderung von Frustration und Fluktuation (bei Frauen und Farbigen). (Studien zitiert in: Gilbert et al. 1999:64). Damit hilft Diversity Management, internen Kommunikationsproblemen und Konflikten antizipativ zu begegnen, was ein Einsparungspotential an (finanziellen) Reibungsverlusten impliziert. All dies führt zu erhöhter Produktivität. Sie wiederum erhöht den Kundennutzen und steigert die Kundenzufriedenheit. Umgekehrt bedeuten publik gemachte Diskriminierungspraktiken einen Kundenverlust für das Unternehmen. Z.B. drohte erst jüngst die US afro-amerikanische Community dem Unternehmen Toyota mit Kauf-Boykotten, weil die Franchise Partner in erster Linie weiß waren. Toyota installierte daraufhin einen hochdotierten MitarbeiterInnen-Diversity Plan. (Resel, 2003)

---

<sup>56</sup> CSR Europe: Stakeholder dialogue, consumer attitudes.  
<http://www.csreurope.org/whatwedo/default.asp?pageid=392> (16-01-2003)

Das Wechselspiel von MitarbeiterInnen-Zufriedenheit durch Diversity Management und KundenInnen-Zufriedenheit mit Wettbewerbsimplikationen illustriert die folgende Abbildung 27

**Abbildung 27: MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und KundInnen-Zufriedenheit**



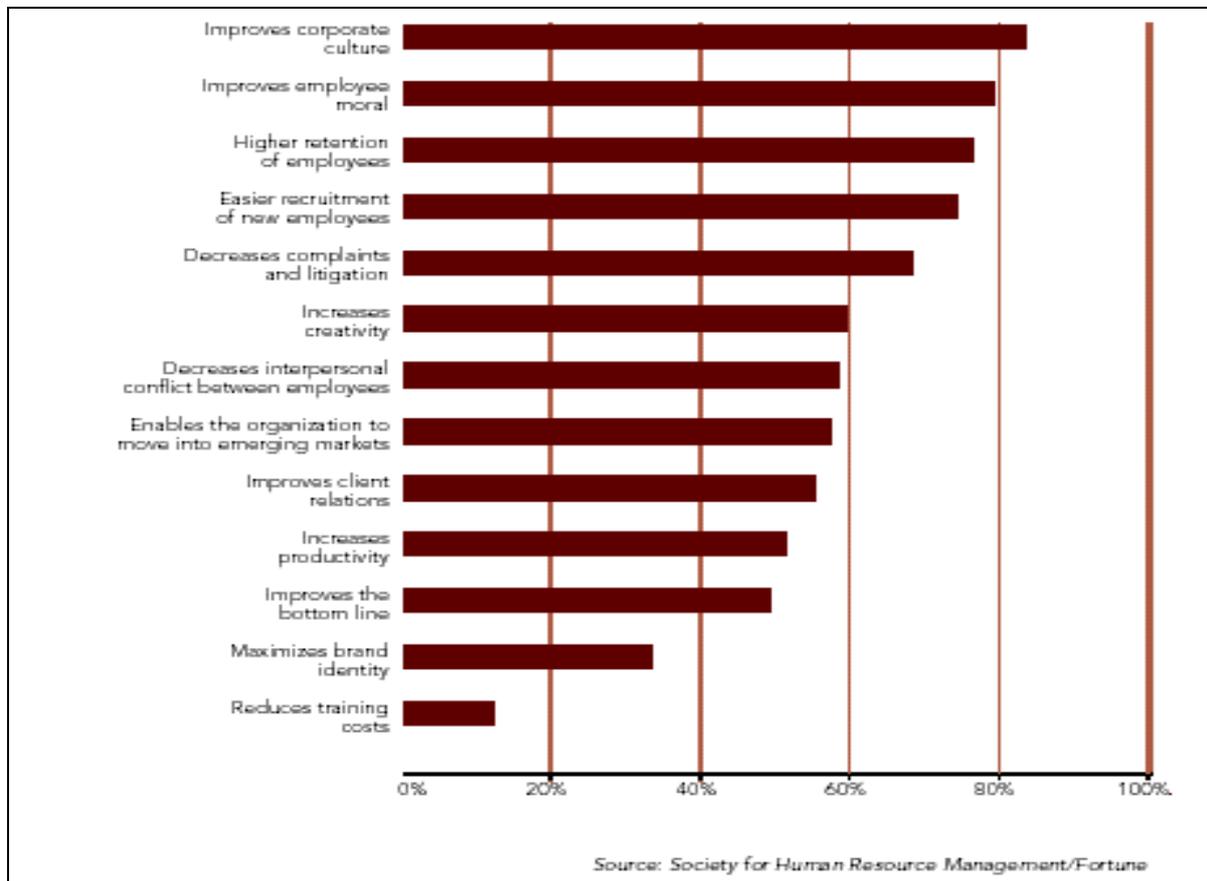
(Quelle: CSR Europe 2002:26)

Darüber hinaus bietet Diversity Management Optimierungschancen bei einer ganzen Reihe von kritischen Identitäts- und Effektivitätsfaktoren (vgl. Stuber), wie bei

- Merger & Akquisition
- Shareholder-Value-Fokus
- Fachkräftemangel
- Häufige Re-Strukturierungen
- Schwierige Differenzierung im Markt
- Kurze Innovationszyklen
- Alter & Generationenfrage
- Absentismus oder Fluktuation
- Mobbing oder Stress

Abbildung 28 beleuchtet eine Nutzwertbewertung von Diversity Management. Die Ergebnisse unterstreichen die Argumentation, dass durch Diversity Management ein Gewinn an Personal-Commitment und Reputation als guter Dienstgeber erzielbar ist. (Der mangelhafte Quellenverweis in der Sekundärpublikation ermöglicht keine Information zu Methodologie, Umfang des Samples sowie der geographischer Zuordnung der Studie.)

**Abbildung 28: Nutzwertbewertung von Diversity Management**



(Quelle: CSR Europe 2002: 25)

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. führte 2002 eine Studie unter 33 Unternehmen hinsichtlich der eigenen Wahrnehmung von Diversity im Unternehmen durch<sup>57</sup>. Die Ergebnisse zeigen, dass die Pro's für Diversity Management (Tabelle 4) die Con's (Tabelle 5) deutlich überwiegen.

<sup>57</sup> nachlesbar unter [http://www.dgfp.de/dgfp\\_gmbh/download/votediversity.pdf](http://www.dgfp.de/dgfp_gmbh/download/votediversity.pdf) (14-01-20039)

*Frage: Welche Meinung vertreten Sie, wenn sich Ihr Unternehmen mit einer Diversity-Initiative ernsthaft auseinander setzen würde?*

**Tabelle 4: Befragung: Vorteile von Diversity Management im Unternehmen**

Fördert die Zusammenarbeit im Unternehmen	73%
Verhindert unsensibles und diskriminierendes Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter	61%
Steigert die Innovationskraft des Unternehmens	58%
Die Chance, qualifiziertes Personal einzustellen und zu halten, wächst	52%
Verhilft zu einem positiven Image in der Öffentlichkeit	45%
Endlich wird etwas zu diesem Thema getan und nicht mehr die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter ignoriert	42%
Ermöglicht und vereinfacht Zugang zu neuen Märkten	33%
Wir werden besser mit unseren Kunden zusammenarbeiten und deshalb erfolgreich sein	30%

**Tabelle 5: Befragung: Nachteile von Diversity Management im Unternehmen**

Macht die Führungsaufgabe schwieriger	39%
Mit einem Diversity-Engagement werden keine Kosten eingespart	27%
Lediglich „politischer“ Begriff	21%
Alles nur eine „Mode“ und vorübergehende Entwicklung	12%
Erschwert die interne Kommunikation	12%
Angebote für spezielle Gruppen sorgen für negatives Bild	12%
Spezielle Mitarbeitergruppen nutzen die Diversity-Aktivitäten zur Verstärkung ihrer Macht und zum Nachteil des Unternehmens	12%
Kosten durch Diversity wiegen die Erkenntnisse und Vorteile nicht auf	6%
Solche Initiativen diskriminieren alle anderen Mitarbeiter	3%
Es entsteht unnötige Spannung in der Belegschaft	3%

In der amerikanisch-europäischen Vergleichsstudie von mi.st Consulting (2002) zeigen sich divergierende Nutzeneinschätzung durch Diversity Management: Europäische Unternehmen erhoffen sich eine bessere Ausschöpfung aller verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale und ein besseres Arbeitgeber-Image, während amerikanische Firmen den Schwerpunkt im verbesserten Customer-Relationship-Management sehen, das bewusst auf Stereotypisierungen verzichtet.

Der Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und Diversity Management liegt klar auf der Hand: „Kein Betrieb kann ja ein Interesse daran haben, auszuschließen, zu diskriminieren, sowas geht ja eigentlich immer nach hinten los. Man müsste nur erkennen, welches Potential man sich entgehen lässt, wenn ein Teil einer potentiellen Kundschaft sich nicht gemeint, nicht ernst genommen oder ausgeschlossen fühlt“. (Stuber, zitiert in Lysiak 2000).

## ÜBERLAPPENDE MANAGEMENTDISZIPLINEN

Wie die Fallbeispiele zeigen werden, sind Diversity-Strategien oftmals verschränkt mit oder aufbauend auf anderen Managementdisziplinen anzutreffen. Aber auch umgekehrt - es werden Diversity-Strategien als solche benannt und erweisen sich bei näherer Betrachtung einem anderen Managementkonzept als zugehörig.

Mit anderen Worten: "es ist nicht immer Diversity drinnen, wo Diversity drauf steht" bzw. es wird in der Praxis manchmal ein anderes Managementkonzept als Oberbegriff verwendet und beinhaltet bei genauerer Betrachtung Diversity (-aspekte). Innerhalb unserer ausgewählten Fallbeispiele ist lediglich das Diversity Konzept von Shell Group in Reinkultur (incl. Diversity-Report) anzutreffen, hingegen betten die meisten international tätigen Unternehmen ihr Diversity-Programm in eine bereits bestehende (vielleicht durch höheren Elaborierungsgrad und in der breiten Diskussion besseren verankerten, daher reputierlicheren) Managementdisziplinen ein.

Grundsätzlich ist letztere Beobachtung begrüßenswert – im Kapitel „Implementierung“ wurde darauf hingewiesen, dass Diversity-Definitionen und deren Mission-Statements auf bereits vorhandene unternehmerische Wertedefinitionen aufbauen bzw. ergänzen sollen. Keinesfalls soll der Irrtum entstehen, dass Diversity Management als gänzlich neue Strategie zu betrachten ist oder als Konkurrenzdisziplin zu bereits existierenden Managementkonzepten entwickelt werden soll.

Managementkonzepte und -Strategien die überlappend auch Diversity-Aspekte ansprechen bzw. in der Praxis als rahmenkonzeptgebend auftreten, sollen hier kurz dargestellt werden.

## Corporate Social Responsibility / CSR

Seit der Globalisierungsdiskussion steht die soziale Verantwortung von Unternehmen im Zentrum der wirtschaftsethischen Debatte. Bislang existiert jedoch kein einheitliches Verständnis davon, was unter sozialer Verantwortung zu verstehen ist. Im Kern assoziiert man ein „mehr“ an humanen, ethischen und transparenten Managementprinzipien, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen. Die Europäische Kommission hat 2001 mit ihrem Grünbuch „Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“<sup>58</sup> einen Beitrag zu dieser Debatte geleistet. CSR wird darin beschrieben als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“. Soziale Verantwortung erstreckt sich demnach auf Investitionen in Humankapital, die Umwelt und die Beziehungen zu anderen Stakeholdern. Dabei spricht CSR u. a. auch typische Diversity Management-Fragen an 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, ...“. Eine sozial verantwortungsbewusste Unternehmenspraxis bedeutet, laut Grünbuch, auch nichtdiskriminierende Einstellungspolitik von „ethischen Minderheiten angehörnden Personen, älteren Arbeitskräften, Frauen, Langzeitarbeitslosen und benachteiligten Personen“.

---

<sup>58</sup> [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm)

## Corporate Citizenship

Während CSR auf die soziale Verantwortung von Unternehmen gegenüber Stakeholdergruppen, wie MitarbeiterInnen, InvestorInnen, AktionärInnen, KonsumentInnen und ZulieferInnen abzielt, erweitert sich im Konzept „Corporate Citizenship“ die Sozialverantwortung um die Dimension des Engagement in der Gesellschaft im weitesten Sinn. Klassische Unternehmensaktivitäten im Rahmen von Corporate Citizenship sind Sponsoring, Schenkungen, kostenlose Dienste, MitarbeiterInnen-Freistellung für Sozialaktivitäten, Stiftungsgründungen, Förderung von Kunst und Kultur, oder regionaler Sozialprojekte, etc. Die zugrunde liegende Idee ist, dass Unternehmen nicht wie Staaten auf das Territorialprinzip verpflichtet sind, sondern rasch ihre Expertise und Ressourcen auf Lösung von Problemen weltweit mobilisieren können. Unternehmen sollen in den Regionen und Ländern, in denen sie operieren, nicht nur auf ihr Eigeninteresse achten und Ressourcen (leer-)schöpfen, sondern „als guter Bürger“ gesellschaftliches Engagement signalisieren, und das auf globalem Niveau. (Die dargestellte Siemens- Fallstudie weist unter dem Titel "Diversity" vielfältige Momente des Corporate Citizenship Konzeptes auf).

## Corporate Sustainability

Als Ergebnis der Globalisierung entstehen wirtschaftliche Chancen und Risiken, die im zunehmenden Maße das Wettbewerbsumfeld verschiedener Industrien verändern; Sustainability wird somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Unternehmen. Corporate Sustainability integriert ökonomische, ökologische und soziale Kriterien in Strategie und Management und verfolgt, m.a.W., einen tripple-p Ansatz (profit, planet, people). Der soziale Aspekt im Sustainability-Begriff stellt ab auf Fragen der gerechten Verteilung der Lebenschancen zwischen den Generationen in der Gegenwart und in der Zukunft, sowie der sozialen Gerechtigkeit zwischen den Ländern (Nord-Südgefälle). Zentrales Moment in der Sustainability-Debatte ist hiermit die Frage nach der Gerechtigkeit, die sich auch im integrativen Konzept von Diversity widerspiegeln. (z.B. Einkommensverteilung auf verschiedene Bevölkerungsgruppen oder Regionen, Bildungszugang, Gesundheits- oder Genderpolitik, etc.).

## LITERATUR

- Adler, Nancy J. (2002): International dimensions of organizational behavior. South Western Thomson Learning.
- Bauer, Joanne / Bell, Daniel (1999): The East Asian Challenge for Human Rights. Cambridge University Press. <http://object.cup.org/Chaperts/0521642302C00.pdf> (04-03-2002).
- Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen, BM:SG (2002): Bericht über die soziale Lage. Analysen und Ressortaktivitäten. Wien.
- 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).
- 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.
- Egger-Steiner, Michaela / Kopp, Ursula (2002): Soziale Nachhaltigkeit. Thema des Monats 11/2002 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=3#ritt> (download: 24-02-2003).
- European Agency for Safety and Health at Work (2002): Soziale Verantwortung der Unternehmen und Arbeitsschutz. Forum 3. Belgium.
- European Commission (1998): Raising employment level of people with disabilities. The common challenge. Commission Staff Working Paper.
- European Commission (2000): Überblick über die gesetzlichen Antidiskriminierungsbestimmungen der Mitgliedstaaten.
- European Commission (2001): Promoting a European Framework for corporate social responsibility. Green Paper.
- European Commission (2001): Europäisches Beschäftigungsobservatorium. Bericht vom Frühjahr 2001.
- European Commission (2002a): Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Vom Europäischen Rat in Stockholm angeforderter bericht: „Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns“.
- European Commission (2002b): Beschäftigung in Europa 2002. Jüngste Tendenzen und Ausblick in die Zukunft.
- European Commission (2002c): Sozial Agenda No. 2. Juli 2002.
- European Commission (2002d): Sozial Agenda No. 3. Oktober 2002.
- European Commission (2003): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Untersuchungen zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. GD Beschäftigung und Soziales. Referat D/3. Oktober 2003. Download des vollständigen Textes unter: [http://europna.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/prog/studies\\_de.htm](http://europna.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_de.htm).
- European Commission (s.a.): Kampf um Gleichheit. Maßnahmen der Europäischen Union zur Bekämpfung von Diskriminierung.

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

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.

Hubbard, Edward (s.a.): How to calculate Diversity Return on Investment (DROI): "An overview". <http://www.hubbardnhubbardinc.com/article.htm>

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.

KMU Forschung Austria (2003): Endbericht Halbzeitbewertung. Begleitende Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2000-2006. Studie im Auftrag dies BM für Wirtschaft und Arbeit in Zusammenarbeit mit abif und SORA. Wien, Dez. 2003.

download unter: <http://www.equal-esf.at/new/de/index.html> bzw. unter <http://www.kmuforschung.ac.at/>

Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity. 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) (download: 18-12-2002).

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.

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.

Resel, Karl (2003): Corporate Social Responsibility (CSR). Thema des Monats 2/2003 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0> (download: 24-02-2003).

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 (2002): Diversity als Strategie. Personalwirtschaft 1/2002.

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. Roosevelt (2001): Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden.

Triandis, Harry et al (2001): Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. International Journal of Cross Cultural Management, Vol 1(1). p.74.

Vedder, Günther (s.a.): Personalstrukturen und Diversity Management (DiM) in deutschen Unternehmen. Abstract. Universität Trier.

Vedder, Günther (s.a.): Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management. <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html> (download: 20-11-2002).

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)

## ABBILDUNGEN UND TABELLEN

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diversity Kontext .....	4
Abbildung 2: Wahrnehmung von Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity .....	8
Abbildung 3: Intrapersonale Eigenschaften als Definitionskriterium .....	8
Abbildung 4: Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity .....	8
Abbildung 5: Diversity Dimensionen: Kern-Dimensionen und "Kür"-Dimensionen.....	9
Abbildung 6: Die vier Dimensionen von Diversity (Four Layers of Diversity) .....	10
Abbildung 7: Aspekte von Diversity (Ohms / Schenk 2003).....	12
Abbildung 8: Kompetenzzentrum Diversity .....	13
Abbildung 9: Faktoren des Diversity Management.....	17
Abbildung 10: Equality und Equity-Ansätze .....	18
Abbildung 11: Multikulturelle Organisationen, Transformationsinstrumente .....	19
Abbildung 12: Unterschiede Affirmative Action und Diversity Management .....	27
Abbildung 13: Entwicklungspfad des Verständnisses von Diversity Management .....	28
Abbildung 14: Verständnisansätze von Diversity Management .....	29
Abbildung 15: Effektives Management von multikulturellen Teams: .....	31
Abbildung 16: Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen ....	33
Abbildung 17: Kulturelle Diversitäten (asiatische und westliche Kulturen).....	34
Abbildung 18: Verständnis der Rolle als ManagerIn .....	36
Abbildung 19: Dichotomie ManagerInnen vs. LeaderInnen .....	45
Abbildung 20: Diversity Continuum .....	48
Abbildung 21: Erwerbstätige Frauen in der EU 1996-2000.....	54
Abbildung 22: Beschäftigungsanteil von Frauen in Führungspositionen in der EU.....	55
Abbildung 23: Erwerbsquoten von Frauen in der EU nach dem Alter ihrer Kinder (2000).....	56
Abbildung 24: Erwerbsquoten in der EU nach Nationalität .....	58
Abbildung 25: Beschäftigung in der EU nach Nationalität und Wirtschaftszweig.....	59
Abbildung 26: Beschäftigungsquoten in der EU, in den USA und in Japan 1975-2001.....	62
Abbildung 27: MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und KundInnen-Zufriedenheit.....	70
Abbildung 28: Nutzwertbewertung von Diversity Management.....	71

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die 10 erfolgreichsten Diversity Management Initiativen in der Implementierung .	50
Tabelle 2: Die 10 am wenigsten erfolgreichen Diversity Management Initiativen in der Implementierung.....	50
Tabelle 3: Befragung: Gibt es in Ihrem Unternehmen zu folgenden Themen konkrete Programme, Regelungen oder Verhaltensempfehlungen? .....	51
Tabelle 4: Befragung: Vorteile von Diversity Management im Unternehmen.....	72
Tabelle 5: Befragung: Nachteile von Diversity Management im Unternehmen.....	72