



D  
I  
V  
E  
R  
S  
I  
T  
Y

Vom Nutzen der Vielfalt

Kompendium **Diversity Management**

Praxisbeispiele österreichischer Organisationen

Herausgeberin: diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH

# diversityworks.

diversityworks ist der Gender & Diversity Trainings- und Beratungsbereich der prove Unternehmensberatung GmbH.



2007 — Europäisches Jahr der Chancengleichheit für alle

Ein Beitrag zum Jahr der Chancengleichheit



Roomycompany.at ist eine Entwicklungspartnerschaft der Europäischen Initiative Equal. Ihr Ziel ist es, die Öffnung von Betrieben hinsichtlich der Beschäftigung von benachteiligten Personen zu fördern, den Arbeitsmarkt - im sozialen Sinn - "geräumiger" zu machen.

## **AutorInnen:**

Mag. Dominik Sandner & GastautorInnen

Fachrecherche & Beratung:

Ingrid Draxl, B.A.

Mag. Peter Grundner

Mag.<sup>a</sup> Jutta Überacker

Korrektur:

Ingrid Draxl, B.A.

Mag.<sup>a</sup> Soteris Peer

## **Herausgeberin:**

diversityworks

prove Unternehmensberatung GmbH

Brahmplatz 1/3

1040 Wien

office@diversityworks.at

www.diversityworks.at

## **Grafik & Layout:**

Elmar Jabornig

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der in diesem Kompendium angebotenen Informationen sowie für externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1. Auflage, Wien 2007



BUNDESSOZIALAMT

RoomyCompany.at ist eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL, finanziert aus Mitteln der Beschäftigungsoffensive der österreichischen Bundesregierung (Behindertenmilliarde) für Menschen mit Behinderungen und des Europäischen Sozialfonds



## 1.

---

Einleitung	5
------------	---

## 2.

---

Praxisbeispiele österreichischer Organisationen	11
---	----

IBM Austria - Vielfalt und Individualität als Basis von Innovation	12
--	----

Gender Mainstreaming und Diversity Management im Arbeitsmarktservice Wien	18
---	----

Salzburg.diskriminierungsfrei?! Das Projekt zum Salzburger Gleichbehandlungsgesetz als Diversity-Anregung	22
---	----

Vielfalt als Chance. Die Magistratsabteilung 17- Integrations- und Diversitätsangelegenheiten der Stadt Wien	28
--	----

Diversity Management in der Bank Austria Creditanstalt (BA-CA)	34
--	----

Vielfalt bildet! Bildet Vielfalt! Diversity Management an der Universität Wien	40
--	----

Diversity Management bei ISS Facility Services GmbH	44
---	----

diversity@care - MigrantInnen in der mobilen Pflege und Betreuung	48
---	----

Das LIFE Programm der voestalpine	54
-----------------------------------	----

Diversity Management bei TNT Express Austria	58
--	----

Die Praxis: Entwicklung und Anwendung der Diversity Score Card von equalizent	64
---	----

## 3.

---

Serviceteil	71
-------------	----



RoomyCompany.at bietet Organisationen neue Lösungen durch "Diversity-Ansätze" als Strategie.

Nähere Informationen finden Sie unter: [www.roomycompany.at](http://www.roomycompany.at)

Auch heute, trotz diverser Sensibilisierungskampagnen, existieren immer noch Vorurteile und falsche Bilder von Menschen mit Behinderungen.

RoomyCompany.at ist ein EU-Projekt, das Betriebe unterstützt, solche Vorurteile abzubauen, neue Chancen zu erkennen, um daraus betriebs- und volkswirtschaftliche Vorteile zu generieren. Betriebe erhalten kostenlose Beratung, um mangelndes Wissen über die Fähigkeiten behinderter bzw. beeinträchtigter Menschen zu kompensieren sowie verdeckte oder offene innerbetriebliche Diskriminierungen zu verhindern.



## Diversity Forum 07

Diversity Forum - die Lern-, Entwicklungs- und Umsetzungsgruppe zum Thema Diversity Management für EntscheidungsträgerInnen aus Privatunternehmen, öffentlichen Organisationen und großen NPOs

diversityworks, der Diversity und Gender Beratungsbereich der prove Unternehmensberatung GmbH, bietet Personal-, Diversity ManagerInnen und EntscheidungsträgerInnen 2007 wieder eine Lern-, Entwicklungs- und Umsetzungsgruppe zum Thema Diversity Management an.

Im Forum werden die teilnehmenden Organisationen am Weg zur "Diversity Reife" mittels Know-how, organisiertem Praxisaustausch und auch im Projekt Marketing begleitet. Führende Diversity ExpertInnen aus dem deutschen Sprachraum präsentieren ihren business case.

Dieses Angebot ist für Organisationen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen geeignet.

Nähere Informationen dazu finden Sie unter:  
[www.diversityworks.at/services/diversityforum07.pdf](http://www.diversityworks.at/services/diversityforum07.pdf)

**diversityworks.**

D

I

V

E

R

S

I

T

Y

Einleitung

“ Die Individualität und Vielfalt der MitarbeiterInnen können den Erfolg eines Unternehmens beflügeln. Unser Ziel ist es, alle ökonomischen, kreativen und Innovationspotenziale auszuschöpfen, aber auch alle Vorteile zu nutzen, die ein intelligentes Diversity Management bei der Integration und Motivation der Mitarbeiter bietet. ”

[ *Kasper Rorsted, Personalchef und designierter Vorsitzender der Geschäftsführung der Henkel KGaA im Handelsblatt vom 9. Jänner 2007* ]



## Einleitung

Diversity Management, ein aus den USA kommendes Konzept zur bewussten Integration von Vielfalt (Geschlecht, Alter, ethnischer Hintergrund, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, usw.) in Organisationen findet auch in Europa immer mehr Zuspruch.

Die Förderung von Geschlechterdisparität, der Wertewandel in der Gesellschaft, gestiegene geografische Mobilität sowie die Internationalisierung und Globalisierung eines wachsenden Teils der Wirtschaft, schafft einen neuen Kontext, in den Organisationen eingebettet sind und in dem sie agieren müssen.

Um diesem Umfeld gerecht zu werden, steht mit "Diversity Management" eine Unternehmensstrategie zur Verfügung die Vielfalt, also "Diversity", nicht als Problem, sondern primär als Ressource betrachtet. Das ermöglicht Organisationen Unterschiedlichkeit zu ihrer Zielerreichung und zum Vorteil der MitarbeiterInnen und KundInnen zu entfalten. Dies führt, das zeigen Erfahrungen, häufig zu Win-Win Situationen.

Wie sieht es nun mit der Umsetzung in Österreich aus?

Auch hier zeigt eine wachsende Zahl von Unternehmen Interesse am Ansatz des Diversity Managements. Eine Reihe interessanter Modelle sind entstanden, die jedoch bislang noch wenig Publizität gefunden haben. Mit dem Diversity Kompendium wollen wir erstmals für Österreich diese Praxis einem breiteren Publikum vorstellen. 14 mittlere und große Organisationen zeigen, wie sie Vielfalt als Ressource und nicht als Hindernis verstehen. Sie verdeutlichen, dass Vielfalt, sofern sie richtig und pro-aktiv gemanagt wird, erhebliches Potenzial in sich birgt.

Wir bedanken uns bei den GastautorInnen für die Bereitschaft an dieser Praxissammlung mitzuwirken und die Zurverfügungstellung ihrer ausführlichen Fallbeispiele. Den LeserInnen wünschen wir einen spannenden Einblick in das Management von Diversität und wertvolle Anregungen für das eigene Management von Vielfalt in ihrer Organisation.

Das Team von diversityworks

## Nutzung des Kompendiums

Das Kompendium ist interaktiv konzipiert. Ergänzend zu den Beiträgen der GastautorInnen, hat das Team von diversityworks an der jeweiligen Stelle vertiefende Informationen und weiterführende Links angeführt. So haben Sie als LeserIn die Möglichkeit sich direkt in die Materie zu vertiefen. Weitere Verweise können Sie auch dem Serviceteil entnehmen.

Die angeführten Hyperlinks können Sie in der Online-Version des Kompendiums unter: [www.diversityworks.at/diversity\\_kompendium.pdf](http://www.diversityworks.at/diversity_kompendium.pdf) direkt ansurfen, ohne Sie in Ihren Browser eingeben zu müssen.

---

diversityworks LINKTIPP



Links verweisen auf relevante Internetseiten bzw. auf Lesehinweise für eine inhaltliche Vertiefung

---

diversityworks LITERATURTIPP



Buch und Literaturempfehlungen, die größtenteils online zugänglich sind.

---

diversityworks INFOBOX



ergänzende Informationen des diversityworks Teams zu den jeweiligen Gastbeiträgen.

---

## Diversity Management - das Konzept



Die Rahmenbedingungen für Unternehmen, öffentliche Organisationen und NPOs sind in Bewegung. Diese Veränderungen fördern und fordern Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Alter, Ethnie/Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Weltanschauung, Karrierevorstellung und Lebensstil.

### Organisationen in Bewegung...

Mit der zunehmenden Heterogenität der MitarbeiterInnen, KundInnen, Zulieferinnen und Zulieferern wird diese Vielfalt in den Unternehmen selbst und an ihren Schnittstellen nach außen sichtbar und wirksam.

### Management in Bewegung...

Traditionelle, monokulturelle Organisationen werden den Anforderungen der aktuellen und zukünftigen komplexen gesellschaftlichen, demografischen und wirtschaftlichen Umgebung nicht mehr gerecht. Für das Management stellt dies zugleich Chance und Herausforderung dar:

Richtig gemanagt, birgt Vielfalt erhebliches Potenzial: Diversity macht (auch) betriebswirtschaftlich Sinn.

Falsch gemanagt oder gar negiert, führt sie zu hohen betriebswirtschaftlichen Kosten, die u.a. in Form von Marktanteilsverlusten, Einheitsdenken, Demotivation und Fluktuation von MitarbeiterInnen sichtbar werden.

### Diversity Management...

.....ist eine Orientierung des Managementhandelns, um Wahrnehmung, Verständnis, Wertschätzung und optimales Management der Vielfalt in Organisationen zu fördern. Dadurch wird pro-aktiv auf den Wandel reagiert.

.... bietet Orientierung und Instrumente, um Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit besser entwickeln, entfalten und in die Arbeitsprozesse integrieren können. Dazu dienen beispielsweise Diversity Trainings, Analysen von PE- und Rekrutierungsprozessen, Work-Life Balance Programme, familienfreundliche Maßnahmen, Altersmanagement, Integration von Menschen mit Behinderung, Mentoring, usw.

## Diversity Management rechnet sich...



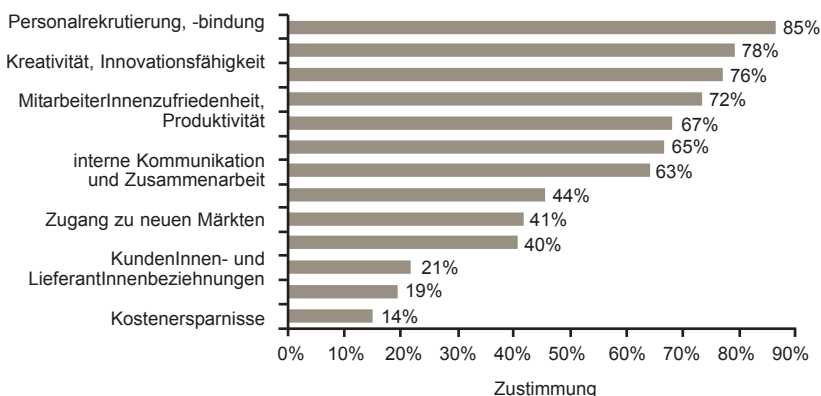
### ...im Personalmarketing

Im Jahr 2015 wird jede dritte Erwerbsperson älter als 50 Jahre sein. Der Anteil von MitarbeiterInnen unter 30 sinkt kontinuierlich. Qualifizierte Arbeitskräfte werden mittelfristig knapp. Unternehmen mit Diversity Management genießen bei potenziellen BewerberInnen hohes Ansehen. Die verbesserte Unternehmensreputation, die Ansprache von potenziellen Beschäftigtengruppen, die nicht der dominanten Gruppe angehören, altersgerechte Arbeitsorganisation sowie nicht diskriminierende Rekrutierungsprozesse sichern auch in Zukunft den Zugang zu den besten ArbeitnehmerInnen.

### ...in der MitarbeiterInnenzufriedenheit

Diversity Management und Personalwesen - eine offene und tolerante Organisationskultur, die Vielfalt nicht nur toleriert, sondern auch wertschätzt, ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt und die Steigerung der Leistungsbereitschaft und Loyalität von MitarbeiterInnen. Durch den Wegfall des Zwangs, sich einer bereits vordefinierten Organisationskultur anzupassen, stehen dem Leistungsniveau neue Energien zur Verfügung.

Gesteigerte MitarbeiterInnenzufriedenheit trägt ebenso zur Vermeidung ungewollt hoher Fluktuations- und Absentismusraten bei. Im mittleren Management rechnet man beispielsweise mit Fluktuationskosten von ca. 150% des Jahresgehalts der betroffenen Stelle. Durch Diversity Management können sich Organisationen ihr wertvollstes Kapital - ihre MitarbeiterInnen mit ihren Erfahrungen und Know-how sichern.



### Chancen und Vorteile von Diversity Management

Quelle: Chancen und Vorteile von Diversity Management - Unternehmensbefragung unter 78 deutschen Firmen (Ivanova/Hauke 2003)

### **...in Marketing und Verkauf**

Die Märkte werden ebenso divers wie die MitarbeiterInnen: Globalisierung, Migration, neue Subkulturen und Gesellschaftsstrukturen - neue Zielgruppen. Um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, sollen die verschiedenen Bedürfnisse unterschiedlicher KundInnensegmente bekannt sein. Mit Diversity Management werden die SpezialistInnen für ein erfolgreiches Agieren auf einem kulturell und wirtschaftlich globalisierten Markt rekrutiert und an die Organisation gebunden. Dadurch lassen sich die verschiedenen Anforderungen im Marketing und Verkauf, aber auch schon bei der Produktentwicklung und beim Design von Dienstleistungen, berücksichtigen und erfolgreich nutzen.

### **...durch Kreativität und Innovation**

Verschiedene Sichtweisen, Perspektiven, Kenntnisse und Erfahrungen durch gemischt zusammengesetzte MitarbeiterInnen sind eine Voraussetzung für Innovation und Kreativität. Dadurch, dass "Anderssein" als Ressource und nicht als Gefahr gesehen wird, können neue Sichtweisen und neues Potenzial an Bord geholt werden. Diversity Management fördert die effektive Zusammenarbeit von Personen mit/ohne Migrationshintergrund, verschiedenen Geschlechts, Alters, sexueller Orientierung, Religion sowie physischer und psychischer Fähigkeiten.

### **...durch die Einhaltung gesetzlicher Auflagen**

Seit Juni 2004 gibt es in Österreich ein neues Gleichbehandlungsgesetz mit zahlreichen Auswirkungen auf betriebliches Handeln. Die Miteinbeziehung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Chancengleichheit in die Unternehmensstrategie und -prozesse wird durch Diversity Management gefördert. Gesetzliche Vorgaben, z.B. für Geschlechterparität, werden erfüllt und teuren Diskriminierungsklagen wird entgegengewirkt.

---

diversityworks LINKTIPP



Mehr Informationen zu Diversity Management finden Sie unter:

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

---

## Diversity Management in der Praxis

Wie Organisationen in Österreich das Potenzial von Vielfalt erkennen, fördern, managen und nutzen, lesen sie in den nachfolgenden Beispielen unserer GastautorInnen...

D I V

E R S

I T V



Praxisbeispiele österreichischer Organisationen

“ IBM has long believed in diversity as the bridge between the workplace and the marketplace.

By implementing diversity programs within the workplace, we empower our employees to bring their entire identity to work and maximize their personal productivity - all of which feeds into the success of our company. ”

[ Aus: IBM 2006 Corporate Responsibility Report ]

## IBM Austria - Vielfalt und Individualität als Basis von Innovation



“ Men and women will do the same kind of work for equal pay. They will have the same treatment, the same responsibilities, and the same opportunities for advancement. ”

[ *Thomas J. Watson, Gründer von IBM, 1934* ]

**Im Jahr 1899 nahm IBM erstmals Frauen in die Belegschaft auf - bevor Frauen das Wahlrecht in den USA hatten. Der erste Mitarbeiter mit Behinderung wurde 1914 eingestellt. Zwischen 1935 und 1953 wurde die erste Frau zur IBM Vizepräsidentin ernannt und der erste afroamerikanische Mitarbeiter wurde aufgenommen. Ab 1972 wurde die Antidiskriminierungs-Richtlinie für Menschen mit gleichgeschlechtlicher Orientierung bei IBM eingeführt.**

## IBM Diversity Strategie

"Diversity & Inclusion" ist ein wesentlicher Bestandteil der IBM Unternehmenspolitik und bedeutet nicht nur die Achtung der Würde und Rechte jedes/-r Einzelnen, sondern vielmehr Verständnis, Respekt, Wertschätzung und Offenheit gegenüber menschlichen und kulturellen Unterschieden.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist einzigartig und wird dabei unterstützt, die persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und optimal einzusetzen - unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Behinderung, Religion, Weltanschauung oder sexueller Orientierung.

Arbeiten bei IBM bedeutet Zusammenarbeit in heterogenen Teams über geographische und kulturelle Grenzen hinweg. Heterogene diverse Teams profitieren von der Vielfalt an Erfahrungen, Talenten, Ideen und Meinungen - und liefern so einen entscheidenden Beitrag zu Innovation und Unternehmenserfolg.

Als Arbeitgeber haben wir uns zum Ziel gesetzt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen sich jede/-r Einzelne optimal einbringen und entfalten kann und die niemanden diskriminieren, ausgrenzen oder benachteiligen.

---

### AUTORINNENINFO

---

Clementine Althann, M.A.

Diversity Beauftragte

IBM Österreich

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

---

### diversityworks LINKTIPP

---

Diversity Homepage von IBM Österreich

<http://www-05.ibm.com/employment/at/diversity/index.html>

---

## diversityworks INFOBOX



Bei Diversity Workshops wird oft zwischen Awareness-Workshops und Skill-Workshops unterschieden. Erstere sollen Bewusstsein schaffen über das eigene Verständnis und Erleben von Vielfalt sowie die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Letztere zielen hingegen auf den Erwerb konkreter Fähigkeiten, die für die Zusammenarbeit mit einer heterogenen Belegschaft notwendig sind (bspw. Recruiting & Instrumente).

## diversityworks LINKTIPP



Institut für humanistisches Management

[www.human.or.at](http://www.human.or.at)

## IBM Diversity Maßnahmen

Diversity beginnt für IBM bei der Aufnahme von MitarbeiterInnen. Bereits in Stellenausschreibungen wird ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht, dass sich IBM auf Talente und Kompetenzen von BewerberInnen konzentriert, unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Behinderung, Religion, Weltanschauung oder sexueller Orientierung.

Bei IBM gibt es eine eigene Diversity Beauftragte, die die entsprechenden Diversity Initiativen (Bereiche sind z.B. Frauen, Work-Life Balance, Menschen mit Behinderungen, kulturelle Unterschiede, sexuelle Orientierung) vorantreibt und unternehmensintern zusammenführt. Im Sinne von Equal Opportunity bekleidet diese Person auch die Funktion einer Gleichbehandlungsbeauftragten.

Ein eigens eingerichtetes Diversity Council überprüft in regelmäßigen Abständen die Aktivitäten und bringt neue Vorschläge ein.

Zum Austausch und Netzwerken bestehen innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Interessensgruppen. So haben IBM MitarbeiterInnen die Möglichkeit, auf lokaler und internationaler Ebene Gleichgesinnte kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Außerdem finden MitarbeiterInnen in diesen Interessensgruppen neben dem Betriebsrat bzw. der Betriebsrätin Ansprechpersonen für vertrauliche Fragen. Aktivitäten der Netzwerkgruppen wie Weiterbildung, Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung und Veranstaltungen werden von IBM unterstützt. Diversity Workshops bilden das Bewusstsein der IBM Österreich MitarbeiterInnen und sensibilisieren sie für Diversity Themen. In den Workshops werden die IBM Diversity Policies erläutert. Außerdem werden mögliche Herausforderungen aufgezeigt, die auf MitarbeiterInnen zukommen und es werden Strategien erarbeitet, um mit diesen umzugehen. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten von Diversity als Beitrag zu Business Innovationen aufgezeigt. Ein wesentlicher Bestandteil ist hier auch der länderspezifische Umgang mit den unterschiedlichen Themengebieten.

Als Mitglied des Instituts für humanistisches Management tauscht sich IBM Österreich mit Unternehmen und Non-Profit-Organisationen im Bereich Diversity aus und trägt damit zur Entwicklung von Diversity Best Practices in Österreich bei. Dazu zählt die aktive Teilnahme am Link-Netzwerk zur sozialen Verantwortung.

## Aktive Diversity Netzwerke bei IBM Österreich

**Austrian Women's Leadership Forum AWLF**

Das Austrian Women's Leadership Forum ist eine Plattform, die durch gezielte Initiativen einerseits die berufliche Entwicklung von Frauen bei IBM unterstützt und andererseits IBM am Arbeitsmarkt als frauenfreundliches Unternehmen präsentiert. Women's Leadership Foren sind europaweit etabliert und stellen für IBM einen Wettbewerbsvorteil am Markt dar.

Sämtliche Maßnahmen zur Frauen- und Familienförderung werden bei IBM als Teil der Diversity Strategie des Unternehmens verstanden. Sie spiegeln sich auch im hohen Frauenanteil des Unternehmens wider: Rund ein Drittel aller IBM Österreich MitarbeiterInnen sind Frauen. Mit einem Anteil von fast 22 Prozent weiblichen Führungskräften hat das Unternehmen innerhalb der IT Branche eine außergewöhnlich hohe Frauenquote im Management. Bereits bei der Auswahl von MitarbeiterInnen setzt IBM Österreich auf die Förderung von Frauen. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum Teleworking - bereits über 1.000 der insgesamt 1.970 MitarbeiterInnen nutzen die Möglichkeit zur Telearbeit - bilden wesentliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Für die Betreuung ihrer Töchter und Söhne können MitarbeiterInnen die Kooperations-Kindergärten Alt-Wien in Anspruch nehmen. In ihrer Karriereplanung und -entwicklung werden IBM Mitarbeiterinnen aktiv durch ein internes Frauennetzwerk, Mentoring und Workshops unterstützt.

Als besonders vorbildlich gilt die Karenzregelung. Neben einem 3. Karenzjahr wird der kontinuierliche Kontakt zum Unternehmen durch ein Karenz-Netzwerk, Karenz-MentorInnen und e-learning Angebote zur Weiterbildung gefördert. Rund 85 Prozent der karenzierten Frauen kehren nach der Karenz in das Unternehmen zurück. Gleichzeitig ermutigt IBM auch Väter aktiv dazu, die Zeit mit ihren Kindern in der Karenz zu nutzen. Bei IBM Österreich gingen bereits mehr als 40 Väter in Karenz. Neben Jahresarbeitszeitmodellen bietet IBM MitarbeiterInnen die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung - auch für ManagerInnen, sowie Job Sharing, bei dem sich zwei MitarbeiterInnen ein Aufgabengebiet teilen.

IBM Österreich wurde von der österreichischen Familienallianz im Jahr 2005 als frauen- und familienfreundlichster Betrieb Österreichs ausgezeichnet. Für besonderes Engagement im Bereich Frauen-Mentoring wurde IBM Österreich mit der "Mentora 2005" ausgezeichnet.

### **Employee Alliance for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Empowerment - EAGLE**

Das Netzwerk EAGLE versteht sich als Plattform gegen die Diskriminierung von homosexuellen und bisexuellen IBM MitarbeiterInnen und zum Abbau von Vorurteilen gegenüber gleichgeschlechtlicher Orientierung innerhalb und außerhalb von IBM. Die Plattform trägt zu einer Atmosphäre im Unternehmen bei, in der homosexuelle, bisexuelle oder transsexuelle MitarbeiterInnen geschätzt werden und somit ihre Produktivität optimiert wird. In Österreich unterstützte das EAGLE Netzwerk im Jahr 2005 die wissenschaftliche Forschung zur "Homosexualität in den Bereichen Wirtschaft, Recht und Gesellschaft". Im Rahmen des Förderpreises für Dissertationen und Diplomarbeiten sammelt der Verein "Austrian Gay Professionals - agro" damit Daten und Fakten über Schwule und Lesben. Durch diese Daten soll belegt werden, dass Schwule und Lesben als wirtschaftliche Gruppe für Unternehmen durchaus interessant sein können. Gleichzeitig sollen Vorurteile in der Öffentlichkeit abgebaut werden mit dem Gesamtziel jegliche Form der Diskriminierung zu beseitigen.

---

diversityworks LINKTIPP



Portal "Väterkarenz"

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

Frauenmentoring & Mentora

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

Audit: Frauen und familienfreundlichster Betrieb

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

---

---

diversityworks INFOBOX



Laut einer deutschen Umfrage fühlen sich etwa 50 Prozent der homosexuellen Menschen am Arbeitsplatz direkt oder indirekt diskriminiert. Kein Unternehmen kann sich bei einem Anteil von 4,5% unter Frauen und 9% unter Männern mit homo- oder bisexueller Orientierung leisten, eine so große Gruppe der Beschäftigten zu ignorieren.

Quelle: Personalführung 12/2001, S. 104

---

---

diversityworks LINKTIPP



IBM USA - Infobroschüre "Out and proud"  
[www.home.earthlink.net/~eagleibm/Images/G3255371.pdf](http://www.home.earthlink.net/~eagleibm/Images/G3255371.pdf)

---

---

diversityworks INFOBOX



Ausgehend von den 10% der europäischen Bevölkerung die eine oder mehrere Behinderungen haben, ergibt sich, dass in Österreich etwa 800 000 Personen mit Behinderung leben. Zudem weisen gemäß Mikrozensusdaten etwa 2,1 Mio. Personen und somit 29,9% der österreichischen Bevölkerung zumindest eine körperliche Beeinträchtigung auf.

Quelle: BMSG

---

diversityworks LINKTIPP



Einblick - Orientierungshilfe zum Thema Behinderung und Arbeit

<https://broschuerenservice.bmsg.gv.at/PubAttachments/Einblick%202.pdf>

Alles zum Thema Behindertengleichstellung 2006

[www.gleichundgleich.gv.at](http://www.gleichundgleich.gv.at)

---

“ IBM hat mich mit seiner Diversity und Inclusion-Politik begeistert und motiviert, dass ich in meinem Beruf offen mein Leben leben kann. ”

[ *Statement eines IBM Österreich Mitarbeiters zu EAGLE* ]

### People with Disabilities (PWD)

Die Interessen von behinderten MitarbeiterInnen im Unternehmen vertritt eine Behindertenvertrauensperson. Sie dient zum Schutz und zur Vertretung aller Rechte und Interessen sowie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von behinderten MitarbeiterInnen.

Die Hauptaufgabe der Behindertenvertrauensperson ist die Beratung von behinderten und nicht behinderten MitarbeiterInnen im Unternehmen. Die Beratungsbereiche reichen von Förderungsmöglichkeiten bis zu Kontaktadressen für die Betreuung von behinderten Angehörigen.

Die Behindertenvertrauensperson bringt aber auch aktiv Vorschläge für Verbesserungen der Situation von behinderten MitarbeiterInnen ein, weist auf besondere Bedürfnisse behinderter MitarbeiterInnen hin und tritt für die Verbesserung bestehender Sozialleistungen ein.

Als IT-Experte für die Integration von behinderten Menschen in die Arbeitswelt bietet IBM seinen behinderten MitarbeiterInnen selbstverständlich die nötige IT-Unterstützung an. Mit dem IBM Homepage Reader oder der Web Adaption Technologie finden sehbehinderte oder motorisch behinderte Menschen die geeignete Hilfe zum Bewältigen des Arbeitsalltages bei IBM. Zusätzlich ist eine Arbeitsmedizinerin die kompetente Anlaufstelle für ergonomisches Arbeiten für alle IBM MitarbeiterInnen.



“ Das AMS will mit seiner gesamten Politik zur Förderung der Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt beitragen. ”

[ *Aus: Längerfristiger Plan des Arbeitsmarktservice Österreich 2006-2008* ]



Gender Mainstreaming und Diversity Management im Arbeitsmarktservice Wien

Das Arbeitsmarktservice (AMS) ist die derzeit größte Vermittlungsagentur für Arbeitskräfte in Österreich. Bis 1994 war die Arbeitsmarktverwaltung Teil des Sozialministeriums und wurde dann als Dienstleistungsunternehmen öffentlichen Rechts ausgegliedert. Über die Jahre davor war ein Netzwerk der "Frauenfrauen" geschaffen worden, das insbesondere auch dadurch erhalten werden konnte, dass über § 54 Abs. 6 Arbeitsmarktservicegesetz (AMSG BGBl. Nr. 313/1994 ST0097) das Bundesgleichbehandlungsgesetz für den öffentlichen Bereich weiterhin anwendbar blieb. Aufbauend auf eine bestehende und gewachsene Struktur konnte die Arbeit im neuen AMS nunmehr auch "strukturiert" anhand von Zielen und Themen innerhalb der Organisation fortgesetzt werden. Es wurde ein eigener Geschäftsbereich "Arbeitsmarktpolitik für Frauen" - und eine durchgängige Struktur hinunter auf Regionale Geschäftstellen-Ebene geschaffen. Im innerbetrieblichen Bereich wurde die Frauenquote des Bundesgleichbehandlungsgesetzes von 40% auf 50% im nur für das AMS geltenden Frauenförderplan hinaufgesetzt, während im Gleichbehandlungsgesetz 40% obligat waren und bis heute sind.

Der Boden war also sehr gut aufbereitet als es 2003 darum ging, Gender Mainstreaming (GM) in einem dreijährigen Prozess in der Organisation zu verankern.

## Gender Mainstreaming im AMS

### Sprache und Daten

Die Verwendung einer geschlechtsspezifischen Sprache ist für das AMS extern wie intern eine Selbstverständlichkeit. Ausgehend davon sollte es im AMS österreichweit kein Dokument geben, das nicht geschlechtsspezifisch formuliert ist; selbstverständlich werden auch alle Daten und Statistiken geschlechtsspezifisch aufbereitet.

Um einen ständigen Informationsfluss und Know-how-Austausch zu gewährleisten, gibt es österreichweit ein Netz von Gleichbehandlungsbeauftragten und Frauenreferentinnen in allen Landesgeschäftsstellen, Regionalgeschäftsstellen und in der Bundesgeschäftsstelle. Die Gleichbehandlungsbeauftragten sind für den Bereich Chancengleichheit und Gleichstellung der MitarbeiterInnen verantwortlich, die FrauenreferentInnen für den KundInnenbereich.

### Gender Mainstreaming Controlling Budget 50-50

Seit 02/05 gibt es im GM ein budgetäres Controlling. Dies bedeutet, dass bezüglich des Förderbudgets darauf geachtet wird, das Landesziel Wiens von 44,97% Frauenanteil am Förderbudget zu erreichen. Die 44,97% ergeben sich aufgrund eines österreichweiten Aufteilungsschlüssels.

Konkret wird monatlich bezüglich Kurskosten, Einstellungsbeihilfe, Qualifizierungsmaßnahmen sowie der AMS-geförderten gemeinnützigen Betriebe der Frauenanteil an den Kosten bzw. an den Förderfällen erhoben um gegebenenfalls gegenzusteuern.

---

## AUTORINNENINFO

---

Mag.<sup>a</sup> Iris Appiano-Kugler  
Gleichstellungsbeauftragte  
AMS Wien  
[www.ams.or.at](http://www.ams.or.at)

---

## diversityworks INFOBOX

---

### Gender Mainstreaming

#### Gender = "Soziales Geschlecht"

Das Englische unterscheidet sprachlich zwischen "sex", dem biologischen Geschlecht, und "gender", dem sozialen Geschlecht. Mit Gender sind die gesellschaftlichen Geschlechterrollen gemeint, die Vorstellungen und Erwartungen, wie Frauen und Männer sind bzw. sein sollen. Die Geschlechterrollen können sich im Lauf der Zeit ändern und sind innerhalb und zwischen den Kulturen unterschiedlich.

"Gender" und "Mainstreaming" zusammengekommen bedeutet, soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern ("**Gender**") in allen Bereichen und bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten immer bewusst wahrzunehmen und zu berücksichtigen ("**Mainstreaming**"). Alle Vorhaben werden auf ihre möglichen geschlechtsspezifischen Auswirkungen überprüft und so gestaltet, dass sie auch einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern leisten.

Quelle: [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

---

---

diversityworks LITERATURTIPP 

---

Bergmann/Pimminger:

Praxishandbuch Gender Mainstreaming:

[www.gem.or.at/download/GeM\\_PraxisHandbuch.pdf](http://www.gem.or.at/download/GeM_PraxisHandbuch.pdf)

---

diversityworks INFOBOX 

---

Eine Studie des AMS belegt, dass sich Mädchen nach wie vor schwerpunktmäßig für drei Lehrberufe (Bürokauffrau, Frisörin und Einzelhandelskauffrau) entscheiden. Es gibt aber viel mehr Lehrberufe, die für Mädchen interessant sein können und auch zukunftsfruchtig sind.

Quelle: Arbeitsmarktservice

---

Langfristiges Ziel ist, dass anteilmäßig gleich viel Budget für Frauen wie für Männer ausgegeben wird. Flankierend zu diesem quantitativen Ziel gibt es das Schwerpunktprogramm Frauen und Technik. Durch dieses soll langfristig dem segregierten Arbeitsmarkt entgegengewirkt werden und die Einkommensschere in diesem Bereich geschlossen werden.

### Frauen in Handwerk und Technik

Hier gibt es zwei Ausbildungsschienen für Frauen und eine für Mädchen. Ziel ist die Förderung von 126 Lehrabschlüssen von Frauen im nichttraditionellen Bereich. Darüber hinaus wird mit diesem Programm einer ungleich größeren Vielzahl von Frauen Technik und Handwerk nahe gebracht. Bei der Evaluierung der AMS Maßnahmen durch das BMWA zeigt sich, dass eine dauerhafte Integration in das Beschäftigungssystem durch Maßnahmen des AMS bei Frauen deutlich stärker wirkt als bei Männern.

### Frauen als spezifische Zielgruppe

An allen Regionalen Geschäftsstellen (RGS) gibt es spezielle Informationsbroschüren für Frauen, WiedereinsteigerInnen, ältere Frauen. Manche RGS haben eigene Frauen-, manche auch WiedereinsteigerInnen-schalter.

In der Beratung gibt es einen frauenspezifischen Beratungsleitfaden, der auf die Spezifika in Frauenbiographien eingeht und von den BeraterInnen verwendet wird. Am Beginn jeder Beratung steht eine Betreuungsvereinbarung, in der auch festgehalten wird, wie mit den Betreuungspflichten der KundInnen umgegangen wird. Jedenfalls ist die Betreuungsproblematik auch in Hinblick auf einen Wiedereinstieg ins Arbeitsleben bereits in der Zeit beim AMS zu lösen, da sie sonst nur in den Erwerbsbereich weitertransportiert wird. Das AMS ist angehalten hier zu unterstützen.

### Service für Unternehmen (SfU)

Im Bereich SfU wurden unsere KundInnen als Service des AMS über das neue Gleichbehandlungsgesetz informiert. Wenn spezielle Kooperationen erforderlich sind, nutzt das AMS auch die Möglichkeit, verstärkt auf Unternehmen zurückzugreifen, denen Chancengleichheit und Gleichstellung ein Anliegen sind.

### AMS als Auftraggeber

Alle TrainerInnen unserer MaßnahmenträgerInnen müssen im Ausmaß von 6 Stunden ein Gendertraining durchlaufen. In den offenen Verfahren, wo sich MaßnahmenträgerInnen bewerben, werden folgende Punkte in den Konzepten höher bewertet:

- Geschlechtergerechte Didaktik und Methodik
- Höhe des Frauenanteils bei den TrainerInnen
- Teilnahmebestätigung hinsichtlich der Teilnahme des Gender Seminars
- Weitere Teilnahme an Gendertrainings
- Bei Frauenmaßnahmen wird außerdem ein Nachweis über die spezifischen Kernkompetenzen des Trägers in Form von Referenzprojekten über die Erfahrung in der Durchführung von frauenspezifischen Maßnahmen verlangt.

---

diversityworks LINKTIPP 

---

Service für Unternehmen

[www.ams.or.at/neu/wien/1293.htm](http://www.ams.or.at/neu/wien/1293.htm)

Regionale AMS Geschäftstellen

[www.ams.or.at/neu/4125.htm](http://www.ams.or.at/neu/4125.htm)

---

diversityworks LITERATURTIPP 

---

Susanne Schwarzer:

Gender Didaktik - Gleichstellungsorientierung im Training

[www.ams.or.at/neu/textversion/Genderdidakt\\_Internet.zip](http://www.ams.or.at/neu/textversion/Genderdidakt_Internet.zip)

---

## Schulung der MitarbeiterInnen

Seit 2003 durchlaufen alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte eine Schulung zum Thema GM im Wien. Gleichstellung und Chancengleichheit sind Thema in der internen Grundausbildung in Linz.

## GM im MitarbeiterInnenbereich

Jene MitarbeiterInnen, die auf Frauenagenden im Kundinnen- bzw. MitarbeiterInnenbereich spezialisiert sind, durchlaufen eine eigene zusätzliche Ausbildungsschiene. Seit 2005 gibt es ein eigenes Karriereförderprogramm für Frauen "Karriere Neu" mit dem Ziel österreichweit 50% Frauen in Führungspositionen zu bringen (in Wien derzeit 55,8% in Führungspositionen). Um die ständige und stetige Umsetzung des internen Gleichstellungsplans zu überprüfen, wird jedes Jahr an jeder Regionalgeschäftsstelle ein so genannter Equality Check durchgeführt.

## Entwicklung, Information, Innovation

Das AMS ist strategischer Partner in mehreren Equal Projekten zu Themen wie GM sowie Karenz und Karriere o.ä. Zudem ist das AMS im Rahmen von Equal Teil eines Prozesses bei dem es von diversityworks gecoach wird, um Diversity Management zu implementieren.

## Diversity Management

Diversity als Ansatz ist im Unternehmen relativ neu. Es gibt jedoch schon seit einigen Jahren die Möglichkeit für MitarbeiterInnen ADL (Anti-Defamation League) Schulungen zu besuchen. Das Beratungszentrum für Migrantinnen veranstaltet eine Modulreihe namens SIQUA; der Schwerpunkt dieses Lehrgangs liegt darin, Bewusstsein zu bilden und die Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt zu erhöhen. Im Sommer wurde bei der Regionalgeschäftsstelle Jugendliche ein Pilotprojekt zum Thema Diversity gestartet. Hier wurde vorgesehen durch Diversity Management Kommunikationsabläufe zu verbessern sowie bei KundInnen und MitarbeiterInnen die wechselseitige Akzeptanz zu erhöhen. Ein Diversity Manager wurde eingesetzt, der mit der Ausarbeitung eines Konzepts zur Implementierung betreut wurde. Vorgesehen ist zunächst eine Analyse um daraus mögliche Maßnahmen auf KundInnen- und MitarbeiterInnenseite zu entwickeln.

---

diversityworks LINKTIPP



diversityworks

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

Equal Österreich

[www.equal-esf.at](http://www.equal-esf.at)

---

---

diversityworks INFOBOX



Auch im Rahmen der Flexibilitätsberatung für Betriebe werden vom AMS Beratungsleistungen zu Diversity Management unterstützt.

[www.ams.or.at/neu/300\\_flexibilitaetsberatung.pdf](http://www.ams.or.at/neu/300_flexibilitaetsberatung.pdf)

---

diversityworks LINKTIPP



SIQUA


[www.baz.at/siqua](http://www.baz.at/siqua)

Anti Defamation League

[www.adl.org](http://www.adl.org)

---

## Salzburg.diskriminierungsfrei?! Das Projekt zum Salzburger Gleichbehandlungsgesetz als Diversity-Anregung



“ Diskriminierung kann aus vielfältigen Gründen passieren. Durch Information und Bewusstseinsbildung tragen wir dazu bei, dass Salzburg Schritt für Schritt zu einem diskriminierungsfreien Land wird. ”

*Aus: Land Salzburg -  
Chancengleichheit  
für alle*

Diversity Management und Gleichbehandlung werden oft in einem Atemzug genannt, dennoch stützen sie sich auf unterschiedliche Grundlagen:

**Diversity Management (DM) ist eine Unternehmensstrategie mit dem Ziel, Vielfalt in unterschiedlichsten, normativ nicht begrenzten Dimensionen (Interkulturalität, Geschlecht, Alter...) gezielt wahrzunehmen und bewusst wertzuschätzen<sup>1</sup>. Es wird auch als Selbstverpflichtung von Unternehmen bezeichnet, pro-aktiv Forderungen aus der Gesellschaft (z.B. Erhalt der Arbeitsfähigkeit von älteren ArbeitnehmerInnen) in die Unternehmenspolitik zu integrieren<sup>2</sup>.**

**Im Gegensatz dazu ist Gleichbehandlung (GB) durch EU-Richtlinien und nationale Gesetze festgeschrieben<sup>3</sup>, die sowohl für privatwirtschaftliche Unternehmen als auch für alle öffentlichen Verwaltungen gelten. In Salzburg wurden die EU-Standards der Gleichbehandlung am 1. Mai 2006 mit dem Salzburger Gleichbehandlungsgesetz umgesetzt, das das Diskriminierungsverbot aufgrund des Geschlechts um sechs neue GB-Dimensionen erweitert: Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung.**

Im Folgenden stelle ich Ihnen ein Projekt der Salzburger Landesverwaltung vor, das die ersten 13 Monate des neuen Salzburger Gleichbehandlungsgesetzes begleitet und somit auch Anregungen für das Diversity Management im Unternehmen "Land Salzburg" bietet.

Warum wird hier ein neues Gesetz durch Projektmanagement mit Leben gefüllt?

...haben sich einige KollegInnen der Landesverwaltung gefragt. Es ist ungewohnt, die Umsetzung eines "einfachen" Gesetzes in Form eines Projekts abzuwickeln.

Doch unsere 15jährige Gleichbehandlungserfahrung und die Diskussionen während des Gesetzwerdungsprozesses haben uns gezeigt: Die Umsetzung der Gleichbehandlung ist nicht durch Gesetze garantiert, sondern nur durch harträckiges, ausdauerndes Engagement in den Strukturen und durch Bewusstseinsarbeit. Menschliche Beharrungskräfte, der Druck des Tagesgeschäfts und hierarchisch-patriarchale Strukturen erfordern ein gebündeltes Vorgehen; ebenso die Komplexität der Gleichbehandlungsmaterie mit vielen unterschiedlichen Zuständigkeiten. Daher setzen wir Projektmanagement hier als Methode zur effizienten Aufgabenerledigung<sup>4</sup> ein. Dienststellen- und Behörden übergreifendes Zusammenarbeiten wird somit effizienter gewährleistet, Bewusstseinsarbeit und Einstellungsänderungen konzentrierter voran getrieben.

---

#### AUTORINNENINFO

---

Mag.<sup>a</sup> Martina Berthold  
Büro für Frauenfragen & Chancengleichheit  
Amt der Landesregierung Salzburg  
[www.salzburg.gv.at/themen/gv/frauen](http://www.salzburg.gv.at/themen/gv/frauen)

---

#### diversityworks LINKTIPP

---

Länderbericht Österreich über die Umsetzung der Anti-Diskriminierungsrichtlinien  
[www.ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/legnet/arep05\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/legnet/arep05_en.pdf)  
Wie "gender" ich Projekte?  
[www.salzburg.gv.at/pdf-gender-leitfaden.pdf](http://www.salzburg.gv.at/pdf-gender-leitfaden.pdf)

---

---

1 siehe [www.gem.or.at/download/GeM\\_InfoLetter\\_11\\_2005.pdf](http://www.gem.or.at/download/GeM_InfoLetter_11_2005.pdf)

2 Helmut Wächter (2003). Personelle Vielfalt in Organisationen. München/Mering: Reiner Hampp Verlag

3 siehe [www.bmgf.gv.at/cms/site/inhalte.htm?channel=CH0266&thema=CH0272](http://www.bmgf.gv.at/cms/site/inhalte.htm?channel=CH0266&thema=CH0272)

4 Im vorliegenden Artikel werden viele Projektmanagement-Begriffe verwendet, die Definitionen dazu finden Sie hier: [www.projektmagazin.de/glossar](http://www.projektmagazin.de/glossar)

## Rund ums Projekt

---

diversityworks LINKTIPP



Informationen zu den EU - Richtlinien

<http://web20.s112.typo3server.com/index.php?id=1227#1560>

---

Projektgrundlage ist das Salzburger Gleichbehandlungsgesetz (im Folgenden kurz: S.GBG<sup>5</sup>), in dem die zwei bisher geltenden Landesgesetze zur Gleichbehandlung (Land und Gemeinden) zusammengefasst und die Gleichbehandlung der Landes-LehrerInnen neu aufgenommen wurde. Gleichzeitig wurden damit einige EU-Richtlinien umgesetzt, u.a. Antirassismus-RL, Beweislast-RL, RL zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen. Das bereits seit 1996 geltende Frauenförderungsgebot wurde übernommen und zusätzlich ein Förderungsgebot für MitarbeiterInnen mit Behinderungen eingeführt. Das Projekt wurde vom obersten Beamten des Landes (Landesamtsdirektor) als Verwaltungsprojekt<sup>6</sup> anerkannt und ist somit gut in den Organisationsstrukturen verankert.

### Die Ziele

Zentral ist, die Strukturen für die nachhaltige Umsetzung des S.GBGs mit seinen sieben GB-Dimensionen zu erarbeiten und dabei der Komplexität des Themas und der Verwaltungsstrukturen gerecht zu werden. Unsere Detailziele sind:

- Ausbau der GB-Organisationsstruktur in der Salzburger Landesverwaltung
- Aufbau einer effizienten GB-Informations-, Beratungs- und Interventionsarbeit
- Einrichtung der Gleichbehandlungskommissionen und Schulung der Mitglieder
- Durchführung der im Gesetz vorgeschriebenen "Sozialen Dialoge"
- Begleitende Öffentlichkeitsarbeit.

### Die Organisation

Angesiedelt ist das Projekt im Büro für Frauenfragen & Chancengleichheit des Landes Salzburg (BFF). Auftraggeberin ist dessen Leiterin Romana Rotschopf, die gleichzeitig Gleichbehandlungs- und Frauenbeauftragte ist. Als Projektleiterin arbeite ich mit einem 5-köpfigen Projektteam (drei Frauen, zwei Männer). Bei der Bildung der Steuerungsgruppe des Projekts haben wir großen Wert darauf gelegt, dass entscheidungsbefugte VertreterInnen aller relevanten Dienststellen und Behörden entsandt werden. Mit den sechs Frauen und sechs Männern der Steuerungsgruppe haben wir uns auf folgende Ziele verständigt:

---

<sup>5</sup> Gesetzestext auf: [www.salzburg.gv.at/chancengleichheit](http://www.salzburg.gv.at/chancengleichheit)

<sup>6</sup> Grundlage ist der ERLASS 1/20 vom 10.2.1996 (GO des Amtes der Salzburger Landesregierung) § 21 Arbeitsgruppen und Projektmanagement: (2) Für die Erledigung eines bestimmten Verwaltungsprojektes von herausragender und übergreifender Bedeutung, das zur ordnungsgemäßen Durchführung einer längerdauernden Bearbeitung und eigenen Organisation bedarf, kann der Landesamtsdirektor aus den berührten Abteilungen ein Projektteam bilden, eine der Abteilungen mit der Federführung beauftragen und aus dieser im Einvernehmen mit dem Abteilungsleiter einen Projektleiter bestellen oder der Abteilung die Bestellung eines außenstehenden Projektleiters übertragen.

Nachhaltige und Ressourcen sparende Umsetzung des S.GBG, Identifikation mit den Zielen des S.GBG, Verantwortung für und Aktivitäten zur Umsetzung des S.GBG im jeweils eigenen Bereich, Aufbau einer kooperativen Organisationsstruktur zur Gleichbehandlung.

### Die Umwelten

Verantwortlich für die Einhaltung des Diskriminierungsverbots und der Fördergebote für Frauen und Menschen mit Behinderungen sind die Führungskräfte der Landes-, Stadt- und Gemeindeverwaltung, Salzburger Landeskliniken und Gemeindeverbände (§ 3 S.GBG). Darüber hinaus dürfen auch alle MitarbeiterInnen der Behörden im Zuge ihrer Arbeit niemanden benachteiligen. Auf der Basis der umfangreichen Verantwortlichkeiten haben wir daher insgesamt vier Umweltgruppen identifiziert, die wir mit unserer Informationsarbeit erreichen wollen:

- interne Dienststellen (z.B. Landesverwaltung, 119 Gemeinden, Personalvertretungen, Landwirtschaftskammer...)
- interne Kooperationspartner (z.B. Landespressebüro, Legistik, Verwaltungsakademie, politische Ressorts)
- Öffentlichkeit (Salzburger Bevölkerung, Medien)
- Nicht-Regierungsorganisationen und Interessenvertretungen

### Die Aktivitäten

Die Information der zahlreichen Umwelten und die sozialen Dialoge<sup>7</sup> stellen für uns im Projektteam die größten Herausforderungen dar. Denn hier geht es einerseits um Einstellungsänderungen und Bewusstseinsarbeit innerhalb der Verwaltungen und andererseits um die Diskussion mit NGOs und Interessensvertretungen, denen das S.GBG und die Umsetzung zu wenig weit gehen<sup>8</sup>. Der Spagat zwischen den beiden Aufgaben kennzeichnet unsere Projektarbeit.

Was haben wir bisher konkret unternommen, damit das notwendige Wissen zu den neuen sechs absolut unterschiedlichen Merkmalen aufgebaut wird?

### Informations- & Öffentlichkeitsarbeit

- Versand von 15.000 Informationsfolder an NGOs, FachexpertInnen, alle 5.300 Landes-LehrerInnen, alle 4.500 KlinikmitarbeiterInnen, an alle 119 Gemeinden...
- Informations-Mail des Landesamtsdirektors an alle rd. 3.000 MitarbeiterInnen der Landesverwaltung, Beitrag in der neuen Online-MitarbeiterInnenzeitung und im Intranet



---

<sup>7</sup> Grundlage dazu ist § 50 des S.GBG: Im Interesse der bestmöglichen Verwirklichung der Ziele dieses Gesetzes haben die Dienstgeberinnen und Dienstgeber durch geeignete Maßnahmen den Dialog über Fragen der Gleichbehandlung mit folgenden Personen und Institutionen zu fördern: 1. mit den Bediensteten, insbesondere auch mit den zuständigen Organen der Dienstnehmervertretung; 2. mit den zuständigen Personen und Institutionen gemäß dem 6. Teil dieses Gesetzes und 3. mit Vereinigungen, die nach ihren satzungsmäßigen Zielen ein berechtigtes Interesse an der Einhaltung des Diskriminierungsverbots haben.

<sup>8</sup> Kommentar der Salzburger Plattform für Menschenrechte: [www.salzburger-fenster.at/rubrik/meinungsforum/4105/diskriminierung-findet-statt\\_2183.html](http://www.salzburger-fenster.at/rubrik/meinungsforum/4105/diskriminierung-findet-statt_2183.html)

---

diversityworks LINKTIPP



Informationsfolder Chancengleichheit für alle

[www.salzburg.gv.at/pdf-folder-chancengleichheit.pdf](http://www.salzburg.gv.at/pdf-folder-chancengleichheit.pdf)

Salzburger Monat

[www.salzburg.gv.at/salzburger\\_monat](http://www.salzburg.gv.at/salzburger_monat)

---

- Neue MitarbeiterInnen erhalten bei Ihrem ersten Besuch in der Personalabteilung Informationen zum Gleichbehandlungsgesetz, neue Lehrlinge im Rahmen eines Seminars.
- Gestaltung der Homepage: [www.salzburg.gv.at/chancengleichheit](http://www.salzburg.gv.at/chancengleichheit)
- 8-teilige Artikelserie in der gemeinsamen Zeitung von Landes- und Stadtverwaltung "Salzburger Monat"
- Veranstaltung: "Salzburg.diskriminierungsfrei!" Juli 2006, Information, Podiumsgespräch mit der politisch ressortverantwortlichen Landeshauptfrau Gabi Burgstaller und VertreterInnen unterschiedlicher Dimensionen, multikulturelle Musik und Buffet, Improvisationstheater

### Bewusstseinsarbeit & Schulungen

- Schulung für MitarbeiterInnen: "Umgang mit KollegInnen/KundInnen mit Behinderungen"
- Schulung für Mitglieder aller fünf Gleichbehandlungskommissionen: Information zu den Kommissionsaufgaben, Gender und Diversity Wissen
- Workshop mit PersonalvertreterInnen von Land, Gemeinden, LandeslehrerInnen und -kliniken
- S.GBG-Präsentation vor dem Ausschuss der AmtsleiterInnen der Salzburger Gemeinden
- Integration des Themas in den Grundausbildungslehrgang der Landesbediensteten.

### Integration in den Organisationsstrukturen

Mit unserer Personalabteilung konnten wir unter anderem vereinbaren:

- Bereits im Bewerbungsbogen ist der Hinweis zum Diskriminierungsverbot, das bereits während des Bewerbungsverfahrens gilt, enthalten.
- Alle neuen MitarbeiterInnen erhalten von der Personalabteilung Informationen zur Gleichbehandlung und Antidiskriminierung.
- Das Wissen über die und die positive Einstellung zu den Themen Gleichbehandlung und Frauenförderung sind Kriterien für die Auswahlverfahren von Führungskräften der Salzburger Landesverwaltung und fließen in die Bewertung der BewerberInnen ein.
- Gleichbehandlung<sup>9</sup> ist ein fixes Kriterium für die Leistungsbeurteilung aller LandesmitarbeiterInnen im neuen Erfolgsprämiesystem.

---

diversityworks LINKTIPP



MitarbeiterInneninformation:

Diskriminiert?! Was kann ich tun?

<http://www.salzburg.gv.at/doc-gb-beratung.doc>

---

---

<sup>9</sup> Definition im Erfolgsprämiesystem: Gleichbehandlung bedeutet einen diskriminierungsfreien Umgang mit Menschen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung, Behinderungen.

## Warum wir nach 4-Projektmonaten "verhalten" zufrieden sind?

Erfolgreiche Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen erfordert einerseits einen ernsthaften Willen der EntscheidungsträgerInnen (bei uns: politische RessortchefInnen) und andererseits Know-how auf der Ebene der Ausführenden, bzw. in der GB-Arbeit erfahrene Personen. Absolut notwendig sind dabei auch das Wissen um die Unternehmensdynamik, persönliche Netzwerke und taktisches Geschick. Es wäre naiv zu glauben, gesetzliche Bestimmungen allein "verbessern die Welt", aber... auch kleine Fortschritte verändern benachteiligende Strukturen.

Im aktuellen Projekt hat sich gezeigt, dass unsere langjährige Gleichbehandlungsarbeit den Boden gut aufbereitet hat. Die positiven Auswirkungen in unseren Organisationsstrukturen sind:

- Das "neue" Thema kann auch mit Rückgriff auf die bestehenden Netzwerke breit verankert werden, z.B. "Kontaktfrauen" in allen 16 Abteilungen.
- Der Aufgabenbereich der "ExpertInnen in Auswahlgesprächen", die nach dem Salzburger Objektivierungsgesetz auf die Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Auswahlverfahren zu achten hatten, wurde auf alle sieben Dimensionen erweitert<sup>10</sup>.
- Wir bringen unser Know-how zu den nun sieben GB-Dimensionen in die unternehmensweiten Organisationsprojekte (Gehaltsreform, Erfolgsprämie, Gesundheitsprojekt...) ein.

## Wir empfehlen weiter...

- Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist die Verankerung in die Organisation; in alle Unternehmensaktivitäten und -strategien, unternehmensweite Projekte und Ausbildungsprogramme.
- Gleichbehandlung und Diversity möglichst weit oben in der Hierarchie "ansiedeln" (z.B. Stabstelle bei Unternehmensleitung) - die Akzeptanz wird dadurch vergrößert.
- Gleichbehandlung und Diversity sind unternehmensweite Querschnittsthemen; nicht in einen Fachbereich abschieben, denn sie würden dort ein Mauerblümchendasein fristen bzw. im "harten Tagesgeschäft" untergehen.
- Vor- und Nachteile, Erleichterungen und Schwierigkeiten aufzeigen! Schönfärberei oder auch Schwarzmalerei nützen dem Thema nicht.
- Ein pragmatischer, engagiert-distanzierter Zugang ist empfehlenswert. Ebenso wenig wie die Arbeit zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern durch schnelle Erfolge und Wirkung gekennzeichnet ist, ist es die Gleichbehandlung aller Dimensionen und auch die Diversity Arbeit. Angesichts der investierten Energie, Zeit und Herzblut lebt es sich mit einer gehörigen Portion Gelassenheit am besten.

<sup>10</sup> Kritischerweise muss jedoch angemerkt werden: Die von Feministinnen kritisierte und befürchtete Abwertung der Dimension "Geschlecht" im Reigen der unterschiedlichen Dimensionen erscheint aus meiner Sicht nicht unbegründet.



Sammlung sämtlicher relevanter Gesetzesmaterialien zur Gleichbehandlung in Österreich

[www.klagsverband.at/recht.php](http://www.klagsverband.at/recht.php)

Infofolder: Das neue Gleichbehandlungsgesetz in Österreich

[www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/4F0D3B9C-4025-4719-8A2D-BA9CA1603C09/0/Gleichbehandlungfolder.pdf](http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/4F0D3B9C-4025-4719-8A2D-BA9CA1603C09/0/Gleichbehandlungfolder.pdf)

Infofolder: Die Einstellung macht's - Tipps und Informationen für Unternehmen zum Behindertengleichstellungspaket

[www.einstellungssache.at/broschueren/die\\_einstellung\\_machts.pdf](http://www.einstellungssache.at/broschueren/die_einstellung_machts.pdf)

**“ Es zahlt sich - nicht nur ökonomisch - aus, sich für Gleichbehandlung und Diversity im eigenen Unternehmen einzusetzen ... zeigt mir meine eigene Erfahrung. ”**

[ Mag.<sup>a</sup> Martina Berthold ]

## Vielfalt als Chance

### Die Magistratsabteilung 17 - Integrations- und Diversitätsangelegenheiten der Stadt Wien

*Mag.<sup>a</sup> Sonja Wehsely, Stadträtin für Integration, Frauenfragen, KonsumentInnenschutz und Personal*

**“ Wien ist Vielfalt!**

**17,6 Prozent der Wienerinnen und Wiener besitzen nicht die österreichische Staatsbürgerschaft. Rund 30 Prozent der Wiener Bevölkerung ist in erster, zweiter oder dritter Generation zugewandert. Vielfalt ist also eine Realität in unserer Stadt. In dieser Vielfalt liegen Chancen und Risiken: Unsere Aufgabe ist es, die Chancen zu ergreifen und die Risiken zu managen! ”**

**Die Zuwanderung der letzten Jahrzehnte hat die demographische Struktur der Wiener Bevölkerung verändert. In Wien lebten nach Angaben der Meldebehörde im März 2006 312.910 ZuwanderInnen mit ausländischer Staatsbürgerschaft. Bei einer Gesamtbevölkerung von 1.666.796 Menschen bedeutet dies einen Anteil von 18,8 Prozent. Gemessen am Kriterium der ausländischen Staatsbürgerschaft stammen 77.434 Personen aus Serbien und Montenegro, 40.172 aus der Türkei, 22.462 aus Polen, 17.658 aus Bosnien und Herzegowina und 16.966 aus Kroatien, um nur die größten Gruppen zu nennen. Zählt man jene Personen noch hinzu, denen die österreichische Staatsbürgerschaft verliehen worden ist, so erhöht sich der Anteil der BürgerInnen dieser Stadt, die Migrationshintergrund haben, auf rund 30% der Gesamtbevölkerung.**

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, hat sich die Wiener Stadtregierung 2004 entschlossen, eine weiterentwickelte Politik im Sinne eines Integrations- und Diversitätsmanagements zu implementieren.

Der Umgang mit "Vielfalt" bedarf auch einer bewussten organisatorischen Unterstützung. Daher wird auch von Diversitätsmanagement (DM) gesprochen. Diversität und das dazu notwendige Management ist also eine Querschnittsmaterie oder ein Leitthema, mit dem sich die gesamte Stadtverwaltung intensiv beschäftigt. Der MA 17-Integrations- und Diversitätsangelegenheiten kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie fungiert als "Verbindungsfachabteilung" zwischen Partnerorganisationen und NGOs einerseits und dem Magistrat andererseits und stellt in erster Linie interkulturelles Know-how zur Verfügung.

"Diversität" im Sinne von "ethnic diversity" - also der soziokulturellen, sprachlichen und ethnischen Vielfalt - bedeutet daher für die MA 17:

- Unterstützung von MigrantInnen, insbesondere von neu Zugewanderten, bei der Integration, damit sie gleichberechtigt und mit gleichen Chancen am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben teilnehmen können.
- Unterstützung des Magistrats als interner Dienstleister bei "Diversität", um Diversitätsmanagement als Teil von Qualitätsmanagement in allen Bereichen umzusetzen.

Die derzeit 53 MitarbeiterInnen, je zur Hälfte Männer und Frauen, mit unterschiedlichen Ausbildungen und Fachkompetenzen sind zu zwei Drittel selbst MigrantInnen der ersten oder der zweiten Generation. Sie stammen aus 14 Ländern und sprechen mehr als 23 Sprachen. In der Zentrale am Friedrich-Schmidt-Platz 3 in 1080 Wien sind die

---

diversityworks LINKTIPP



---

Kernbereiche der MA 17

[www.wien.gv.at/integration/abteilung.html](http://www.wien.gv.at/integration/abteilung.html)

Stadtteilarbeit der MA 17

[www.wien.gv.at/integration/stadtteil.html](http://www.wien.gv.at/integration/stadtteil.html)

---

Abteilungsleitung und die MitarbeiterInnen mit den Aufgabenbereichen Kanzlei, Personal, Öffentlichkeitsarbeit, Controlling, Recht, EDV und Projektunterstützung angesiedelt. Rund 20 MitarbeiterInnen sind von sieben Bürostandorten aus in den Bezirken 2, 3, 5, 10, 15, 16 und 20 AnsprechpartnerInnen sowohl für MigrantInnenvereine, als auch für Bezirkseinrichtungen in allen Wiener Bezirken. Sie werden jeweils vom Schwerpunktzentrum West (in Wien 16) bzw. Ost (in Wien 3) koordiniert.

Rund 12 MitarbeiterInnen arbeiten stärker themenorientiert in folgenden Kernbereichen:

- Wohnen/Stadtteil/Konflikt
- Kinder/Jugend/Schule
- Niederlassung/Bildung/Beruf
- Gesellschaft/Soziales/Gesundheit

Sie sind für die inhaltliche Entwicklung von Pilot- und Modellprojekten sowie für Förderanträge zuständig. Weiters sind sie zum jeweiligen Themenfeld auch AnsprechpartnerInnen für Magistratsabteilungen und Einrichtungen, die in diesem Bereich tätig sind.

## Schwerpunkte der Tätigkeit der MA 17 im Überblick

### **Regionale Arbeit in den Bezirken: Kommunikation - Information - Modellprojekte - Vernetzung**

Ob Integration gelingt, wird nicht in Amtsstuben entschieden, sondern im Zusammenleben vor Ort: In Schulen, in Wohnhäusern und Parkanlagen, in Betrieben. MitarbeiterInnen der MA 17 arbeiten daher in Regionen und Bezirken: Sie stärken die Kommunikation zwischen Bezirkseinrichtungen und MigrantInnenvereinen, unterstützen Communities, MigrantInnenvereine und lokale Integrationsinitiativen und initiieren Modellprojekte. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Stadtteilteams, Konfliktpotenziale zu erkennen und Nutzungs- und Interessenkonflikte, aber auch Anrainer- und Nachbarschaftsprobleme kompetent zu bearbeiten.

### **Förderungen**

Die MA 17 fördert Maßnahmen und Projekte, die der Bildung, Beratung, dem Empowerment und der Partizipation von MigrantInnen am gesellschaftlichen Leben dienen und/oder die interkulturelle Sensibilisierung und Kompetenz stärken und ein friedliches Zusammenleben aller WienerInnen fördern.

Da ohne Kommunikation keine Integration möglich ist, sind Angebote zum Erlernen der deutschen Sprache besonders wichtig. Der mit Abstand größte Teil der Finanzmittel im Sektor Förderungen wird für zielgruppenspezifische Spracherwerbs- und Bildungsmaßnahmen aufgewendet.

---

diversityworks LITERATURTIPP



---

Waldrauch, Harald; Sohler, Karin (2004):  
Migrantenorganisationen in der Großstadt -  
Entstehung, Strukturen und Aktivitäten am  
Beispiel Wien. Campus Verlag, Frankfurt

---

---

diversityworks LINKTIPP



---

Förderungen der MA 17

[www.wien.gv.at/integration/unterstuetzen.html](http://www.wien.gv.at/integration/unterstuetzen.html)

---

## Diversitätsmanagement: Unterstützung für den Wiener Magistrat

Zum Management der Vielfalt leistet die MA 17 Informations- und Unterstützungsarbeit für andere Magistratsdienststellen. Weiters initiiert bzw. begleitet sie diversitäts- und integrationsrelevante Maßnahmen, Projekte und Initiativen im Magistrat. Wenn notwendig, werden Projektpartnerschaften - insbesondere mit MigrantInnenorganisationen - geschlossen.

Die internationale Vernetzung ist beim global relevanten Thema "Diversity" unumgänglich. Die MA 17 beteiligt sich selbst am internationalen Wissenstransfer, analysiert Strategien vergleichbarer Städte und liefert eine Aufbereitung von internationalen Entwicklungen und wissenschaftlichen Studien für die Wiener Stadtverwaltung. Ein weiteres Anliegen der MA 17 ist die Fortbildung für MitarbeiterInnen des Magistrats. Viele MitarbeiterInnen des Magistrats stehen in ständigem KundInnenkontakt mit MigrantInnen. Das vorhandene Wissen über die Lebensumstände dieser KundInnen-Gruppe ist dabei oft nicht ausreichend, um ihnen richtig zu begegnen. Um diese Lücke zu schließen, führt die MA 17 Schulungen für MitarbeiterInnen des Magistrats durch, in denen die Grundlagen der Diversität, die Hintergründe der Migration sowie Fertigkeiten zur interkulturellen Kompetenz und Kommunikation vermittelt werden. Neben den Veranstaltungen an der Verwaltungsakademie kooperiert die MA 17 mit einzelnen Dienststellen.

Unter dem Motto "Wien spricht viele Sprachen" unterstützt die Fachabteilung den Magistrat auch auf dem Weg zu qualitativvoller Mehrsprachigkeit und besserer BürgerInneninformation.

## Fallbeispiel: Prozessbegleitung Diversitätsmanagement

Im Auftrag von Vizebürgermeisterin Grete Laska, Integrationsstadträtin Mag.<sup>a</sup> Sonja Wehsely und Magistratsdirektor Dr. Ernst Theimer wurde das Projekt "Prozessbegleitung Diversitätsmanagement" von der MA 17 und dem Europaforum Wien koordiniert. Fünf Entwicklungsgruppen haben im Jahr 2005 den Ist-Stand analysiert und kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen für den Magistrat sowie die Unternehmungen der Stadt Wien erarbeitet.

Von Anfang an wurde auf eine möglichst breite Beteiligung geachtet: An diesem Prozess haben neben der Magistratsdirektion fünfzehn Magistratsabteilungen, Bezirksämter, der Krankenanstaltenverbund, Wiener Wohnen, die Wiener Stadtwerke, der Fonds Soziales Wien, die Stelle zur Bekämpfung von Diskriminierungen sowie die Personalvertretung mitgearbeitet.

### Entwicklungsgruppe 1 - Personal

Um ein optimales, kundInnenorientiertes Service für alle WienerInnen gewährleisten zu können, soll sich die Vielfalt der Bevölkerung auch in der Struktur der MitarbeiterInnen der Stadt widerspiegeln. Die vielfältigen

Das Europaforum Wien wurde 1995 von der Stadt Wien mit der Intention gegründet, die Wiener Stadtregierung und Stadtverwaltung bei jenen Fragen zu unterstützen, die sich aus dem EU-Integrationsprozess und der europäischen wie internationalen Standortkonkurrenz ergeben.

Im Mittelpunkt der Arbeit des Europaforum Wien stehen drei Themen des politischen und gesellschaftlichen "Projektes Europa": die EU-Erweiterung mit all ihren Facetten, die Aufwertung der Urban Agenda im Denken und Handeln der Europäischen Union, die Entwicklung und Verbesserung der europäischen Demokratie.

[www.europaforum.or.at](http://www.europaforum.or.at)

---

Kompetenzen der MitarbeiterInnen auf sprachlicher bzw. interkultureller Ebene sollen vom "Unternehmen Stadt" offensiv genutzt werden, um die Qualität der Dienstleistungen zu steigern. Die Entwicklungsgruppe befasste sich mit den Themen Bewerbungen, Aufnahmen, Erhebungsmöglichkeiten von "Migrationshintergrund", Personalentwicklung (Weiterbildung) und erarbeitete konkrete Maßnahmen. Dazu einige Beispiele:

- Ein mehrsprachiger Folder wird produziert, der sich gezielt an Eltern von Jugendlichen mit Migrationshintergrund richtet, um die Stadt Wien als Ausbildungsort für Lehrlinge auch unter MigrantInnen bekannt zu machen.
- Es erfolgt die Erhebung von Sprachkenntnissen ("mehrsprachig aufgewachsen", Sprachkenntnisse allgemein) bei Bewerbungen (Personalerhebungsbogen) und bei den MitarbeiterInnen der Stadt Wien.
- Die interkulturelle Aus- und Fortbildung wird intensiviert.

### **Entwicklungsgruppe 2 - Wiener Kindergärten (MA 10)**

Trotz des hohen Anteils von Kindern aus MigrantInnenfamilien gibt es noch Nachholbedarf vor allem bei Müttern, die nicht berufstätig sind. Sie sind oft nicht genügend über die Wichtigkeit des Kindergartenbesuches für die soziale und sprachliche Integration ihrer Kinder informiert. Als erste Verbesserungsmaßnahme werden muttersprachliche Informationsblätter für den Kindergartenbesuch dem "Wiener Wäschepaket" beigelegt werden. Zusätzlich wird eine Bewerbung des Kindergartenbesuches in den in Wien erhältlichen muttersprachlichen Medien erfolgen. Die Ausbildungsstätten für Kindergartenpädagogik werden sich in Zusammenarbeit mit der MA 10 und der MA 17 verstärkt darum bemühen, SchülerInnen mit Migrationshintergrund für den Einstieg in diesen Beruf zu motivieren. Eine zielgruppenorientierte Werbeoffensive zur Erhöhung des Anteils von bilingualen SchülerInnen ist fix geplant. Weiters wird eine verbesserte interkulturelle Aus- und Fortbildung umgesetzt werden

### **Entwicklungsgruppe 3 - Magistratische Bezirksämter (MBÄ)**

Das Aufgabenspektrum der MBÄ und die räumliche Nähe zu den KundInnen erfordern bei der Gestaltung und Weiterentwicklung der Leistungen die Berücksichtigung der strukturellen, sprachlichen und soziokulturellen Vielfalt in der Bevölkerung. In einer ersten Phase werden Informationsblätter bzw. Ausfüllhilfen für Formulare für alle MBÄ vereinheitlicht und in mehrere Sprachen übersetzt aufgelegt werden. Ein hoher Informationsbedarf besteht zu den Themen Parkraumbewirtschaftung ("Parkpickerl"), Gewerbeanmeldung, Betriebsanlagengenehmigung und Meldewesen.

Parallel dazu soll eine Erhebung erfolgen, welche Sprachkompetenzen unter den MitarbeiterInnen der MBÄ vorhanden sind. In Kooperation mit der MA 63 wird auch an einer verbesserten Unterstützung von Unternehmensgründungen durch MigrantInnen sowie an der Verbesserung der Information über Genehmigungs- und Bewilligungsverfahren gearbeitet.

---

diversityworks LINKTIPP



Wiener Kindergärten (MA 10)

[www.kindergaerten.wien.at](http://www.kindergaerten.wien.at)

---

## **Entwicklungsgruppe 4 - Statistik/Demographie & Grundlagenarbeit**

Die zunehmende sprachliche und soziokulturelle Vielfalt in der Bevölkerung verlangt nach systematischer Berücksichtigung quer durch die gesamte bevölkerungsbezogene Grundlagenarbeit der Stadt. Für Planungen und politische Entscheidungen bedarf es erweiterten und aktuellen Wissens über Umfang bzw. Lebensumstände der Zuwanderungsbevölkerung und einzelner Communities.

## **Entwicklungsgruppe 5 - Kommunikation**

Primär geht es um die interne und externe Kommunikation des Leitmotivs "Diversität". Die Kommunikation dieser Inhalte ist die Voraussetzung, um die Bevölkerung ebenso wie die MitarbeiterInnen für die politische Neuorientierung und die erfolgreiche Umsetzung zu gewinnen.

Die erarbeiteten Maßnahmen werden zunächst schrittweise in ausgewählten "Pilotdienststellen" umgesetzt und sukzessive auf andere Magistratsabteilungen ausgeweitet. Die MA 17 begleitet und unterstützt die Dienststellen dabei mit ihrem Know-how.



Statistik & Analyse - Daten der Stadt Wien

[www.wien.gv.at/statistik](http://www.wien.gv.at/statistik)

Plakatkampagne "Für Wien"

[www.wien.gv.at/integration/fuer-wien.html](http://www.wien.gv.at/integration/fuer-wien.html)

Interkultureller Kalender der Stadt Wien

[www.wien.gv.at/integration/kalender.html](http://www.wien.gv.at/integration/kalender.html)

Fonds soziales Wien - Behinderung

[www.fondssozialeswien.at/Behinderung](http://www.fondssozialeswien.at/Behinderung)

Senior in Wien

[www.senior-in-wien.at](http://www.senior-in-wien.at)

Gleichbehandlungsbeauftragte der Stadt Wien

[www.wien.gv.at/menschen/gleichbehandlung](http://www.wien.gv.at/menschen/gleichbehandlung)

Weitere Einrichtungen der Stadt Wien:

Stelle zur Bekämpfung von Diskriminierung

[www.wien.gv.at/verwaltung/antidiskriminierung](http://www.wien.gv.at/verwaltung/antidiskriminierung)

Wiener Antidiskriminierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen

[www.wien.gv.at/queerwien](http://www.wien.gv.at/queerwien)

Frauenabteilung der Stadt Wien - MA 57

[www.wien.gv.at/ma57](http://www.wien.gv.at/ma57)

Frauen in Wien - Situationsbericht 2005

[www.wien.gv.at/ma57/forms/pdf/frauenbericht\\_05.pdf](http://www.wien.gv.at/ma57/forms/pdf/frauenbericht_05.pdf)

---

## Diversity Management in der Bank Austria Creditanstalt (BA-CA)

“ Als internationaler Konzern beschäftigt die Bank Austria Creditanstalt eine Vielzahl von MitarbeiterInnen, unterschiedlich in Kultur, Sprache, Religion, Gesundheitszustand, Ausbildung und sexueller Orientierung. Die positive Berücksichtigung dieser Vielfalt wird als wertvolles Gut betrachtet. Die Kombination unterschiedlicher Sichtweisen und Fähigkeiten lässt Kreativität und Innovation entstehen. Gerade in Zeiten großer Veränderungen ist "Diversity" eine gute Basis für dauerhaften Unternehmenserfolg. ” [ Aus: Homepage der Bank Austria Creditanstalt ]



## Entwicklung des Diversity-Grundverständnisses in der BA-CA

**Bereits Anfang der 90er Jahre wurden in der BA-CA bzw. deren Vorgängerbanken verstärkt Schritte in Richtung Chancengleichheit von Frauen und Männern gesetzt. Durch entsprechende Rahmenbedingungen sollte der hohe Frauenanteil im Unternehmen berücksichtigt und das Potenzial qualifizierter Frauen verstärkt genutzt werden. Darüber hinaus ging es aber auch darum, die geschlechtsspezifischen unterschiedlichen Fähigkeiten zu fördern und zu nützen. Im Laufe der folgenden zehn Jahre wurden verschiedenste Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Die BA-CA wurde für diese Leistungen auch immer wieder im Rahmen von Wettbewerben als frauen- und familienfreundlicher Betrieb ausgezeichnet.**

**Zu Beginn des 2. Jahrtausends weitete die BA-CA ihre Aktivitäten im Bereich Chancengleichheit über den Genderansatz hinaus aus: Unter dem Begriff "DIVERSITY" wurden diese Initiativen eine wichtige Aufgabe in der Personalarbeit. Die Maßnahmen, die im Rahmen des Diversity Managements nach wie vor in der BA-CA gesetzt werden, können zu fünf wesentlichen Aktionsfeldern zusammengefasst werden: "Gender", "Kultur", "Generationen", "Gesundheit" und "Lebensweise".**

Folgende Überlegungen lagen dieser Neuausrichtung zugrunde: Die BA-CA ist der Überzeugung, dass die Kombination unterschiedlicher Sichtweisen und Fähigkeiten Kreativität und Innovation entstehen lässt. Unterschiedliche Qualitäten, Talente sowie alle Facetten der MitarbeiterInnenpersönlichkeit werden als Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg gesehen und nicht als "wohlwollende soziale Verantwortung" für die MitarbeiterInnen. Vor allem in Zeiten großer Veränderungen - davon war die BA-CA immer wieder betroffen - sollte das gezielte "Managen der Vielfalt" eine gute Basis für einen dauerhaften Unternehmenserfolg darstellen. Denn durch die Globalisierung, das Fallen von Grenzen, die größere Mobilität der Menschen, wachsendes Selbstbewusstsein diskriminierter Bevölkerungsteile, länderübergreifende Fusionen und die verstärkte Partizipation von Frauen am Arbeitsleben werden Menschen - so auch natürlich die MitarbeiterInnen der BA-CA - zunehmend zu einem konstruktiven Umgang mit dieser Vielfalt veranlasst.

Neben dem zweifellos wichtigen innerbetrieblichen Aspekt hat Diversity auch betriebsextern hohe Bedeutung: Unterschiedlichkeit betrifft alle Menschen einer Gesellschaft. Vor allem für ein Dienstleistungsunternehmen wie die BA-CA ist es vom betriebswirtschaftlichen, aber auch vom ethischen und humanitären Standpunkt aus erforderlich, die Diversität ihrer KundInnen zu erkennen und im nötigen Ausmaß auf die KundInnenbedürfnisse einzugehen.

Menschen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher ethnischer, kultureller Herkunft, Religion und Weltanschauung, unterschiedlichen Alters, verschiedenen Gesundheitszustandes, unterschiedlicher sexueller Orientierung etc. treffen als KundInnen und als MitarbeiterInnen der BA-CA aufeinander. Das Unternehmen muss also für kulturellen und sozialen Pluralismus offen sein.

---

### AUTORINNENINFO

---

Mag.<sup>a</sup> Leopoldine Faber  
Human Resources/Diversity Management  
Bank Austria Creditanstalt AG  
[www.ba-ca.com](http://www.ba-ca.com)

---

## Instrumente zur Umsetzung

Die BA-CA hat in der Vergangenheit versucht, zum Thema Diversity gezielt Bewusstseinsbildung zu betreiben und hat sowohl bankintern als auch bankextern bei verschiedensten Anlässen und in verschiedensten Medien über einzelne Diversity-Maßnahmen der Bank berichtet. Dadurch sollte erreicht werden, dass sich vor allem MitarbeiterInnen mit Diversity näher auseinander setzen und die Vorteile der Vielfalt anerkennen und auch bewusst für sich und das Unternehmen nützen. Dies ist zwar einfach gesagt und lässt sich leicht zu Papier bringen, einen Umdenkprozess bei allen MitarbeiterInnen herbeizuführen, ist jedoch eine besondere Herausforderung.

Mittlerweile hat durch die Einbettung der BA-CA in die UniCredit Group Diversity einen noch höheren Stellenwert bekommen. Die Vielfalt wird immer transparenter und somit für jede/n Einzelne/n persönlich noch stärker wahrnehmbarer. Die UniCredit Group als Unternehmen ist komplex und dennoch "unvollkommen". Sie ist komplex, weil sich so viele MitarbeiterInnen einbringen und weil es schwierig ist, in wirtschaftlich, politisch und gesellschaftlich widersprüchlichen Situationen gemeinsame Ziele zu verfolgen. Es gibt keinen schnellen und einfachen Weg, diese Komplexität und "Unvollkommenheit" zu überwinden. Die Gruppe muss mit diesen Gegebenheiten - mit einer enormen Vielfalt - leben. Alle gleich zu machen, ist unmöglich und auch nicht sinnvoll. Der gemeinsame Nenner für das tägliche Handeln der MitarbeiterInnen können in hohem Maße definierte Werte des Unternehmens sein, die für alle Gültigkeit haben.

### Integrity Charter

In der UniCredit wurde von den MitarbeiterInnen 2005 eine gemeinsame Werteordnung, die "Integrity Charter" entwickelt. Sie stellt einen Werteframework für konfliktbeladene Situationen im Arbeitsalltag dar und soll zur Bewältigung von Problemen und Ausnahmesituationen dienen, die nicht durch Gesetze, Verordnungen oder interne Richtlinien geregelt sind. Mit der Integrity Charter will die UniCredit Group ihre eigene Unternehmenspersönlichkeit ausdrücken und ihre Professionalität noch weiter steigern. Derzeit läuft in der gesamten BA-CA - Gruppe ein Prozess, um alle MitarbeiterInnen zu motivieren, sich mit den definierten Gruppenwerten "Fairness", "Transparenz", "Respekt", "Gegenseitigkeit", "Freiheit", "Vertrauen" näher auseinanderzusetzen und zu überlegen, wie diese Werte auch tatsächlich gelebt werden können.

Am 20.9.2006 fand in der BA-CA der "Integrity Charter Tag" statt, an dem sich die gesamte BA-CA Gruppe zur selben Zeit zwei Stunden ausschließlich mit den Unternehmenswerten auseinandergesetzt hat. Diese BA-CA weite Diskussion stellt aber nur den Anfang eines längeren Prozesses dar, da völlig klar ist, dass Werte nicht nach einer einmaligen Aktion sofort verinnerlicht werden können.

Der Grundgedanke von Diversity findet sich selbstverständlich auch in den definierten Werten und somit in der Integrity Charter wieder.

---

diversityworks LINKTIPP 

UniCredit Group

[www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)

Integrity Charter der UniCredit

[www.unicreditgroup.eu/en/media/download/profilo/integrity\\_charter.pdf](http://www.unicreditgroup.eu/en/media/download/profilo/integrity_charter.pdf)

---

diversityworks INFOBOX 

Richtlinien, und/oder Codes of Conduct stellen ein bewährtes Instrument im Diversity Management dar. Sie dienen als gemeinsames Wertegerüst einer Organisation, zur Handlungsanleitung (u.a. bei Konflikten) und Reduktion von Konfliktpotenzialen. Zudem können sie positive Auswirkungen auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit und das Betriebsklima haben. Die offene Kommunikation der gemeinsamen Werte trägt auch zur Verbesserung von Stakeholder-Beziehungen und zu einem Imagegewinn in Marketing & PR bei. Sie können arbeitsverfassungsrechtlich auch als verbindliche Betriebsvereinbarungen gestaltet werden.

Nähere Infos unter:

[www.gleichechancen.at/manual/equal\\_manual](http://www.gleichechancen.at/manual/equal_manual)

[www.arbeiterkammer.at/pictures/d26/Must er\\_Antidisk.pdf](http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d26/Must er_Antidisk.pdf)

Explizit festgehalten ist, dass das Unternehmen "für kulturellen und sozialen Pluralismus offen" ist. Besonders erwähnenswert ist im Zusammenhang mit dem Wert "Fairness" folgender in der Integrity Charter der UniCredit Group angeführte Punkt:

“ Die Grundsätze der bürgerlichen Freiheit sind stets zu achten - also die Weltanschauung, die sexuelle Identität. Die ethnische Herkunft, die politische und kulturelle Freiheit und die Freiheit, sich einer Gewerkschaft anzuschließen oder nicht - unabhängig von Alter, Geschlecht und Behinderung, jede Diskriminierung in diesen Bereichen muss eliminiert und durch Wertschätzung der Talente und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen ersetzt werden... ”

[ Aus: Integrity Charter der UniCredit Group ]

Dadurch wird klar, dass die Auseinandersetzung mit den individuellen Stärken und Vorzügen von Menschen sowie eine pluralistische Grundhaltung im Vordergrund des Handelns der BA-CA MitarbeiterInnen stehen sollen.

### **Mentoring**

Ausgehend vom Genderansatz wurde im Jahr 2000 in der BA-CA als Personalentwicklungs- und Diversity-Instrument Mentoring etabliert. Vorerst mit dem Focus, besonders Frauen auf ihrem Berufsweg zu unterstützen, um letztlich mehr Frauen in höher qualifizierte Funktionen zu bringen. Mittlerweile gibt es seit 2004 ein österreichweites bankinternes Mentoring-Programm, an dem jährlich rund 40 - 50 Paare teilnehmen. Im Sinne von Gleichbehandlung wurde das Programm nun auch für Männer zugänglich gemacht. Im Vordergrund steht, Mentees dabei zu unterstützen, ihre vorhandenen Potenziale zu erkennen und zu nutzen, ihnen dabei zu helfen, ihre Aufgaben besonders gut zu erfüllen bzw. sie fit für neue Aufgaben zu machen. MentorInnen, die dem oberen Management angehören, sollen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mentees positiv beitragen, ihnen neue Sichtweisen eröffnen und sie in Netzwerke einführen. Bei den bisherigen Programmen waren bei den Mentoring-Paaren nahezu immer das Alter, die Hierarchieebene, die Funktion und die Organisationseinheit, in der sie tätig waren, unterschiedlich. Eher intuitiv kamen dann weitere Unterschiedsfaktoren zum Tragen, wie z.B. Geschlecht und Unternehmensherkunft.

Aus den Rückmeldungen der MentorInnen und Mentees geht immer wieder hervor, dass beide - MentorIn und Mentee - von der Zusammenarbeit profitieren. Durch die Gespräche werden beide mit anderen Standpunkten

---

diversityworks LINKTIPP



Mentoring - eine Anleitung...

[www.sfs-dortmund.de/docs/beitr129.pdf](http://www.sfs-dortmund.de/docs/beitr129.pdf)

Diversity Mentoring

[www.socialeurope.com/mandiv/en/mentoring\\_scheme.html](http://www.socialeurope.com/mandiv/en/mentoring_scheme.html)

---

diversityworks LITERATURTIPP



Clutterbuck, David; Ragins, Belle (2002):  
Mentoring and Diversity.

Butterworth-Heinemann, Oxford

---

bzw. anderen Blickwinkeln konfrontiert - die von Jüngeren/Älteren, die unterschiedlicher Hierarchieebenen, des anderen Geschlechts, einer anderen Unternehmensherkunft, fremder Fachbereiche. Von den positiven Unterschieden - im Sinne von "Diversity" - zu lernen ist eine große Chance, die nicht nur den Beteiligten zugute kommt, sondern letztlich auch der BA-CA. Dass die ManagerInnen durch dieses Instrument wertvolles Feedback erhalten, stellt einen zusätzlichen Nutzen für die BA-CA dar.

Im Rahmen dieses Instruments besteht aber nicht nur die Möglichkeit aus den Perspektiven der Unterschiede zu lernen, sondern auch jene Werte, die in der Integrity Charter festgeschrieben sind, zu transportieren.

## Zukunftsperspektiven

Die BA-CA als Mitglied der UniCredit Group hat sicher im Vergleich zu anderen österreichischen Unternehmen die Vorteile von gezieltem Diversity Management erkannt und mit deren Umsetzung begonnen. Dennoch steht sie mit der Realisierung erst am Anfang. Wenngleich partiell bereits Maßnahmen eingeleitet wurden und bereits umgesetzt werden, könnte der Diversity Gedanke noch wesentlich größere Breitenwirkung erreichen.

In erster Linie gilt es also nun, die in der Integrity Charter festgehaltenen Werte tatsächlich in der UniCredit Group zum Leben zu erwecken. Dass sie gelebt werden, zeigen nicht festgeschriebene Worte, sondern konkrete Taten. Die UniCredit Group hat einen sehr begrüßenswerten Prozess gestartet und eine gruppenweite Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten ist im Laufen.

Durch die in der Integrity Charter festgeschriebenen Werte bekommt auch das Thema Diversity als eindeutiger Trägerbegriff der neuen Unternehmenskultur einen ganz besonderen Stellenwert im Unternehmen. Mentoring noch gezielter als Diversity-Instrument - über die österreichischen Landesgrenzen hinaus - einzusetzen, wird bereits angedacht. Denn im Lernen von den vielen Unterschieden der MitarbeiterInnen innerhalb der UniCredit Group, liegt eine immense Entwicklungschance, die es unbedingt zu nützen gilt, um so den weiteren Erfolg der UniCredit Group nachhaltig zu garantieren und zu sichern.



“ Die Universität Wien bekennt sich dazu, Vielfalt in allen Bereichen zu fördern, zu unterstützen, nutzbar und sichtbar zu machen, benachteiligte Gruppen gezielt zu fördern und durch entschiedenes Auftreten gegen Diskriminierungen jedweder Art Einheit in der Vielfalt zu beweisen. ”

Vielfalt bildet!  
Bildet Vielfalt!

[ Aus: Universität 2010 - Entwicklungsplan der Universität Wien ]

Vielfalt bildet! Bildet Vielfalt!  
Diversity Management an der Universität Wien



**"Vielfalt" ist für die Universität Wien als "universitas litterarum" seit ihrer Gründung vor mehr als 640 Jahren wesentlich. Studierende können derzeit zwischen 130 verschiedenen Studienrichtungen von Afrikanistik bis Zoologie wählen. WissenschaftlerInnen sind an 15 Fakultäten und 2 Zentren tätig. Die Bandbreite der Wissenschaften reicht von Theologie über Wirtschaftswissenschaften bis hin zu Lebenswissenschaften oder Psychologie. Mehr als 60.000 Menschen studieren und arbeiten an der Universität Wien. Im Zuge der Überlegungen zur Entwicklung der Universität Wien wurde die Diversität der Studierenden und MitarbeiterInnen einerseits sowie die Vielfalt des universitären Angebots andererseits als Potenzial und Qualitätsmerkmal verstärkt in den Blick genommen.**

“ Universitäten leben von den Ideen, die aus der Vielfalt und Verschiedenheit ihrer Angehörigen, der Studierenden und MitarbeiterInnen, entstehen. Vielfältige Erfahrungshintergründe bringen vielfältige Ideen, die die Basis für wissenschaftliche Innovation und für die Entwicklung der gesamten Universität darstellen. ”

Mit diesem Leitsatz aus dem Entwicklungsplan der Universität Wien wird "Diversity Management" als fakultäten- und zentrenübergreifendes Projekt zur Förderung der Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung von Vielfalt im Entwicklungsplan der Universität Wien verankert. Als strategische Akzentsetzung steckt dieser die Eckpunkte der universitären Entwicklung bis 2010 ab. Er ist eingebettet in einen rechtlichen und gesellschaftlichen Kontext, der im Folgenden kurz umrissen werden soll:

## Die autonome Universität

Die Freiheit von Wissenschaft und Lehre, wie sie bereits 1867 im Staatsgrundgesetz gesichert wurde, erhielt im Universitätsgesetz 2002 unter dem Schlagwort der "Autonomie der Universitäten" neue Bedeutung. Die größere verwaltungstechnische und wirtschaftliche Unabhängigkeit, sowie die damit verbundene Forderung nach einer Umstrukturierung der Universitätsorganisation machen eine Neuorientierung notwendig. Georg Winckler, seit dem Jahr 2000 Rektor der Universität Wien, propagiert eine autonome Universität, "um das Rechtsinstitut der Wissenschaftsfreiheit als Individualrecht ihrer Angehörigen wie als Abwehrrecht der Universität gegenüber Eingriffen von außen zu schützen [...]."

Universitäten werden sich, so die Argumentation, in Zukunft unter anderem wirtschaftliches Handeln zu Eigen machen müssen, um die Qualität des Angebots halten bzw. steigern zu können. Dabei wird auch die Universität Wien verstärkt darauf angewiesen sein, einerseits auf allgemeine gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen und andererseits auf Entwicklungen im europäischen und internationalen Hochschulwesen zu reagieren.

---

### AUTORINNENINFO

Mag.ª Karoline Iber & Mag.a Birgit Virtbauer  
Diversity Management  
Universität Wien

[www.univie.ac.at/diversity/php/](http://www.univie.ac.at/diversity/php/)

---

### diversityworks LINKTIPP

Vielfalt der Universität Wien

[www.univie.ac.at/diversity/php/beziffern.html](http://www.univie.ac.at/diversity/php/beziffern.html)

Entwicklungsplan der Universität Wien

[www.univie.ac.at/rektorenteam/ug2002/entwicklungswplan.html](http://www.univie.ac.at/rektorenteam/ug2002/entwicklungswplan.html)

Universitätsgesetz 2002

[www.bmbwkv.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/ug02/Universitaetsgesetz\\_2002\\_inh.xml](http://www.bmbwkv.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/ug02/Universitaetsgesetz_2002_inh.xml)

---



Auf Seiten der Lehre und der Forschung bietet die WU Wien mit dem "Arbeitsbereich für Gender & Diversity" ebenfalls eine innovative universitäre Einrichtung. Studierende können das Kompetenzfeld "Gender- und Diversitätsmanagement" belegen.

[www.wu-wien.ac.at/gender](http://www.wu-wien.ac.at/gender)

Die Installation von "Diversity Management" ist in diesem Zusammenhang logische Konsequenz: Als Strategie, die von Unternehmen genutzt wird, um auf die Anforderungen pluralistischer Gesellschaften, nicht-linearer Berufslaufbahnen, juristischer Anti-Diskriminierungs-Richtlinien oder auch verstärkten Konkurrenzdruckes zu reagieren, soll die Förderung von Vielfalt dazu beitragen, die Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit der Universität Wien zu steigern. Interdisziplinarität, Internationalität und Zusammenarbeit über institutionelle Grenzen hinweg werden auch in Zukunft wesentliche Erfolgsmerkmale für Universitäten darstellen. "Diversity Management" hat - aus dieser Perspektive betrachtet - die Aufgabe, die "Positionierung der Universität Wien im europäischen Hochschul- und Forschungsraum als eine der führenden Forschungsuniversitäten Europas<sup>1</sup>" zu unterstützen.

Die Implementierung von "Diversity Management" im Hochschulwesen weist allerdings Spezifika auf: Eine Universität hat nicht nur die Aufgabe, möglichst effektiv mit ihren Ressourcen umzugehen, sondern sie hat auch die Funktion als Bildungsinstitution, gesellschaftliche Tendenzen kritisch zu hinterfragen. Dieses Spannungsfeld von Anpassung und Reflexion, von wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Freiheit, innerhalb dessen sich die gesamte Universität derzeit bewegt, überträgt sich auch auf die Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und dessen Konzeptualisierung.

Die Nutzung von "Human-Ressourcen" - erklärtes Ziel von Diversity Management - muss in seiner Begrifflichkeit und Intention genauso hinterfragt werden wie überhaupt das "Managen" von Vielfalt. Diversity Management als Strategie hat sich dabei denselben Herausforderungen zu stellen, wie die Individuen und Strukturen, mit denen es arbeitet: Aushalten von Widersprüchen, Umgang mit Komplexitäten und Finden konstruktiver Handlungsansätze.

## Vielfalt bildet! Bildet Vielfalt!

Das große Potenzial, aber auch die große Herausforderung einer Bildungseinrichtung besteht darin, auf mehreren Ebenen zugleich agieren zu können: Zunächst auf der Ebene der Verwaltung und Organisation, wo es darum geht, strukturelle Maßnahmen der Gleichberechtigung und Partizipation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für Studierende zu fördern. Zusätzlich dazu sind Wissenschaft und Lehre aufgefordert, institutionelle Strukturen und Praxen zu analysieren und den theoretischen Diskurs voranzutreiben. Dabei kommt sowohl "Diversity Management" als Gesamtstrategie in den Blick, als auch einzelne Dimensionen von Diversität, die durchaus universitäts-spezifisch definiert und gestaltet sein können.

<sup>1</sup> "Universität 2010 - Entwicklungsplan der Universität Wien", Stand 28.4.2006, S5; siehe auch unter: [http://public.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/public/pdf/Entwicklungsplan-2006.pdf](http://public.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/public/pdf/Entwicklungsplan-2006.pdf)

In der konkreten Umsetzung fokussiert Diversity Management derzeit die Dimension der "physischen und psychischen Fähigkeiten". Kontaktpersonen, Initiativen und Einrichtungen, die sich mit diesem Aspekt von Vielfalt befassen, werden vernetzt und unterstützt. Es heißt, das bestehende Angebot sichtbar zu machen und auszuweiten. Angehörige der Universität Wien, die geistig oder körperlich beeinträchtigt sind, sollen in jeder Hinsicht barrierefrei arbeiten bzw. studieren können.

Derzeit haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung oder chronischer Krankheit die Möglichkeit, sich an die Behindertenvertrauensperson zu wenden. Studierende erhalten Unterstützung und Information vom Behindertenbeauftragten der Universität Wien.

Am Blindenarbeitsplatz in der Universitätsbibliothek können MitarbeiterInnen und Studierende mit Sehbehinderung einen Computerarbeitsplatz mit Sprachausgabe-System und Braille-Zeilen-Tastatur nutzen. Ein nächster Schritt besteht im barrierefreien Ausbau der Internetpräsenz der Universität Wien. Die wichtigsten Informationen rund um Organisation und Studium werden in österreichischer Gebärdensprache und in deutscher Lautsprache (also in Gebärdensprach-Videos und Ton) abrufbar sein. Dieses Projekt soll nicht nur einen Beitrag zur Förderung gehörloser und sehbehinderter MitarbeiterInnen und Studierender darstellen, sondern auch die Offenheit der Universität Wien gegenüber sprachlicher und kultureller Vielfalt signalisieren.

Für das Jahr 2007 - das "Europäische Jahr der Chancengleichheit für alle" - ist geplant, einerseits die Beratungs- und Unterstützungsangebote an der Universität Wien auszubauen und stärker sichtbar zu machen. Andererseits soll ein erster Schritt in Richtung "Diversity-Monitoring" getan werden, indem Repräsentanzen bestimmter Gruppen empirisch erfasst werden: Wie viele Angehörige der Universität Wien weisen nach eigenen Angaben eine Behinderung oder chronische Krankheit auf? Wie viele Angehörige der Universität Wien sind Eltern? Wie sieht die Altersverteilung unter den Studierenden aus? Diese und ähnliche statistische Daten lassen eine erste Bestandsaufnahme zu, machen "weiße Flecken" sichtbar und ermöglichen die Formulierung neuer Ziele - Für das Diversity Management an der Universität Wien ein nächster Schritt, um die Diversität der Universität in möglichst vielen Facetten erlebbar und lebbar zu machen.

---

diversityworks LINKTIPP



Infos zum Thema "Behinderung" an der Universität Wien

[www.univie.ac.at/diversity/php/univ\\_physpsychb.html](http://www.univie.ac.at/diversity/php/univ_physpsychb.html)

Weitere Beratungs- und Unterstützungsangebote

[www.univie.ac.at/diversity/php/diversesuniversitaer.html](http://www.univie.ac.at/diversity/php/diversesuniversitaer.html)

---

diversityworks INFOBOX



Barrierefreie Internetpräsenz:

Die meisten Websites setzen eines voraus: die volle Funktionsfähigkeit der visuellen, auditiven, kognitiven und motorischen Fähigkeiten. Ca. 10% der Gesamtbevölkerung müssen jedoch mit Einschränkungen in diesen Bereichen leben. Für diese Menschen ist die volle Nutzung des Mediums Internet bis dato kaum möglich.

Weitere Informationen:

[www.gleichundgleich.gv.at/cms/gleich/thema.html?channel=CH0673](http://www.gleichundgleich.gv.at/cms/gleich/thema.html?channel=CH0673)

Diversity Monitoring (die Erfassung der Repräsentanz bestimmter Gruppen in Organisationen) ist im angloamerikanischen Raum ein häufig angewendetes Instrument im Diversity Management.

Equality and diversity monitoring in higher education institutions:

[www.ecu.ac.uk/publications/guidancepublications/Monitoring.pdf](http://www.ecu.ac.uk/publications/guidancepublications/Monitoring.pdf)

---

# VA D



## Diversity Management bei ISS Facility Services GmbH

“ **ISS Facility Services ist sich seiner Verantwortung gegenüber Menschen anderer Kulturen bewusst. Die gewerblichen ISS Mitarbeiter kommen zum überwiegenden Teil nicht aus Österreich: Menschen aus mehr als 60 Nationen und mit 25 verschiedenen Muttersprachen gehören zur Belegschaft der ISS. Der Entwicklung dieser multikulturellen Workforce schenkt das Management seit Jahren größte Aufmerksamkeit.** ”

[ *Aus: ISS Homepage* ]

**Der dänische Dienstleistungskonzern ISS Facility Services GmbH ist ein internationaler Konzern mit weltweit 330.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in Österreich mit über 9.000 Angestellten und ArbeiterInnen aus 45 Ländern.**

Warum hat sich ISS Facility Services entschlossen, sich mit Diversity Arbeit auseinanderzusetzen?

- Diversity Management ist eine Methode, um innerbetriebliche Produktivität, Kreativität und Effizienz zu verbessern; sie kommt sowohl dem Unternehmen wie auch den MitarbeiterInnen und dem KundInnen zugute.
- Diversity Management bezieht sich auf die Vielfalt der unterschiedlichen Kulturen, Religionen, Nationalitäten, Hautfarben, ethnischen und gesellschaftlichen Gruppen. Die Akzeptanz und Förderung dieser Vielfalt soll nach deren Fähigkeiten und Potenzialen, also deren mitgebrachten Ressourcen erfolgen.
- Mit Diversity Management sollen die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen gefördert werden und damit die Chancengleichheit bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung gewährleistet sein.

Implementierungsschritte für Diversity Arbeit bei ISS Facility Services

### Analyse

- Die unterschiedlichen Kulturen im Betrieb und ihre Repräsentanz auf den verschiedenen Hierarchieebenen werden erhoben.
- Weiters wird analysiert, ob eine hohe Fluktuation zu beobachten ist und ob bestimmte Gruppen häufiger krank sind als andere. Diese Indikatoren dienen auch als Gradmesser für die Zufriedenheit.
- Durchsicht der MitarbeiterInnenbefragung.
- Deutschkenntnisse werden erfasst.
- Zugang zu Schulungsmaßnahmen wird untersucht.
- Gibt es Unterschiede oder Probleme (z.B. Kommunikationsprobleme) unter den Kulturen, haben alle die gleichen Aufstiegschancen? Teams werden unterschiedlich zusammengesetzt, um zu sehen, ob jene mit einer höheren Heterogenität produktiver als homogene Teams sind oder umgekehrt.

Ist nun ein Handlungsbedarf festgestellt - kann im Rahmen der Diversity Arbeit beispielsweise wie folgt mit dem Handlungsinstrument "Unternehmenstheater" gearbeitet werden:

Die mit Fluktuation verbundenen Kosten, die durch neuerliche Personalwerbung und -einstellung, Einarbeitungszeit und anfängliche Produktivitätsnachteile entstehen, betragen beispielsweise im mittleren Management im Schnitt 150% des Jahresgehalts der freigegebenen Stelle.

Quelle: The Price Tag On Turnover. In: Personnel Journal, Dec. 1990, S. 58-61

---

---

diversityworks LINKTIPP



MaDiCu - Managing Diversity Through Culture

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

MaDiCu bei ISS

[www.issworld.at/view.asp?ID=1051](http://www.issworld.at/view.asp?ID=1051)

Kulturverein UniT

<http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/unit>

Prospect Unternehmensberatung GmbH

[www.pro-spect.at](http://www.pro-spect.at)

---

### **Beispiel "MaDiCu" bei ISS Facility Services GmbH - "Unternehmenstheater"**

Durch einen MigrantInnenanteil von ca. 70 % in unserem Unternehmen ISS Facility Services GmbH, sind wir auf Anregung der Unternehmensberatung "prospect" und des Vereins für Kultur an der Universität Graz (uniT) im Frühjahr 2004 auf dieses Projekt aufmerksam gemacht worden. Ohne die Initiative und Förderung von Seiten der EU und des BMWA wäre die Projektdurchführung nicht möglich gewesen.

MaDiCu (Managing Diversity through Culture) ist ein Projekt, das die Kommunikation und die Akzeptanz der verschiedenen Kulturen im Unternehmen verbessern soll. Wir sehen die Vielfältigkeit unserer ArbeitnehmerInnen als Potenzial, möchten dieses erfassen und positiv nutzen können. Diversity Management ist eine Methode, um innerbetrieblich Produktivität, Kreativität und Effizienz zu verbessern - sie kommt sowohl dem Unternehmen als auch den ArbeitnehmerInnen zugute.

#### **Projekt MaDiCu 2004:**

Gewerbliche MitarbeiterInnen aus zwölf verschiedenen Ländern (insgesamt 30 MitarbeiterInnen) wurden zu anonymen Interviews in der jeweiligen Muttersprache gebeten und erläuterten ihre Probleme und Verbesserungsvorschläge. Anschließend gab es einen Analysebericht und die Ergebnisse wurden mit dem Werkzeug "Unternehmenstheater" gespiegelt. Die SchauspielerInnen wurden uns vom Kulturverein UniT vermittelt und setzten unter der Regieanleitung vom Verein UniT die ISS intern ermittelten Ausprägungen um. Sie haben selbst unterschiedlichste kulturelle Hintergründe.

#### **Aktionen nach dem Pilotprojekt MaDiCu 04:**

- Österreichweites Beratungsstellennetzwerk für ISS MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund
- Ombudsfrau/-mann (für Krisenintervention in Notfällen, Hilfestellung bei Behördenkontakten, Rechts- und Sozialberatung etc.)
- Kostenlose Teilnahme an Deutschkursen (ISS - Schulungsabteilung)
- Weitere MaDiCu Projekte werden ISS-intern durchgeführt (Projekt 2005 auf der ObjektleiterInnenebene - geplante Aufführung im November 2005 wurde bereits umgesetzt)
- Teilnahme am Diversity Forum 06 von diversityworks und RoomyCompany.at

Durch die aktive Auseinandersetzung aller Personen und Hierarchien mit den erarbeiteten Themen soll ein reibungsloser Arbeitsablauf für ISS MitarbeiterInnen und ISS KundInnen gewährleistet werden. Dies vor allem deshalb, da der Stress durch mögliche Benachteiligung sehr kontraproduktiv ist. Der Name "MaDiCu" wurde ISS intern (nach Rücksprache mit dem Team von UniT) beibehalten - denn nach den bereits umgesetzten MaDiCu Projekten verbinden die MitarbeiterInnen bereits Diversity Arbeit mit diesem Namen.

---

diversityworks LINKTIPP



Das Diversity Forum ist eine jährliche Lern-, Austausch- und Entwicklungsgruppe für EntscheidungsträgerInnen aus Privatwirtschaft, öffentlicher Verwaltung und NGOs. In mehreren Workshops findet eine intensive Auseinandersetzung mit Diversity Management statt.

[www.diversityworks.at/services/diversity-forum07.pdf](http://www.diversityworks.at/services/diversity-forum07.pdf)

---

## Die Nachevaluierung

Je klarer Ziele und Maßnahmen formuliert sind, umso besser wird die Evaluierung funktionieren. Die Inangsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verspricht langfristig den größten Erfolg. Um das Ergebnis der Maßnahmen der Diversity Arbeit zu sichern, werden diese nach bestimmten Kriterien evaluiert. Das geschieht unter anderem durch die Einbeziehung der gesamten Belegschaft. Weiters kann man an Hand der MitarbeiterInnenbefragung Verbesserungen evaluieren. Im Personalcontrolling sieht man die Krankenstandsdaten bzw. die Fluktuationsdaten - hier lässt sich ein "vorher" - "nachher" gut gegenüberstellen. Unternehmensziele bzw. Aktionspläne werden gemeinsam in Nachfolgeworkshops formuliert und ebenso gemeinsam umgesetzt. So soll ein gemeinsames Tragen der Ziele gewährleistet sein.



Während viele Diversity Management Strategien erfolgreich und umfassend umgesetzt werden, fehlt oft deren genaue Evaluation und betriebswirtschaftliche Erfolgsmessung. Wie dies möglich ist, siehe auch den Beitrag von equalizent in diesem Buch sowie den Artikel von Eva Kaiser: "Diversity - wie Unternehmen messbar profitieren" unter: [www.iqentis.de/binarydata/pdf/Diversity\\_messbar.pdf](http://www.iqentis.de/binarydata/pdf/Diversity_messbar.pdf)

---

## diversity@care - MigrantInnen in der mobilen Pflege und Betreuung

“Zuwanderung hat auch in Wien längst stattgefunden. 30 Prozent aller in Wien lebenden Menschen hatten bei ihrer Geburt eine andere als die österreichische Staatsbürgerschaft. So würde man meinen, dass auch Integration längst Alltag sein sollte ...  
Doch es zeigt sich auch im Feld der Pflege- und Betreuungsberufe, dass noch viel getan werden muss, um die Fähigkeiten ausländischer MitbürgerInnen und deren kulturelle Vielfalt (Diversität) besser zu nutzen. Diversity@care beschreitet neue Wege.”

[ Aus: Homepage diversity@care ]



**Projektziel ist die Einleitung von Diversitätsprozessen in der mobilen Pflege und Betreuung zur gezielten Wahrnehmung, Nutzung und Förderung der Vielfalt der MitarbeiterInnen. Dazu zählt auch das Erkennen und Verändern von diskriminierenden Strukturen und Verhaltensweisen innerhalb der Organisationen. Die Sensibilisierung der MitarbeiterInnen sowie die Vermittlung von Wissens- und Handlungskompetenz erfolgt durch Fortbildungen, die für MitarbeiterInnen aller Hierarchieebenen angeboten werden. Außerdem werden im Rahmen des Projektes zwölf Diversitätsbeauftragte ausgebildet.**

**Für die meisten an der EP beteiligten Organisationen ist Diversity Management neu. Doch da in der mobilen Pflege und Betreuung die Dimensionen Ethnie/Herkunft und Geschlecht (Pflege ist weiblich) dominieren, gibt es bereits Aktivitäten im Sinne von Diversity Management, die wir hier vorstellen möchten.**

## Caritas der Erzdiözese Wien

Diversity Management ist für die Caritas Erzdiözese Wien nicht neu, berichtet Mag. Alex Bodmann, Bereichsleiter der Mobilen Pflege. Bereits vor Projektstart nahmen MitarbeiterInnen der Caritas Erzdiözese an Fortbildungen zum Thema Diversity und Managing Diversity teil. Es gibt in der Organisation bereits spezielle Angebote wie z.B. Deutschkurse bis zur B2-Zertifizierung (B2 Sprachniveau wird in allen Pflegeberufen gefordert). Von der Etablierung von Diversity Management erwartet sich Mag. Bodmann eine Reduzierung der Konflikte in den einzelnen Teams und durch das Nutzen der Stärken von multikulturellen und multiprofessionellen Teams qualitativ hochwertige Dienstleistungsangebote.

### **Diversity Implementierung in der Caritas Erzdiözese Wien Betreuen und Pflegen Zuhause**

Die Caritas definiert sich in ihren Grundsätzen als eine Organisation, welche die Menschenwürde jedes/-r Einzelnen, ungeachtet seiner ethnischen Herkunft oder Geschlecht, ins Zentrum ihrer Arbeit rückt.

Wie derzeit gut aus den Medien ableitbar ist, sind wir als Gesellschaft bereits in der näheren Zukunft mit einer zunehmenden Überalterung der Bevölkerung konfrontiert. Unsere betreuten KundInnen zeigen uns unterschiedliche Facetten des Alterns: Ein Altern in relativ gutem Gesundheitszustand, vielfach ein Altern mit hohem Pflegeaufwand, aber auch ein Altern vor dem Hintergrund unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeiten.

---

## AUTORINNENINFO

---

Verantwortlich für den Beitrag: Mag.<sup>a</sup> Manuela Leopold, Modulkoodinatorin "Interkulturalität in Organisationen"

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

Das EQUAL-Projekt diversity@care - MigrantInnen in der mobilen Pflege und Betreuung - wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Für die inhaltliche Koordination ist die Volkshilfe Österreich EQUAL gem. GmbH verantwortlich.

Beteiligte Organisationen der EP:

Caritas der Erzdiözese Wien (Beratung und Information), Wiener Rotes Kreuz (Interkulturelle Qualifikationen in Pflege- und Betreuungsberufe), Volkshilfe Österreich und Volkshilfe Wien (Interkulturalität in Organisationen), Wiener Hilfswerk (Kultursensibilität in der Kundenbeziehung), Universität Linz - Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik (Gender Mainstreaming)

---

## AUTORINNENINFO

---

Elisabeth Schusser

Referatsleitung

Caritas der Erzdiözese Wien

[www.caritas-wien.at/39.htm](http://www.caritas-wien.at/39.htm)

---

Um dieses Spektrum unserer KundInnen abdecken zu können, arbeitet die Caritas der Erzdiözese Wien im Rahmen der Altenpflege schon lange mit multiprofessionellen und mit multikulturellen Teams. In derzeit 17 dezentral organisierten Stationen arbeiten jeweils 25-30 MitarbeiterInnen. Das Personal kommt zum Teil aus unterschiedlichen Ländern und verschiedenen Quellenberufen. Aufgrund dieser großen Vielfalt ist es möglich, ressourcenorientiert zu arbeiten, jedoch ergeben sich auch Schwierigkeiten. Die Konsequenzen sind interkulturelle Konflikte im Team, ausgelöst durch falsche Wahrnehmung, Interpretationen; Sachverhalte werden unhinterfragt als normal angesehen.

Die Caritas der Erzdiözese Wien hat sich entschieden Diversity Care zu implementieren um Konfliktpotenziale zu minimieren und ressourcenorientiert zu arbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass Diversity Management dann erfolgreich läuft, wenn sowohl die Diversitätsbeauftragten eines Betriebes, als auch die VertreterInnen der Führungsebene gemeinsam Vorschläge und Projekte besprechen und diese im Anschluss als Vereinbarung festlegen. Deshalb gibt es in der Caritas seit September 2006 Vernetzungstreffen.

Seit September 2006 trifft sich eine Gruppe von 8 MitarbeiterInnen verschiedenster ethnischer Zugehörigkeiten einmal im Monat. Inhalt dieser Treffen ist ein Austausch über kulturelle Unterschiede und Verhaltensweisen. Bei den Treffen wir konzentrieren wir uns darauf, über Erfahrungen zu sprechen und Fallbeispiele einzubringen, um einen lebendigen Austausch zu gewährleisten. Die Aufgabe der Gruppenleiterin ist neben der Moderation vor allem das Hinhören auf und Sensibilisieren für unterschiedliche Sichtweisen und mögliche Streitigkeiten. Bei Konflikten ist es und wird es entscheidend sein, diese anzunehmen und wenn nötig, professionelle Hilfe durch eine/-n MediatorIn anzufordern. Die TeilnehmerInnen werden in weiterer Folge als MultiplikatorInnen fungieren und an ihre Teams im Rahmen von Teambesprechungen berichten. Der Informationsfluss, als wesentliches Standbein dieser Treffen, ist damit gewährleistet. Ziel ist es, möglichst alle MitarbeiterInnen für das Thema Diversity und die unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen, die in multikulturellen Teams an der Tagesordnung stehen, zu sensibilisieren und möglichen Konflikten damit vorzubeugen.

---

diversityworks LINKTIPP 

Caritas Oberösterreich

Materialien und Angebote zur interkulturellen Pflege

[www.vorbauen.at/Gesamtliste.doc](http://www.vorbauen.at/Gesamtliste.doc)

---

diversityworks LITERATURTIPP 

Bundesministerium für Gesundheit und Frauen:

Interkulturelle Kompetenz im Gesundheitswesen

[www.bmgf.gv.at/cms/site/attachments/6/5/0/CH0083/CMS1126253889077/migratinnenplan.pdf](http://www.bmgf.gv.at/cms/site/attachments/6/5/0/CH0083/CMS1126253889077/migratinnenplan.pdf)

---

Zwei kurze Beispiele aus den Erfahrungen der Caritas:

- Wir haben zwei diplomierte Krankenschwestern deren religiöser Hintergrund es verbietet, männliche Kunden alleine zu betreuen. Die Organisation nimmt darauf Rücksicht und setzt diese Mitarbeiterinnen nur bei Frauen ein.
- Ein anderes Beispiel zeigt die Ressourcen: Es wurde von uns ein Angehöriger chinesischer Herkunft bis zum Sterben in der vertrauten Umgebung gepflegt. Dies war nur durch den Einsatz einer chinesischen Krankenschwester, die ihre Muttersprache einbringen konnte, möglich.

## Wiener Hilfswerk - Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein Praxisbeispiel zur Implementierung eines Teilbereiches von Diversity Management im Wiener Hilfswerk.

Diversity Management bedeutet das Potenzial von Vielfalt nutzen und nicht eine Auflösung (Homogenisierung) von Unterschieden. Das Wiener Hilfswerk, mit einem weiblichen Beschäftigungsanteil von 88,60%, hat sich schon immer um die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit seiner MitarbeiterInnen gekümmert. Heute ist es im Wiener Hilfswerk selbstverständlich, dass auch Abteilungsleiterinnen Teilzeit beschäftigt werden (Arbeitsreduzierung bis 50%). Beim Wettbewerb für frauenfreundliche Betriebe - "Der gläserne Schuh" - wurden wir mehrmals prämiert. 2002 wurde das Wiener Hilfswerk zum 7. besten Arbeitgeber in Österreich und 2003 unter die 100 besten ArbeitgeberInnen Europas gewählt.

2002 wurde im führenden Leitungsgremium die Entscheidung getroffen, das Audit "Vereinbarkeit Familie und Beruf" des Bundesministeriums für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz durchzuführen. Begonnen wurde mit einem Kick off Meeting, zu dem alle MitarbeiterInnen aus allen Ebenen zu einer Informationsveranstaltung eingeladen wurden. In einzelnen Projektteams näherten wir uns folgenden Einzelmaßnahmen:

- Bedarfserhebung der Wünsche der MitarbeiterInnen für Kinderbetreuung
- Lokalisierung von familiären Krisensituationen und Ansätze von lösungsorientierten Bewältigungsstrategien
- Erarbeitung einer neuen, familienfreundlichen Betriebsvereinbarung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Familienergänzendes Service durch gesundheitsfördernde Angebote
- Verstärkte Präsenz der Familienfreundlichkeit in der Öffentlichkeit.

### Wesentliche Punkte aus der Betriebsvereinbarung im Sinne der Familienfreundlichkeit

- Der 1. Schultag in einer neuen Schule (Volksschule, weiterführende Schule) ist für alle Eltern (Mütter und Väter) bezahlte Dienstfreistellung
- Tägliche, wöchentliche, monatliche und jährliche flexible Arbeitszeitregelungen
- Familienfreundliche Gestaltung der Dienstpläne für extramurale Pflege- und Betreuungskräfte
- In der Bedarfserhebung der Arbeitsgruppe Kinderbetreuung wurde erhoben, dass vor allem die Betreuung von Schulkindern an schulautonomen Tagen, Fenstertagen Kurzferien (Ostern, Pfingsten), und vorzeitigem Unterrichtsschluss Engpässe in der Kinderbetreuung verursachen. Folgende Hilfestellungen kann das Wiener Hilfswerk diesbezüglich anbieten: Betreuung des Kindes am Arbeitsplatz im Notfall und betreute Kinderurlaube in den Sommerferien
- Familienfreundliche Gestaltung der Dienstpläne für extramurale Pflege- und Betreuungskräfte.

---

### AUTORINNENINFO

---

Mag.<sup>a</sup> Verena Mayrhofer Iljic und Dr. Helli Schornböck

Wiener Hilfswerk

<http://wien.hilfswerk.at>

---

### diversityworks LINKTIPP

---

Audit Familie & Beruf

[www.familienallianz.at/fileadmin/downloads/Unternehmen/3\\_Kurzuebersicht.pdf](http://www.familienallianz.at/fileadmin/downloads/Unternehmen/3_Kurzuebersicht.pdf)

---

### diversityworks LITERATURTIPP

---

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):

Checkheft - Familienorientierte Personalpolitik  
[www.beruf-und-familie.de/files/dldata//d98bfb2e0c0e6430154177ea19912082/C heckheft\\_Familienorientierte\\_Personalpolitik\\_2006.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata//d98bfb2e0c0e6430154177ea19912082/Checkheft_Familienorientierte_Personalpolitik_2006.pdf)

BMFSFJ:

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

[www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24912-Broschure-Betriebswirtschaftli,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24912-Broschure-Betriebswirtschaftli,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf)

BMFSFJ:

Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung

[www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/Betriebliches\\_20Engagement\\_20in\\_20der\\_20Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/Betriebliches_20Engagement_20in_20der_20Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf)

BMFSFJ:

Praxisleitfaden - Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege

[www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-23559-Broschure-Vereinbarkeit-von-Er,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-23559-Broschure-Vereinbarkeit-von-Er,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf)

---

Familien haben jedoch nicht nur die Kinderbetreuung zu managen, sondern auch (und immer mehr) die Pflege und Betreuung ihrer pflegebedürftigen Eltern zu organisieren. Folgende Angebote stehen diesbezüglich den Hilfswerks MitarbeiterInnen zur Verfügung:

"Betreute Seniorenurlaube zur Entlastung von pflegenden Angehörigen"

"Hospizkarenz mit Weiterversicherung durch das Unternehmen"

Mit diesen Maßnahmenbündel konnten die Fehlzeiten im Betrieb (Krankenstand, Pflegeurlaub) um ca. 7% reduziert werden. Das Engagement, die Zufriedenheit und auch der Stolz unserer MitarbeiterInnen sind durch die Verleihung des Vollzertifikates sehr gestiegen.

## Volkshilfe Wien

### **Ein langsamer aber stetiger Prozess - Diversitätsmanagement in der Praxis**

Durch die Teilnahme an dem Equal Projekt "diversity@care" wurden MitarbeiterInnen innerhalb der Volkshilfe Wien erstmalig mit dem Begriff Diversität konfrontiert. Nach einem anfänglichen "Wos brauch ma des?" und der Angst vor noch mehr Arbeit, war es aber doch möglich, über gezielte Fortbildungen mehr Wissen und Interesse für dieses Thema zu schaffen.

So nahmen in der Zeit von April bis November 2006 insgesamt 27 Personen aus allen Bereichen der Abteilung Pflege und Betreuung an Schulungen zum Thema Diversität teil. Mit dabei waren PersonalistInnen und BetriebsrätInnen, genau so wie HeimhelferInnen, PflegehelferInnen, TeamleiterInnen und diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegepersonen. Drei Mitarbeitende wurden in einer 96 Stunden dauernden Ausbildung zu Diversitätsbeauftragten geschult. Ein Mitarbeiter der Bildungsabteilung und zwei Mitarbeiterinnen im Heimhilfeaußendienst stehen KollegInnen in schwierigen Situationen beratend und unterstützend zur Seite.

Alle Schulungsteilnehmerinnen waren von dem neuen Wissen sehr angeatan, ist doch das Thema in der Arbeit mit Menschen immer präsent, ohne dass es bisher mit Namen und Inhalt versehen werden konnte. Alle waren sich einig, dass sie in der Praxis jetzt mehr über den Nutzen und die Wirkung von Verschiedenheiten achten und nachdenken werden. In der Bildungsabteilung werden in Zukunft die intern verwendeten und erstellten Skripten zur Aus- und Weiterbildung das Thema Diversität berücksichtigen und so weiter verbreiten.

Es ist zum jetzigen Zeitpunkt noch zu früh etwas darüber zu sagen, wie in der Personalabteilung oder in der Betriebsratsarbeit diese umfassende Querschnittsthematik einfließen wird, aber der Samen des Diversity Managements ist gesät.

---

#### AUTORINNENINFO

---

Veronika Wasner

Volkshilfe Wien

[www.volkshilfe-wien.at](http://www.volkshilfe-wien.at)

---

## Wiener Rotes Kreuz - Diversity Bildungsgrundsätze im Ausbildungszentrum des Wiener Roten Kreuzes

Der derzeitige gesellschaftliche Strukturwandel, sichtbar in verstärkter Migration und breit gestreuten Einzelkompetenzen - verändert Ausrichtung und Selbstverständnis beruflicher Erwachsenenbildung stark. Der Ausbildungsschwerpunkt des Ausbildungszentrums liegt im Sanitätswesen und im Gesundheitsbereich - MigrantInnen sind in beiden Bereichen vertreten.

Wir bieten Berufsausbildungen, aber auch Weiterbildungen an, das Paradigma des lebenslangen Lernens spiegelt sich im Angebot vieler Fortbildungsveranstaltungen wider. Daraus ergibt sich die Frage nach Grundsätzen. Das breit gefächerte Kursangebot fördert den Pluralismus der TeilnehmerInnen. Pluralität beinhaltet in sich selbst verankerte Stärke: BildungsteilnehmerInnen welche merken, dass sie nicht alleine mit nicht-deutscher Muttersprache sind, stärken sich gegenseitig, um Sprachdefizite auszugleichen. So entsteht eine sehr starke soziale Kompetenz, welche das Miteinander fördert. Nebenbei entfaltet sich hier informelle Netzbildung. Unsere Aufgabe besteht darin, verschiedene Wege aufzuzeigen.

Werte und Vorgaben ergeben sich aus den einzelnen Berufsprofilen, wiedergegeben in den Haltungen und Einstellungen der TeilnehmerInnen. Diversity lässt sich fördern, indem wir Werte aufzeigen, um sie dann in einem anderen Kontext fruchtbar werden zu lassen. Beispielsweise ist es im Irak üblich, bei Einladungen als Gastgeber so viel wie möglich aufzutischen. Wenn nun der Gast einfach danke sagt, ohne eine Gegeneinladung im selben Stil auszusprechen so fühlt sich der Einladende ausgenutzt. Davon ableitbare Missstimmungen werden aber häufig nicht auf diesen Kontext zurückgeführt, sondern mit "westlichem" Verstand hinterfragt. Hier liegt für uns die wichtigste Diversity-Arbeit, d.h. Gesellschaftsstrukturen und kulturelle Werte müssen aufgezeigt, aber auch hinterfragt werden. In diesem Kontext heißt die Frage: Wieso ist der ideale Gastgeber im Irak so wichtig, warum ist dieses Prinzip in Österreich nicht relevant? Das Montessori-Prinzip: "Lehre mich nicht, sondern lasse mich lernen" kommt hier zum Tragen.

Unsere Erfahrung: Gemischt zusammengesetzte Lernteams kommen schneller zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen. Fördernd und fordernd tätig zu sein sind Grundregeln klassischer Pädagogik. Kommunikation, Netzbildung, Training und Mentoring sind Grundsätze des Diversity Ansatzes. Bildungsgrundsätze müssen aber vorgelebt und gelebt werden, um ihre Wirkung zu entfalten.

---

### AUTORINNENINFO

---

Mag.<sup>a</sup> Maria Gattringer  
Ausbildungszentrum Wiener Rotes Kreuz  
[www.w.rotekreuz.at/abz](http://www.w.rotekreuz.at/abz)

---

### diversityworks LINKTIPP

---

Forum kultursensible Altenpflege

[www.kultursensible-altenhilfe.net](http://www.kultursensible-altenhilfe.net)

Die Caritas der Diözese Linz hat ebenfalls ein Projekt zur kultursensiblen Altenpflege initiiert. Mehr Infos unter dem Stichwort "kultursensible Altenpflege" unter:

[www.dioezese-linz.at/caritas/](http://www.dioezese-linz.at/caritas/)

Interkulturelle Altenpflege in Wien

[www.asyl.at/projekte/ergebnisbericht\\_interkulturelle\\_oeffnung.pdf](http://www.asyl.at/projekte/ergebnisbericht_interkulturelle_oeffnung.pdf)

Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege  
- Handlungsleitfaden für eine altersgerechte Personalpolitik

[www.demotrans.de/documents/BR\\_DE\\_BR8.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR8.pdf)

---

## Das LIFE Programm der voestalpine

Eine attraktive Arbeitswelt -  
voestalpine für alle  
Generationen und  
Geschlechter



# life

“ Das Wachstum der voestalpine-Gruppe und der weltweite Erfolg kommen nicht allein von guten Produkten. Dahinter steckt eine attraktive Arbeitswelt, die Menschen fordert und fördert. Mit dem konzernweiten Programm "LIFE" setzen wir auf lebenslange Aus- und Weiterbildung ebenso wie auf gesunde Ernährung und Fitness. Auf faire Chancen für alle Mitarbeiter. Auf intensive Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen sowie auf optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf. ”

[ Aus: Homepage der voestalpine ]

**Der voestalpine Konzern erkannte frühzeitig, dass sich in absehbarer Zeit der derzeitige Überschuss an qualifizierten Arbeitskräften zu einem Arbeitskräftemangel am Arbeitsmarkt verändern wird. Zusätzlich verschärft wird die Situation durch die interne Alterstruktur, bedingt durch die Restrukturierungsmaßnahmen in der Stahlindustrie in der Vergangenheit. In den nächsten Jahren wird ein Großteil der MitarbeiterInnen in Pension gehen.**

In den letzten Jahren hat ein Wertewandel in der Gesellschaft begonnen, von dem auch die MitarbeiterInnen betroffen sind. Die Herausforderung für das Programm LIFE besteht darin, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern und gesundheitliche Belastungen im Arbeitsalltag zu verringern. Bedingt auch durch die Änderungen im österreichischen Pensionssystem müssen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, die die Arbeitsfähigkeit und die Motivation der MitarbeiterInnen erhalten. Ergänzend muss die Arbeitsorganisation altersgerecht angepasst werden. Wobei hier nicht nur die so genannten "älteren MitarbeiterInnen" die Hauptzielgruppe sind, sondern alle MitarbeiterInnen eingebunden werden.

Zusätzlich entwickelt sich die voestalpine vom ausschließlichen Qualitätshersteller von Stahl hin zum Produktions- und Entwicklungspartner ihrer KundInnen. Dies setzt voraus, dass MitarbeiterInnen ihr Know-how erweitern bzw. ergänzen und der Wissenstransfer von älteren zu jüngeren MitarbeiterInnen gewährleistet ist. Durch das Programm LIFE sollen bei allen MitarbeiterInnen und Führungskräften nachhaltige Verbesserungen ihrer Arbeitsumwelt erreicht werden.

## Ziele des LIFE Programms

LIFE - hinter diesen vier Buchstaben verbergen sich große Ziele. Als Abkürzung stehen sie für Lebensfroh, Ideenreich, Fit und Erfolgreich. Eigenschaften, die das Arbeitsleben in der voestalpine zukünftig noch treffender beschreiben sollen. LIFE ist ein umfassendes, konzernweites Programm zur Schaffung einer attraktiven Arbeitswelt voestalpine für alle Generationen und Geschlechter.

LIFE ist ein ganzheitliches Programm mit Maßnahmen in sechs strategischen Handlungsfeldern:

- Flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Lebensphasenbezogene Arbeitsplatzgestaltung zum optimalen Einsatz der Ressourcen in jedem Lebensalter
- Chancengleichheit, um das produktive gemeinsame Wirken der Geschlechter und Generationen zu sichern
- Sicherheits- und Gesundheitsvorsorge zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit bis ins Alter
- Kultur, Führung, Entwicklungsmaßnahmen zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit, Lebenslanges Lernen, Wissensweitergabe
- Gute Integration neuer MitarbeiterInnen.

---

### AUTORINNENINFO

---

Johann Linsmaier

Mitglied des LIFE Umsetzungsteams  
voestalpine AG

[www.voestalpine.com/ag/de/jobs/workplace/life.html](http://www.voestalpine.com/ag/de/jobs/workplace/life.html)

---

---

### diversityworks LITERATURTIPP

Buck/Kistler/Mendius: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt - Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung.

Bundesministerium für Bildung und Forschung

[www.demotrans.de/documents/BR\\_DE\\_BR\\_9.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_9.pdf)

BM für Bildung und Forschung:

Demographischer Wandel - (kein) Problem - Werkzeuge betrieblicher Personalarbeit

[www.demotrans.de/documents/BMBF\\_Broschuere\\_DWkP.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BMBF_Broschuere_DWkP.pdf)

---

### diversityworks LINKTIPP

---

Arbeit & Alter - altersgerechte Arbeitsorganisation

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

---

BMFSFJ:

Familienbewusste Personalpolitik

[www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Familienbewusste%20Personalpolitik.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Familienbewusste%20Personalpolitik.pdf)

Enterprise for Health:

Work Life Balance - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

[www.enterprise-for-health.org/fileadmin/texte/EFH\\_work-life\\_dt\\_einz.pdf](http://www.enterprise-for-health.org/fileadmin/texte/EFH_work-life_dt_einz.pdf)

BMFSFJ:

Führungskräfte und Familie - Wie Unternehmen Work Life Balance fördern können

[www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000FOA-3F25F1AF/bst/Fuehrungskraefte\\_und\\_Familie.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000FOA-3F25F1AF/bst/Fuehrungskraefte_und_Familie.pdf)

BMFSFJ:

Work Life Balance -

Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität - Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte

[www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance\\_property=pdf.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance_property=pdf.pdf)

---

## Die Themen im LIFE-Programm:

### **Arbeitszeit**

Bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Reduktion von Belastungen aus dem Arbeitsprozess im Schichtbetrieb (weniger Nachtschichten) und größere Arbeitszeitflexibilität werden mit Veränderungen, Angleichungen bzw. Neugestaltung von bestehenden Arbeitszeitmodellen erreicht.

### **Lebensphasengerechte Arbeitsplatzgestaltung**

MitarbeiterInnen bewerten mit Unterstützung von ExpertInnen die vorhandenen Belastungen (physische, psychische, soziale, kognitive, Schicht-/Einzelarbeit) am Arbeitsplatz. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Nach der Umsetzung der Verbesserungsvorschläge erfolgt eine erneute Bewertung der Auswirkungen auf die Beanspruchungssituation am Arbeitsplatz.

### **Chancengleichheit: Einsatz von Facharbeiterinnen**

Um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden, werden alle gewerblichen Lehrberufe sowohl für Männer als auch für Frauen ausgeschrieben. Seit 2003 sind in der voestalpine Produktionstechnikerinnen in Ausbildung. Unternehmen profitieren vom verstärkten Einsatz von Frauen, da sie andere Lösungsansätze haben als Männer.

### **Sicherheit und Gesundheit**

Gesundheits- und Sicherheitsaktivitäten sind bereits seit Jahren ein Schwerpunkt in der voestalpine. Das Gesundheitsbewusstsein ist in den letzten Jahren stetig angestiegen. Dazu tragen eine Fülle von Angeboten bei, zum Beispiel: Gesundheitszirkel, Stressprävention, Sicherheitsmanagementsystem, Schichttraining, Nichtraucherseminare, gesunde Ernährung, Fitnessprogramme, körpergerechtes Arbeiten, Radwandertage, Laufveranstaltungen. Speziell für ältere MitarbeiterInnen (ab 45 Jahren) besteht in der Betriebsmedizin die Möglichkeit eine individuelle Gesundheitsprognose erstellen zu lassen.

### **Kultur, Führung, Entwicklung**

Eingeführt wurde eine qualitative vorausschauende Personalplanung, MitarbeiterInnengespräche bei ArbeiterInnen und Angestellten, Seminare für lebensphasenbezogenes Führen und ein strukturierter Wissenstransfer bei Tätigkeitswechsel und Pensionierungen von MitarbeiterInnen. Lebenslanges Lernen hat in der voestalpine einen hohen Stellenwert. Alle MitarbeiterInnen - unabhängig von ihrem Lebensalter - haben verstärkt die Möglichkeit, an Bildungsmaßnahmen teilzunehmen.

## Neue MitarbeiterInnen

In sämtlichen Personalinseraten, Stellenausschreibungen oder Bewerbungsformularen gibt es keine Altersgrenzen.

Der Einstieg in ein neues Unternehmen bleibt lange in Erinnerung. Mit dem Orientierungstag bietet die voestalpine neuen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, die Firma gemeinsam mit anderen NeueinsteigerInnen an einem abwechslungsreichen Tag kennen zu lernen. Somit wird ein Zeichen der Wertschätzung vermittelt, das die Identifikation mit dem Unternehmen fördert und die Einarbeitung erleichtert.

## Programmablauf

Gestartet wurde das LIFE-Programm mit einer umfassenden und genauen Analysephase. Im Anschluss daran wurden konzernübergreifend ExpertInnengruppen installiert, die die Programmschwerpunkte zu den einzelnen Fachthemen (Gesundheit, Bildung, Recruiting, Ergonomie, Arbeitszeit, etc.) entwickelten (konkrete Maßnahmen). In den einzelnen Divisionen unterstützen die LIFE-Umsetzungsteams die Führungskräfte bei der Umsetzung von konkreten LIFE-Maßnahmen. Die Schwierigkeit dabei ist, dass jedes Unternehmen für sich den richtigen Weg finden muss. Dieser soll an die betreffende Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur sowie an die technischen und wirtschaftlichen Anforderungen angepasst sein.

## Erste Erfahrungen

LIFE ist sicherlich keine Kurzzeittherapie für das Unternehmen, sondern eine langfristige Investition. Der Nutzen wird langsam und mit einer Zeitverzögerung wirksam. Je früher mit solchen Programmen begonnen wird, desto früher können die Früchte der Arbeit geerntet werden. Die neuen Arbeitszeitmodelle wirkten sich positiv auf die MitarbeiterInnenmotivation aus. Der Trend "je älter desto mehr Ausfalltage" konnte gestoppt bzw. verringert werden. Durch Stressmonitoring wurde die Eigenverantwortlichkeit für die persönliche Arbeitsorganisation gesteigert, sowie stressfreieres Arbeiten ermöglicht. Gesundheitliche Entlastungen wurden durch Verbesserungen der Arbeitsergonomie erreicht. Die Kompetenz und Qualifikation der MitarbeiterInnen konnte durch vermehrte Bildungsmaßnahmen verbessert werden. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes ist für alle MitarbeiterInnen gesteigert worden.

WKO/AK/ÖGB:

Impuls - Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb

[www.wko.at/sp/bgf/impuls.pdf](http://www.wko.at/sp/bgf/impuls.pdf)

Martina Morschhäuser:

Gesund bis zur Rente - Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik

[www.demotrans.de/documents/BR\\_DE\\_BR\\_10.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_10.pdf)

Achim Huber:

Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit - Gesundheitsförderung und Qualifizierung - Handlungshilfe zur Durchführung betrieblicher Workshops

[www.demotrans.de/documents/BR\\_DE\\_BR\\_11.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_11.pdf)

Hammer/Reschke/Hörwick:

Erfahrungen austauschen. In: Personal 06/2006, S. 14-16

[www.f-bb.de/Personal\\_0606\\_S14\\_16H%F6rwick.pdf](http://www.f-bb.de/Personal_0606_S14_16H%F6rwick.pdf)

---



## Diversity Management bei TNT Express Austria

“TNT operates in 63 countries, all of which reflect a multitude of cultures, nationalities, religions, expertise and ideas. We have an extremely diverse customer base and, in order to achieve the highest levels of customer satisfaction, we need to reflect diversity within our organisation.”

*Chat Baker, CEO von TNT*

“

It were not best that we should all think alike;  
it is difference of opinion that makes horse races.

[ *Mark Twain* ]

”

**TNT Express ist der weltweit führende Anbieter von Business-to-Business-Expressdienstleistungen. Das Unternehmen liefert über ein Netzwerk von fast 900 Depots, Hubs und Sortierzentren wöchentlich 3,5 Millionen Pakete, Dokumente und Frachtstücke in über 200 Ländern aus. Für den Transport stehen mehr als 19.000 Fahrzeuge und 43 Flugzeuge zur Verfügung. TNT Express verfügt über die ausgedehnteste Infrastruktur für die Expresszustellung auf dem Luft- und Landweg in Europa.**

TNT Express beschäftigt weltweit über 48.000 MitarbeiterInnen und ist das erste Unternehmen, das global als "Investor in People" anerkannt wurde. Im ersten Halbjahr 2006 belief sich der Umsatz des Unternehmens auf EUR 2,9 Milliarden. TNT Express erzielte ein EBITA von EUR 277 Millionen, was gegenüber dem Vorjahreszeitraum einer Zuwachsrate von 21,5% entspricht. Die Internetadresse von TNT Express lautet: [www.tnt.com/express](http://www.tnt.com/express)

TNT N.V. bietet geschäftlichen und privaten KundInnen weltweit ein breit gefächertes Spektrum an Dienstleistungen für den Post- und Expressversand. Von seinem Geschäftssitz in den Niederlanden aus betreibt das Unternehmen effiziente Netzwerk-Infrastrukturen in Europa und Asien, die kontinuierlich erweitert werden, um deren Leistung zu maximieren. TNT ist in mehr als 200 Ländern aktiv und beschäftigt über 128.000 MitarbeiterInnen. Im ersten Halbjahr 2006 belief sich der Umsatz des Unternehmens auf EUR 5,3 Milliarden und das operative Ergebnis (EBIT) auf EUR 671 Millionen. TNT N.V. ist an den Börsen in Amsterdam und New York notiert. TNT ist sich der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens bewusst und hat darum Partnerschaften mit dem World Food Programme und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen gegründet, um einen Beitrag im Kampf gegen den Hunger in der Welt und zum Umweltschutz zu leisten. Weitere Informationen zu TNT finden Sie auf der Website des Unternehmens <http://group.tnt.com>

---

#### AUTORINNENINFO

Mag. Erich Neuwirth  
HR Manager  
TNT Austria GmbH  
[www.tnt.co.at](http://www.tnt.co.at)

---

#### diversityworks LINKTIPP

Soziales Engagement bei TNT  
[www.tnt.com/country/de\\_at/about/overview/soziales.html](http://www.tnt.com/country/de_at/about/overview/soziales.html)

---

## Diversity bei TNT International

TNT hat als weltweit tätiges Unternehmen schon sehr früh die Bedeutung von Vielfalt erkannt und gelebt. Chancengleichheit bei Einstellung und Beförderung, Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung aufgrund von Herkunft, Konfession, Hautfarbe, Geschlecht oder Alter fanden sich schon vor mehr als einem Jahrzehnt in den Leitbildern und Personalstrategien. 2004 wurde mit der Schaffung einer eigenen Stabstelle für Diversity und Inclusion (kurz DI) in der Zentrale sowie der Ausgabe einer eigenen "Diversity Policy" den ständig wachsenden Anforderungen an gelebte Vielfalt Rechnung getragen. Im so genannten "Diversity & Inclusion Newsletter" werden die unterschiedlichsten Diversity-Praxisbeispiele der einzelnen Länder präsentiert und als Ideenpool für neue Initiativen genutzt. Anlaufschwierigkeiten und Rückschläge kommen dabei ebenso zur Sprache wie besondere Erfolgserlebnisse und neue Erkenntnisse. Verschiedene Kommunikationskanäle sichern den Erfahrungsaustausch und das Lernen voneinander. So gibt es neben dem oben genannten regelmäßigen Newsletter eigene Internetplattformen und -foren für Diversity-Themen, in jedem Land mindestens einen designierten "Diversity-Champion", d.h. eine/-n Verantwortliche/-n für die Begleitung von DI-Projekten sowie die Kommunikation vom und an den Konzern. Regelmäßige Meetings der Diversity-Champions sowie DI-Themen auf den Agenden bei den internationalen Management-Meetings sichern die permanente Auseinandersetzung mit diesem für uns so wichtigen Thema.

## Diversity bei TNT Express (Austria) GmbH

### Gender

Die Transportbranche ist klassischerweise eine Männerdomäne und daher ist das Schaffen von Arbeitsplätzen und Karrieremöglichkeiten für Frauen in unserem Unternehmen ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für unsere DI- Aktivitäten und gleichzeitig ein Garant für unseren wirtschaftlichen Erfolg.

Der branchenunüblich hohe Anteil von Mitarbeiterinnen beträgt 46%, Von insgesamt 34 Führungskräften sind 14 weiblich (= 41 %) und ein Drittel unseres Seniormanagements ist mit Frauen besetzt. Um diesen hohen Frauenanteil auch ermöglichen zu können, sind bei uns unterschiedliche Arbeitszeitmodelle - speziell auch für AlleinerzieherInnen - in Verwendung.

Geschlechtsneutrale Stellenanzeigen und Nachbesetzungen unabhängig vom Geschlecht (so kommen bei uns z.B. auch Frauen im Lagerbereich und als Fahrerinnen zum Einsatz) sowie gleiches Entgelt für gleiche Arbeit unterstreichen unsere Ernsthaftigkeit bei der Gleichstellung von Mann und Frau.

### diversityworks INFOBOX



Gender = "Soziales Geschlecht"

Das Englische unterscheidet sprachlich zwischen "sex", dem biologischen Geschlecht, und "gender", dem sozialen Geschlecht. Mit Gender sind die gesellschaftlichen Geschlechterrollen gemeint, die Vorstellungen und Erwartungen, wie Frauen und Männer sind bzw. sein sollen. Die Geschlechterrollen können sich im Lauf der Zeit ändern und sind innerhalb und zwischen den Kulturen unterschiedlich.

Quelle: [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

## Nationalitäten

Als internationales Unternehmen sind wir nicht nur stolz auf unsere weltweiten Kontakte, sondern auch auf unsere ethnische Vielfalt bei TNT Express (Austria) GmbH. Unsere MitarbeiterInnen kommen aus 25 verschiedenen Herkunftsländern und bereichern damit nicht nur mit ihren Sprachkenntnissen unser Unternehmen, sondern helfen uns auch kulturelle Unterschiede und die damit manchmal verbundenen Missverständnisse besser zu verstehen. Dies hilft uns oft in der Zusammenarbeit mit unseren KundInnen, die in diese Länder Transporte durchzuführen haben. Um unseren Kolleginnen und Kollegen nicht-deutscher Muttersprache die tägliche Kommunikation im Unternehmen zu erleichtern, bieten wir in regelmäßigen Abständen für Interessierte Deutsch-Kurse im Haus an. Weiters bieten wir über eine Kooperation mit dem Employeeservice eine für unsere MitarbeiterInnen kostenlose Beratung für die unterschiedlichsten Belange (z.B. Behördenwege, Familienberatung, etc.)

## Konfession

Aufgrund der vielen unterschiedlichen Herkunftsländer unserer MitarbeiterInnen sind auch eine Reihe unterschiedlicher Konfessionen bei uns im Unternehmen vertreten. Obwohl die spirituelle Einstellung jeder und jedes Einzelnen Privatsache ist, gibt es doch eine Reihe von Dingen, die wir als Unternehmen in unsere Überlegungen mit einbeziehen. So wurde aus Rücksicht auf die unterschiedlichen Konfessionen das Speisenangebot im Restaurant angepasst. Es gibt nun neben den traditionellen Gerichten auch Vegetarisches und Speisen ohne Schweinefleisch. Außerdem haben wir die Möglichkeit der ungestörten Andacht für Gläubige unterschiedlichster Konfessionen in einem unserer Meetingräume geschaffen.

## Lebensalter

Obwohl bei TNT Express (Austria) GmbH der Altersdurchschnitt mit knapp 27 Jahren auf ein sehr junges Unternehmen hinweist, ist es der ausgewogene Mix von lebenserfahrenen MitarbeiterInnen und jungen Damen und Herren, der diesen Altersdurchschnitt ergibt. Wir rekrutieren seit vielen Jahren gezielt MitarbeiterInnen mit mehr Lebenserfahrung in junge Teams, um damit ein breiteres Spektrum von Anforderungen unserer KundInnen abzudecken und die unterschiedlichen Qualitäten und Fähigkeiten dieser Teams zu fördern.

Auf der anderen Seite entscheiden wir uns sehr oft für MitarbeiterInnen mit sehr wenig Lebenserfahrung (Lehrlinge, Schulabgänger, etc.) um diesen einen Einstieg ins Berufsleben zu ermöglichen. Altersteilzeitmodelle für reifere MitarbeiterInnen sollen die schrittweise Vorbereitung auf den wohlverdienten Ruhestand ermöglichen. Auch hier bietet unsere Kooperation mit dem Employeeservice kostenlose Beratung für Themen, welche der Kategorie "Lebensalter" zuzuordnen sind (z.B. Stress, Gesundheit, Konflikte am Arbeitsplatz). Der Gesundheitsaspekt ist zwar lebensalterunabhängig, wird aber nach unserer Erfahrung mehr von den

---

### diversityworks INFOBOX



Bei einer Studie in 20 europäischen Organisationen zeigte sich, dass die Dimensionen Religion sowie sexuelle Orientierung im Vergleich zu anderen (z.B. Herkunft, Geschlecht, etc.) bedeutend seltener unter das Diversity Verständnis der befragten ManagerInnen fielen.

Quelle: Simons, G. F. (2002): EuroDiversity: A Business Guide to Managing Difference, Butterworth-Heinemann, Boston, S. 138

---

---

### diversityworks INFOBOX



Das Durchschnittsalter der ÖsterreicherInnen wird 2015 42,9 Jahre betragen, während es 1991 noch 38,1 Jahre waren.

Quelle: BMSG

---

---

### diversityworks LITERATURTIPP



WKO:

Ältere ArbeitnehmerInnen - Das Herzstück im Unternehmen

[www.wko.at/sp/Folder-Aeltere-Arbeitnehmer.pdf](http://www.wko.at/sp/Folder-Aeltere-Arbeitnehmer.pdf)

---

---

diversityworks INFOBOX



Auch im Marketing wird die Bedeutung von homosexuellen KundInnen sehr oft verkannt. Zu unrecht, wie eine österreichische Studie zeigt: So geben homosexuelle Männer beispielsweise im Tourismus um 42% mehr Geld aus als heterosexuelle.

Quelle: [www.agpro.at](http://www.agpro.at)

---

MitarbeiterInnen jenseits der 40 in Anspruch genommen. Dazu zählen unter anderem die Gesundenuntersuchungen im Betrieb, arbeitsmedizinische Schwerpunkte wie z.B. kostenlose Grippeimpfaktionen und Raucher-Ausstieg-Programme aber auch Vorträge zu Themen wie Heben und Tragen oder Bildschirmarbeit.

### Sexuelle Orientierung

In der wohl persönlichsten Diversity-Dimension überhaupt beschränkt sich die Rolle eines Unternehmens primär auf die Vermeidung von Diskriminierung und Mobbing. Eine der dabei unterstützenden Aktivitäten ist das GLBN (Gay - Lesbian - Bisexual Network) - eine unter dem Ehrenschutz der Konzernleitung entstandene Plattform von TNT MitarbeiterInnen mit anderer als heterosexueller Orientierung. Neben einer eigenen Internetplattform und einem regelmäßigen Newsletter gibt es mehrmals im Jahr internationale Treffen für Erfahrungsaustausch. Der GLBN Beauftragte in Österreich, ein langjähriger TNT-Mitarbeiter, ist die Nahtstelle zwischen den internationalen und den lokalen Aktivitäten. In Österreich zählen vor allem die Informationen (rechtliche Informationen für gleichgeschlechtliche Partnerschaften, Linksammlung für Beratungs- und Informationsstellen zu den unterschiedlichsten Themen) sowie die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bei Problemfällen zu seinen Hauptaufgaben. Ein Beweis für uns als Unternehmen, dass der praktizierte Schutz vor Diskriminierung wirksam ist, sind die Firmenveranstaltungen, bei denen auch Angehörige eingeladen werden. Die MitarbeiterInnen, welche bei dieser Gelegenheit mit ihrem gleichgeschlechtlichen PartnerInnen erscheinen, zeigen, dass wir mit unserer Einschätzung richtig liegen.

### Behinderung

Viele Unternehmen sind aufgrund ihrer baulichen und technischen Einrichtung gar nicht in der Lage, Menschen mit bestimmten Arten von Behinderung und den damit verbundenen zusätzlichen Bedürfnissen, zu beschäftigen. Als wir im Jahr 2000 begannen, den Neubau unserer Zentrale am Flughafen zu planen, ist die bauliche Ausführung von Beginn an behindertengerecht gestaltet worden. (Rollstuhlauffahrtsrampe, Behinderten-WCs in jedem Stockwerk). Unsere MitarbeiterInnen mit Behinderung sind voll im Arbeitsprozess integriert (Bsp. gehörlose LagermitarbeiterInnen fahren Stapler), trotzdem versuchen wir, auf individuelle Bedürfnisse der KollegInnen weitestgehend einzugehen.

---

diversityworks LINKTIPP



Arbeit & Behinderung - Das Internetportal zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

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

AUVA: Barrierefrei am Arbeitsplatz

[www.auva.at/mediaDB/49105.PDF](http://www.auva.at/mediaDB/49105.PDF)

WKO: Beschäftigung von Menschen mit Behinderung (inkl. Fördermöglichkeiten)

[www.wko.at/sp/arbeitundbehinderung/BeschaeftigungMenschenmitBehinderung.pdf](http://www.wko.at/sp/arbeitundbehinderung/BeschaeftigungMenschenmitBehinderung.pdf)

Einstellungssache - Die Jobbörse für Unternehmen und Menschen mit Behinderung

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

---

## Ein Praxisbeispiel: Gehörlose MitarbeiterInnen im Lagerbetrieb

TNT Express (Austria) GmbH unterstützt seit vielen Jahren aktiv die Integration von benachteiligten Gruppen in den Arbeitsprozess. Dabei arbeiten wir intensiv mit Organisationen und Vereinen wie z.B. AMS, WAFF, Consens, uvm. zusammen. Bei einer Kontaktaufnahme durch den WITAF im Sommer 2003, kam die Anfrage, ob und in welchen Bereichen wir uns vorstellen könnten, gehörlose MitarbeiterInnen in unserem Unternehmen einzusetzen. Gemeinsam mit dem operationellen Bereich, dem Betriebsrat und der Personalabteilung wurden verschiedene Möglichkeiten besprochen. Kurzfristig konnten wir für 2 gehörlose Frauen einen Arbeitsplatz im Bereich Dateneingabe schaffen. Der Einsatz von gehörlosen MitarbeiterInnen im Lagerbereich stellte jedoch wesentlich größere Herausforderungen an unser Unternehmen, die wir jedoch mit Unterstützung des WITAF, des Bundessozialamtes sowie des für uns zuständigen Arbeitsinspektors letztlich doch lösen konnten. Nach den entsprechenden technischen Adaptierungen des Räumungsalarms konnten 2 gehörlose ArbeitnehmerInnen im November 2003 bei uns im Lager beginnen. Während der 3-tägigen Basiseinschulung (findet für alle neuen MitarbeiterInnen statt) sowie bei der 2-wöchigen Einschulung am Arbeitsplatz waren ständig MitarbeiterInnen der Arbeitsassistenten als Gebärdensprachdolmetscher vor Ort.

Bei unserer jährlichen Managementroadshow (Informationsveranstaltung für alle MitarbeiterInnen, in der Ergebnisse des abgelaufenen Jahres und Ziele für das kommende Jahr präsentiert werden), haben wir ebenfalls um die Unterstützung von GebärdensprachdolmetscherInnen angesucht und auch umgehend erhalten. Dies hat sich mittlerweile sehr gut etabliert und wir greifen auf diese Unterstützung für alle "offiziellen" Informationsveranstaltungen zurück.

Um die Kommunikation mit den gehörlosen MitarbeiterInnen zu verbessern, fand 2005 im Unternehmen zweimal pro Woche für einen Zeitraum von 3 Monaten ein Gebärdensprachkurs statt. TeilnehmerInnen an diesem Kurs waren u.a. KollegInnen und Vorgesetzte der gehörlosen MitarbeiterInnen sowie Interessierte aus anderen Bereichen (u.a. aus dem Personalwesen).

Die äußerst positiven Erfahrungen für unser Unternehmen aus diesem Projekt sind auf die gewissenhafte Planung der in unserem Unternehmen beteiligten Personen sowie auf die rasche, unbürokratische (und kostenlose!) Unterstützung der Arbeitsassistenten zurückzuführen.

Der Gewinn für TNT Express (Austria) GmbH liegt in 4 loyalen, engagierten und motivierten MitarbeiterInnen, die uns täglich dabei unterstützen, den höchsten Servicequalitätsansprüchen unserer KundInnen gerecht zu werden.

---

diversityworks INFOBOX



Die Österreichische Gebärdensprache (ÖGS) ist eine eigenständige, linguistisch vollwertige und natürliche Sprache. Gebärdensprachen sind nicht international gleich und haben eine eigene Grammatik und Syntax. Die ÖGS weist wie alle natürlichen Sprachen Dialekte auf und zeigt in der Sprachbenützung Generationsunterschiede.

Die Gebärdensprachen sind, anders als die auditiv-verbale Lautsprachen, ein Kommunikationssystem, das auf dem manuellen visuellen Kanal basiert und entsprechend Hände und Augen als Medien des Informationsaustausches beansprucht.

Kinder, die mit Gebärdensprache aufwachsen, durchlaufen im Spracherwerb die gleichen Entwicklungsstadien wie Kinder, die mit einer gesprochenen Sprache aufwachsen. ÖGS ist die Muttersprache der rund 10.000 Gehörlosen, die in Österreich leben.

Quelle: [www.oegsdv.at](http://www.oegsdv.at)

ÖGS-Dolmetschkosten werden mit bis zu EUR 3.633,64 jährlich pro Person gefördert. [www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/9/7/CH0062/CMS1057915462370/rl\\_dolmetschkosten\\_neu.doc](http://www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/9/7/CH0062/CMS1057915462370/rl_dolmetschkosten_neu.doc)

---

## Die Praxis: Entwicklung und Anwendung der Diversity Score Card von equalizent

“ Wir setzen Diversity in unserem Unternehmen ein und um, damit die Leistungsfähigkeit sowie das Engagement im und für das Unternehmen gesteigert werden kann. Dabei wird jedes Individuum in ihrer und seiner Persönlichkeit wahrgenommen und anerkannt.

Eine wertschätzende Haltung in den Kerndimensionen von Diversity, also Gender, Behinderung, Alter, Religion, Sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft sehen wir als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung unserer Aufgaben und Ziele. ”

[ Aus: *equalizent Unternehmensphilosophie* ]



equalizent GmbH ist ein Qualifikations- und Kompetenzzentrum für Gehörlosigkeit, Schwerhörigkeit, Gebärdensprache und Diversity Management.

In unserem bilingualen Unternehmen (Österreichische Gebärdensprache und Deutsch) arbeiten hörende, gehörlose und schwerhörige Personen zusammen. Folgendes sind unsere Unternehmensziele: Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt, Erhalt von Arbeitsplätzen, Förderung von lebensbegleitendem Lernen sowie Aus- und Weiterbildung arbeitsmarktpolitisch benachteiligter Zielgruppen. Die Umsetzung dieser Ziele wird vom Bundessozialamt Landesstelle Wien gefördert.

Diversity Management ist seit 2004 im Unternehmen verankert und wird als Gewinn für Arbeits- bzw. Lernprozesse betrachtet. Unser Engagement gilt einem internen Implementierungsprozess sowie externer Beratung und Schulung für Unternehmen und Organisationen. Wir sind eines der wenigen Unternehmen in Österreich, die die Diversity Score Card in der Praxis einsetzen - und vermitteln unsere Expertise bezüglich der Diversity Score Card beispielsweise im Rahmen von Controlling-Lehrgängen.

---

AUTORINNENINFO 

---

Mag.<sup>a</sup> Nadja Schefzig & Norbert Pauser  
Diversity Management  
equalizent  
[www.equalizent.at](http://www.equalizent.at)

---

diversityworks LINKTIPP 

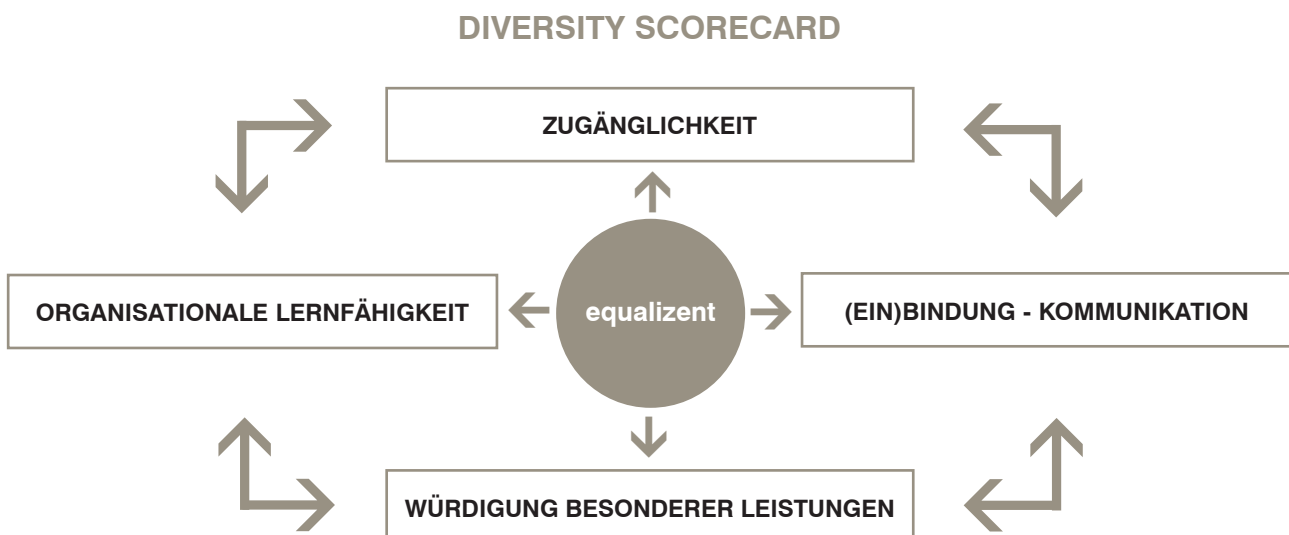
---

Balanced Scorecard  
[www.de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://www.de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard)  
The Diversity Scorecard  
[www.uwsa.edu/oadd/equity/pdf/diversity-corecardchangemag.pdf](http://www.uwsa.edu/oadd/equity/pdf/diversity-corecardchangemag.pdf)

---

## Die vier Säulen der Diversity Score Card von equalizent

Die Diversity Score Card von equalizent beruht auf "vier Säulen", die vom Modell der Diversity Score Card der University of California übernommen wurden. Jede dieser Säulen formuliert ein übergeordnetes strategisches Diversity-Ziel des Unternehmens. Diese Ziele/Säulen sind:



Grafische Darstellung der vier Säulen der Diversity Score Card von equalizent

Bei diesen Säulen handelt es sich um "Meta-Ziele". Sie erfordern die Definition von "Subzielen" sowie von Kennzahlen. Diese Kennzahlen bilden das jeweilige Ziel ab, machen es mess- und operationalisierbar. Zudem ist es notwendig, im Rahmen der Diversity Score Card zukünftige Kennzahlen zu definieren sowie jene Maßnahmen, durch die diese Kennzahlen erreicht werden.

Beispiel für ein Ziel sowie die definierten Soll-, Plankennzahl sowie Maßnahmen im Bereich "Ein/bindung-Kommunikation"

Ziel	Kennzahl Ist-Wert	Kennzahl Plan-Wert	Maßnahmen
Steigerung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit	Zufriedenheits-Index lt. Umfrage X %	Zufriedenheits-Index lt. Umfrage X + n %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeit</li> <li>• Gemeinsames Mittagessen</li> <li>• Verbesserung von Aufstiegschancen und gezielte Karriereplanung für eine bestimmte Gruppe der MA</li> </ul>

Die Entwicklung der Diversity Score Card erfolgte bei equalizent in drei Schritten:

- Die Entwicklung der Diversity Score Card (Definition der Säulen, Bildung von partizipativen Arbeitsgruppen zur Definition möglicher "Subziele")
- Die Weiterentwicklung der Diversity Score Card (Reduktion auf die wesentlichen Ziele und Kennzahlen sowie Ist-Datenerhebung) durch die Diversity Beauftragte
- Redefinition der Diversity Score Card (Bestimmung von Planwerten und Maßnahmen durch Arbeitsgruppen und ExpertInnen im Unternehmen).

Während die Diversity Score Card also in mehreren Schritten entwickelt wurde, wurden parallel und kontinuierlich bereits eine Fülle von Diversity Maßnahmen bei equalizent umgesetzt. Noch bevor die Gestaltung der Diversity Score Card zu Ende geführt war, hatte die fortgesetzte Arbeit daran treibenden Einfluss auf das Diversity Bewusstsein im Unternehmen sowie auf die Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen ausgeübt. Die Diversity Score Card diente von Anfang an als strukturierter Ziele/Maßnahmen-Katalog zur Umsetzung des Diversity Management Konzepts. Erst im zweiten und dritten Schritt wurden Ist-Kennzahlen erhoben und Plankennzahlen definiert.

## **Erster Schritt - Zielentwicklung im Rahmen der Diversity Score Card**

Im Jahr 2005 wurde über einen mehrmonatigen Zeitraum die gesamte Belegschaft von equalizent in Arbeitsgruppen eingebunden. Vier bis sieben Personen arbeiteten je Gruppe zu einem der genannten, übergeordneten Ziele: also etwa zur Thematik "(Ein-) Bindung/Kommunikation" im equalizent.

Diese Arbeitsgruppen dienten dem Zweck, zur Ausgestaltung der Diversity Score Card aus unterschiedlicher Perspektive beizutragen und die Belegschaft in die Zieldefinition von Diversity Management einzubinden. Das gesamte Unternehmen hat zugleich dadurch begonnen, sich mit Diversität zu beschäftigen. "Diversity" - ein für viele MitarbeiterInnen zunächst noch abstrakter Begriff - wurde im Zuge der Arbeitsgruppen-Arbeit auf konkrete Themen, die für unser spezifisches Unternehmen von Bedeutung sind, umgelegt.

Die Diversity-Arbeitsgruppen stellten ihre Ergebnisse (wünschenswerte Ziele sowie Maßnahmvorschläge) beim jährlich stattfindenden Identitätsseminar vor. Sie dienten später u.a. als Grundlage für die detaillierten Zieldefinitionen der Diversity Score Card sowie für eine Reihe von Maßnahmen im Bereich Diversity Management. Die Arbeit in den Arbeitsgruppen und die Vorstellung der Ergebnisse hatten zudem einen wichtigen Bewusstseinsbildungsprozess im Unternehmen in Gang gesetzt.

Der Aspekt der Nachhaltigkeitskontrolle wurde im dritten Jahr der Implementierung von Diversity Management für equalizent wichtig - zu einem Zeitpunkt als bereits eine Fülle von Maßnahmen eingeführt worden waren. Beispielsweise in der...

### **... Personalentwicklung**

- Gendersensible Rekrutierungs- und Weiterbildungspolitik
- Diversity-Trainings für MitarbeiterInnen
- Partizipative Entwicklung des Firmenleitbildes
- Einstellung einer Projektleiterin Diversity Management.

### **... Produktentwicklung**

- gender- und diversitysensible Qualitätssicherung
- Kurs- und Lehrgangsangebote an Diversity-Anspruchsgruppen
- Diversity Einführungen und -Vertiefungen in Kombination mit unseren bestehenden Kursangeboten
- Diversity Schulungen für Organisationen und Unternehmen.

### **... Öffentlichkeitsarbeit**

- Vernetzung mit ‚diversen‘ Gruppen im Rahmen von Projekten (z.B. Kooperation mit Austrian Gay Professionals) oder Eventmanagement (z.B. Deaf Beat Club)
- Herstellung einer DiversCD - künstlerische Darstellung von Diversität sowie Musikvisualisierung für gehörlose Personen
- Pressearbeit im Bereich Diversity Management
- Preise: "Europäisches Sprachsiegel 2004" (esis), Bildungschampion 2005", Anerkennungspreis im Rahmen der Verleihung des "Social Responsible Manager 2005", Platz 36 der "100 GEWINN-Jungunternehmen 2005" u.v.a.

---

diversityworks LINKTIPP 

Austrian Gay Professionals

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

Deaf Beat Club

[www.equalizent.com/modules/news/article.php?storyid=7](http://www.equalizent.com/modules/news/article.php?storyid=7)

---

## Zweiter Schritt - Datenerhebung für die Diversity Score Card

Mit der Umsetzung von Diversity Management in den oben schon genannten Unternehmensbereichen gingen nun mehrere Entwicklungen einher:

- Diversity Management ist mit (Mehr-)Aufwand verbunden. Die Frage stellte sich, "ob sich das denn auch wirklich auszahlt" bzw. welche der gesetzten Diversity-Ziele bzw. -Maßnahmen zum Erfolg führen und welche nicht.
- Aufgrund des starken Commitments zum Thema Diversity wurden sehr unterschiedliche Ansprüche an unser Unternehmen gestellt: Es schien notwendig zu klären, welche Ziele wir konkret mit Diversity Management verknüpfen können und welche nicht, sowie in strukturierter Weise die erfolgten Veränderungen sichtbar zu machen.

### Messbarkeit

In der Weiterentwicklung im Jahr 2006 erfuhr die Diversity Score Card eine Redefinition. Es gab bereits das ‚Skelett‘ der Diversity Score Card (Ziele, Vorschläge für Kennzahlen und Maßnahmen). Nun galt es die Kennzahlen im Unternehmen zu erheben.

Sechs Interviews mit sechs VertreterInnen aus unterschiedlichen Funktionsebenen fanden statt. Der Zweck dieser Interviews war es, die relativ große Fülle von Kennzahlen der Diversity Score Card auf den Abbildgehalt des korrespondierenden Ziels hin zu überprüfen. Fehlende Kennzahlen wurden ergänzt, die Überfülle der Kennzahlen auf ein überschaubares Maß hin reduziert. Es wurde in den Interviews geklärt, wo und wer eine geeignete ‚Quelle‘ im Unternehmen war, um die entsprechende Kennzahl möglichst rasch und reibungslos zu ermitteln.

Bei der Überarbeitung der Diversity Score Card 2006 achteten wir darauf, Kennzahlen zu bestimmen, auf die wir im Rahmen unseres Berichtswesens bereits Zugang hatten oder die wir aufgrund interner Statistiken relativ gut erheben konnten. Eine Konzentration auf einige wenige, für uns aber besonders wichtige Ziele und Kennzahlen erschien uns sinnvoll. Das Ergebnis war eine Reduktion von fünfzehn auf vorläufig neun Ziele und von fünfundzwanzig auf zwölf Kennzahlen - verteilt auf die vier Säulen unserer Diversity Score Card. Diese Kennzahlen holte die Projektleiterin für Diversity Management für das erste Halbjahr 2006 von sämtlichen ProjektleiterInnen und Bereichsverantwortlichen ein, stellte sie zusammen und arbeitete sie in die Diversity Score Card ein. Beim alljährlichen equalizent-Identitätsseminar im August 2006 wurden die Ergebnisse in Form von Vortrag und Visualisierungen (Grafiken, Diagramme, Flipcharts) präsentiert. Das Identitätsseminar diente damit als Kommunikationsraum, die Präsentation der Diversity Score Card als strukturiertes Kommunikationsmittel. Da keine neuen Ziele hinzugekommen waren, konnten sich die MitarbeiterInnen, die schon 2005 bei equalizent arbeiteten, als partizipierende ArchitektInnen der Diversitystrategie verstehen und diese anhand der Datenergebnisse überprüfen.

Der Begriff Diversity Management wurde mit Hilfe der Diversity Score Card für die mittlerweile auf 38 Personen angewachsene Belegschaft von equalizent in Form von klar definierten Zielen sowie Zahlen- und Datenmaterial greifbar.

---

### diversityworks LITERATURTIPP

Center for Strategy and Evaluation Services:  
Measures and Indicators to Measure the  
Cost-Effectiveness of Diversity Policies in  
Enterprises

[www.ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/stureps/costsbenef-fullrep\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/stureps/costsbenef-fullrep_en.pdf)

---

## Dritter Schritt - Planwerte und Maßnahmen in der Diversity Score Card

Der nächste Schritt in der Gestaltung der Diversity Score Card wird in diesem Herbst - also zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Textes - umgesetzt. Dieser Schritt betrifft die Definition von Maßnahmen und Plankennzahlen, um die Umsetzung der bereits in die Diversity Score Card aufgenommenen Ziele voranzutreiben.

Adäquat zu den neun Zielen und zwölf Kennzahlen müssen also nun Entscheidungen für passende Maßnahmen und Plankennzahlen getroffen werden. Im Unternehmen werden wieder Arbeitsgruppen gebildet und ExpertInnen bestimmt, die Ihre Vorschläge bezüglich Maßnahmen und Plankennzahlen einbringen.

2006 wird die Gestaltung der Diversity Score Card zu Ende geführt, 2007 das erste Jahr sein, in dem Planwerte mit Ist-Daten verglichen werden können. Wir arbeiten seit 2005 mit der Diversity Score Card. Unser Beispiel zeigt, dass die Diversity Score Card bereits im Zuge der Gestaltung erheblich zur strategischen Ausrichtung, Bewusstseinsbildung und zum betriebswirtschaftlichen Erfolg im Unternehmen beigetragen hat.

## Ausblick

Im Zusammenhang mit Diversity Management wird häufig die Frage nach dem Nutzen und der Leistbarkeit gestellt. Etwa: Können sich auch Klein- und Mittelbetriebe Diversity Management und sogar eine Diversity Score Card leisten? Oder schaffen das nur internationale Konzerne?

99 % der österreichischen Betriebe beschäftigen weniger als 250 Beschäftigte, 50 % der Unternehmen zwischen 1 und 50 Beschäftigte. Ein Großteil aller Unternehmen in Österreich ist damit im klein- und mittelbetrieblichen Segment angesiedelt. Die obige Frage ist also von ausgesprochener Relevanz für unseren Wirtschaftsraum. Etwa ein Drittel dieser Betriebe ist im Dienstleistungssektor angesiedelt. Diversity Management garantiert Zugang zu "diversen KundInnengruppen" und neuen Märkten, eine starke MitarbeiterInnenbindung und die Erschließung von Qualifikationen und Talenten. Die Frage stellt sich also vielmehr: Können es sich gerade Klein- und Mittelbetriebe leisten, diese Ressourcen nicht zu nützen?

Die Diversity Score Card ist ein hervorragendes Mittel, die Fülle der Maßnahmen im Diversity Management überschaubar zu machen und eine für das jeweilige Unternehmen sinnvolle Auswahl zu treffen. Sie ermöglicht es, Prioritäten zu setzen. Dazu gehört, die Schwerpunkte im Diversity Management passend zu den grundsätzlichen strategischen Zielen des jeweiligen Unternehmens zu wählen. Der Einsatz einer Diversity Score Card ist für kleinere und mittlere Betriebe ebenso sinnvoll wie für einen Großbetrieb. Bei geringeren personellen oder zeitlichen Ressourcen empfiehlt es sich, eine überschaubare Anzahl von relevanten und leicht verfügbaren Kennzahlen zu wählen und das Projekt sukzessive zu verfolgen.

---

diversityworks LITERATURTIPP 

Bensimon, Estela (2004): The Diversity Scorecard. In: Change Magazine, January/February 2004. S. 44-52. Online unter:

[www.uwsa.edu/oadd/equity/pdf/diversityscorecardchangemag.pdf](http://www.uwsa.edu/oadd/equity/pdf/diversityscorecardchangemag.pdf)

Kaiser, Eva (2004): Diversity - wie Unternehmen messbar profitieren. In: wirtschaft & weiterbildung. Nov./Dez. 2004, S. 19-23.

Online unter:

[www.iqentis.de/binarydata/pdf/Diversity\\_messbar.pdf](http://www.iqentis.de/binarydata/pdf/Diversity_messbar.pdf)

Hubbard, Edward E. (2004): The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford

Waniczek, Mirko; Werderits, Ehrenfried (2006): Sustainability Balanced Scorecard. Linde Verlag. Wien

---

---

diversityworks LINKTIPP



---

Diversity Management als Chance für KMU  
[www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/am\\_download.php?assetId=110643](http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/am_download.php?assetId=110643)

---

Die Diversity Score Card ist vor allem ein effektives Mittel, um den betrieblichen Nutzen von gesetzten Diversity Management Maßnahmen zu kontrollieren, zu steuern und zu kommunizieren. Die Praxis von equalizent zeigt, dass auch Unternehmen im klein- und mittelbetrieblichen Segment Diversity Management und eine Diversity Score Card im Sinne des gesamtbetrieblichen Erfolges einsetzen können.

D

I

V

E

R

S

I

T

V

D

Serviceteil

D

## Linktipps:

**WIKIPEDIA:** [http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management)

**www.diversityworks.at**

Auf Gender & Diversity Management spezialisierte Unternehmensberatung. Info- und Linksammlung zu Diversity Management

**www.comunit.at**

PR Agentur mit starkem Bezug zu sozialer Verantwortung

**www.roomycompany.at**

Equal Initiative mit dem Ziel Unternehmen geräumiger zu machen und die Beschäftigung benachteiligter Personengruppen zu fördern

## Behinderung

**www.arbeitundbehinderung.at**

Plattform Arbeit u. Behinderung mit Praxisbeispielen, Info- u. Link-sammlung

**www.einstellungssache.at**

Rekrutierungsportal für UnternehmerInnen und Menschen mit Behinderung

**www.wegweiser.bmsg.gv.at**

Datenbank zur beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung in Österreich

**www.oegb.at**

Chancen Nutzen Büro des ÖGB - Beratungsstelle für Unternehmen zur Integration von Menschen mit Behinderung

**www.bundessozialamt.gv.at**

Zentrale Anlaufstelle für Menschen mit Behinderung in Österreich

## Ethnische Herkunft

**www.gleichechancen.at**

Gleiche Chancen im Betrieb - Das Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen

**www.wien.gv.at/integration**

Magistratsabteilung für Diversitätsangelegenheiten der Stadt Wien

## Alter

**www.arbeitundalter.at**

Plattform Arbeit und Alter mit Praxisbeispielen, Info- und Linksammlung

**www.demotrans.de**

Plattform zu Personalpolitik und demographischer Veränderung

## Gender

**www.gem.or.at**

Informationsdrehscheibe und Plattform zum Thema Gender Mainstreaming und Chancengleichheit am Arbeitsmarkt. Downloadmöglichkeit "Praxishandbuch Gender Mainstreaming"

**www.gleichstellung.info**

Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern

## Sexuelle Orientierung

### **[www.wien.gv.at/queerwien](http://www.wien.gv.at/queerwien)**

Wiener Antidiskriminierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen

### **[www.agpro.at](http://www.agpro.at)**

Austrian Gay Professionals

### **[www.voelklinger-bank.de](http://www.voelklinger-bank.de)**

Links zu schwulen Netzwerken in Beruf, Wirtschaft und Arbeitswelt

### **[www.wirtschaftsweiber.de](http://www.wirtschaftsweiber.de)**

Wirtschaftsweiber e.V. ist ein Netzwerk von und für Lesben, die in allen Bereichen und in den unterschiedlichsten Positionen der freien Marktwirtschaft tätig sind

## Gesundheit

### **[www.arbeitundgesundheit.at](http://www.arbeitundgesundheit.at)**

Plattform für betriebliche Gesundheitsförderung mit Informationen und Links

### **[www.bbrz.at](http://www.bbrz.at)**

Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum - innovative Anbieter in Fragen der Prävention und der Rehabilitation

## Work-Life Balance/ Familienfreundlichkeit

### **[www.familienallianz.at](http://www.familienallianz.at)**

Plattform zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### **[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)**

Deutsche Plattform zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## CSR - Corporate Social Responsibility

### **[www.respect.at](http://www.respect.at)**

respACT austria - Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen

## Gleichbehandlungsgesetz

### **[www.klagsverband.at](http://www.klagsverband.at)**

Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von Diskriminierungsopfern. Sammlung sämtlicher österreichischer Gesetzestexte

### **[www.gleichundgleich.gv.at](http://www.gleichundgleich.gv.at)**

Infoportal zum Thema Behindertengleichstellung des BMSG

### **[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)**

Anti-Diskriminierung in Europa

## Adressen der Gleichbehandlungsanwaltschaften und -kommissionen

### **Geschäftsführung der Bundes-Gleichbehandlungskommission**

Franz-Josefs-Kai 51, 1010 Wien  
Tel.: 01/71100/3416  
E-Mail: [beatrix.gojakovich@bmgf.gv.at](mailto:beatrix.gojakovich@bmgf.gv.at)  
Homepage: [www.bmgf.gv.at](http://www.bmgf.gv.at)

### **Geschäftsführung der Gleichbehandlungskommission**

Franz-Josefs-Kai 51, 1010 Wien  
Tel.: 01/ 71100/3417  
E-Mail: [karina.brugger-kometer@bmgf.gv.at](mailto:karina.brugger-kometer@bmgf.gv.at)  
Homepage: [www.bmgf.gv.at](http://www.bmgf.gv.at)

## Gleichbehandlungsanwaltschaften

### **Anwaltschaft für Gleichbehandlungsfragen**

Hauptaufgaben sind die Beratung von Personen, die sich gegenüber dem anderen Geschlecht in einem Arbeitsverhältnis beruflich benachteiligt fühlen sowie Information über das Gleichbehandlungsgesetz für die Privatwirtschaft.

Taubstummengasse 11, 1040 Wien  
Tel.: 01/5320244  
E-Mail: [gaw@bmgf.gv.at](mailto:gaw@bmgf.gv.at)  
Homepage: [www.bmgf.gv.at](http://www.bmgf.gv.at)

### **Anwältin für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung in der Arbeitswelt**

Mag.<sup>a</sup> Birgit Gutschlhofer  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien  
Tel.: 01/711 00-4249  
E-Mail: [birgit.gutschlhofer@bmgf.gv.at](mailto:birgit.gutschlhofer@bmgf.gv.at)

### **Anwältin für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit in sonstigen Bereichen**

Mag.<sup>a</sup> Ulrike Salinger  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien  
Tel: 01/711 00-4247  
E-Mail: [ulrike.salinger@bmgf.gv.at](mailto:ulrike.salinger@bmgf.gv.at)

### **Anwalt für Gleichbehandlungsfragen für Menschen mit Behinderungen**

Mag. Herbert Haupt  
Tel: 0800 80 80 16  
Fax: 01/71100-2237  
E-Mail: [office@behindertenanwalt.gv.at](mailto:office@behindertenanwalt.gv.at)  
Homepage: [www.behindertenanwalt.gv.at](http://www.behindertenanwalt.gv.at)

## Checklisten für PersonalistInnen

### **Check-Liste zum Erkennen altersstruktureller Problemlagen im Betrieb**

[www.demowerkzeuge.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/Checkliste.pdf](http://www.demowerkzeuge.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/Checkliste.pdf)

### **Leitfaden zur Verankerung von Gender Mainstreaming in Organisationen**

[www.gem.or.at/download/4\\_Toolbox\\_Verankerung\\_Institutionen.pdf](http://www.gem.or.at/download/4_Toolbox_Verankerung_Institutionen.pdf)

### **Checkliste zur Einführung von Diversity Management in KMU**

[www.diversity-hamburg.de/publik/broschuere0106.pdf](http://www.diversity-hamburg.de/publik/broschuere0106.pdf)

### **Events für Alle - Qualitätsstufen für barrierefreie Veranstaltungen inkl. Checkliste**

[www.thueringen.de/de/bb/aktuell/events/content.html](http://www.thueringen.de/de/bb/aktuell/events/content.html)

### **Checkliste für eine familienbewusste Arbeitswelt**

[www.work-life.de/Infothek/Checklisten/Checkliste%20Familienbewusste%20Arbeitswelt.pdf](http://www.work-life.de/Infothek/Checklisten/Checkliste%20Familienbewusste%20Arbeitswelt.pdf)

### **Familienorientierte Personalpolitik - Checkheft für KMU**

[www.beruf-und-familie.de/files/dldata//03ae206f92756ec4ee360600738d06eb/Checkheft\\_Familienorientierte\\_Personalpolitik\\_2006.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata//03ae206f92756ec4ee360600738d06eb/Checkheft_Familienorientierte_Personalpolitik_2006.pdf)

### **7 Schritte zur Gleichstellung**

Handbuch mit Checklisten zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben

[www.gleichstellung.info](http://www.gleichstellung.info)

## Seminare, Ausbildungen & Lehrgänge

Seminare und Workshops für Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und NPOs zum Thema "Gender und Diversity Management" sowie zur aktuellen Gleichbehandlungsgesetzgebung

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

Lehrgang "Diversity Management" der "Austrian Society for Diversity"

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

Gender und Diversity spezifisches Lehrangebot der Donauuniversität Krems

[www.donau-uni.ac.at/de/service/gender/lehrangebot/index.php](http://www.donau-uni.ac.at/de/service/gender/lehrangebot/index.php)

Kompetenzfeld "Gender und Diversitätsmanagement" der WU Wien

[www.wu-wien.ac.at/gender](http://www.wu-wien.ac.at/gender)

Lehrgang "LernRaum Diversity - Systemisches Managing Diversity" der VHS Ottakring

[www.gender-diversity.net](http://www.gender-diversity.net)

Lehrgang "Mainstreaming Gender und Diversity" von "Im Kontext"

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

Lehrgang "Managing Gender & Diversity" der Universität Dortmund

[www.zfw.uni-dortmund.de/studiengaenge/diversity.html](http://www.zfw.uni-dortmund.de/studiengaenge/diversity.html)

Master of Arts "Diversity Management" der Universität Witten/Herdeke

[www.idm-info.org/deu/ausbildung\\_sub1.html](http://www.idm-info.org/deu/ausbildung_sub1.html)

## Wettbewerbe, Audits und Normen zu Diversity Management

### **Great Place to Work**

Jedes Jahr unterstützt das Great Place to Work Institute die Erstellung von "Beste Arbeitgeber Listen" in weltweit 29 Ländern, darunter auch Österreich.

**[www.greatplacetowork.at](http://www.greatplacetowork.at)**

### **Frauen- und familienfreundlichster Betrieb**

Der Bundeswettbewerb "Frauen- und familienfreundlichster Betrieb" prämiiert Unternehmen, die eigeninitiativ frauen- und familienfreundliche Maßnahmen ergreifen.

**[www.familienallianz.at](http://www.familienallianz.at)**

### **Audit Familie und Beruf**

Unternehmen und Organisationen, die das Audit FAMILIE & BERUF umsetzen, werden durch das Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz mit einem Gütesiegel zertifiziert.

**[www.familienallianz.at/fuer-Unternehmen.47.0.html](http://www.familienallianz.at/fuer-Unternehmen.47.0.html)**

### **Nestor**

Wettbewerb zur Prämierung von Unternehmen, die spezielle innerbetriebliche Maßnahmen für ein altersgerechtes Arbeitsumfeld setzen.

**[www.nestor.at](http://www.nestor.at)**

### **Job Oscar**

Der Job Oscar ist eine Auszeichnung, die vom Bundessozialamt Österreich an Unternehmen vergeben wird, die sich vorbildlich um die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen bemühen.

**[www.basb.bmsg.gv.at/cms/basb/joboskar/home.htm](http://www.basb.bmsg.gv.at/cms/basb/joboskar/home.htm)**

### **Trigos**

Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung

**[www.trigos.at](http://www.trigos.at)**

### **ÖNORM S 2501**

Ö-Norm "Diversity Management - Grundsätze, Anforderungen und Hilfsmittel" (in Arbeit)

**[www.on-norm.at](http://www.on-norm.at)**

# Literaturempfehlungen

Altgeld, T.; Bächlein, B.; Deneke, C. (Hrsg.): Diversity Management in der Gesundheitsförderung. Mabuse Verlag (2006)

Aretz, H-J.; Hansen, K.: Diversity - Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. LIT Verlag (2002)

Bendl, R.; Hanappi-Egger, E.; Hofmann, R. (Hrsg.): Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis. Hampp Verlag (2006)

Cox Taylor, H. Jr.: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco (1993)

Gardenswartz, L.; Rowe, A.: The Diversity Tool Kit. New York, McGraw Hill Companies (1998)

Hanappi-Egger, E. (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Linde Verlag Wien (2004)

Hubbard, E. E.: The Diversity Scorecard - Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford (2004)

Integration Österreich (Hrsg.): Das Buch der Begriffe. Sprache - Behinderung - Integration. BMSG (2003)

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

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

Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler (2002)

Loden, M.; Rosener, J. B.: Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood (1991)

MAIN\_Medienarbeit Integrativ: MAINUAL - Handbuch barrierefreie Öffentlichkeit. MAIN Medienarbeit Integrativ (2005)

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

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

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

Thomas, R.R. (Hrsg.): Harvard Business Review on Managing Diversity. Harvard Business School Press (2001)

Sandner, D.: Diversity Management. Vielfalt als Ressource - Betriebswirtschaftliche Begründungen. VDM Buchverlag (2006)

Stuber, M.: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand (2004)

Stuber, M.: Gay Marketing. Luchterhand (2002)

# Diversity Management

- das erfolgreiche Gestalten von Vielfalt in Organisationen - gewinnt auch in österreichischen Unternehmen immer mehr Bedeutung.

Diversity Management ist ein ganzheitlicher Managementansatz um Unterschiede in der Belegschaft auf Grund von Geschlecht, Alter, Ethnie/Herkunft, Behinderung, Religion, sexueller Orientierung und anderer Faktoren produktiv für Organisationen, ihre MitarbeiterInnen und KundInnen zu nutzen.

Diversity Management setzt bisher verborgene Potenziale einzelner MitarbeiterInnen frei und verbessert die Leistungsbereitschaft, es steigert die Kooperationsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen in Arbeitsteams und schafft Zugänge zu neuen KundInnen und Märkten.

Erstmals berichten 14 österreichische Organisationen (AMS Wien, Bank Austria Creditanstalt, Caritas Wien, equalizent, Hilfswerk Wien, IBM Austria, ISS Facility Services, Land Salzburg, Stadt Wien, TNT Express Austria, Universität Wien, voest alpine, Volkshilfe Wien und das Wiener Rote Kreuz) wie sie personelle Vielfalt fördern, managen und nutzen.

Die umfangreichen Praxisbeispiele werden durch einen ausführlichen Serviceteil mit weiteren, vertiefenden Informationen zu Diversity Management ergänzt.

**diversityworks.**

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