

# Irgendwo und irgendwann sind auch wir »die anderen«

Über den Stellenwert von Diversity-Management in österreichischen Unternehmen, wie man die personelle Vielfalt nutzen kann, wie man diesen Management-Ansatz implementieren kann und welche Seminare es dazu gibt, erkundigte sich [Christine Wirl](#) bei den Experten.

»Denken Sie an die Weltkarte. Sehen Sie Europa in der Mitte, Amerika an der linken, Asien an der rechten Seite mit Australien ganz rechts außen? Nun stellen Sie sich eine andere Art Weltkarte vor – mit Südostasien in der Mitte und Europa links außen – wo ist Österreich jetzt? Diversity bedeutet, den Blickwinkel des oder der anderen einzunehmen und den eigenen für eine Weile zu verlassen. Es geht darum, Brücken zu bauen, Augen zu öffnen und Verständnis für die Vielfalt zu erwecken. Nicht nur im Sinne von Political Correctness, sondern weil es bereichernd und letztendlich effizient ist. Und vergessen wir nicht – irgendwo, irgendwann, in irgendeinem Kontext sind wir alle die anderen«, erklärt Dr. Susan Doering (Doering Executive Training & Coaching) klipp und klar den komplexen Bereich des Themas Diversity. Diversität beschreibt die Verschiedenartigkeit bzw. alles worin sich

Menschen unterscheiden oder ähnlich sind. Die Verschiedenartigkeit oder Vielfalt bezieht sich dabei auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunft, Religion, soziale Schicht.

Kulturelle Diversität bedeutet die Verschiedenheit der Herkünfte, sei es hinsichtlich Nation, Region, ethnischer Gruppe oder auch Religion. Auch Unternehmens-, Branchen- und Berufskulturen fallen unter diese Rubrik.

Für Klaus Hochkogler, MA (Geschäftsführer ICTM-Intercultural Consulting, Training & Mediation) gibt es eine Zweiteilung des Diversity-Ansatzes: »Da gibt es Diversity-Management als personenbezogene Beschäftigung mit der Integration von Älteren, Migrantinnen, Behinderten etc. in den Betrieben. Im verhaltensbezogenen Diversity-Management widmet





Susan Doering



Manfred Wondrak



Elisabeth Weghuber



Gabriele Frömel



Margarete Friedl

sich der Manager mehr dem Verhalten einer zu einer bestimmten Kultur gehörigen Person.«

Mag. Jutta Überacker (Vorstandsmitglied, Beraterin, Trainerin bei ASD Austrian Society for Diversity) spannt den Bogen noch weiter: »Funktionale Ansätze wie etwa der Lern- und Effektivitätsansatz oder der im deutschsprachigen Raum verbreitete systemische Zugang erheben, welche Unterschiede in der jeweiligen Organisation tatsächlich einen Unterschied machen. Da kann es sich z. B. auch um Teilzeit-/Vollzeitkräfte, verschiedene Anstellungsverhältnisse, unterschiedliche Abteilungskulturen wie der Klassiker Vertrieb versus Marketing handeln. In kleinen Organisationen spielt z. B. oft die Differenz Pioniere und Newcomer, also die Generationen der Zugehörigkeit, eine große Rolle.«

Gelebtes Diversity-Management erhöht unter anderem die Attraktivität des Arbeitgebers, das Image des Unternehmens als werteorientierte Organisation, die Beständigkeit, bringt hohe Leistungsbereitschaft und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Innovationsfähigkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungsprozessen, Förderung der Chancengleichheit aller Beschäftigten, Verstärkung der Kundenorientierung und Freisetzung von Potenzialen der Mitarbeiter.

Doch nicht nur unternehmensintern werden sich die Maßnahmen, die im Rahmen von einem Diversity-Training erarbeitet werden, positiv bemerkbar machen. Vor allem auf internationaler Ebene sind die Konzepte und Ansätze ein wichtiges Instrument, um die in der Regel multikulturelle Mannigfaltigkeit nutzen zu können.

Der Management-Ansatz »Diversity – Vielfalt nutzen« kann zur Entwicklung der Organisation und des Personals herange-

zogen werden. Denn schließlich sollte die Vielfalt, die in einem Unternehmen durch die unterschiedlichen Personengruppen herrscht, kein Problem darstellen, sondern ganz im Gegenteil, der Entwicklung der Organisation Nutzen schaffen. Es stellt sich somit eine Chance dar, Organisationsabläufe zu verbessern und im gleichen Zuge eine höhere Motivation der Mitarbeiter zu erreichen.

Auch heute ist in vielen Unternehmen die Diskriminierung verschiedener Personengruppen ein ernst zu nehmendes Problem, das Zeit und Geld kostet. Kurz gesagt: Es raubt Ressourcen. Der aktiv gelebte Diversity-Ansatz wirkt dem effektiv entgegen.

### Studie

Inwieweit sich Diversity in österreichischen Unternehmen entwickelt hat, zeigt eine aktuelle Studie von Secretary Search und der Unternehmensberatung Pauser & Wondrak.

Während bei der ersten Studie im Mai 2008 eine umfassende Bestandsaufnahme der bestehenden Diversity-Ansätze vorgenommen wurde, legte die aktuelle Studie diesmal den Schwerpunkt auf den Stellenwert von Diversity-Management in österreichischen Unternehmen.

Quer über alle Aussagen dieser Studie zieht sich die Erkenntnis, dass Diversity Management in Österreich im internationalen Vergleich hinterher hinkt, obwohl mehr als die Hälfte der Befragten sich eine stärkere Thematisierung des Themas wünschen. Bekannt ist allgemein, dass gelebtes Diversity-Management nachweislich die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter durch die Nutzung von Unterschiedlichkeiten erhöht, was wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Aber erst wenn eine strategische Anbindung ans Unternehmen

erfolgt, kann Diversity die Zielerreichung und Wettbewerbsfähigkeit unterstützen.

Trotz allem zeigt die Studie, dass viele Unternehmer den Wert und den damit verbundenen Nutzen und Gewinn durch Diversity noch immer nicht erkannt haben.

»Diversity-Management ist nach wie vor ein unbekanntes Land. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sind sämtliche, so auch die Human-Ressourcen nicht nur effizient, sondern auch flexibel einzusetzen«, sagt Elisabeth Weghuber, Geschäftsführerin von Secretary Search. »Es scheint nach wie vor so etwas wie eine Einstiegschürde und Unsicherheiten zu geben, wo und wie mit Diversity Management zu beginnen ist«, so Weghuber weiter.

Manfred Wondrak (Unternehmensberatung Pauser & Wondrak) beschreibt den Handlungsbedarf: »Es gilt, Bewusstsein bei den Verantwortlichen zu schaffen und geeignete Instrumente zum Aufbau von Fä-

Erfolg = Strategie + **Umsetzung**

Die beste Strategie führt nicht zum Erfolg, wenn nicht alle Mitarbeiter zielgerichtet an der Umsetzung mitarbeiten. Sorgen Sie dafür!

Tel: +43 676 466 3 466  
www.successfactors.de



**SuccessFactors**  
Business Execution Software



Viktoriya Zipper



Klaus Hochkogler



Christa Kleiner



Alexander Wurz



Jutta Überacker

higkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Diversity zu entwickeln. Dies erfordert auch ein Diversity-kompetentes Personalmanagement. Trotz des generellen Nachholbedarfs können einzelne Vorreiter in der Unternehmenslandschaft identifiziert werden, welche erstklassiges Diversity Management betreiben und Erfolge vorweisen können.«

Und weiter sagt Wondrak über die Studie: »Das Einsetzen einer Arbeitsgruppe oder eines Beauftragten zum Thema Diversity ist eine Maßnahme, die die Befragten der Studie als einen der ersten Schritte zur Implementierung von Diversity-Management genannt haben. Immerhin haben fast ein Viertel der Unternehmen bereits eine solche Arbeitsgruppe. Überdurchschnittlich oft wurde angegeben, dass zuerst noch Bewusstsein für die Vorteile von Vielfalt und

Diversity-Management geschaffen werden muss.«

### Ernsthaft oder als Alibi?

Obwohl bei der Studie eher Personen erreicht wurden, die schon Interesse an Diversity haben, geben 66 % an, kein schriftliches Diversity-Konzept im Unternehmen zu haben. Wondrak: »Das weist uns einmal mehr darauf hin, dass Diversity noch immer starken Schlagwort-Charakter hat. Ein uns in der täglichen Arbeit häufig begegnendes Missverständnis ist, dass Unternehmen meinen, Diversity-Management zu betreiben, sich aber lediglich einer gewissen Vielfalt im Betrieb bewusst sind. Es ist in gewisser Weise schick geworden, den Begriff zu nutzen. Auf die zahlreichen Be-

nefits von Diversity wird dann aber noch immer gern verzichtet. Der Tisch ist offensichtlich reich gedeckt, warum greift niemand wirklich zu?«

Margarete Friedl, MAS, MSc (Geschäftsführerin SPIDI, Friedl & Partner Unternehmensberatungs GmbH) gibt darauf Antwort: »Schließlich ist es schwierig, die richtigen Leute zur Implementierung zu finden. Die Zuständigkeiten liegen in erster Linie bei den Personalabteilungen (wo es noch kaum ausgebildete Diversity-Manager gibt); für eine garantierte Umsetzung und Anerkennung innerhalb des Unternehmens ist es jedoch wichtig, dass Diversity-Management im obersten Management angesiedelt ist und als integriertes Konzept implementiert wird.«

»Jedes Unternehmen braucht seine eigene Diversity-Strategie,« davon ist Christa Kleiner (Diversity-OK) überzeugt und gibt Tipps, wie man Diversity ernsthaft im Unternehmen implementieren kann: »Eine mögliche, empfehlenswerte Vorgangsweise ist folgende: Nicht die Geschäftsführung selbst, sondern ein Team übernimmt die operative Leitung dieses Change-Prozesses. Geeignete Personen werden identifiziert, angesprochen und zu einem Team formiert. Die Mitglieder des Teams sollen Unterschiedlichkeiten in Hierarchie, Alter, Geschlecht, Ethnizität, aber auch Abteilungszugehörigkeit repräsentieren. Ein Vertreter der Unternehmensleitung, des Personalmanagements, des Betriebsrats und, wenn vorhanden, die Beauftragte für Gender- und/oder Gleichstellungsfragen sollten dem Diversity-Team angehören. Dieses Team, begleitet von einer erfahrenen Diversity-Managerin, ist zuständig für die Prozessplanung, inklusive einer groben Abschätzung von Aufwand, Kosten und Risiken und überwacht in der Folge den Prozessfortschritt und den Einsatz

### Diversity-Umsetzung in der Praxis

In dem Diversity-Projekt »Potenzial durch Vielfalt« am FH Campus Wien werden verschiedene Zielsetzungen verfolgt: Zunächst geht es um die Erhöhung der Attraktivität der technischen Studiengänge. In dem Bereich manifestiert sich die größte Monokulturalität. Gleichzeitig wird die Förderung der Gleichstellung verfolgt. Dabei nimmt die Bildungsinstitution ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. Neben dem breiten Diversity-Management-Know-how-Aufbau bei Mitarbeitern, Lektoren und Studierenden zeichnet das Projekt die intensive Bottom-up-Beteiligung aus: In die Erhebung und Umsetzung sind auch Studierende eingebunden, das ist ein absolutes Novum. Die Umsetzung ist langfristig und realistisch mit drei Jahren angesetzt.

Veränderungen im Umgang mit Frauen und Männern, verschiedenem ethnischen Hintergrund und der Work-Study-Life-Balance sind ebenso Inhalte wie verschiedene Ausbildungshintergründe, die Öffnung für Menschen mit spezifischen Bedürfnissen oder die Sammlung von Beispielen zur Diversity-Management-Umsetzung in den technischen Lehrinhalten wie z. B. angewandte Elektronik.

Neben den Initiativen, bei denen »Diversity« drauf steht, ist deutlich, dass immer mehr Seminare nachgefragt werden, in denen Diversity-Management drinnen sein soll. Ich arbeite zum Beispiel mit Führungskräften in einem Landeskliniken-Verbund. Wichtige Leitungsthemen sind der Umgang mit verschiedenen »Generationen« im Team und das interkulturelle Management als Leitungsaufgabe wie die Integration verschiedener Arbeitshaltungen.

*Text von Jutta Überacker, ASD Austrian Society for Diversity*

der Ressourcen. Es entwickelt einen unternehmensspezifischen Aktionsplan, identifiziert Gefahrenquellen in der Implementierung, stellt eine enge Arbeitsbeziehung mit den Führungskräften her, bezieht informelle Meinungsbildner ein und entwickelt ein Fortbildungsprogramm.«.

Dr. Viktoriya Zipper (Geschäftsführerin, Victory Cross Culture Consulting) sagt über die Schwierigkeiten, Diversity ernsthaft anzugehen: »In ein fremdes Kloster geht man nicht mit den eigenen Regeln, wie ein russisches Sprichwort besagt. Doch die meisten von uns vergessen darauf, weil es uns einfach schwer fällt, unsere kulturelle Prägung, religiöse Zugehörigkeit, alles was wir für wichtig halten – auf einmal abzulegen oder umzulernen. Mit einem Training gelingt ein Umdenkprozess doch wesentlich leichter.«

## Historischer Ursprung

Diversity-Management wurde in den 60er-Jahren in den Vereinigten Staaten beim Militär als Sensibilisierungsmaßnahme gestar-

tet, um der weißen Vorherrschaft und der Rassendiskriminierung durch Trainingsmaßnahmen zu begegnen und so einen sozialen Wandel einzuleiten. Ziel war es, eine stabile Gesellschaft zu erreichen. Es war zunächst eine klare Botschaft an Amerikaner mit europäischer Abstammung.

Elisabeth Weghuber: »Anfang der 90er-Jahre wurde dieses Sensibilisierungstraining auch von Unternehmen aufgenommen, um Produktivität und Innovation im zunehmend heterogenen Arbeitsumfeld zu fördern.« Und Manfred Wondrak ergänzt: »Aus der ursprünglichen Anti-Diskriminierungsbewegung entstand im Laufe der Jahre der Ansatz, dass personelle Vielfalt auch eine wichtige Ressource darstellt, die zum Vorteil aller Beteiligten pro-aktiv genutzt werden kann. Ende der 90er-Jahre verbreitet sich das Konzept Diversity-Management über Großbritannien auch innerhalb der kontinentaleuropäischen Unternehmen.« »In Österreich ist Diversity erst seit ein paar Jahren ein Begriff und wird insbesondere mit den Themen Gender, den Rechten von Homosexuellen und mit Migration in Verbindung gebracht«, spannt Margarete Friedl den Bogen nach Österreich.

## Dimension von Diversity

Hinsichtlich der in den Begriff Diversity einzubeziehenden Faktoren differieren die Auffassungen der Diversity-Strategen. Es haben sich aber sechs Merkmale, die sogenannten Kerndimensionen, durchgesetzt, die durch Menschen im Laufe ihres Lebens nicht bzw. nur schwer veränderbar sind. Das sind Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion.

Manfred Wondrak: »Diese Kerndimensionen sind auch im österreichischen Gleichbehandlungsgesetz berücksichtigt. Wir empfehlen unseren Kunden darüber hinaus auch andere unterscheidende Merkmale in Betracht zu ziehen, die für ihr Unternehmen relevant sind bzw. werden können, wie z. B. soziale Herkunft, Ausbildung, Sprache, Art des Arbeitsverhältnisses (Beamte, ASVG, Leiharbeiter) usw.«

Darüber hinaus prägt Dipl.-Kfm. (FH) Alexander Wurz (Cultural Consultant, Berlin Austria) einen erweiternden Ansatz: »Letztendlich geht es darum, dass sich zwei oder mehr Menschen begegnen, die unter-



## Diversity Training und Coaching

### Kulturelle Brücken – globale Geschäfte

**Sie haben vor, Ihr Produkt im Ausland zu positionieren, vielleicht mit einem Joint Venture ...**

Worauf muss man bei Verhandlungen mit ausländischen Geschäftspartnern achten?  
Was sollte man über Land und Leute wissen, um den besten Eindruck zu machen?  
Welche Herausforderungen sind zu erwarten und wie meistert man sie?

Mit meinem internationalen Expertenteam beantworte ich diese Fragen in individuell gestalteten, professionellen und unterhaltsamen Workshops und bereite Sie und Ihre Mitarbeiter auf den Schritt vor. Bauen Sie auf unsere Erfahrungen im interkulturellen Trainingsbereich.

- Tipps, wie man sich in der neuen Kultur bewegt
- Diversity sind wir alle – die Begegnung mit internationalen Geschäftspartnern
- Interkulturelle Kommunikation und Verhandlungstechnik
- Englisch für Geschäfte mit dem Zielland

**Spezialthema Indien!**  
Eines der aufregendsten und vielversprechendsten Länder der Zukunft. Wir kennen das Land gut und können für Sie Kontakte zu Geschäftsleuten in verschiedensten Branchen in den wichtigsten Wirtschaftszentren herstellen.

**Kontakt**

**Dr. Susan Doering**  
Executive Training & Coaching  
Rienösslgasse 10/12, 1040 Wien  
Tel +43 1 913 79 17  
Mail s.doering@doering-training.com



**Dr. Susan Doering**  
executive training & coaching

[www.doering-training.com](http://www.doering-training.com)

schiedlich sind und die diese Vielfalt nutzen wollen oder zumindest sich derer soweit bewusst sind, dass es zu keinen Konflikten kommt. Nach unserer Definition kann man also sogar Diversity-Management zwischen zwei Österreichern leben, egal welchen Geschlechts oder welcher regionaler Herkunft sie sind.«

## Breiteres Bewusstsein schaffen

Wie kann man erreichen, dass Unternehmen offener für die unterschiedlichen Dimensionen und für die Vorteile eines gelebten Diversity-Managements werden?

Elisabeth Weghuber: »Vielfalt soll man als Ressource und Herausforderung sehen. Die Pluralität moderner Gesellschaften erlaubt Freiheit und Eigenbestimmung, erzeugt aber immer wieder Ungewissheiten hinsichtlich der eigenen Identität und Abgrenzung von anderen. Gerade in Umbruchsituationen von sozialen Systemen und gesellschaftlichen Strukturen wird Vielfalt als Bedrohung empfunden. Diversity-Management ist die Methode oder der Rahmen, Vielfalt bei anderen und sich selbst wahrzunehmen, um Synergien zu entwickeln, zu nutzen und einzubeziehen.«

Susan Doering sieht einen konkreten Weg: »Durch Bewusstseinstaining für alle Mitarbeiter und gezieltes Training und Coaching für Führungskräfte kann Bewusstheit geschaffen werden.«

Für ein generelles Leitbild in Sachen Diversity-Management spricht sich Margarete Friedl aus: »Durch die Gestaltung und Umsetzung eines generellen Leitbilds muss Bewusstsein gebildet werden für Ausschlussmechanismen auf allen Ebenen des Unternehmens. Ein integrierter Aktionsplan mit Trainings und Maßnahmen für alle Mitarbeiter ist daher der Leitfaden für erfolgreiches Diversity-Management.«

»Vorgesetzte müssen eindeutig Haltung beziehen, Vorbild sein und dürfen keine Diskriminierung dulden«, dafür plädiert Christa Kleiner. »Wichtig ist eine mutige Personalpolitik, die die Verschiedenheit der Mitarbeiter nutzt und keine Angst vor skeptischen Kunden hat. Notwendig ist Fortbildung für alle Führungskräfte und Mitarbeiter – themenzentriert. Diversity Management muss zusätzlich als Querschnittsmaterie in jede Fortbildung einfließen (Verkaufstrainings, Kommunikationstrainings, technische Schulungen etc.).«

Den Alltag begleitendes Coaching für Führungskräfte, die Begleitung interkultureller Teams und spezifische Unterstützungen für Mitarbeiter der neuen Gruppen (z. B. Förderung der Sprachkompetenz, Supervision etc.) sind weitere wichtige Maßnahmen.«

## Diversity im Unternehmen

Innerhalb der letzten Jahrzehnte lassen sich bedeutende strukturelle und kulturelle Veränderungen in unserem Weltsystem beobachten. Durch demografische Entwicklungen, Globalisierung, einen Wertewandel, zunehmende Migration usw. ändern sich die Rahmenbedingungen eines Unternehmens kontinuierlich. Und es steigt die Heterogenität der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.

Durch ein strategisches Diversity-Management werden Wahrnehmung, Respekt, Wertschätzung und die effiziente Steuerung von Vielfalt in den Unternehmensumwelten gefördert. Anders zu sein wird nicht mehr als Defizit betrachtet, sondern als potenzielle Ressource. Es wird dadurch eine Unternehmenskultur geschaffen, in der alle Beteiligten ihre Leistungsfähigkeit entfalten können.

Manfred Wondrak: »Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, verringerte Fluktuation, erhöhte Loyalität der Mitarbeiter, Imagesteigerung und ein besserer Zugang zu neuen Talenten sind nur einige Potenziale, die mit einem pro-aktiven Umgang von personeller Vielfalt verbunden sind. Diversity-Management ist somit ein wichtiger Beitrag, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten«, sagt der erfahrene Diversity-Berater.

Susan Doering gibt ein stimmiges Beispiel: »Ich habe einmal einen Manager gecoacht, der mir stolz erzählt hat, wie er in seinem Unternehmen die Erlaubnis für moslemische Mitarbeiter, während der Arbeitszeit zu beten, abgeschafft hat. Er betrachtete das als Sieg, weil er die paar Minuten Gebetszeit für die Arbeit gerettet hatte. Aber was glauben Sie, welche Auswirkung dieser Schritt auf die Motivation dieser Mitarbeiter hatte? Ob ein Unternehmen Diversity-Management mit den eigenen Mitarbeitern oder im Umgang mit bestehenden Kunden praktizieren will, oder vielleicht mit dem Vorsatz, in andere, unter Umständen internationale Märkte aufzubrechen, es gehört als zentrales

## DiversCity Auszeichnung der Wiener Wirtschaftskammer

DiversCity ist eine Auszeichnung für jene Wiener Unternehmen, die Initiativen zur Förderung und Nutzung von personeller Vielfalt vorbildlich umsetzen. Wirtschaftskammerpräsidentin Brigitte Jank: »Mit dem erstmals ausgeschriebenen Preis zeigen wir die große Bedeutung der Vielfalt in Wien auf und holen Best Practice-Beispiele vor den Vorhang. Uns geht es hier darum, Vielfalt noch stärker als Erfolgsfaktor zu erkennen und zu nutzen.«



Der DiversCity-Preis wird in den Kategorien »große Unternehmen« und »KMU« vergeben. Einen Sonderpreis gibt es in der Kategorie »ethnische Ökonomien«. Voraussetzung für eine Nominierung ist das umfassende Bekenntnis zu Diversity-Management, also zur systematischen Einbindung und Berücksichtigung von Vielfalt im Unternehmen.

Die Sieger: IBM, equalizent, Unitcargo.

Brigitte Jank: »Wenn wir uns die demografische Wirklichkeit in Wien ansehen, so ist klar erkennbar, dass wir in einer hochkomplexen Gesellschaft leben und sich daraus klare Bedürfnisse ergeben, die wir erfüllen wollen. Die Frage von ethnischer Herkunft, Behinderungen, sexueller Orientierung, Alter etc. ist auch im Wirtschafts- und Arbeitsleben relevant, denn Vielfalt ist eine wichtige Ressource. Einige große Betriebe haben sich in den letzten Jahren diesem Thema sehr intensiv angenommen und ein eigenes Diversity-Management mit klaren strategischen Zielen aufgebaut. In kleinen, familiengeführten Unternehmen wird Diversity u. a. über den engen sozialen Zusammenhalt im Betrieb, die Nutzung der individuellen Stärken der Mitarbeiter und über eine gegenseitige Rücksichtnahme gelebt, die das Wissen um Unterschiede voraussetzt.«

[www.wko.at/wien/DiversCity](http://www.wko.at/wien/DiversCity)

Organisationsentwicklungs-Tool zu einem modern denkenden Unternehmen. Es geht um Engagement der Mitarbeiter, Verständnis für alle Kunden und Stakeholder und letztlich um den Erfolg des Unternehmens.«

...besonders die der Vielfalt!

www.societymulticulturalpersonnelmanagement.com  
 www.societymulticulturalpersonnelmanagement.com  
 www.societymulticulturalpersonnelmanagement.com



Unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen können enorme Synergien freisetzen. Dies allerdings fast nur dann, wenn diese auch professionell erkannt, angesprochen und zugelassen werden. Eine Studie der UCLA Universität in den USA zeigt z. B. auf, dass nationale, monokulturelle Arbeitsteams in Unternehmen oft durchschnittlich effektiv sind. Multikulturelle Teams hingegen sind entweder extrem ineffektiv oder überdurchschnittlich effektiv – selten durchschnittlich. Dies zeigt die hohen Risiken aber auch die potenziellen Synergien von Diversity auf.

www.societyfordiversity.at

AUSTRIAN SOCIETY FOR DIVERSITY

Beratung - Training - Lehrgang

Alexander Wurz: »Aus Erfahrung können wir sagen, dass es in den meisten Fällen nicht sehr schwierig ist, einem multikulturellen Team in einem Workshop das entsprechende Handwerkszeug an die Hand zu geben, um die vorhandenen Unterschiede synergetisch zu nutzen. Der Diversity-Management-Ansatz in Unternehmen ist also deshalb so wichtig, da in einer globalen Welt wie der heutigen nur jene Unternehmen international erfolgreich sein werden, die Diversity professionell in das Personalmanagement einbauen, und zwar nicht nur durch das Einstellen von Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft, Geschlecht etc., sondern vor allem durch Diversity-Seminare, die den Mitarbeitern helfen, die Unterschiede auch gewinnbringend in die Firma einzubringen.«

Und Wurz zitiert Antoine de St. Exupéry: »Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis.« (Bist du anders als ich, bist du mir nicht abträglich, sondern vielmehr eine Bereicherung).

## Diversity-Seminare

Susan Doering ist überzeugt: »Jedes Diversity-Training muss für ein Unternehmen maßgeschneidert sein und die spezifische Zusammensetzung der Mitarbeiter und des Standortes aber auch ihre Pläne berücksichtigen.«

Sie unterscheidet zwei Arten von Training: »Erstens: Diversity-Training, das im weitesten Sinn als Team-Building betrachtet werden kann, bei dem man das Be-

wusstsein für den richtigen Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeiter bildet und übt. Durch Übungen und Spiele lernen die Teilnehmer diese Vielfalt schätzen; Barrieren werden abgebaut, Missverständnisse und Argwohn aus dem Weg geräumt und die produktive Mitarbeit gesteigert.

Und zweitens: Für Unternehmen, die die Absicht haben, ins Ausland zu gehen, ist ein Diversity-Training ein unerlässlicher Teil der Vorbereitung auf das neue Abenteuer: Wie funktionieren dort Land und Leute, wie begegnen wir am besten dem Verhandlungspartner, wie stellt sich seine Belegschaft zusammen, wie werde ich dort gesehen, wie kann ich am besten Brücken bauen, Vertrauen schaffen, eine für beide Partner gewinnbringende Zusammenarbeit sichern? Diversity-Training bietet Antworten auf diese Fragen.«

Es gibt unterschiedlichste Seminare, um bei den Teilnehmern über die Wichtigkeit von Diversity Bewusstsein zu schaffen aber auch, um ihnen konkrete Tipps und Instrumente in die Hand zu geben, wie dies optimal im Alltag genutzt werden kann.

Lehrgang  
 „Systemisches Managing Diversity“  
 November 2010 - Oktober 2011

<http://gender-diversity.net>  
 (01) 492 08 83 23

Alexander Wurz bringt ein Beispiel eines Trainings aus seinem Unternehmen: »Am aller wichtigsten ist, dass die Mitarbeiter eine gewisse Offenheit mitbringen, die gelernten Seminarinhalte auch anschließend umzusetzen. Beim Ansatz von Berlitz liegt die erste Priorität darin, bei jedem Teilnehmer anhand eines Online-Assessment-Tools zuerst Bewusstsein über den eigenen, persönlichen Kommunikations- und Arbeitsstil zu schaffen. Anhand von 10 Dimensionen wird bei jedem Einzelnen der individuell bevorzugte Kommunikationsstil in einem Bericht zusammengefasst. Die behandelten Dimensionen beinhalten u. a. den Umgang mit Zeit, den Kommunikationsstil, den Umgang mit Hierarchie, die Wichtigkeit von Emotionen, die Wichtigkeit einer strukturierten Arbeitsweise und die Wichtigkeit von Regeln. Erst nachdem dieses Bewusstsein geschaffen wurde und jeder Teilnehmer sich die Konsequenzen, Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten vertraut gemacht hat, kommt der nächste Schritt. Dieser zielt auf den Umgang mit Menschen, die in den erlernten Dimensionen eventuell andere Präferenzen haben.

Wenn zwei Menschen unterschiedliche Präferenzen haben, kann dies oft Missverständnisse und Reibungen auslösen. In den Diversity-Trainings lernen die Teilnehmer

aber vor allem, dass Unterschiede in der Regel eine Chance für Lernprozesse sind und wie man diese Unterschiede als Bereicherung nutzen kann.«

Diversity-Management ist ein ganzheitlicher Ansatz, der auf allen Ebenen eines Unternehmens verankert sein sollte.

Margarete Friedl: »In der Praxis geht dies von Awareness-Trainings für Mitarbeiter aller Abteilungen über das Arbeiten mit unbewussten Ausschluss bis hin zu einem Aktionsplan für Coachings mit der Minderheits- und Mehrheitsbelegschaft. Ablauf und Inhalte werden auf Grundlage der Diversity-Strategie des Unternehmens maßgeschneidert.«

Mag. Gabriele Frömel, (Geschäftsführerin biz talk) über Seminare zur Förderung von Diversity: »Das Seminar ›Arbeiten in internationalen Teams‹ hat sich sehr bewährt für Mitarbeiter, die entweder in Österreich oder in ausländischen Niederlassungen arbeiten. Dabei wird das gegenseitige Verständnis für die Andersartigkeit und sich daraus ergebende Missverständnisse geschaffen.«

## Der Alltag mit Diversity

Viktoriya Zipper fragt berechtigt: »Was passiert wohl, wenn österreichische Unternehmen keine Arbeitnehmer mehr hätten, die sowohl die Sprache, Mentalität und Marktkenntnisse anderer Länder kennen?«

Elisabeth Weghuber sieht die Notwendigkeit der Anwendung von Diversity u. a. beim Recruiting: »Ein wesentlicher Teil ist die Vielfalt in der Zusammensetzung des Mitarbeiterstabs. Es beginnt bei der quantitativen Erhebung der Mitarbeiterstruktur und Analyse. Dadurch soll die Reproduktion von Stereotypen überprüft werden, um sie persönlichen oder organisationalen Annahmen zuordnen zu können. Letztlich stellen sich die Fragen: Wie vielfältig dürfen Kandidaten sein und wie werden die Auswahlkriterien festgelegt? Wie können Gesprächstechnik und Haltung im Umgang mit der Unterschiedlichkeit optimiert werden?«

»Bei Konflikten in einem Team, das aus Mitarbeitern aus unterschiedlichen Ländern besteht, werden wir oft zu einem interkulturellen Teamtraining eingeladen«, erzählt Margarete Friedl aus ihrem Alltag. »Die unausgesprochene Annahme ist: Die Konflikte entstehen ausschließlich deshalb, weil wir unterschiedliche Kulturen im Team haben. In den Trainings wird sehr oft und sehr schnell klar, dass viele weitere Di-

## Diversity-Management-Training beim bfi

Die Inhalte des Diversity-Management-Trainings beim bfi beziehen sich einerseits auf die Theorie und Geschichte des Konzeptes und andererseits auf die Anwendung im beruflichen (privaten) Alltag. Es wird auf die unterschiedlichen Situationen, die von den Teilnehmenden als konfliktreich kommentiert werden, eingegangen und reflektiert, es werden Lösungsansätze konzipiert. Im Zentrum der Auseinandersetzung mit Diversity-Management steht das respektvolle Gestalten der Situation. Das heißt, dass von gleichwertigen Perspektiven der Betroffenen ausgegangen wird, egal wie man das Verhalten oder die Umstände interpretiert.

Der Umgang mit diversitätsbezogenen Situationen braucht laut Mag. Gabriele Schatzl, Diversity-Trainerin:

- Wahrung der eigenen Grenzen und denen des »Anderen« – »Was ist für mich noch okay und was nicht mehr?«.
- Prinzipielle Bereitschaft zu kommunizieren.
- Interesse an der Perspektive des Visavis.
- Mut, Fragen zu stellen, die eine informative Antwort zulassen – also sogenannte »offene Fragen« (warum?, wieso? usw.).
- »Ich-Botschaften« senden: die eigene Meinung kommunizieren.
- Lösungsvarianten suchen, die die formalen Rahmenbedingungen und individuellen Grenzen aller Beteiligten miteinbeziehen.

Am bfi Wien findet vom 23. 4. 2010 bis 16. 4. 2011 der berufsbegleitende Diplomalengang Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Diversity-Management statt.

Informationsabend: 18. 3. 2010, 17.30 Uhr, Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Lehrgangleiterin: Mag. Ingrid Puchberger

[www.bfi-wien.at](http://www.bfi-wien.at)

## Internationaler Diversity-Management-Kongress erstmals in Wien

Die europäische Variante des seit sechs Jahren erfolgreich in den USA durchgeführten World Diversity Leadership Summit (WDLS) findet von 11. bis 12. März 2010 erstmals in Wien statt. Über 30 internationale Speaker, darunter der Gründer des Kongresses Douglas C. Freeman, Vizekanzer Josef Pröll und Sozialminister Rudolf Hundstorfer, US-Botschafter in Österreich H.E. William C. Eacho sowie OMV-Geschäftsführer Wolfgang Ruttentorfer diskutieren über Zukunftsstrategien und -perspektiven mit dem Ziel, den positiven Umgang mit kultureller Vielfalt in Europa zu fördern. Zum diesjährigen WDLS, der im Wiener Finanzministerium sowie im Gewerbehause der Wiener Wirtschaftskammer durchgeführt wird, werden rund 230 Teilnehmer aus Wirtschaft, Politik und NGOs erwartet.

[www.wdls.eu](http://www.wdls.eu)

## ÖPWZ-Forum Personal: HR-Spring-Special widmet sich Diversity

Das HR-Spring-Special des ÖPWZ am 23. März 2010 stellt die Frage: »Was bedeutet Diversity heute und morgen für Personalisten?« Interkulturelle Teams, die Durchmischung von Älteren und Jüngeren, von Frauen und Männern gehört immer mehr zum Lebensalltag in Unternehmen. Doch auch der Gender-Pay-Gap wird medial immer stärker diskutiert und ist ein HR-Thema.

Die Podiumsdiskussion wird verschiedene Aspekte von Diversity aufzeigen und Best-Practice-Beispiele präsentieren.

<http://personal.opwz.com>

mensionen von Diversität vorhanden sind und diese Ursache für die meist schlechte Performance des Teams sind. Somit wird aus einem interkulturellen Teamtraining sehr oft ein Diversity-Training par excellence.«

## Diversity in Österreich

Wie schon aus der eingangs erwähnten Studie hervorgeht, spielt Diversity in Österreich noch immer eine untergeordnete Rolle.

Klaus Hochkogler geht sehr hart ins Gericht mit der Politik: »Geisteswissenschaften, ebenso wie meines Erachtens auch andere Wissenschaftszweige, finden in Österreich in den letzten Jahrzehnten nicht viel Unterstützung seitens der Politik. Was Wunder, wenn dann Entwicklungen in den meisten Wissenschaftsbereichen weltweit sonst wo, nur nicht in Österreich, gemacht werden? Das ist lediglich die verfehlte Bildungspolitik der vergangenen Regierungen – bis inklusive der jetzigen. Sehen Sie sich die politische Landschaft doch einmal an! Fremdenhass wird wieder modern. Wir gehören zu den reichsten Ländern der Erde und haben nicht einmal in einem kleinen Dorf einen ersten Platz für den Empfang von Fremden, die aus Not zu uns kommen. Strache und Konsorten feiern Erfolge in durch Krone und ORF vollkommen verbildeten (ich bleibe höflich!) diversen (!) Wählerschichten der Österreicher. Die Großparteien sind zu feige und haben kein Rückgrat, der Bevölkerung klar zu sagen, dass wir ein Einwanderungsland sind und bislang auch waren! Keiner, der klar sagen will, dass wir wider die Menschenrechte agieren. Unchristlich, unsozial, kurzsichtig.«

Weniger hart aber dem Inhalt nach ähnlich formuliert es Gabriele Frömel: »Weil wir immer etwas länger brauchen. Wir erkennen oft den Nutzen zu spät. So ist leider in den letzten Jahren sowohl auf politischer als auch gesellschaftlicher Ebene vieles versäumt worden. Diese mangelnde Sensibilität hat besonders in Wien immer wieder zu Problemen bis hin zur Radikalisierung geführt. Dabei geht der österreichischen Wirtschaft ein unglaubliches Potenzial an hoch qualifizierten und begabten Mitarbeitern mit Migrationshintergrund verloren, weil diese oft nicht die gleichen Ausbildungs- und Jobmöglichkeiten vorfinden.«

Elisabeth Weghuber spricht über die in Deutschland vor Jahren von der Politik initiierte Charta der Vielfalt für Unternehmen. »Hier bekennen sich die Unterzeichner zu Fairness und Wertschätzung von Mitarbeitern und verpflichten sich, ein Arbeitsumfeld frei von Ausgrenzung und Vorurteilen zu schaffen. Diese Initialzündungsmomente fehlen derzeit in Österreich noch. Eigentlich sollte das Gleichbehandlungsgesetz der EU schon Grund genug dafür sein, um einen wahren Boom auszulösen.«

Margarete Friedl sieht die Ursachen so: »Jeder spricht in Österreich über Diversity – kaum jemand weiß, was der andere damit meint! Deshalb gibt es zahlreiche Maßnahmen in der Personalentwicklung, auf denen Diversity draufsteht, deren Inhalt mit einer Diversity-Strategie und mit dem Konzept jedoch nichts zu tun hat. Die meisten internationalen Unternehmen arbeiten mit einem Diversity-Management-Ansatz und haben daher auch eine Reihe von Richtlinien; österreichische Tochterunternehmen sind hingegen meist nicht aktiv involviert. Das bedeutet eine Tendenz hin zu kleinen, voneinander unabhängigen Projekten (wie z. B. einem Kindergarten, altersgerechte Arbeitszeit, Frauenbeauftragte), aber keine generelle Strategie. Es gibt meines Wissens in Österreich noch keinen Chief-Diversity-Manager, der als Funktion in einem Unternehmen Diversity-Management als integ-

riertes Thema der Unternehmensstrategie konsequent umsetzt.«

»Darüber hinaus haben viele Österreicher die Bedeutung der demografischen und wirtschaftlichen Entwicklungen (noch) nicht erkannt«, erklärt Manfred Wondrak. »Dies zeigt sich in der Wirtschaft nicht nur am Anteil von Frauen in Top-Positionen, der laut Frauenministerium lediglich 11,3 % beträgt, sondern auch am erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt für Migrantinnen, im niedrigen durchschnittlichen Pensionsantrittsalter von 58 Jahren oder in der Tabuisierung von Homosexualität am Arbeitsplatz. Der Idealkandidat für viele Unternehmen ist weiterhin ein Österreicher, männlich, 25 bis 40 Jahre alt, heterosexuell, verheiratet und kommt aus einem bürgerlichen, katholisch geprägten Hause.

Doch es setzt langsam ein Wandel ein. Bei unserer Online-Umfrage zum Stellenwert von Diversity-Management in Österreichs Unternehmen haben 89 % der Befragten angegeben, dass sie glauben, dass Diversity in Zukunft eine wichtigere Rolle spielen wird.«

Jutta Überacker sieht das ganze positiver: »Ich sehe seit 2004, seit den ersten breiten Initiativen und dem Anrollen der Diversity-Ausbildungen, einen großen Fortschritt. Seither ist viel Qualifizierung und Sensibilisierung passiert. Gender- und Di-

### Info

ASD Austrian Society for Diversity	<a href="http://www.societyfordiversity.at">www.societyfordiversity.at</a>
Berlitz Austria GmbH	<a href="http://www.berlitz.at">www.berlitz.at</a>
bfi Wien	<a href="http://www.bfi-wien.at">www.bfi-wien.at</a>
Biz Talk	<a href="http://www.biztalk.at">www.biztalk.at</a>
Diversity-OK	<a href="http://www.diversity-ok.at">www.diversity-ok.at</a>
Doering Executive Training & Coaching	<a href="http://www.doering-training.com">www.doering-training.com</a>
FH Campus Wien	<a href="http://www.fh-campuswien.ac.at">www.fh-campuswien.ac.at</a>
	<a href="http://www.diversityrules.at">www.diversityrules.at</a> , <a href="http://www.die-technik-ist-weiblich.at">www.die-technik-ist-weiblich.at</a>
MA 17 – Integrations- und Diversitätsangelegenheiten	<a href="http://www.wien.gv.at/integration/">www.wien.gv.at/integration/</a>
Pauser&Wondrak Unternehmensberatung OG	<a href="http://www.pauser-wondrak.at">www.pauser-wondrak.at</a>
ÖPWZ	<a href="http://www.opwz.com">www.opwz.com</a>
Secretary Search Personalberatung GmbH	<a href="http://www.secretarysearch.at">www.secretarysearch.at</a>
Business Unit Diversity Search	<a href="http://www.diversitysearch.at">www.diversitysearch.at</a>
SPIDI, Friedl & Partner Unternehmensberatungs GmbH	<a href="http://www.spidi.at">www.spidi.at</a>
Interkulturelles Consulting, Trainings und Mediation	<a href="http://www.ictm.at">www.ictm.at</a>
VHS Ottakring	<a href="http://www.gender-diversity.net">www.gender-diversity.net</a>
Victory Cross Culture Consulting	<a href="http://www.viccc.at">www.viccc.at</a>
World Diversity Leadership Summit	<a href="http://www.wdls.eu">www.wdls.eu</a>

*Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.*

iversity-Module und -Lehrveranstaltungen sind bereits in viele Ausbildungen integriert (Uni Wien, WU, Fachhochschulen, Donauuniversität Krems). Alle Trainer im arbeitsmarktpolitischen Bereich machen eine Gender & Diversity Fortbildung. In den Diversity Lehrgängen und Seminaren der ASD stellen wir fest, dass sich das Publikum verändert: Vorreiter waren Personen, die schon sehr viel Know-how in einzelnen Dimensionen hatten (vor allem Geschlecht oder interkulturelles Management) oder Organisationen, die ideologisch für den breiteren Ansatz des Diversity-Management offen sind: Trainer, Gender-Beauftragte und Entscheidungsträger aus NGOs. 2009 haben sich mehr

Männer, mehr Personen aus dem Profit-Bereich und mit höherer Entscheidungsfunktion mit der Thematik auseinandergesetzt.« Und Jutta Überacker beschreibt einen konkreten Fall: »Der deutsche Geschäftsführer eines Technologieunternehmens, der in Österreich an einer dreitägigen Diversity-Fortbildung teilnimmt, weil er überzeugt ist, dass er etwas in dem Bereich machen muss, um sein Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, war 2004 als Zielgruppe noch undenkbar. Das sind ermutigende Anzeichen. Ich habe den Eindruck, dass Diversity-Management derzeit die Brücke von der Qualifizierung von Einzelpersonen auf eine Gruppen- und Organisationsebene schlägt.«

## Die Zukunft gehört Diversity

Barak Obama ist der erste farbige amerikanische Präsident. Guido Westerwelle, deutscher Vizekanzler, outet sich zum Schwul sein und tritt öffentlich mit Partner auf, Brigitte Ederer sitzt fest im Generaldirektorinnensessel von Siemens. Ich wage zu behaupten – Diversity ist mitten unter uns. Die Zukunft hat erfreulicherweise schon begonnen.

Auch Viktoriya Zipper sieht es positiv: »Wenn man sich umsieht, merkt man, wie viel – früher nicht annähernd vorhandene – Toleranz mittlerweile überall auf der Welt zu spüren ist. So erkennt man, dass Diversity tatsächlich Fuß fasst. In Zukunft wird es uns sicher nicht mehr wichtig sein, ob Politiker oder Führungskräfte eine andere Hautfarbe, andere sexuelle Orientierung oder auch eine andere Religionszugehörigkeit haben. Doch auch wenn gewisse Ansätze bereits da sind, wird es noch dauern, Barrieren aus unseren Köpfen zu verbannen. Und genau dafür ist ein Diversity-Training gedacht.«

Und weiter sagt Viktoriya Zipper: »Es macht einfach viel mehr Spaß in einem Team zusammen zu arbeiten mit Kollegen mit ganz unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Sprach- und Marktkenntnissen und somit auch Wertvorstellungen, sowie Lebens- und Arbeitseinstellungen. Man lernt täglich voneinander, stellt eigene, gewohnte Einstellungen plötzlich in Frage, das diversifizierte Team und jeder Einzelne wachsen daran und entwickeln sich viel rasanter, was natürlich auch einen unmittelbaren Einfluss auf das gemeinsam Geschaffene und somit auf die Gesellschaft hat.«

Alexander Wurz sieht Diversity-Management als reine Überlebensfrage: »Diversity-Trainings sind in den USA seit vielen Jahren fester Bestandteil des Personalmanagements. Die neuen Gesetze bezüglich Diversity, welche in Europa seit Kurzem existieren, lassen den Unternehmen keine Wahl mehr – es muss in diesem Bereich etwas getan werden. Aber nicht nur deshalb wird der Bedarf an solchen Trainings stark wachsen. Der Hauptgrund wird sein, dass ein international agierendes Unternehmen nicht um den professionellen Umgang mit Diversity herumkommen kann, um unter dem starken Druck der internationalen Konkurrenz bestehen zu können – es wird ganz einfach eine Überlebensfrage.« □

### Lehrgang »LernRaum Diversity. Systemisches Managing Diversity«

Zu Beginn vieler Diversity-Trainings steht die Frage der Teilnehmenden: »Wie verhalte ich mich richtig, wenn ich mit Menschen aus einer anderen Kultur/mit einer Behinderung/mit homosexuellen Menschen etc. rede?« – »Was muss ich konkret anders machen, wenn ich Diversity in meiner Organisation umsetze?«

Berechtigte Fragen, auf die es drei mögliche Antworten gibt:

1. Menschliche Kommunikation folgt keiner linearen Kausalität, im Sinne von »Wenn ich das mache, macht mein Gegenüber jenes«. Das Gegenüber ist immer jemand anderes, und reagiert aus seinen Annahmen und Erfahrungen heraus, die ich nicht exakt vorhersehen kann. Das ist oft frustrierend, aber nicht zu ändern. Managing Diversity heißt auf dieser Ebene zu lernen, mit diesen grundsätzlichen Unsicherheiten gut umgehen zu können.
2. Stereotype à la »Menschen, die aus X kommen haben eine Kultur, die ...« greifen also immer zu kurz. Menschen sind stets ähnlich und verschieden zugleich, wir bestimmen, welche Unterschiede wir gerade für wichtig halten. Daraus resultiert Diskriminierung, damit muss Managing Diversity sich auseinandersetzen.
3. Managing Diversity in Organisationen ist kein »Einheitsprogramm«, sondern erfordert ein konkretes Anliegen des Unternehmens (z. B. mehr Frauen in Führungsetagen; mehr Mitarbeiter, die Migrantensprachen können, in die Beratung; Schulungen, um Migranten ihrer Qualifikation entsprechend einsetzen zu können u.v.a.m.). Daraus ergibt sich dann die jeweilige Strategie. In der Umsetzung ist prozessorientiertes Innovationsmanagement gefragt.

Der Lehrgang »LernRaum Diversity. Systemisches Managing Diversity« trägt dem Rechnung, indem:

- Die Prozesse in der konkreten Lerngruppe und die Erfahrungen der Teilnehmenden für Diversity-Lernen genutzt werden. Der Schwerpunkt liegt auf Fallarbeit aus der Praxis der Teilnehmenden, die sowohl supervisorisch bearbeitet als auch für Theorieentwicklung genutzt wird. Es geht aber auch um die Auseinandersetzung damit, wie die Lehrgangsgruppe im Hier und Jetzt miteinander arbeitet, und was das in Bezug auf Diversity-Kompetenz bedeutet.
- Wissensvermittlung geschieht stets auf diesem Hintergrund und umfasst die Bereiche Grundlagen, Teamentwicklung, Innovationsmanagement und Interventionstechniken.

Termin: 22. 11. 2010 bis 15. 10. 2011 Abschluss: Zertifikat zum »Berater für Diversity« Kosten: € 2.010,-

[www.gender-diversity.net](http://www.gender-diversity.net)