



ERFOLG

DIE EXPERTEN SIND SICH EINIG: In der aktuellen Zusammenstellung hat das österreichische Fußball-Nationalteam endlich wieder realistische Chancen, sich auf sportlichem Weg für ein Großereignis wie WM oder EM zu qualifizieren. Mit Spielern wie Zlatko Junuzovic, Veli Kavlak, György Garics, Aleksandar Dragovic und vor allem David Alaba und dem ständig zwischen Genie und Wahnsinn pendelnden Marco Arnautovic verfügt das Team über eine ganze Reihe hoch talentierter Kicker. Sie alle haben ihre familiären Wurzeln außerhalb von Österreich. Ähnliches gilt für das deutsche Fußballteam, das neben Spanien zu den Top-Favoriten auf den EM-Titel in diesem Jahr zählt. Auch hier haben die tragenden Säulen der Mannschaft wie Miroslav Klose, Lukas Podolski, Sami Khedira oder Mesut Özil ihre Wurzeln in Polen, der Türkei oder im nördlichen Afrika.

Der Deutsche Fußballbund (DFB) präsentiert diese Vielfalt in einem Werbespot. In ihm ist eine bunte Truppe von Menschen zu sehen. Sie grillen, lachen und schauen sich gemeinsam vorm Fernseher ein Spiel ihrer Söhne an. Es sind die Eltern der Nationalspieler. Und am Ende des Spots sagt eine sonore Sprecherstimme: »DFB – mas integracion«, »Mehr Integration«.

Der Imagefilm bringt es auf den Punkt: Vielfalt bringt Stärke. Unterschiedliche Talente, unterschiedliche Kulturen, andere Herangehensweisen können gezielt eingesetzt werden, um das große Ganze voran zu bringen. Dieses Prinzip entdecken auch immer mehr Führungskräfte außerhalb des Sports: Diversity-Management lautet das Zauberwort. Unternehmen, Behörden, aber auch Länder und Kommunen sehen in der gesellschaftlichen Buntheit zunehmend einen Erfolgsfaktor – und handeln danach.

» Neue Kunden erschließen «

Ein Vorreiter dieses Trends ist der Autobauer Ford. Erste Impulse, Vielfalt im Un-

WIRTSCHAFTSFAKTOR VIELFALT

DIVERSITY MANAGEMENT hat nichts mit karitativer Hilfe für Minderheiten zu tun. *Unternehmen, die sich bewusst* mit der Vielfalt ihrer Belegschaft auseinandersetzen, verfolgen ökonomische Ziele. Internationale Großkonzerne zeigen, wie die Buntheit zum Wettbewerbsvorteil wird.

VON MARION KRASKE

ternehmen zu fördern und professionell zu managen, schwappten vor rund 20 Jahren aus dem amerikanischen Mutterkonzern nach Europa. Diversity im Sinne von Vielfalt und Buntheit ist bei Ford schon lange Programm. Die Verschiedenheit der Belegschaft gilt als strategischer Wettbewerbsvorteil. Im Ford-Werk in Köln hat ein Drittel der Lehrlinge Migrationshintergrund. Insgesamt arbeiten dort mehr als 55 Nationalitäten. Und schon in der Ausbildung lernen die jungen Mitarbeiter den respektvollen Umgang miteinander. Dabei ist die Buntheit kein Selbstzweck, es geht um klar definierte Ziele: »Diversity verkauft Autos«, sagt Brigitte Kasztan, Diversity-Managerin bei Ford Europe. Vor einigen Jahren rührten die türkischen Gemüsehändler am Kölner Großmarkt die Werbetrommel für die Ford-Flotte. Daraufhin schnellte der Ford-Transit-Absatz um fünf Prozent nach oben. Ein Credo von Ford lautet: Wenn Mitarbeiter sich mit all ihren Facetten wertgeschätzt fühlen, bringen sie sich mit ihren Fähigkeiten und Ideen besser ein. Und dies hilft auch, neue Kundengruppen zu erschließen.

» Effektiver und innovativer werden «

Auch der Handelskonzern Metro verfolgt das Ziel, möglichst viele unterschiedliche Menschen unter einem Dach zu vereinen. Damit reagiert das in 33 Ländern tätige Un-

ternehmen auch auf den demografischen Wandel. »Wir beschäftigen uns zunehmend mit der Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen und -prozessen, auch weil neben unseren Kunden auch unsere Mitarbeiter älter und kulturell vielfältiger werden«, erklärt Bettina Scharff, Leiterin Corporate Social Development. Die Internationalität des Unternehmens, in dem mehr als 150 Nationen zusammen arbeiten, erachten die Metro-Manager als strategischen Vorteil. »Eine vielfältige Belegschaft ist ein Gewinn für die Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen«, resümiert Scharff.

Diversity-affinen Firmen geht es keineswegs um karitative Hilfen für »Minderheiten«, sondern um knallharte ökonomische Ziele. Dabei reicht das Vielfaltsprinzip weit über ethnische Kategorien hinaus. Zu den klassischen Dimensionen des Diversity Managements gehören Alter und Geschlecht, religiöse Prägungen, Behinderungen (beziehungsweise Befähigungen) sowie sexuelle Orientierungen. Diese Bandbreite von Vielfalt, richtig gemanagt, rechnet sich. Internationale Studien belegen: Firmen, die auf Diversity setzen, konnten neue Kundengruppen erobern, die Arbeitsatmosphäre verbessern und die Krankheitstage reduzieren. Sogar ihr Börsen- beziehungsweise Verkaufswert stieg.



BESTE WERKHALLE. Ergonomisch abgestimmte Arbeitsplätze für Ältere.

» Neue Ressourcen erschließen »

Der Autobauer BMW startete 2007 ein ambitioniertes Pilotprojekt. Ein Fertigungsband wurde vollständig auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgerichtet – unter anderem, weil BMW erkannte: 2020 wird der Altersdurchschnitt unserer Mitarbeiter 46 Jahre sein. Wer heute durch die Werkhallen bei BMW geht, sieht ergonomisch geformte Stühle, schwenkbare Monitore mit größerer Schrift, einen gelenkschonenden Holzbelag statt des üblichen Betonbodens. Gymnastikpausen und Seminare für die Beschäftigten zum Thema »biologisches Alter« ergänzen die Maßnahmen. Ziel, so heißt es bei ⇒



WANDEL FÜR ARBEIT UND KIND. Wachsende Bereitschaft in Firmen, auch Vätern Karenzzeiten zuzugestehen.

BMW, sei nicht die »Schaffung von Seniorenbändern«, vielmehr sollten ältere Mitarbeiter länger effizient arbeiten können und jüngere Mitarbeiter gesünder älter werden. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geben den Bayern Recht: Mit dem neu gestalteten Arbeitsbereich konnte die Effizienz trotz des durchschnittlich höheren Alters der Mitarbeiter beibehalten werden. Und die Zufriedenheit der Beschäftigten stieg.

» Win-win-Situation erzielen «

Ein weiterer wesentlicher Baustein des Diversity Managements ist das Thema Gender. So formulierte etwa die zweitgrößte deutsche Bank, die Commerzbank, bereits 1989 interne Ziele zur stärkeren Positionierung von Frauen auch in Führungsetagen. Anfang der 80er-Jahre waren lediglich drei Prozent der Führungspositionen mit weiblichen Mitarbeitern besetzt. Heute beträgt ihr Anteil 23 Prozent – und er soll weiter steigen. Auch andere Gruppen genießen bei der Bank besondere Aufmerksamkeit, etwa die schwul-lesbische Mitarbeitergruppe Arco. Durch den Respekt und die Wertschätzung, die man jedem Einzelnen gegenüber bringe – ein Grundprinzip des Diversity-Ansatzes –, fühlten sich die Betroffenen im Unternehmen besser aufgehoben, erklärt Arco-Sprecher Christian Weiß. Und die Kräfte, die Homosexuelle normalerweise in nervenaufreibende Versteckspiele investieren, um ihre Neigungen zu verbergen, können in die Arbeit einfließen. Auch in anderen Bereichen gehen Diversity-Firmen gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein: Damit diese das Berufs- und Privatleben besser vereinbaren können, offerieren sie ihnen nicht nur bei der Arbeitszeitgestaltung sehr flexible Lösungen. Work-Life-Balance lautet die Maxime. Beim Thema Baby bekommt der Chef keinen Tobsuchtsanfall mehr, Eltern-Auszeiten werden nicht als Karrierehindernis, sondern als Selbstverständlichkeit angesehen. Firmenkindergärten und Vätergruppen tragen dazu dabei, dass sich das traditionelle Rollenbild ändert – zur Zufriedenheit der Mitarbeiter. Diese schlägt sich auch in Zahlen nieder: So beobachteten Diversity-Firmen, dass sich zum Beispiel die Fehlzeiten verringerten. Auch die Auszeiten nach der Baby-Pause wurden kürzer. Frisch gebackene Eltern kommen also wieder früher ins Unternehmen zurück, teure Eingliederungsmaßnahmen entfallen. Eine klassische Win-win-Situation für alle Beteiligten – eben das ist das Ziel des Diversity-Ansatzes. ■

ZUR PERSON

»Zur Autorin: Marion Kraske ist freie (Buch-)Autorin und Dozentin mit langjähriger internationaler Berufserfahrung. Sie arbeitet als interkulturelle Trainerin und Diversity-Management-Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de; buerdo@kraus-und-partner.de)

WARUM es Frauen *in der Technik immer noch schwer haben.* Die Usability- und Gender-Experten Dorothea Erharter und Andreas Landl, ZIMD, über den Zusammenhang von Diversität und Innovation.

(+) PLUS: Sie ermutigen mit dem Projekt »Robina« spielerisch in Volksschulen Mädchen, sich mit Technik zu beschäftigen. Was sind Ihre Beweggründe?

Dorothea Erharter: Frauen bringen andere Sichtweisen in die Technik ein. Aber auch beispielsweise ältere Menschen bringen Neues ein, ich will das gar nicht auf Frauen beschränken. Es gilt mittlerweile als erwiesen, dass Innovation direkt von Diversität abhängt – solange diese gut gemanagt ist. Diversität im Designprozess und in der Produktentwicklung ermöglicht völlig neue Geräte, und damit Geschäftserfolg mit neuen Zielgruppen. Die Entwicklung technischer Geräte, Software oder beispielsweise von Websites sollte folglich nicht nur jungen, technikbegeisterten Männern überlassen werden.

Dass es heute nur wenige Frauen in die Technik zieht, ist einer der Gründe für den herrschenden Fachkräftemangel in Österreich. Ein Aufholprozess der Frauen würde hier rein quantitativ diesen Mangel lindern. Freilich ist auch bei den Männern das Potenzial noch nicht ausgeschöpft. Der Wirtschaft mangelt es nicht nur an weiblichen, sondern ja auch an männlichen Fachkräften.

Wir haben unser erstes Robotik-Projekt Roberta vom Fraunhofer Forschungsinstitut übernommen. Auch dort hat man große Unterschiede in den Berufsmöglichkeiten von Frauen und Männern festgestellt. Burschen oder Männer, die Techniker oder Forscher werden wollen, werden in der Regel dahingehend auch gefördert und ermutigt. Sie verfügen über genügend Selbstbewusstsein, eine technische Laufbahn einzuschlagen. Bei Frauen und Mädchen sieht dies noch anders aus.

(+) PLUS: Wie unterscheidet sich das Bild von Frau in Technik und Wissenschaft von anderen Ländern?

Erharter: Auch in Deutschland weiß man, dass die technischen Berufsbilder insgesamt aufgewertet werden müssen. Dort sind sprachliche und geisteswissenschaftliche Aufgaben oftmals höher bewertet. In Österreich wiederum verdienen Techniker und Technikerinnen mitunter besser. Trotzdem sind Deutschland und Österreich jene Länder mit dem weltweit größten Gender Gap. Gerade in Österreich sind die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern groß. Nicht einmal machogepägte Länder wie Spanien oder Argentinien weisen einen solchen Unterschied auf, auch nicht islamische Staaten. Auch wenn in Letzteren differenziert werden muss. Dort sind technische Berufe typischerweise Frauenberufe. Im Iran oder der Türkei ist der Technikerinnenanteil überraschenderweise wesentlich höher als im deutschsprachigen Raum.

Andreas Landl: Das ist freilich keine positive Diskriminierung, denn Technik ist für viele islamische Männer traditionell kein ehrwürdiger Beruf. Berufe wie Geistlicher, Taxifahrer und Händler sind hoch angesehene Aufgaben. Körperliche Arbeiten dagegen, wie etwa Bauarbeiten, sind an Gastarbeiter ausgelagert. Gerade im technischen Support arbeiten wiederum viele Frauen. Letztlich geht es hier wie dort um Wertigkeiten und um die Bewertung, was Frauen und Män-

AUFHOLPROZESS GEFORDERT



DOROTHEA ERHARTER: »*Traditionelles Rollenbild der Frau ist mitverantwortlich für den Fachkräftemangel.*«

Man muss sich immerzu die Fragen stellen: Welchen Wert haben bestimmte Tätigkeiten, welchen Wert haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein Unternehmen?

(+) PLUS: Um ein herrschendes Klischee aufzugreifen – sind die Wesensunterschiede von Buben und Mädchen biologisch vorgegeben oder durch unsere soziale Umgebung geprägt?

Erharter: Die Frage an sich ist falsch gestellt. Zwar sind wir Menschen durch unsere Gene geprägt, doch bewirken diese weit weniger als wir glauben. Beispielsweise haben statistisch gesehen lediglich 5 % der Krebserkrankungen ausschließlich genetische Ursachen. Vielmehr werden Erkrankungen und andererseits auch Verhalten und Wesenszüge von der Umgebung und äußeren Einflüssen geprägt.

Landl: Welche Rolle nun X- und Y-Chromosomen tatsächlich spielen, ist bis heute nicht restlos geklärt. Die Sache ist hochkomplex. Systemisch betrachtet spielen bei dieser Frage biologische, soziale und psychologische Faktoren eine Rolle. All diese Faktoren sind in einem Gesamtsystem verquickt. Jegliche Intervention in dieses System hat Einfluss auf das Gesamte. Eine künstliche, analytische Trennung würde stets nur einen kleinen Teil beleuchten.

Erharter: Die Debatte wird nach wie vor geführt – je nach Sichtweise auf biologischer oder sozialer Ebene. Die Hardcore-Gender-Sichtweise lehnt jegliche rein biologische Vorprägung ab. Dem muss man wiederum entgegenhalten, dass zum Beispiel Buben im Mutterleib 20 Prozent mehr Muskelmasse bilden und bereits dort sich mehr bewegen als Mädchen. Buben haben auch andere Lernfenster: Sie eignen sich grobmotorische Fähigkeiten meist im Alter von sechs bis acht Jahren an, in einer Phase, in der sie übrigens in der Volksschule schreiben lernen müssen. Mädchen entwickeln im selben Alter ihre Feinmotorik und tun sich dadurch oft auch in der Schule leichter.

Landl: Auch wenn sich vermutlich viele Eltern hier in ihren Beobachtungen bestätigt sehen, sollte man trotzdem daraus nicht auf unwiderlegbare Gesetzmäßigkeiten schließen. Wenn man den allgemeinen Beobachtungen Glauben schenken darf, wäre ja auch die Erde eine Scheibe (lacht). Zwar wird Buben in der Erziehung oft mehr erlaubt, dadurch entwickeln sie sich auch anders, doch gibt es tatsächlich auch biologische Unterschiede. So unterscheiden sich Männer und Frauen

ner tun. In vielen islamischen Ländern üben Frauen einfach niedrig bewertete Berufe aus.

Erharter: Über die medizinischen Berufe gibt es Studien, dass die früher von Männern dominierte Ärzteschaft in den vergangenen Jahren zunehmend auch mit weiblichen Fachkräften durchsetzt worden ist. Infolgedessen sanken die Gehälter. Männer wanderten daraufhin in die Pharmazie ab, wo man heute schlichtweg besser verdienen kann. Es ist ein oft beobachtetes Phänomen, dass Frauen in vergleichsweise schlechter bezahlte Berufe strömen. Dies kann nur langsam über eine Wertedebatte aufgebrochen werden.

auch im Aggressionsverhalten. Der Unterschied zwischen den Individuen eines Geschlechts ist aber wesentlich höher als allgemein zwischen den Geschlechtern.

(+) PLUS: Die Genderdebatte in der Wirtschaft bewegt sich nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen und Meinungen auf dünnem Eis.

Erharter: Es bringt niemandem etwas, wenn man Diversität etwa in Unternehmen fördert, dann aber Frauen mit ihren Nebenaufgaben wie Kinderbetreuung alleine lässt. Berufstätige Männer haben erfahrungsgemäß mehr Kinder, je höher ihre Position im Berufsleben ist. Bei berufstätigen Frauen ist dies genau umgekehrt: Je höher auf der Karriereleiter, desto weniger Kinder gibt es im Haushalt. Verantwortlich dafür ist klar ein fehlendes Kinderbetreuungsangebot, man muss also vor allem einmal passende Rahmenbedingungen schaffen. Auch hier kommt wieder die Wertedebatte ins Spiel. Auch Väterkarenz hat noch ein Imageproblem – eigentlich Karenz generell. Was Frau oder Mann in Karenzzeiten an Gehalts- und Karrieremöglichkeiten verlieren, lässt sich im gesamten Leben nicht mehr aufholen.

Landl: Hierzulande gelten Frauen auch unter ihresgleichen als Rabenmütter, wenn sie nicht mindestens zwei Jahre beim Kind zu Hause bleiben. In Frankreich wiederum kehren Frauen oft nach sechs Monaten Karenzzeiten an den Arbeitsplatz zurück. Alleine daraus kann man erkennen, dass die Wertedebatte keineswegs vorherbestimmt ist, sondern schlichtweg eine Frage unserer Kultur ist. Wir alle haben diese Rollenbilder im Kopf. Keiner kann sich dem entziehen.

Erharter: Mädchen beobachten sehr genau, wie es bei den Erwachsenen läuft, und entscheiden dann erst, welchen Weg sie einschlagen. Das eigene Interesse an Themen und Aufgaben mag wichtig sein. Wichtig ist aber auch die zu erwartende Wertschätzung in einem Beruf. Jeder will in seiner Aufgabe wertgeschätzt werden – Männer und Frauen. ■



ANDREAS LANDL: »*Brauchen eine ernsthafte Wertedebatte zu Rollen und Aufgaben in unserer Gesellschaft.*«

PROJEKT: ROBINAS ZOO

»Ich kann gar nicht glauben, dass wir das gemacht haben!«, ist die achtjährige Maja begeistert. Mädchen in Volksschulen lernen mittels Robotern spielerisch programmieren und verlieren dadurch die Scheu vor der Technik. Die Mädchen bauen zuerst aus Legosteinen Roboter: Affen, Vögel, Löwen oder Krokodile. Dann programmieren sie die Tiere, so dass sie zum Beispiel verschiedene Geräusche machen, wenn sie fressen oder mit den Flügeln schlagen, oder lassen sie trommeln oder tanzen. Aufbauend auf den Wedo-Baukästen von Lego hat das ZIMD das didaktische Konzept für dieses Mädchenprojekt entwickelt. Zielgruppe sind Mädchen in Volksschulen in der zweiten bis vierten Schulstufe. Das Projekt erhöht auf lange Sicht den Frauenanteil in technischen Berufen. Die Wirksamkeit des Projekts ist durch Evaluationen bereits deutlich belegt.

www.zimd.at/robinas-zoo