



Foto: Winkler

Autorin
Birgitta Winkler
 Unternehmensberaterin und
 psychologische Beraterin



Foto: Kogoj

Autorin
Traude Kogoj
 Diversity-Beauftragte,
 ÖBB-Konzern

Ökologie bedeutet auch die vorhandene Vielfalt zu nutzen

Mehr denn je hängt wirtschaftlicher Erfolg von der Fähigkeit ab, die schier unendlichen Bedürfnisse der Kunden zu antizipieren. Diversity-Management kann dazu einen Beitrag leisten, denn wer sonst als die Mitarbeiter haben die Fantasie und das Zeug dazu. Die Entwicklung antizipierend und um einen Beitrag zu einer nachhaltigen und sozialen Gesellschaft zu leisten, haben die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) vor einiger Zeit mit der Umsetzung einer Diversity-Strategie begonnen.

Das alte Europa mag nach dem Maßstab von Wachstum im Vergleich zu den Tigerstaaten als Poor Dog erscheinen. Diese Perspektive ist jedoch verkürzt, da die Menschen in Europa in der reichsten Wirtschaftsgemeinschaft mit der höchsten Kaufkraft leben. Und sie geben sich Werte: Die Verträge von Amsterdam, die Richtlinie zur Antidiskriminierung, der barrierefreie Zugang für Menschen mit Behinderung oder Beeinträchtigung zu Dienstleistungen machen deutlich, dass die EU mehr ist als eine Wirtschaftsgemeinschaft. Sie ist eine dienstleistende Wissensgemeinschaft, die danach strebt, nachhaltig zu wirtschaften, ökologisch zu leben und den Menschen Chancen zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten zu ermöglichen. Das ist in Europa der Anspruch, wenngleich die Realität oft anders aussieht. Die EU hat als Ziel die Entwicklung einer „nachhaltigen globalen Wirtschaft, in dem langfristige Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz verbunden wird“,

erkannt und sie versucht, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen: Ein Mosaikstein ist die bis 20. Juli 2015 in nationales Recht umzusetzende Bilanzrichtlinie, die unter anderem eine „gute Unternehmensführung“ unterstützen soll.

Die am 29.09.2014 von der Europäischen Kommission beschlossene Richtlinie zur „Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne“ ergänzt die Bilanzrichtlinie. Bestimmte Unternehmen sollen demnach in ihrem Lagebericht eine nichtfinanzielle Erklärung aufnehmen, die „sich mindestens auf Umwelt-, Sozial-, und Arbeitnehmerbelange, auf die Achtung der Menschenrechte und auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung bezieht“ (Art 19a Abs. 1). Bei einer Erklärung zur Unternehmensführung muss das Management „eine Beschreibung der Diversitätsstrategie,

die im Zusammenhang mit der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane (sic!) des Unternehmens in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird, die Ziele dieser Diversitätsstrategie sowie der Art und Weise der Umsetzung dieser Strategie und der Ergebnisse“ aufnehmen (Art 20 Abs. 1 lit g).

In Österreich herrscht „nach wie vor ein gesellschaftspolitisches Klima, das die Defizitsicht auf Diversität im hohen Maße fördert und die Vorzüge negiert“, so Roswitha Hofmann (2008). Darüber hinaus sind es vermutlich die (überwiegend weißen und männlichen) Führungskräfte der Babyboomer in den Unternehmen, die demografische Veränderungen und die Antidiskriminierungsgesetzgebung ignorieren.

Diversity kämpft gegen Widerstände

Die Reaktionen von Führungskräften zu Diversity scheinen unisono: „Wir haben dafür keine Zeit“, „die Reporting-Anforderungen sind jetzt schon so hoch“ und „wir brauchen keine Frauenquote, bei uns funktioniert das auch so“. Dabei verkennen sie, dass ein professionelles Diversity-Management allen Stakeholdern einen nachweislichen finanziellen Nutzen bringt und Zufriedenheit generiert. Viele Studien belegen die gestiegene finanzielle Performance. So zum Beispiel die McKinsey-Studie „Women matter – Gender

diversity, a corporate performance driver" (2007). Die Studie verglich den finanziellen Erfolg von 89 europäischen börsennotierten Unternehmen mit der höchsten Geschlechterdiversität im Top-Management mit dem Ergebnis anderer spartengleicher Unternehmen. Laut der Studie gebe es keinen Zweifel, dass diese Firmen besser als die Vergleichsunternehmen abschneiden. Unternehmen mit der höchsten Geschlechterdiversität haben demnach im Schnitt mit 11,4 Prozent eine bessere Eigenkapitalrendite als die verglichenen Unternehmen (10,3 Prozent). Auch beim EBIT (11,1 Prozent gegenüber 5,8 Prozent) und beim Wachstum des Aktienkurses (64 Prozent gegenüber 47 Prozent von 2005 bis 2007) schnitten diese Unternehmen besser ab.

Die Studie „Why diversity matters“ des Catalyst Information Center aus dem Jahr 2013 kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass ein Unternehmen mit einem diversen Management weniger mit unethischem Verhalten Einzelner zu kämpfen habe. Außerdem assoziieren viele eine inklusive Führung mit einer erhöhten Corporate Social Responsibility. Unternehmen müssen sich heute darüber hinaus fragen: „Wofür stehe ich?“ Kritische Konsumenten, Aktionäre und Arbeitnehmer prüfen sehr genau, wem sie ihr Vertrauen und damit ihr Geld geben. Die ÖBB haben diese Überlegungen bereits angestrengt und vor einiger Zeit mit der Umsetzung einer Diversity-Strategie begonnen.

ÖBB-Konzern will Frauenquote bis 2020 auf bis zu 25 Prozent erhöhen

Die Diversity-Strategie des ÖBB-Konzerns basiert auf einer starken normativen Rahmung und treibt strategische Diversitätspolitik in einzelnen Diversitätsfeldern im Top-down-Verfahren aktiv und gezielt voran. Mit 01.07.2011 implementierte die ÖBB eine neue Gleichstellungspolicy, die neben dem Gebot zur Gleichbehandlung der Mitarbeiter in der Arbeitswelt auch Programme zur Gleichstellung von Frauen und Männern umfasst. Diese Sicherstellung der Gleichbehandlung erfolgt durch zehn weisungsfreie Gleichstellungsbeauftragte, die der Vorstand der ÖBB Holding AG und das Präsidium der Konzernvertretung bestellen. Ein Gleichstellungsgremium aus je zwei Vertretern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterstützt die Gleichstellungsbe-



Abbildung 1: Die Strategie baut auf zwei Säulen unter einer strategischen Leitung mit normativer Richtlinienkompetenz auf (Quelle: Winkler)

auftragten. Im Falle einer Eskalation gibt das Gleichstellungsgremium Empfehlungen an die Personalverantwortlichen. Für die Entwicklung der Strategie zur Gleichstellung von Frauen und Männern unter Berücksichtigung der spezifischen Konzernbedingungen installierte die ÖBB Holding AG im Dezember 2011 eine Diversity-Beauftragte.

Im Jahr 2013 beschloss die ÖBB in allen Gesellschaften als strategische Leitplanken die Diversity Charta 2020. Diese bestimmt die Erhöhung des Frauenanteils bis 2020. So soll der Frauenanteil bei Neubesetzungen von Führungspositionen auf 20 Prozent steigen. Ebenfalls um 20 Prozent zunehmen soll der Anteil an Frauen bei Neuaufnahmen und bei der Lehrlingsausbildung. Bei den Weiterbildungsprogrammen der internen ÖBBakademie und im Aufsichtsrat der inländischen Aktiengesellschaften und GmbHs will der Konzern den Frauenanteil auf 25 Prozent erhöhen. Derzeit liegt der Frauenanteil bei circa zwölf Prozent.

Diese Anhebung führt zu einem grundlegenden Transformationsmanagement, das neben der Querschnittsmaterie Geschlecht weitere Diversitätsdimensionen wie sexuelle Orientierung, Ethnie, Behinderung und Alter erreicht. Diese thematisiert und behandelt die ÖBB in unterschiedlicher Tiefe. So zum Beispiel die zeitnahe Umsetzung des Generationenmanagements.

Strategisches Diversity-Management

Aufgaben sind unter anderem eine Diversity-Vision zu entwickeln und diese in die Unternehmensvision (Governance, Compliance) zu integrieren. Weiters Diversity als Teil der Unternehmensstrategie und -kultur, die Richtlinienkompetenz für genuine Diversity-Themen und Expertise bei Unternehmensthemen zu etablieren. So zum Beispiel MbO-Ziele, Inhalte der Mitarbeiterbefragung, Gendermedizin in der Arbeitsmedizin, Barri-

erefreiheit, Inhalte bei Produktinnovationen und Ticketgestaltung zu entwerfen. Das Gleichstellungsgremium und die regionalen Gleichbehandlungsbeauftragten sind ebenfalls hier angesiedelt (Abbildung 1).

Die **strukturelle Säule** besteht aus der:

- ▶ **operativen Ebene:** Verantwortlich für die Umsetzung des Diversity-Managements ist sowohl gesamthaft als auch in einzelnen Projekten die HR-Leitung der in- und ausländischen Beteiligungsgesellschaften. Die HR-Leitung ist Ansprechpartner für Management und Führungskräfte.
- ▶ **(präventiven) Förderung:** Hierzu zählen Mentoring-Programme, Schulungen, Information über Neuigkeiten und punktuelle Projekte. Ziel ist es, bei den Mitarbeitern und Führungskräften Awareness zu schaffen und zu erhöhen. Diversity-Management ist ein integraler Bestandteil der Ausbildungsangebote der ÖBBakademie.

Personelle Säule:

Schwerpunkt ist es, Führungskräfte auszuwählen und sie in ihrem Führungsverhalten zu unterstützen. Zum kompetenzbasierten Führungsprofil zählt auch ein eigenes Sprach-, Denk- und Verhaltensmuster sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Werten und „blinde Flecken“ bewusst zu erkennen. Letztere sind unbewusste Faktoren, die im Auswahlprozess eine Rolle spielen. So zum Beispiel, ob die Bewerberauswahl nach objektiven Kriterien oder aufgrund eigener unbewusster Vorlieben und Abneigungen erfolgt.

Ein funktionierendes Diversity-Management bedeutet Sicherheit für jede Person, da sie in ihrer Individualität Wertschätzung erfährt. Weiters für das Unternehmen, da es seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nachkommt, und für die Kunden, da sie ihr Vertrauen einem nachhaltigen Unternehmen schenken.

Integration in- und ausländischer Beteiligungen

Effektives Diversity-Management erfordert nicht nur aufgeschlossene Vorstände und Führungskräfte, sondern auch einen klaren Organisationsaufbau sowie ein funktionierendes HR-Management. Diversity hat Überschneidungen mit HR, es ist aber kein Teil davon. Es betrifft als Querschnittsmaterie auch andere Bereiche. So zum Beispiel Forschung und Innovation, Markt und Liefermarkt.

Um Diversity erfolgreich umzusetzen, sind folgende Punkte essenziell:

- ▶ Implementierung eines Strategischen Diversity-Managements
- ▶ eine HR-Abteilung, die den Vorstand zukunftsorientiert und ganzheitlich berät
- ▶ funktionierende Schnittstellen zu anderen internen Bereichen
- ▶ funktionierende Schnittstellen und Kommunikation zu in- und ausländischen Beteiligungen
- ▶ eine an der jeweiligen Unternehmenskultur orientierte Umsetzung

Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen ohne ein Strategisches Diversity-Management Aktionen punktuell setzen und die Auswirkungen damit gering bleiben. Eine von der Geschäftsführung erzählte Geschichte von der Diversity-Reise braucht eine strategische Stelle mit Richtlinien- und Umsetzungskompetenz, um Diversity-Management im Top-down-Verfahren im Management möglichst konkret und breit zu verankern.

Ohne eine zukunftsorientierte HR-Abteilung besteht die Gefahr, dass sich deren Tätigkeit in der reinen Administration erschöpft. In diesem Fall bleibt die eigentliche Aufgabe unerfüllt, nämlich Organisationsmitglieder, die befähigt sind, Inklusionspolitiken einzubringen und umzusetzen, zu rekrutieren und zu qualifizieren.

Für die Querschnittsmaterie Diversity muss die HR-Abteilung mit Mitarbeitern besetzt sein, die den mentalen Wandel von einer reinen „Verwaltungstätigkeit“ zu einer visionären Tätigkeit vollzogen haben. Nichts ist für Diversity und (internationales) HR-Management hinderlicher als eine Personalabteilung, die ihre Aufgabe in der Administration der Dienstverträge und Ablage der Kranken-

standsmeldungen erschöpft sieht. Eine uninspirierte Personalabteilung ohne Visionen und fachliche Know-how-Träger bedeutet Stillstand. War dies in den vergangenen Jahren des ungebremsten Wachstums vielleicht kein Problem, so sind die Zeiten nun andere: Ressourcen sind umkämpft, Märkte sind enger, Mitbewerber sind erfolgreich(er).

Wenn funktionierende Schnittstellen zu anderen Bereichen nicht vorhanden sind, bleibt Diversity auf den HR-Bereich konzentriert und vermag – zumindest kurzfristig – nicht die Potenziale zu heben, die durch heterogene Teams etwa in der Bearbeitung des Marktes entstehen. Um die Vielfalt der Beschäftigten zu nutzen, müssen Wissenstransfer und heterogene Zusammenstellungen von Teams gerade in zukunftsweisenden Geschäftsprozessen wie Produktinnovationen gewährleistet sein.

Nationale Diversity-Officer kennen länderspezifische Rahmenbedingungen

Fehlt eine funktionierende Schnittstelle und Kommunikation zu in- und ausländischen Beteiligungen, wird Diversity als „vorübergehende Laune“ der Muttergesellschaft verstanden. Neben einer für die Umsetzung der Diversitätspolitik vor Ort verantwortlichen nationalen HR-Leitung ist empfehlenswert, nationale Diversity-Officer zu positionieren. Sie kennen die nationalen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Diversity-Dimensionen und sind in der Lage, die Kommunikation zwischen den Konzerngesellschaften sicherzustellen. So wie Diversity nicht Teil des nationalen HR-Managements ist, so ist es auch kein Teil des internationalen HR-Managements. In Prozesse eingebundene Diversity-Officer können bei der Stärkung interkultureller Kompetenzen und der Förderung multikultureller Teamfähigkeit eine wesentliche Rolle spielen. Sie können außerdem einen konstruktiven Umgang zwischen Muttergesellschaft und Tochter herstellen. Zudem können sie bei der grundsätzlichen Entscheidung gemäß dem EPRG-Modell (ethno-, poly-, regio- und geozentrisch) helfen, wie die Unternehmenskultur und -strategie bei den Tochtergesellschaften umzusetzen ist.

Ohne eine an der jeweiligen Unternehmenskultur orientierte Umsetzung von Diversity

bleibt diese fragmentarisch und wirkungslos. Welcher Prozess sich für die Inklusion von Alt und Jung, Personen aus unterschiedlichen Kulturen sowie Menschen mit Behinderung als erfolgreich erweist, hängt vom Muster der jeweiligen Dominanzkultur ab. Simone Kaiser, Katharina Hochfeld, Elena Gertje und Martina Schraudner haben in der qualitativen Studie „Unternehmenskulturen verändern – Karriererüche vermeiden“ (2012) mit der offenen Hochleistungskultur, der konformistischen Formalkultur, der konservativen Ausschlusskultur und der veränderungsorientierten Bewahrungskultur vier unterschiedliche Kulturmuster identifiziert. Diese geben einen guten Orientierungsrahmen. Jede dieser Kulturen benötigt spezifische Techniken, um Widerstände zu überwinden und Diversity flächendeckend zu implementieren.

Fazit

Mit einer wohldurchdachten Diversity-Strategie im Zusammenspiel mit der „richtigen“ Personalabteilung gelingt die Positionierung als Top-Arbeitgeber, lassen sich neue Märkte erobern und bestehende Märkte besser durchdringen. Außerdem verringern sich die Fluktuationskosten und die Kosten für Gerichtsverfahren. Die finanzielle Performance steigt hingegen. Diversity ist ein Thema, das Angst macht und Widerstand erzeugt. Diversity ist aber auch die Innovation, die erforderlich ist, dass sich die Gesellschaft weiterentwickelt und Unternehmen die Fähigkeiten aller Menschen anerkennen und nutzen. Denn nur dann haben Unternehmen in der Zukunft Erfolg. Unternehmen und die Gesellschaft brauchen Innovation, um mit dem Wandel der Zeit mitzuhalten und diesen mitzubestimmen. Diversity macht Arbeitgeber attraktiv und bringt solide Zahlen.

LITERATURTIPPS

Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft. Von Roswitha Hofmann. In: Appiano-Kugler/Kogoj (Hrsg.): Going Gender and Diversity 2008. S. 29 f.

Women matter – Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company 2007.

Why diversity matters. Catalyst 2013.