



Diversity Management — Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente

Diversity management — General guideline on principles, systems and supporting techniques

Management de diversité — Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en oeuvre

Medieninhaber und Hersteller

ON Österreichisches Normungsinstitut
Austrian Standards Institute
Heinestraße 38, 1020 Wien

ICS 03.100.01

Copyright © ON 2008. Alle Rechte vorbehalten!

Nachdruck oder Vervielfältigung, Aufnahme auf oder in sonstige Medien oder Datenträger nur mit Zustimmung des ON gestattet!
E-Mail: copyright@on-norm.at

zuständig ON-Komitee ON-K 251
Corporate Social Responsibility

Verkauf von in- und ausländischen Normen und Regelwerken durch
ON Österreichisches Normungsinstitut
Austrian Standards Institute
Heinestraße 38, 1020 Wien
E-Mail: sales@on-norm.at
Internet: www.on-norm.at/shop
Fax: (+43 1) 213 00-818
Tel.: (+43 1) 213 00-805

Inhalt

Vorwort	3
1 Anwendungsbereich	5
2 Begriffe	5
3 Grundsätze	6
3.1 Allgemeines	6
3.2 Antidiskriminierung	7
3.3 Ressourcenbetonung	7
3.4 Gesellschaftspolitische, rechtliche Orientierung und Geschäftsnutzen	7
3.5 Top-down und Bottom-Up	8
3.6 Horizontale und vertikale Verankerung in der Organisation	9
4 Umsetzung von Diversity Management	9
4.1 Diversity Management als Veränderungsprozess	9
4.1.1 Organisationsentwicklung	9
4.1.2 Change Management	9
4.2 Diversity Management und verwandte Konzepte	10
4.3 Umsetzung	11
4.3.1 Organisationsindividuelle Definition von Diversity Management – Visionen und Leitsätze	11
4.3.2 Unterstützung durch die Führungsebene	11
4.3.3 Benennen von Verantwortlichen und Zuordnen von Verantwortlichkeiten	11
4.3.4 Organisationsanalyse	12
4.3.5 Entwicklung und Festlegung von überprüfbaren Zielen	12
4.3.6 Festlegung und Durchführung von Programmen zur Zielerreichung	12
4.3.7 Kommunikation	13
4.3.8 Evaluierung der Ergebnisse	13
Anhang A (normativ) Kerndimensionen	14
Anhang B (informativ) Fallbeispiele	15
B.1 Erweiterung des KundInnenkreises	15
B.2 Neue Arbeitskräftepotentiale	15
B.3 Werbung für ein neues Produkt	16
B.4 Produktentwicklung	16
B.5 Softwareentwicklung	16
Literaturhinweise	17

Vorwort

Die aktive Mitgestaltung an einem erweiterten Europa als wirtschaftliche und soziale Gemeinschaft gehört zu den größten Herausforderungen Österreichs in den nächsten Jahren. Die sich ändernden demographischen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen erfordern weltweite Vernetzung und Zusammenarbeit, um verantwortungsvolles Wirtschaften und Zusammenleben nachhaltig zu sichern.

Als strategischer Managementansatz nutzt Diversity Management (DiM) die Vielfalt in Organisationen und interner Stakeholder zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges. DiM schafft gezielt die Bedingungen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und entfalten können.

Im Sinne dieser ÖNORM werden unter DiM jene für die Europäische Gemeinschaft typischen und relevanten Aspekte von Diversity Management verstanden, die neben den in den Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsrichtlinien genannten und oft als Kerndimensionen von DiM bezeichneten Bereichen

- Alter,
- Behinderung,
- ethnische Zugehörigkeit,
- Geschlecht,
- Religion,
- sexuelle Orientierung und
- Weltanschauung

auch die spezifisch die europäische Vielfalt betreffenden EU-Politiken, Perspektiven und EU-Schwerpunkte umfassen, wie

- Sprache,
- interkulturelle Kompetenz und
- Work-Life-Management.

Der Geschäftsnutzen von Vielfalt wird von Unternehmen, nicht-gewinnorientierten Organisationen und der öffentlichen Verwaltung zunehmend erkannt. Zu diesem Schluss kommt eine Studie der Europäischen Kommission, die im Jahr 2005 in Unternehmen der 25 Mitgliedstaaten der EU durchgeführt wurde: „Eine steigende Anzahl von europäischen Unternehmen nimmt Strategien für die Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz nicht nur aus ethischen und rechtlichen Gründen sondern auch aus wirtschaftlichen Erwägungen an. Zu den wichtigsten dieser profitorientierten Erwägungen gehören eine verstärkte Einstellung und Bindung von ArbeitnehmerInnen aus einem größeren Kreis von qualifiziertem Personal, ein besseres Firmenimage nach innen und außen, größere Innovation und bessere Vermarktungschancen.“ in Geschäftsnutzen von Vielfalt, S. 5 [1].

Der Nutzen von DiM für alle Beteiligten kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

- a) Das **Image der Organisation** kann durch die Einbindung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen und Gruppen in die Organisation und der Veränderung von Rahmenbedingungen für bislang ausgeschlossene oder benachteiligte Personen und Gruppen verbessert werden. DiM findet in der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit entsprechenden Niederschlag und erhöht die Glaubwürdigkeit der Organisation sowohl intern als auch in der Organisationsumwelt;
- b) Zugang zu einem neuen **Arbeitskräftepotential**;
- c) Unterschiede bzw. personelle Vielfalt werden nicht als Gefahr gesehen, sondern ermöglichen die Erschließung und Nutzung neuer Potentiale und innovativer Ressourcen. Professionell geleitet können heterogene Teams **kreativere Ergebnisse** erzielen als homogene Gruppen. Dieser Umstand hat Auswirkungen auf die Entwicklung und Einführung **innovativer Produkte** und **Dienstleistungen** und trägt damit zu einem **Wettbewerbsvorteil** bei;
- d) DiM in der Personalpolitik trägt zur Steigerung der Attraktivität einer Organisation bei. Die Beschäftigten erfahren eine höhere Wertschätzung, was **Motivation und Produktivität** erhöht sowie unerwünschte Fluktuation und Fehlzeiten verringert. Es kommt zu einer Qualitätssteigerung der Personalprozesse. Dies hat besondere Bedeutung für die Rekrutierung und Bindung von geeignetem Personal, die Aus- und Weiterbildung, die Beförderung und für ein leistungsorientiertes Entgelt;
- e) die Einbeziehung von DiM in die Organisationsstrategie und -prozesse führt zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten und zur erfolgreichen Prävention von Diskriminierung. Gelebtes DiM kann hohe Kosten ersparen, da die Wahrscheinlichkeit von zeitaufwendigen und unproduktiven **Konflikten sowie Rechtsstreitigkeiten** verringert wird;
- f) DiM kann die **KundInnenbeziehung und -bindung** verbessern, indem es die (wechselnden) Bedürfnisse der Vielfalt der KundInnen in den Vordergrund der Geschäftsstrategien und des Planungsprozesses stellt und damit die vielfältigen Bedürfnisse besser befriedigt;
- g) die Erschließung **neuer Marktsegmente** kann durch DiM gefördert werden, denn die gesteigerte Repräsentanz einer zunehmend komplexen Gesellschaftsstruktur in einer Organisation erleichtert den Zutritt zu Marktsegmenten, die bislang nicht beachtet oder vernachlässigt wurden;
- h) die Erschließung neuer **regionaler Märkte** erfordert entsprechende Kenntnisse der Geschäftsstrategien und lokalen Gegebenheiten in den Ziel-Regionen. Für diese Erschließung können die Kompetenzen, über die MitarbeiterInnen aus diesen Herkunftsregionen unter Umständen verfügen, genutzt werden.

DiM trägt nach dem Prinzip der Freiwilligkeit zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung von privaten wie öffentlichen Organisationen bei und geht dabei über das Einhalten entsprechender Gesetzgebung wie zB den Antidiskriminierungs- und Gleichbehandlungsrichtlinien und deren nationalen Umsetzung hinaus. Insofern ist DiM ein Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR), die als Konzept verstanden wird, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.

Diese ÖNORM liefert in kompakter und übersichtlicher Form alles Wesentliche zu den Grundsätzen, Systemen und Hilfsinstrumenten zur Umsetzung von DiM.

Für kleine und mittelständische Unternehmen relevante Beispiele sind in [Anhang B](#) zu finden.