



universität
wien

Vielfalt in Organisationen – Stufenmodelle zur Inklusion

Johanna Hofbauer



**Wie wird Diversität in Unternehmen konstruiert?
Wie gehen Organisationen mit kultureller Vielfalt um?**

**Rahmenbedingungen für Diversity Management in
Unternehmen**

Diversity Management von Gruppen



Kulturelle Vielfalt

bezieht alle Merkmale ein, „die Einfluss auf die Selbst- und vor allem auch auf die Fremdwahrnehmung einer Person oder Gruppe haben und deshalb Quellen von Diskriminierungen und Quellen von Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beschäftigter sein können“

(Gertraude Krell „Chancengleichheit durch Personalpolitik“, 2001: S. 19)

- **demographische, organisationale**
- **beziehungsorientierte, aufgaben- und sachbezogene**
- **beobachtbare, durchlässige**



Wie gehen Organisationen mit kultureller Vielfalt um?

Anstoß von außen:
Antidiskriminierung
Quotenregelung, etc.



Monolithische Organisation

Plurale Organisation

Treibende Kräfte
Wettbewerb,
Arbeitsmarkt,
kultureller Wandel



Multikulturelle Organisation



Monolithische Organisation

Monokultur und externe Filter

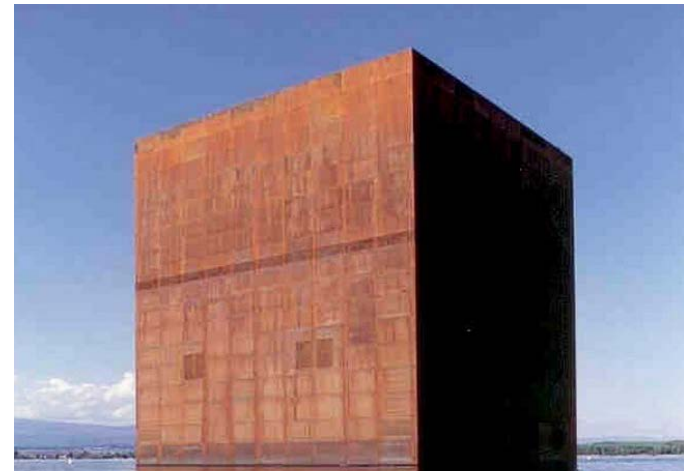
Dominanz einer Gruppe, externe Filter verhindern den Zugang „anderer“ Gruppen

Vielfalt wird vermieden bzw. ist kein Thema

Sichtweise des Management:

WIDERSTAND bis
ANTIDISKRIMINIERUNG

Strategie REAKTIV und DEFENSIV





Plurale Organisation

Interne Filter und Minoritäten

Vielfalt als Vorteil, Zugang zu KundInnen/Märkten

Minderheiten werden nur teilweise strukturell integriert, informelle Netzwerke; Anpassungsdruck an herrschende Kultur

Sichtweise des Management:
MARKTZUTRITT

Strategie ANPASSEND





Von der Pluralen zur Multikulturellen Organisation

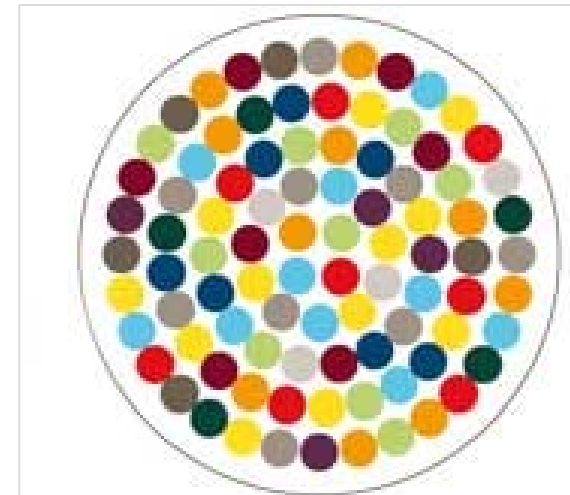
Synergien

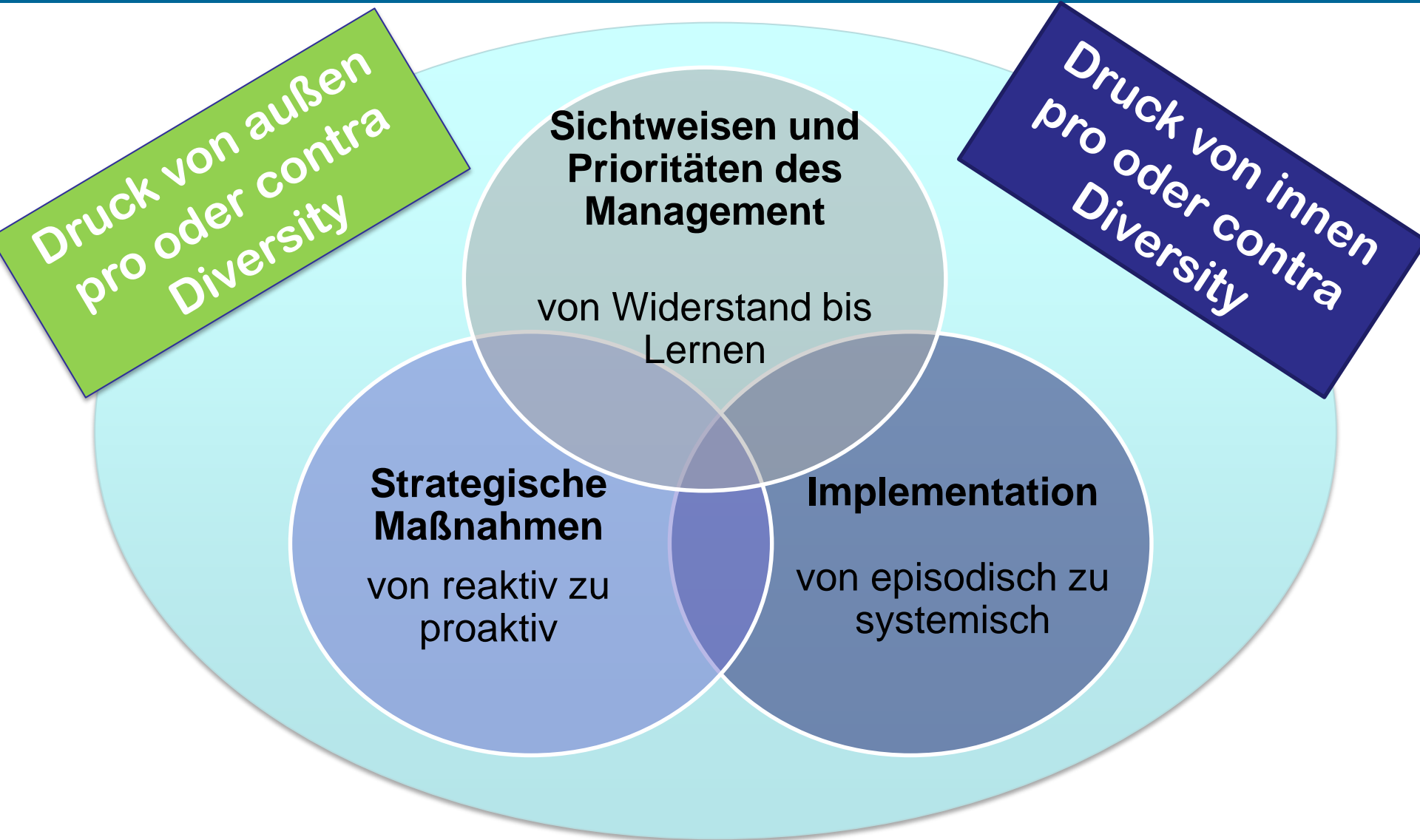
(Nicht nur marktstrategisch) wichtige Unterschiede und
Gemeinsamkeiten

Chancen sehen und Risiken bearbeiten

Sichtweise des Management:
INTEGRATION und LERNEN

Strategie PROAKTIV







(Managing) Diversity in Organisationen

Sprunghafter Anstieg der Verbreitung Ende 1990er

Wirtschaftliche Vorteile?

Nachahmungsverhalten und Legitimitätsfassade?

Chancen und Risiken

Chancen durch Kreativität, Innovation, Kundennähe,
Marktabdeckung

Risiken jeder Veränderung: Unruhe, Konflikte, Widerstand



Diversity Management von Teams

Gemischte Teams

Kreativitäts-, Problemlösungs- und Flexibilitätsargument

Vor- und Nachteile von Diversity

Unter welchen Bedingungen ist eine gemischte Gruppe besser als eine homogene?

Diversity-Perspektive

Antidiskriminierung --- unterschwellige Konflikte bleiben

Marktzutritt --- Risiko der Stereotypisierung

Lernen --- hohe Anforderungen



„Homogene Gruppen sind schwerfällig, unflexibel, schaffen eine dominante, andere unterdrückende Kultur, lassen die Potenziale Einzelner nicht zur Geltung kommen und können nur schlecht auf vielfältige Kundengruppen eingehen.

Heterogene Gruppen sind flexibel, kreativ und besser auf die Kundenzusammensetzung abgestimmt.

Dabei wird stillschweigend unterstellt, dass demografische Dimensionen organisations- bzw. leistungsrelevante Merkmale mit sich bringen.“

Diversity Management von Teams

Gemischte Teams

Kreativitäts-, Problemlösungs- und Flexibilitätsargument

Vor- und Nachteile von Diversity

Unter welchen Bedingungen ist eine gemischte Gruppe besser als eine homogene?

Diversity-Perspektive

Antidiskriminierung --- unterschwellige Konflikte bleiben

Marktzutritt --- Risiko der Stereotypisierung

Lernen --- hohe Anforderungen



„Wo [aber] große Widerstände herrschen, wo Privilegien verteidigt werden oder starke Machtasymmetrien vorliegen, könnte ein Antidiskriminierungsansatz durchaus angebracht sein, um verkrustete Strukturen aufzubrechen“

Rastetter “Managing Diversity in Teams” in Krell/Wächter (Hg. 2006) “Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung: S. 98



Maßnahmen der Gestaltung von Diversity Management

- Strukturelle Institutionalisierung (Stelle oder Abteilung) des Diversity Managements
- Beratungsangebote für „Minderheiten“-Gruppen
- Mentoringprogramme
- Diversitytrainings
- Evaluation der Diversitymaßnahmen
- Diversityorientierte Betriebsvereinbarungen
- Diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder
- Diversityorientierte Einrichtungen (z.B. Kindergärten, Gebetsräume)
- Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur
- Ermittlung und Überprüfung des Diversity Management-Bedarfs
- Kommunikation der Diversityaktivitäten
- Flexible Arbeitszeiten
- Gemischte Teams



Diskussion in Gruppen

„Diversity Check und Charta der Vielfalt“

Tauschen Sie sich über diese Texte aus und diskutieren Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung Chancen und Barrieren von Diversitäts-Politik