

# Diversity Management und Migration

Die Bedeutung von diversity-orientierten Personalentwicklungs-, Produktentwicklungs- und Marketingstrategien für Wiener Unternehmen<sup>1</sup>



Sowohl auf globaler als auch auf nationaler Ebene unterliegt die Wirtschaft enormen Veränderungen: Demographischer Wandel, Zuwanderung, Internationalisierung und EU-Erweiterung sowie die Individualisierung der Lebensführung sind Phänomene, mit denen sich auch die Wiener Wirtschaft heutzutage auseinandersetzen muss. Mehr als 30 Prozent der WienerInnen haben beispielsweise Migrationshintergrund. Es entstehen sowohl eine weitere Mehrheitsgesellschaft als auch in der Folge eine so genannte »Multiminoritätsgesellschaft«, die ihrerseits aus vielen Minderheiten besteht.

Für Unternehmen ist damit eine wachsende Vielfalt von Interessensgruppen (z. B. KundInnen, InvestorInnen, LieferantInnen, ArbeitnehmerInnen) und deren Bedürfnislagen verbunden. Diese Veränderungen können als potenzielle Chance erfolgreich genutzt werden.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das Konzept »Diversity Management« der wahrscheinlich effizienteste Ansatz zur Steuerung von personeller Vielfalt und der damit einhergehenden Komplexität. Im Vordergrund stehen dabei die Anerkennung, die Wertschätzung, die Förderung und die strategische Nutzung von relevanten Diversitäten.

In diesem Artikel beschreibe ich, was unter diesem Managementkonzept zu verstehen ist und welche Dynamiken als Treiber der Entwicklung zu Diversity Management gelten. Zudem möchte ich anhand der drei klassischen Implementierungsansätze von Thomas und Ely (Fairness- & Antidiskriminierungsansatz, Marktorientierungsansatz sowie Lern- & Effektivitätsansatz)<sup>2</sup> die Entwicklungsgeschichte des Diversity Management und dessen praktische Anwendungsgebiete erläutern.

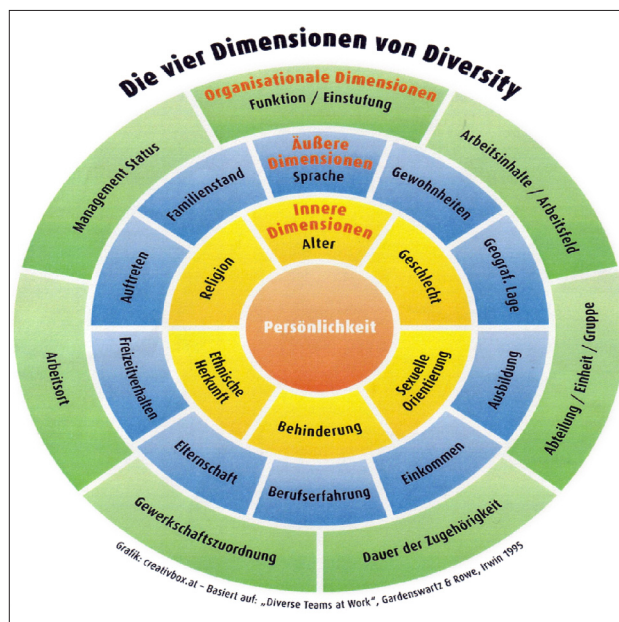
Ziel ist es, die Bedeutung von diversity-orientierten Strategien für Wiener Unternehmen aufzuzeigen. Menschen mit Migrationshintergrund sind dabei ein wesentlicher Teil der zu berücksichtigenden personellen Vielfalt. Einen Schwerpunkt lege ich dabei auf die Personal- sowie Produktentwicklung und auf die Frage, welche Vorteile ein so genanntes »Zielgruppenmarketing« mit sich bringt.

## 1. Was ist Diversity Management?

Diversity Management fokussiert auf die Nutzung und Steuerung der Ressource »Personelle Vielfalt« zur Zielerreichung. Koall beschreibt diesen strategischen Ansatz »(...) als eine personalwirtschaftliche und organisationale Orientierung des Managementhandelns mit dem Ziel der Entwicklung und Nutzung der vorhandenen menschlichen Vielfalt in betriebswirtschaftlich relevanter Orientierung.«<sup>3</sup>

Die Auffassungen, welche Diversitäten dabei zu berücksichtigen sind, variieren deutlich. Das Spektrum der Vielfalt, das Menschen in Form von Lebens- und Berufserfahrungen, Fähigkeiten, Werten und Sichtweisen als Kapital in ihren Arbeitsbereich einbringen, ist jedenfalls breit. Gardenswartz und Rowe haben diese in vier Diversity-Dimensionen (»Four Layers of Diversity« – siehe Abbildung 1) strukturiert.<sup>4</sup>

Abbildung 1: Die vier Dimensionen von Diversity



1 Der Autor Manfred J. Wondrak ist geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens factor-D Diversity Consulting GmbH in Wien (www.factor-d.at). Er nahm u.a. als Podiumsexperte an der Fachtagung »MehrWert durch Vielfalt? Diversity-Aspekte im UnternehmerInnentum«, die am 13. April 2011 im WIFI Wien stattfand, teil. Veranstalter dieser Fachtagung waren das AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, und das Diversity Referat der Wirtschaftskammer Wien. Organisiert wurde die Tagung vom sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitut abif (www.abif.at).

2 Vgl. Thomas/Ely 1996.

3 Koall 2002, Seite 5

4 Vgl. Gardenswartz/Rowe 1995.

Das Konzept »Diversity Management« thematisiert die Individualitäten der Humanressourcen und betont gleichzeitig deren Gemeinsamkeiten. Es stellt Hierarchien in Frage und fördert den Abbau von Stereotypenbildung. Damit soll eine Unternehmenskultur geschaffen werden, in der personelle Vielfalt wertgeschätzt und gefördert wird und welche die Voraussetzungen schafft, den Unternehmenserfolg durch erhöhte Motivation, Innovation und Produktivität zu steigern.

Die meisten Unternehmen in den USA und Europa beziehen sich in ihren Diversity-Management-Konzepten hauptsächlich auf die Kerndimensionen von Alter, Geschlecht (Gender), Herkunft, Religion, Behinderung und sexueller Orientierung. Das sind jene Faktoren, die im Leben eines Menschen nicht bzw. nur schwer veränderbar sind.

## 2. Gründe für Diversity Management

Durch die ökonomische Globalisierung hat die Zahl der multinationalen Unternehmen zugenommen, und auch die grenzüberschreitenden Aktivitäten wurden deutlich ausgeweitet. Laut Statistik Austria hat sich etwa der österreichische Außenhandel seit 1997 mehr als verdoppelt. Österreich liegt diesbezüglich im Vergleich mit den anderen EU-Staaten seit Jahren im Spitzenfeld.

Die ökonomische Umgestaltung wird begleitet durch demographische Veränderungen. Die aktuellen Statistiken prognostizieren ein verlangsamtes Bevölkerungswachstum, einen deutlichen Altersanstieg der Population und der Arbeitskräfte sowie eine zunehmende Bedeutung von Frauen und ethnischen Minderheiten. Laut der Bevölkerungsprognose 2008 der Statistik Austria wird bis 2050 der Anteil der Über-60-Jährigen in Österreich von 22,2 Prozent auf 34,1 Prozent steigen. In dieser Berechnung ist die Zuwanderung bereits berücksichtigt. Derzeit haben rund 1,35 Millionen Menschen in Österreich Migrationshintergrund – das sind mehr als 16 Prozent der Gesamtbevölkerung. Dieser Anteil wird auch in den nächsten Jahren weiterhin steigen.

Darüber hinaus ist in den westlichen Ländern ein Prozess der Individualisierung zu beobachten. Die Folgen sind erstens die Auflösung, zweitens die Ablösung industriegesellschaftlicher Lebensformen (Klasse, Schicht, Geschlechterrolle, Familie) durch solche, in denen die Individuen ihre Biographie selbst inszenieren.<sup>5</sup> Die Single-Haushalte betragen etwa bereits mehr als 30 Prozent aller Haushalte in Wien.

All diese Veränderungen gehen mit Veränderungen auf den Absatzmärkten (Vielfalt der KundInnenbedürfnisse), den Beschaffungsmärkten und den Arbeitsmärkten (Mobilität, Engpässe, Strukturverschiebungen, Anstieg der Qualifikationen) sowie der MitarbeiterInnenstruktur einher.

Viele Unternehmen haben diese Herausforderungen bereits erkannt und begreifen Diversity als Chance. Diversity Management als Gestaltungselement hilft ihnen dabei, personelle Vielfalt und die damit einhergehende Komplexität zu steuern und effektiv zu nutzen.

5 Vgl. Beck 1993, Seite 63.

## 3. Entwicklungsphasen und Anwendungsgebiete

### Anti-Diskriminierung

Seinen Ursprung hat Diversity Management in den USA. Es entstand mit dem »Fairness & Anti-Discrimination«-Ansatz in den 1960er Jahren vor dem Hintergrund der Bürgerrechtsbewegung und der amerikanischen Frauenbewegung sowie der daraus resultierenden Antidiskriminierungsgesetzgebung. Die Ungleichbehandlung von Arbeitskräften und BewerberInnen hatte danach vielen US-Unternehmen Klagen in Millionenhöhe beschert. Zu den auffälligsten Firmenbeispielen zählt hier etwa die Coca-Cola-Zentrale in der Südstaatenmetropole Atlanta, die sich noch vor Jahrzehnten mit Diskriminierungsvorwürfen konfrontiert sah und heute zu den fortschrittlichsten Diversity-Unternehmen der USA gehört.<sup>6</sup>

Dieser Ansatz ist seit einigen Jahren auch in Europa weit verbreitet. Nach einer Initiative der EU hat auch Österreich im Jahre 2004 die Richtlinien 2000/43/EG und 2000/78/EG in die bestehenden Gleichbehandlungsgesetze integriert. Seitdem ist die Diskriminierung im Arbeitsleben aufgrund von Geschlecht, Rasse, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung und Behinderung verboten. Damit wurde auch hierzulande für Unternehmen und Organisationen die Grundlage zur Auseinandersetzung mit den Kerndimensionen von Diversity geschaffen.

Ob dieser normative Ansatz die gewünschte Verhaltensveränderung in Richtung einer Anerkennung und Wertschätzung von »Anderssein« bringt, ist zu bezweifeln. Engel schreibt: »Wie bei ähnlichen Anti-Diskriminierungsansätzen lautet die allgemeine Kritik, dass es sich um einen Defizitansatz handle: Der Fokus liege auf dem, was nicht getan werden darf. Was in den Köpfen der Menschen vorgehe oder warum es zu Ausschlussmechanismen komme, sei weniger wichtig als die Etablierung der Normen.«<sup>7</sup>

Der Studie »Endogenes Arbeitskräftepotenzial für die Internationalisierung Wiener Unternehmen« zufolge, die 2005 von KMU Forschung Austria und abif erstellt wurde, ist einer der Gründe für die Wiener Unternehmen, keine Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund zu beschäftigen, der mögliche Konflikt aufgrund der unterschiedlichen Kulturen: »Die Betriebe tendieren somit eher dazu, beim »Gewohnten« zu bleiben.«<sup>8</sup>

Positiv hervorzuheben sind jene Unternehmen, die vorbildlich und über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus Initiativen ergreifen. Dies erfolgt z. B. im Rahmen der sozialen Verantwortung (CSR – Corporate Social Responsibility) mit umfassenden Betriebsvereinbarungen und/oder Anti-Diskriminierungstrainings, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen.

Eine nachhaltige Änderung der Unternehmenskultur wird jedoch mit Regeln alleine meist nicht erreicht. Dieser Ansatz bringt auch keinen weitreichenden ökonomischen Nutzen für die Unternehmen. Der größte Vorteil für die ArbeitnehmerInnen besteht in der Möglichkeit, gegen Diskriminierung, soweit sie erkennbar ist, zu klagen.

Dennoch ist der »Fairness & Anti-Discrimination«-Ansatz ein notwendiger erster Schritt zur Einebnung von Benachteiligungen. Erst wenn diese Grundlage besteht, ist eine Weiterentwicklung des Diversity Management zu einer Diversität berücksichtigenden Unternehmensstrategie möglich.

6 Vgl. Haselier/Thiel 2005, Seite 12f.

7 Engel 2007, Seite 99.

8 Mandl/Dorr/Steiner/Elvin/Gruber/Egger/Kreiml 2005, Seite 89.

## Marktorientierung

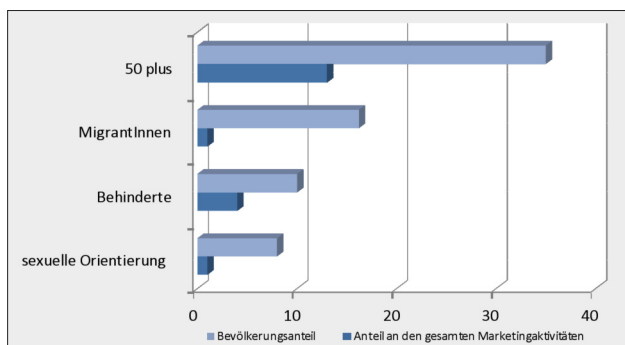
1987 veröffentlichte das Hudson Institute in den USA die Studie »Workforce 2000«. <sup>9</sup> Diese prognostizierte, dass bis zur Mitte des 21. Jahrhunderts der Anteil von Frauen und Minoritätsgruppen 75 Prozent der US-Gesamtbevölkerung ausmachen werde. Hierdurch wurde ein tiefgreifender Wandel eingeläutet. Der Schwerpunkt des Diversity Management verlagerte sich auf die quantitative Repräsentation der Bevölkerungsgruppen in der Struktur der Belegschaft, um Zielgruppen besser ansprechen zu können. Diese Sichtweise wird »market based view« oder »Zugangs- und Legitimitäts«-Ansatz genannt. Damit gelangt erstmals die personelle Vielfalt als potenzielle Ressource in das Interesse von MarketingstrategInnen, Produkt- und PersonalentwicklerInnen. MigrantInnen, ältere Menschen, Homosexuelle und andere Minderheiten werden als neue VerbraucherInnengruppen, LieferantInnen und potenzielle Arbeitskräfte entdeckt. Die Kenntnis der jeweiligen Bedürfnisse dieser Gruppen verspricht klare ökonomische Vorteile.

Diese Sichtweise gewinnt auch in Europa zunehmend an Bedeutung. Sie folgt den bereits beschriebenen Dynamiken, wie z. B. Globalisierung, Zuwanderung, demographischen Entwicklungen und der Konfrontation mit Diversity Management im Zuge von länderübergreifenden Unternehmensfusionen. In Österreich praktizieren bereits einige, wenn auch wenige, große Konzerne das Konzept »Diversity Management«. Das Bewusstsein für das Potenzial von kultureller Vielfalt entsteht hierzulande erst langsam.

Einer Umfrage von Secretary Search Personalberatung nach geben 88 Prozent aller rund 700 befragten österreichischen Unternehmen an, dass es in ihrer Belegschaft Menschen gibt, die in die Kerndimensionen von Diversity fallen. Dennoch wird Diversity Management derzeit nur von 27 Prozent thematisiert, obwohl sich dies die Mehrheit der MitarbeiterInnen (65 Prozent) wünscht.

Dieser Aufholbedarf zeigt sich auch sehr deutlich in einer im Dezember 2007 vom Fachverband Werbung und Marktkommunikation bei den Mitgliedsunternehmen durchgeführten Umfrage über Zielgruppenmarketing (siehe Abbildung 2). Demnach beträgt z. B. der Anteil der (Ethno-)Marketingaktivitäten mit der Zielgruppe »MigrantInnen« weniger als ein Prozent, obwohl diese Gruppe mehr als 16 Prozent an der österreichischen Gesamtbevölkerung (30 Prozent der Wiener Bevölkerung) beträgt. Bei den anderen Minoritätsgruppen zeigt die Umfrage ähnliche Werte.

Abbildung 2: Zielgruppen-Marketing in Österreich



Quelle: WKO – Fachverband Werbung und Marktkommunikation, Dezember 2007

<sup>9</sup> Vgl. Johnston/Packer 1987.

Eine bewusste Erweiterung des KundInnenkreises um diese Bevölkerungsgruppen lohnt sich jedenfalls – nicht nur für internationale Konzerne, sondern auch für die vielen kleinen und mittleren Betriebe in Wien. So beträgt alleine die Kaufkraft der Menschen mit Migrationshintergrund in der Bundeshauptstadt mehr als vier Milliarden Euro pro Jahr.

Wer diesen Markt erschließen möchte – und einige Betriebe haben die Nische bereits erkannt –, nimmt gezielt MigrantInnen auf, um die entsprechende Community anzusprechen. Eine Mitarbeiterin, die beispielsweise eine slawische Sprache spricht, kann sogar für den Kleinstbetrieb zum Wettbewerbsvorteil werden, wenn die Mehrsprachigkeit bewusst beworben wird. Diese MitarbeiterInnen bringen darüber hinaus das nötige Einfühlungsvermögen mit und wissen meist über die Spezifika der Gruppen Bescheid. Die Kundschaft fühlt sich verstanden und empfiehlt den Betrieb weiter.

Um die Zielgruppe potenzieller Arbeitskräfte entsprechend auszuweiten, können Stellenanzeigen nicht nur in den Mainstream-Medien, sondern auch in »Community-Publikationen« geschaltet werden, die sich an bestimmte MigrantInnengruppen wenden.

Kritiker dieses Diversity-Ansatzes betonen, dass der Hauptfokus hierbei auf der Kapitalsteigerung und dem Imagegewinn liegt. Bendl etwa sieht die Hauptgefahr in der Unterstützung neoliberaler Wirtschaftspolitik, da das Managen von Diversitäten unter einem ökonomischen Kalkül stattfindet. <sup>10</sup> Minderheiten, wie z. B. MigrantInnen, werden nun zwar bewusst in den einzelnen Arbeitsbereichen eingesetzt, die Organisationsführung bleibt jedoch weiterhin der Leitkultur vorbehalten.

## Lernen und Effektivität

Der in den europäischen Ländern derzeit meistdiskutierte Ansatz ist der »Lern & Effektivitäts«-Ansatz. <sup>11</sup> Dieser entwickelte sich Ende des vorigen Jahrhunderts parallel in den USA und in Europa. Er vereint die Sichtweisen der beiden vorherigen Ansätze, sprich Anti-Diskriminierung und ökonomische Fokussierung, und versteht darüber hinaus Diversity Management als ganzheitliches organisationales Lernen. Er hat zum Ziel, die menschliche Vielfalt in den Unternehmensumwelten wertzuschätzen und durch den Aufbau einer transkulturellen Organisation effektiv zu nutzen.

Die personelle Vielfalt wird sehr breit gefasst. Nicht mehr nur die Kerndimensionen, sondern auch persönliche Werte, Perspektiven, Erfahrungen und kulturelle Mentalitäten werden thematisiert. Individualität ist nicht nur akzeptiert, sondern wird als Quelle von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in höchstem Maße erwünscht. Hierarchien und Stereotypen werden hinterfragt. Es soll eine einzigartige und unverwechselbare Unternehmenskultur entwickelt werden, die nachahmungsresistent ist und die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes sichert. Dabei handelt es sich dem Selbstverständnis nach nicht einfach nur um ein Programm, sondern um eine Grundhaltung, und um ein neues Verständnis dafür, wie Unternehmen unter veränderten Bedingungen in der Weltgesellschaft funktionieren können. <sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Bendl 2007, Seite 25.

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Hansen 2002.

<sup>12</sup> Vgl. Aretz 2006, Seite 52.

Die Implementierung des »Lern & Effektivitäts«-Ansatzes ist in der Regel ein Organisationsentwicklungsprozess, der je nach Unternehmen unterschiedlich ausgerichtet wird. Dieser beginnt mit der Klärung der Frage »Warum braucht unser Unternehmen Diversity Management eigentlich?«. Es wird ein gemeinsames Bewusstsein für den Handlungsbedarf geschaffen, Ziele und Verantwortliche werden festgelegt. Darüber hinaus wird Diversity Management im Leitbild und/oder in Verhaltensregeln verankert. Wichtig ist dabei, dass der Nutzen für alle Beteiligten klar erkennbar ist – also für die Unternehmensführung und die Belegschaft. Diese Phase wird auch Definition des »Business Case« genannt.

Die weiteren Phasen der Implementierung sind die Bestandsanalyse, die Entwicklung der entsprechenden Diversity-Strategie, deren Umsetzung und eine regelmäßige Evaluierung. Die hohe Komplexität, die dieser Diversity-Management-Ansatz mit sich bringt, kann durch eine systematische Herangehensweise handhabbar gemacht werden. Dabei ist z. B. die so genannte »Diversity Score Card« »(...) ein effektives Mittel, um den betrieblichen Nutzen der gesetzten Diversity Maßnahmen zu kontrollieren, zu steuern und zu kommunizieren.«<sup>13</sup>

Es gibt aber auch viele Maßnahmen zur raschen Umsetzung, die sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen eignen. So können etwa Teams mit Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft besetzt werden. Die Problemlösungsfähigkeit und das Kreativitätspotenzial werden dadurch erhöht. Bewährt haben sich auch so genannte »Sensibilisierungstrainings«, bei denen die Belegschaft und die Führungskräfte geschult werden, um die Eigenheiten und die Vorteile von MitarbeiterInnen sowie KundInnen mit vielfältiger Herkunft wertzuschätzen. Die Sensibilitätstrainings können auch sehr gut mit einem Verkaufstraining kombiniert werden.

#### 4. Fazit

Hauptanwendungsbereiche von Diversity Management sind die Personal- und Produktentwicklung und das Marketing. Die damit verbundenen Ziele sind:

- Erzielung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Aufbau und Nutzung eines einzigartigen und nachahmungsresistenten Humankapitals;
- Verbesserung der Kommunikation mit KundInnen, LieferantInnen und InvestorInnen;
- Erschließung neuer KundInnenkreise und Märkte;
- AdressatInnengerechtere Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung;
- Bereicherung durch andere Denk- und Handlungsweisen;
- Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit und Ressourcenflexibilität;
- Gesteigertes Innovations- und Kreativitätspotenzial
- Produktivitätssteigerung;
- Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir;
- Erhöhung der MitarbeiterInnenbindung;
- Erhöhte Reputation des Unternehmens.

<sup>13</sup> Pauser/Schefzig 2007, Seite 70.

Mehr und mehr Unternehmen und Organisationen in den USA und Europa haben bereits erkannt, dass personelle Vielfalt ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Erhöhte MitarbeiterInnenmotivation und MitarbeiterInnenbindung, Kreativität, Innovation sowie die Erschließung von neuen KundInnengruppen sind nur einige der Vorteile, die damit verbunden sind.

In Österreich greift der Gedanke für das Konzept aber nur langsam. Erst wenige große Konzerne bzw. öffentliche Einrichtungen haben Diversity Management systematisch eingeführt. Menschen mit Migrationshintergrund werden noch allzu oft eher als Problem denn als Chance gesehen.

Die Wiener Gesellschaft ist durch kulturelle Vielfalt gekennzeichnet – und diese Vielfalt der Menschen und Bedürfnisse wird weiter zunehmen. So schlummert hier noch ein sehr großes Potenzial, das von den Wiener Unternehmen durch diversity-orientierte Personalentwicklungs-, Produktentwicklungs- und Marketingstrategien wahrgenommen und genutzt werden kann. Voraussetzung ist eine Bereitschaft zu Toleranz, Offenheit und Veränderung.

Auch für Menschen mit Migrationshintergrund ergeben sich dadurch Vorteile. Einerseits werden sie damit verstärkt als (KundInnen-)Gruppe wahrgenommen, andererseits werden ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen als Ressourcen (an-)erkannt. Somit werden sie auch zu einer erweiterten Zielgruppe als potenzielle Arbeitskräfte, was sich positiv auf die Integration von MigrantInnen in den Arbeitsmarkt auswirkt.

Darüber hinaus leistet ein ernsthaftes strategisches Diversity-Konzept neben der ökonomischen Wertsteigerung auch einen Beitrag zum Abbau von AusländerInnenfeindlichkeit bzw. Diskriminierung. Denn sobald in einem Unternehmen tatsächlich Wertschätzung und Respekt in Bezug auf unterschiedliche Kulturen, Lebensweisen und Perspektiven zum Tragen kommen, werden damit auch Werte transportiert. Diese Werte wirken über den Arbeitsplatz hinaus, weil die MitarbeiterInnen nicht nur Arbeitskräfte, sondern schlichtweg Teil unserer Gesellschaft sind.

#### 5. Literatur

- Aretz, H.-J. (2006): Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In: Becker, M./Seidel, A. (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart, Seite 51–74.
- Beck, U. (1993): Auflösung der Gesellschaft? Theorie gesellschaftlicher Individualisierung revidiert. In: Lenzen, D. (Hg.): Verbindungen: Vorträge anlässlich der Ehrenpromotion von K. Mollenhauer an der FU Berlin am 15.1.1993, Weinheim, Seite 63–80.
- Bendl, R. (2007): Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster/Hamburg/London, Seite 14–28.
- Becker, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, M./Seidel, A. (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, Seite 5–48.
- Engel, R. (2007): Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hg.): Diversity Out-

looks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster/Hamburg/London, Seite 97–110.

Gardenswartz, L./Rowe, A. (1995): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Chicago.

Hansen, Katrin (2002): *Diversity Management im Kontext frauenförderlicher Konzepte*. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. LIT Verlag: Münster/Hamburg/London.

Haselier, J./Thiel, M. (2005): *Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt*, Frankfurt am Main.

Johnston, W./Packer, A. (1987): *Workforce 2000. Work and Workers for the 21st Century*. Hudson Institute, Indiana.

Koall, I. (2002): *Grundlegung des Weiterbildungskonzeptes. Managing Gender & Diversity/DiVersion*. In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. Münster.

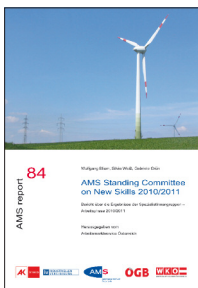
Mandl, I./Dorr, A./Steiner, R./Elvin, G./Gruber, E./Egger, A./Kreiml, T. (2005): *Endogenes Arbeitskräftepotenzial für die Internationalisierung Wiener Unternehmen. Einsatz von Personen mit ost- und südosteuropäischen Migrationshintergrund für grenzüberschreitende Aktivitäten*. KMU Forschung Austria und abif, Wien. Download unter [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at) im Menüpunkt »E-Library«.

Pauser, N./Scheffig, N. (2007): *Die Praxis: Entwicklung und Anwendung der Diversity Score Card von equalizent*. In: *diversity-works* (Hg.): *Vom Nutzen der Vielfalt. Kompendium Diversity Management*, Wien.

Römhildt, K./Leber, B. (2006): *Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe*, Hamburg.

Thomas, E./Ely, R.J. (1996): *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. In: *Harvard Business Review*, September-October 1996, Seite 79–90.

## Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report« ...



**AMS report 84**  
*Wolfgang Bliem, Silvia Weiß, Gabriele Grün*  
**AMS Standing Committee on New Skills 2010/2011**  
 Bericht über die Ergebnisse der SpezialistInnen-  
 gruppen – Arbeitsphase 2010/2011

ISBN 978-3-85495-451-4



**AMS report 85/86**  
*Regina Haberfellner, René Sturm*  
**Längerfristige Beschäftigungstrends  
 von HochschulabsolventInnen**

ISBN 978-3-85495-452-2

## [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

### Anschrift des Autors

Manfred J. Wodrak, MBA, factor-D Diversity Consulting GmbH  
 Margarettenstraße 22/3, 1040 Wien  
 Tel.: 01 5811909, Fax: 0664 7788395099  
 E-Mail: [m.wodrak@factor-d.at](mailto:m.wodrak@factor-d.at), Internet: [www.factor-d.at](http://www.factor-d.at)

Die Publikationen der Reihe AMS info können als pdf über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u. v. m.) zur Verfügung.

[www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at) oder  
[www.ams.at](http://www.ams.at) – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des AMS info werden als Langfassung in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

### AMS report Einzelbestellungen

€ 6,- inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten

### AMS report Abonnement

12 Ausgaben AMS report zum Vorzugspreis von € 48,- (jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten; dazu kostenlos: AMS info)

**Bestellungen und Bekanntgabe von Adressänderungen bitte schriftlich an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: [verlag@communicatio.cc](mailto:verlag@communicatio.cc), Tel.: 01 3703302, Fax: 01 3705934**

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Maria Hofstätter, René Sturm, 1200 Wien, Treustraße 35–43  
 Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, 1190 Wien, Dezember 2012 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

