

# Diversity Management. Erfahrungen internationaler Fachkräfte in Kärnten. Eine qualitative Studie.

Dr. Vera Ratheiser

<sup>1</sup> Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management

<sup>2</sup> Europastraße 4, 9524 Villach

## Abstract.

Der vorliegende Artikel setzt sich in komprimierter Form mit *Diversity* und *Diversity Management*, basierend auf der Dissertation der Autorin aus dem Jahre 2012, auseinander. Es wird der Forschungsfrage nachgegangen, wie Fachkräfte aus dem internationalen Raum die Umstellungsphase erleben, wenn sie nach Kärnten übersiedeln, der aktuelle Bezug zu den wirtschaftlichen Entwicklungen und der Arbeitsmarktsituation in Österreich hergestellt und die gegenwärtige Forschungsrelevanz zu diesem Thema erörtert. Die Ergebnisse einer empirischen Studie der Autorin aus dem Jahr 2012 über das *Diversity Management* in Kärnten werden präsentiert. Die neu gegründete Forschungsgruppe „TRANS\_SPACE“ des Studienbereichs Wirtschaft & Management der Fachhochschule Villach wird die Ergebnisse der Studie für vertiefende, weiterführenden Forschungen heranziehen.

Weiters setzt sich der Beitrag nebst der Forschungsrelevanz mit der Begrifflichkeit *Diversity Management* auseinander. Die empirische Studie bezieht sich auf FachexpertInnen aus dem internationalen Raum (Expatriates), die von Firmen nach Kärnten geholt wurden, um den Bedarf an SpezialistInnen abzudecken, da Vorort ein Mangel an österreichischen Fachkräften herrscht. Das Forschungsinteresse liegt in den Erfahrungen der Expatriates hinsichtlich des *Diversity Managements* in Kärnten bzw. des Umgangs mit kultureller Vielfalt in Unternehmen und deren regionalen Kontext.

**Keywords:** Diversity Management, Diversity, kulturelle Vielfalt, Unternehmen

## 1 Diversity Management

### 1.1 Die betriebswirtschaftliche Perspektive

*Diversity Management* kann als eine betriebsstrategische Antwort auf die steigende Vielfalt unter MitarbeiterInnen, KundInnen und LieferantInnen gesehen werden. Meistens konzentriert sich der Ausdruck darauf, wie man eine Belegschaft führt, die von Heterogenität bzw. Vielfalt geprägt ist. Bei *Diversity Management* geht es um die Unterschiedlichkeit der MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens (vgl. Kuhn-

Fleuchhaus, Bambach 2007, S. 23), um eine bestimmte Art und Weise mit einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft umzugehen (vgl. Krell 2008, S. 66) bzw. mit deren Unterschieden und Gemeinsamkeiten (vgl. Krell 2003, S. 220ff). Warmuth (2015) erweitert in ihrer Definition das Verständnis von *Diversity Management*, indem sie „organisationales Lernen“ und „Wandel“ inkludiert: „Diversitätsmanagement wird vielfach als strategischer Managementansatz beschrieben, der neben der Inklusion vielfältiger Menschen und Lebensmodelle auch zu organisationalem Lernen, Wandel und ökonomischen Vorteilen für die betreffende Organisation führen kann.“ (Warmuth 2015, S. 20).

Häufig wird der Fokus auf Kerndimensionen gerichtet, die der einzelne nicht oder nur bedingt beeinflussen kann, die jedoch großen Einfluss auf das gegenseitige Verhalten haben. Dazu gehören Aspekte wie Alter, Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, Geschlecht, Religion, Weltanschauung und sexuelle Präferenz (vgl. Stuber 2007, S. 1). Die neueren Modelle brechen das Handlungsfeld von *Diversity* auf die einfache Tatsache der Unterschiedlichkeit herunter, die zwischen Menschen bestehen kann (vgl. Wagner/Sepehri 1999, S. 18).

Prengel (vgl. 2007, S. 53) spricht bei *Diversity* von einer Denkfigur der „egalitären Differenz“. Das heißt, dass Unterschiede nicht mehr hierarchisiert werden, sondern auf einer Ebene betrachtet werden sollen. Unterschiede in Hautfarbe, Geschlecht, Herkunft, Behinderung (d.h. Faktoren, die der Einzelne nicht beeinflussen kann) dürfen kein Grund für Benachteiligungen oder - von der anderen Seite betrachtet - für mehr Machtansprüche oder Vorteile sein. Lohnauszahlungen oder Urlaubsansprüche dürfen beispielsweise bei gleicher Qualifikation und gleich erbrachter Leistung nicht geringer ausfallen, nur, weil man eine Frau ist, eine Behinderung hat oder aus einer anderen Nation kommt.

Wie *Diversitätsmanagement* in organisationale Rahmenbedingungen implementiert und übersetzt wird, hängt nach Friday/ Friday (2003) und Warmuth (2015) von unterschiedlichen Faktoren ab. Es kann weder von dem einen *Diversitätsmanagement* gesprochen werden, noch von einer einheitlichen Adressierung aller Diversitätsdimensionen. Die Art und Weise, wie sich Organisationen mit *Diversität* beschäftigen ist so vielfältig wie *Diversität* selbst. *Diversitätsmanagement* wird auch in der Literatur oft als ein Konzept, ein Maßnahmenpaket diskutiert. Strategische Umsetzungsanleitungen dieses Konzeptes und Implementierungsvorschläge gibt es umfassende und vielfältige (vgl. Warmuth 2015, S. 20), zumal Unternehmensstrukturen variieren und es unmöglich ist, den Unternehmen ein pauschalisiertes Maßnahmenpaket zu verordnen (vgl. Ratheiser 2012, S. 328).

## 1.2 Forschungsrelevanz

Die wesentlichen Gründe für die Auseinandersetzung mit *Diversität* werden bei Warmuth (2015) nach Push- und Pull-Faktoren identifiziert (siehe Darstellung 1).

<b>Aspekte des Wandels</b>	<b>Externe Veränderungen</b>	<b>Interne Veränderungen</b>
rechtlich	EU-Richtlinien	Verträge
demographisch	Arbeitsmarkt Kundenstruktur	Zusammensetzung der Belegschaft
kulturell	Konsumverhalten	Einstellungen & Werte
sozial	Kundenbeziehungen	andere Beziehungen unter den Mitarbei- terInnen

Darstellung 1: Veränderte Rahmenbedingungen und Diversity

Quelle: nach Stuber 2004 zit. nach Ratheiser 2012, S. 162

Push-Faktoren werden dabei als jene gesellschaftspolitischen und organisationsfeldspezifischen Gegebenheiten verstanden, die die Organisationen von außen beeinflussen und somit zum Wandel anregen. Pull-Faktoren sind jene innerorganisationalen Bedingungen, die Veränderung von innen heraus anleiten.

Die wesentlichen demographischen Veränderungen und der bestehende Fachkräftemangel in Österreich als relevante Push-Faktoren, die sich auf den Arbeitsmarkt auswirken sind maßgebend für die Forschungsrelevanz.

Das Kärntner Institut für Höhere Studien und wissenschaftliche Forschung (KIHS) rechnet für das Jahr 2018 nur mit einem geringen Rückgang der Arbeitslosenquote in Österreich. Im Jahr 2016 lag sie bei 9,1 %, für 2018 wird sie mit 8,3 % prognostiziert (vgl. KHIS 2017, S. 2). Der Anteil an Arbeitslosen ist unter den älteren Erwerbspersonen höher als bei jenen mittlerer Altersklassen (vgl. Blauensteiner 2015, S. 1). Durch die verschärften Sanktionen bei vorzeitigem Pensionsantritt und das ab 2024 steigende gesetzliche Pensionsantrittsalter für Frauen, wird der Druck für Frauen erhöht, länger erwerbstätig zu bleiben (vgl. ebd.). Laut Alterspyramide aus dem Jahre 2015 ist die größte Gruppe jene der Erwerbstätigen im Alter 40-49 (vgl. Pesendorfer 2015, S.31). Folglich werden in den kommenden 5-10 Jahren Personen im Alter 50 plus stark zunehmen und einen großen Teil der erwerbstätigen Gruppe ausmachen. Auf Grund dieser Fakten ist es notwendig, sich bei der Forschung im Unternehmensbereich und der Arbeitsmarktintegration vermehrt auf *Diversity Management* zu konzentrieren und sich konkret mit der Dimension „Alter“ auseinanderzusetzen.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist es, den Fokus bei den Diversity Management-Forschungen zusätzlich auf die Dimension „ethnische Herkunft und Nationalität“ zu richten: die österreichische Wohnbevölkerung setzt sich mit 16,2 % (1,36 Mio.) aus Menschen zusammen, die im Ausland geboren wurden (Stand 2014) (vgl. Pesendorfer 2015, S. 2f). Diese Menschen können aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse, fehlender Dokumente und Ausbildungszertifikate schwerer in den Arbeitsmarkt integriert werden und weisen eine niedrigere Erwerbstätigenquote mit 64,9 % auf als in Österreich Geborene mit 72,6 % (vgl. ebd.). Des Weiteren wird im Integrationsbericht 2016 (BMEIA 2016, S. 22) festgehalten, dass von 88.340 gestellten Asylanträgen in 40,5 % der Fälle (14.413) eine positive Entscheidung hinsichtlich Asyl in Österreich getroffen wurde, was die Anzahl der MigrantInnen in Österreich zwar nur geringfügig erhöht,

aber die notwendige Auseinandersetzung hinsichtlich *Diversity Management* auf Grund der Kulturen-Vielfalt erhöht. Die Globalisierung und weltweiten Handelsbeziehungen geben nebst dem Fachkräftemangel einen zusätzlichen Anlass, *Diversity Management* vermehrt in den Forschungen zu berücksichtigen.

Die im Kapitel 2 vorgestellte empirische Studie hat diesen Aspekt, der schon 2012 aktuell war, aufgegriffen. Sie konzentriert sich daher vornehmlich auf den Umgang mit der kulturellen Vielfalt in Unternehmen.

## 2 Empirische Studie

### 2.1 Forschungsinteresse

Die Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW) hat in ihrem Projekt zur Erfassung des Forschungsstands der Migrations- und Integrationsforschung in Österreich themenspezifische Forschungsarbeiten, die zwischen 2000 und 2011 entstanden sind, analysiert. Wird der Bereich der *Diversität* betrachtet, finden sich v.a. wissenschaftliche Studien, die sich mit Vielfalt als gesamtgesellschaftliche Herausforderung befassen. Hier werden u.a. Fragen nach alternativen Gesellschaftsmodellen, wie dem Konzept des Multikulturalismus analysiert oder Vorschläge und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der *Diversität* in den verschiedenen Politikfeldern wie z.B. Bildungspolitik, Sprachenpolitik, Gesundheitspolitik abgeleitet. Einen Mangel an Forschung hat die Studie der ÖAW in dem Bereich *Diversität* in Unternehmen, Bedeutung von *Diversität* für die Medien sowie die aktive Partizipation von MigrantInnen und der Interaktion von MigrantInnen und Mehrheitsbevölkerung (zumeist werden beide Gruppen isoliert voneinander analysiert) festgestellt. Beim Design der Dissertationsstudie der Autorin „Diversity Management aus Sicht der Transkulturalität. Erfahrungen internationaler Fachkräfte in Kärnten. Eine qualitative Studie.“ (Ratheiser 2012) werden Erfahrungen aus der ÖAW-Studie aufgegriffen und den Schwerpunkt auf Diversität in Unternehmen gelegt, wobei sich das Hauptaugenmerk auf den Umgang mit der *kulturellen* Vielfalt in Unternehmen richtete. Die empirische Studie bezieht sich auf Expatriates, die von Firmen nach Kärnten geholt wurden, um dem dort vorherrschenden Fachkräftemangel entgegenzusteuern. Bei der qualitativen Studie untersuchte die Autorin drei Unternehmen aus Kärnten und recherchierte, wie hochqualifizierte Fachkräfte aus dem internationalen Raum das *Diversity Management* in Kärnten erleben und ihre Einlebensphase in Kärnten wahrnehmen. Die Studie soll zeigen, welche Defizite im Alltag vorhanden sind und welche Faktoren bei der Umsetzung des *Diversity Managements* berücksichtigt werden sollten. Es wurden folgende Forschungsfragen durch die Studie beantwortet, wobei in diesem Artikel lediglich die Ergebnisse der Forschungsfragen 1, 3 und 4 zusammengefasst dargestellt werden.

- 1) Wie erleben die einzelnen Fachkräfte aus dem internationalen Raum die Umstellungsphase, wenn sie nach Kärnten ziehen?

- 2) Inwieweit stellt der Carinthian International Club für die zugezogenen Mitarbeiter aus dem internationalen Raum eine Unterstützung und Optimierung für das Diversity Management in Kärnten dar?
- 3) Was kann man aus den Einstellungen und den Erfahrungen seitens der Unternehmensführung für das Diversity Management schließen?
- 4) Können aus den Erfahrungen in Bezug auf die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams Schlüsse für ein erfolgreicherer Diversity Management gezogen werden?

Aktuell wurde am 1.1.2018 die Forschungsgruppe TRANS\_SPACE (TRANSformative Societal AND Political Cultural Engagement) im Studienbereich Wirtschaft & Management der Fachhochschule Villach aktiv. Es werden sich WissenschaftlerInnen aus den Bereichen Migrationsforschung, Public Management, Rechts- und Politikwissenschaft, Intercultural Management, Diversity Management, Volkswirtschaft, Verwaltungswissenschaft, Interkulturelle Bildung und Sozialpädagogik mit gesellschaftlich nachhaltiger Transformation beschäftigen. Gegenstand der Forschungsgruppe sind, auch Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Veränderungen u.a. auf multinationale Unternehmen zu untersuchen und, ähnlich wie bei den vorliegend beschriebenen Forschungsergebnissen, Lösungsansätze für Expatriates und deren Angehörigen zu entwickeln.

## 2.2 Forschungsort und ausgewählte Interviewpartner

Die untersuchten Kärntner Unternehmen unterscheiden sich in Größe und Erfahrungsdauer, was internationale Belegschaft und Aufstellung betrifft. Von Interesse waren die Erfahrungswerte in und von einer

- 1) langjährig globalisierten, großen Firma:  
Firma A: Gründung 1969, seit ca. 2007 weltweite Geschäftsverantwortung übernommen, dadurch sehr schnell steigender Anteil internationaler MitarbeiterInnen aus 48 Nationen (inkl. Österreich); 2800 Angestellte, davon ca. 20 % nicht aus Österreich.
- 2) mittelgroßen, sich im Umbruch befindlichen Firma  
Firma B: Gründung 1980, 2008 von amerikanischer Firma übernommen, seitdem größer und internationaler geworden, 27 Nationen (inkl. Österreich); 540 Angestellte, davon ca. 20 % nicht aus Österreich.
- 3) einer kleineren Firma, die noch traditionell ausgerichtet ist  
Firma C: Gründung 1992, internationale MitarbeiterInnen aus 5 Nationen (inkl. Österreich); 250 Angestellte, davon 20 Personen nicht aus Österreich.

Für die erste und zweite Forschungsfrage wurden je vier Angestellte aus den drei Unternehmen mittels halbstandardisierten Leitfadenterview befragt (12 Interviews). Die eine Hälfte der Befragten ist innerhalb der letzten sechs Monate nach Kärnten gezogen, die andere ist schon länger als zwei Jahre im Land.

Für die dritte Frage wurden Personen aus der Geschäftsführung und dem Personalmanagement mittels Experteninterview befragt.

Für die vierte Frage wurden sowohl die Antworten der Angestellten als auch jene der

Unternehmensführung herangezogen.

Ein Überblick über die InterviewpartnerInnen in Tabellenform:

	Ankunft vor 1-6 Monaten (Neuankömmlinge)	Ankunft mind. vor 2 Jahren	Experten
Firma A	1 Indonesierin, 1 Franzose	1 Italienerin 1 Deutscher	1 Geschäftsführer (A) 1 HR-Mitarbeiter (A)
Firma B	1 Amerikaner 1 Amerikanerin (HR- Bereich)	1 Pole 1 Schottin	1 Geschäftsführer (D) 1 HR-Mitarbeiter (A)
Firma C	1 Deutscher Einen weiteren Neuankömmling gab es während der Interviewphase nicht	1 Italienerin 1 Italiener (Geschäftsführung) 1 Deutsche	

### 2.3 Methodologie

Für diese Untersuchung empfahl sich die qualitative Forschungsmethode. Zum einen gibt es in Kärnten bisher keine wissenschaftlichen Erkenntnisse in Bezug auf den Umgang mit *Diversity* in Unternehmen, die das Aufstellen von Hypothesen und Korrelationen ermöglichen würden und für quantitative Studien nötig sind. Zum anderen lassen sich individuelle Eindrücke, Erlebnisse und Erfahrungen nur durch qualitative Erhebungen gewinnen. Fremde, neue „Welten“ oder Subkulturen können mit der qualitativen Forschung erschlossen werden, in dem Fall das (Ein-)Leben der Expatriates in Kärnten. Diese Forschungsmethode zeichnet sich oft durch einen pionier- und emanzipatorischen Charakter aus. Das Selbst- und Wirklichkeitsverständnis von Individuen wird in seiner Komplexität greifbar. Entwicklungsprozesse, Verlaufsstrukturen, Entwicklungsschritte sowie Entwicklungsinterdependenzen können in ihrer ganzen Bandbreite herausgearbeitet und verzeichnet werden (vgl. Hurrelmann 1991, S.361f). Die Auswertung der 14 geführten Leitfadeninterviews orientiert sich methodisch an der „Grounded theory“ (Glaser und Strauss) und am Konzept des „Verstehenden Interviews“ (Jean-Claude Kaufmann). Charakteristisch für die Grounded Theory ist, dass theoretische Konzepte im Zuge der Analyse von Daten entdeckt und entwickelt werden, die sich an den Daten „bewähren“ müssen. Das ist das Hauptkriterium dieser Art von Forschungsprozess (vgl. Hildenbrand 2008, S. 32). Durch diese Art der Auswertungsniederschriften lehnt sich der Forschungsbericht an Jean-Claude Kaufmann (1999) an, der sagt: „Idealerweise sollte man einen Forschungsbericht schreiben wie einen Roman. Der rote Faden wäre dann keine Geschichte, sondern eine Reihe von Argumenten, die in perfekter Weise miteinander verknüpft, gleichzeitig aber voll von Überraschungen und unerwarteten Wendungen sind.“ (Kaufmann 1999, S. 162). Aussagekräftige Interviewauszüge sollten an der richtigen Stelle der Argumentation angeführt werden. Weggelassen werden soll, was im Hinblick auf die Argumentation marginal ist. Auf diese

Weise ist es, laut Kaufmann, möglich, die Argumentation überzeugend zu führen und ihr „Muskeln“ zu verleihen (vgl. Kaufmann 1999, S. 165).

## 2.4 Ergebnisse

Welche Defizite im Alltag vorhanden sind und welche Faktoren bei der Umsetzung des *Diversity Managements* berücksichtigt werden sollten, war das Interesse der ersten Forschungsfrage. Durch die empirische Studie zeigt sich, dass nebst der organisationsinternen Ebene, die Expatriates vor allem Unterstützung außerhalb des Unternehmens benötigen, spricht bei den *organisationsexternen* Faktoren. Es macht einen Unterschied, ob man als Expatriate allein, mit LebenspartnerIn oder mit Familie in ein neues Land zieht. Nicht nur der firmenbezogene Kontext für die Expatriates steht im Fokus. Für die gute Ausbildung, Betreuung und Förderung der Kinder muss ebenfalls gesorgt sein, auch die LebenspartnerIn muss beruflich und sozial eingebunden sein wie die folgenden Interviewausschnitte belegen:

“If the wife isn’t happy, we know the worker will go. It’s particularly difficult [...] for hiring.” (Ratheiser 2012, Interview 5.)

„[...] aber ich sehe, wenn wir jemanden aufnehmen, das Problem ist nie er, sondern was macht meine Frau, was machen meine Kinder [...] und das ist immer die Frage. [...] Und wenn eine unzufrieden ist, ist meistens, weil (man) zu Hause unzufrieden ist. [...] Er kann die Firma lieben, den Job lieben, [...] er ist auf Dienstreise drei Tage [...] und zu Hause sitzt jemand. - Ich glaube, dort muss man [...] arbeiten.“ (Ratheiser 2012, Interview 7). Daher ist der italienische Geschäftsführer der Firma C (Interview 7) der Meinung, dass die Familien an sich am meisten Hilfe brauchen. Er unterstützt alle vorgesehenen Programme, die außerhalb des Büros geplant werden.

„Also deswegen ist es mir schon wichtig, dass ich mir das Gesamtbild anschau. Und wir haben da zum Teil sehr intensive Diskussionen, also mit dem Kollegen, der aus Frankreich, von [...] Grenoble kommt [...], da hat sich der Prozess ein halbes Jahr lang hingezogen, wo wir einfach geredet haben und geschaut haben: kann das passen, funktioniert das? Der war dann mehrmals hier, hat sich die Schulmöglichkeiten angeschaut [...] da haben wir das schon relativ sorgfältig abgeklärt.“ (Ratheiser 2012, Interview 10.)

Die Ergebnisse der empirischen Studie beweisen, dass in der Praxis ein ganzheitlich erfolgreiches *Diversity Management* an ganz fundamentale Lebensbereiche der neu hinzugezogenen Mitarbeiter gebunden ist, die außerhalb der Firma liegen und die ganze Familie betreffen. Um Zufriedenheit und Wohlbefinden der Fachkräfte aus dem internationalen Raum zu erreichen, sollte ihnen, im Interesse der Firma und des Landes eine entsprechende Infrastruktur geboten werden, die eine Absicherung in folgenden Lebensbereichen bietet:

- Adäquate Wohnungsmöglichkeit
- Gute Betreuung der Kinder
- Qualitative, hochwertige Ausbildungsmöglichkeit für die Kinder
- Soziale und berufliche Absicherung der LebenspartnerIn
- umfangreiches Angebot an Freizeitaktivitäten, somit Aufbau sozialer Netzwerke

- Hochwertige Angebote zur Deutsch-Förderung sowohl für die MitarbeiterInnen, die LebenspartnerInnen und die Kinder

Bei einem ausgereiften Diversity Management sollten folglich all diese Punkte zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen abgedeckt sein. Wenn ihnen diese zugesagt werden, könnten angedachte Rekrutierungen besseren Erfolg haben, vorausgesetzt, man möchte, dass die Fachkräfte mit ihren Familien längerfristig in Kärnten bleiben.

Die Förderung der Landessprache ist für den gesamten Integrationsprozess unabdingbar, zumal in den Unternehmen Englisch als Kommunikationssprache bevorzugt wird. So erwies sich die Sprach- und Kommunikationskompetenz im Aufenthaltsland als das meist erwähnte und größte Problem, weil sie alle anderen Lebensbereiche tangiert und beeinflusst. Wenn man in der Sprache des Aufenthaltslandes nicht bewandert ist, kann das Alleinsein, Ausgrenzung, Frustration, Unwohlsein sowie Heimweh zur Folge haben.

“[...] separated from home, I’ve felt a little bit alone [...]. You have colleagues surrounding you [in the cafeteria at lunch], but you feel like you’re eating alone. [...] people are talking among themselves [in German or Carinthian], and you don’t understand.” (Ratheiser 2012, Interview 2)

In der Praxis müssen daher die Angebote von Sprachkursen sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die PartnerInnen und Kinder dementsprechend gut und zahlreich sein. Nicht nur die Firmen, sondern auch die Universitäten und Volkshochschulen sollten qualitativ sehr gute Deutschkurse für alle Niveaustufen anbieten.

In der Auswertung stellte sich heraus, dass die Forcierung der technischen Ausbildung in Kärnten (oder zumindest in Österreich) den Vorteil hätte, nicht ausschließlich auf ausländische Spitzenkräfte angewiesen zu sein. Die Verantwortung für die Installierung der nötigen Infrastruktur (Sprachkurse, gute Wohnungsmöglichkeiten etc.) liegt vor allem in der Politik, wo ein Umdenken in Bezug auf Migration, Diversität und Mobilität geschehen muss.

„Der deutsche Diplomphysiker, der seit dem Jahre 2002 in der Firma A) tätig ist, spricht von einem enormen Wachstum innerhalb der letzten 5 Jahre im Bereich der Smartphones. Dieses Wachstum wäre mit lokalen AbsolventInnen nicht zu bewerkstelligen gewesen. Daher mussten sie Arbeitskräfte von weit her rekrutieren. An sich wäre es ihm lieber, wenn er Technik-AbsolventInnen aus Graz bekommen könnte, da die kulturellen Probleme dann wegfielen und sich auch die Betreffenden einige Schwierigkeiten ersparen könnten.“ (Ratheiser 2012, Interview 10)

„Der Geschäftsführer der Firma B) erklärt, dass die Firma sich in den letzten 12 Monaten sehr verändert hat, was das Ausbildungsniveau und das Profil angeht. Im letzten Jahr haben sie 100 neue Mitarbeiter angestellt, von denen keiner aus Österreich kam. Einerseits habe sich niemand aus Österreich beworben, andererseits war dem Unternehmen bewusst, dass in gewissen Bereichen nur Spitzenkräfte aus Asien oder den Vereinigten Staaten in Frage kämen.“ (Ratheiser 2012, Interview Ex-I-1)

Bezogen auf die Erfahrungen der Führungskräfte und der multinationalen Belegschaften (Forschungsfragen 3 und 4) zeichneten sich auch viele *organisationsinterne* Faktoren als relevant ab (Ratheiser 2012):



Für ein erfolgversprechendes *Diversity Management* ist eine positive, interaktive, kooperative, tolerante und letztendlich ethische Haltung Voraussetzung.

Der ganzheitliche Diversity-Ansatz sieht die Vermittlung eines positiven Zugangs zu Vielfalt auf allen Ebenen vor und betont die sensibilisierende Bewusstseinsbildung bei den MitarbeiterInnen. Der Mensch als Individuum mit seiner jeweils eigenen Biographie und seinen eigenen Erfahrungen sollte im Mittelpunkt stehen, unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter etc.

Um eine Firmenkultur auf der Basis von Respekt und Wertschätzung zu etablieren, werden seitens der Unternehmensführung gerne Verhaltens- und Wertemodelle herangezogen, also ein übergeordnetes Reglement, an das sich alle MitarbeiterInnen zu halten haben. Es sollte dabei nicht um eine Uniformierung gehen, sondern um die Forcierung des positiven Umgangs mit Vielfalt in einem einheitlichen Geist. Ein Optimierungsansatz für ein vielversprechendes *Diversity Management* wäre einerseits die Firmenkultur mittels Normen, Regeln und Verfassungen hinsichtlich Chancengleichheit aufzuwerten, andererseits sind Initiativen nötig, die das wertschätzende, individuelle und transkulturelle Diversity-Bewusstsein in den einzelnen MitarbeiterInnen verankern, beispielsweise mit Hilfe von Diversity-Modulen oder –Workshops. Es geht um eine Bewusstseins- und Verhaltenstransformation aller Beteiligten, in welcher die vielseitigen Kompetenzen der Einzelnen als Bereicherung erkannt und gefördert werden. Daher kann die Einführung des *Diversity Managements* kein kurzfristiges Programm sein, es ist auf Nachhaltigkeit angelegt.

Aus den Ausführungen der Führungskräfte kann abschließend Folgendes festgehalten werden: Ein gelungenes *Diversity Management* bringt betriebswirtschaftliche Vorteile mit sich, einerseits, da durch die vielseitigen Perspektiven bessere Ergebnisse mit weniger Fehlerquoten erzielt werden und andererseits, da besser auf die internationale Kundenstruktur reagiert werden kann (vgl. Ratheiser 2012, Interview ExI-2).

## Referenzen

- BLAUENSTEINER, Sophie: Registerbasierte Statistiken. Erwerbstätigkeit. Kalenderjahr 2015. Schnellbericht 10.24, Statistik Austria (2015).
- BUNDESMINISTERIUM FÜR EUROPA, INTEGRATION UND ÄUSSERES (BMEIA): Integrationsbericht 2016. Integration von Asylberechtigten und subsidiär Schutzberechtigten in Österreich – Wo stehen wir heute, Wien Juli (2016).
- FRIDAY, E. / FRIDAY, S.: Managing diversity using a strategic planned change approach. *The Journal of Management Development* 22(10), (2003), S. 863-880.
- HILDENBRAND, Bruno / Amselm Strauss. In: FLICK, Uwe / von KARDORFF, Ernst / Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Rowohlt-Verlag, Reinbek bei Hamburg (2008).
- HURRELMANN, Klaus/ ULICH, Dieter: *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung*. Weinheim und Basel (1991).
- KAUFMANN, Jean-Claude: *Das verstehende Interview. Theorie und Praxis*, édition discours, Universitätsverlag Konstanz GmbH, (1999).
- KIHS: Konjunkturreport, 17. Jg, Ausgabe 4, (12/2017).
- KRELL, Gertraude: ‚Personelle Vielfalt in Organisationen‘ als Herausforderung für Forschung und Praxis. In: WÄCHTER, Hartmut / VEDDER, Günther / FÜHRING, Meik (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*, München/Mering (2003).
- KRELL, Gertraude: *Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor*, Gekürzte Version aus: KRELL, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Wiesbaden (2008).
- KUHN-FLEUCHAUS, Christine / BAMBACH, Marco: *Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern*, Steinbeis-Hochschule Berlin, Steinbeis-Edition, Berlin (2007).
- PESENDORFER, Konrad: *Arbeitsmarktsituation von Migrantinnen und Migranten. Ergebnisse des Ad-hoc-Moduls der Arbeitskräfteerhebung 2014*, Statistik Austria (2015).
- PRENGEL, Annedore: *Diversity Education – Grundlagen und Probleme der Pädagogik der Vielfalt*. In: KRELL, Gertraude / RIEDMÜLLER, Barbara / SIEBEN, Barbara / VINZ, Dagmar (Hrsg.): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Campus Verlag, Frankfurt (2007).
- RATHEISER, Vera: *Diversity Management aus Sicht der Transkulturalität. Erfahrungen internationaler Fachkräfte in Kärnten. Eine qualitative Studie*, Universität Klagenfurt, Dissertation, (2012).
- SIEVERS, Wiebke: *Migrations- und Integrationsforschung in Österreich: Literaturdatenbank und Forschungsstand*. KMI Working Paper Series, Nr. 18. Österreichische Akademie der Wissenschaften (2012).
- STUBER, Michael: *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern*, Luchterhand-Verlag, München (2004).
- STUBER, Michael: *Diversity im Gesundheits- und Pflegewesen*. In: KUHN-FLEUCHAUS, Christine / BAMBACH, Marco: *Diversity Management – Unsichtbare Potentiale fördern*, Steinbeis-Hochschule Berlin, Steinbeis-Edition, Berlin (2007).
- WAGNER, Dieter / SEPHERI, Paivand: *Managing Diversity - alter Wein in neuen Schläuchen*. In: *Personalführung* (1999) (5).
- WARMUTH, Gloria-Sophia: *Gelebte Diversität? Erfolgreiche Umsetzungsstrategien am Beispiel einer technischen Hochschule*. Springer VS Research (2015).