

# **Integration von Personen mit Beeinträchtigung aus Sicht des Diversity Management**

**Einführung & Ansatzpunkte**

**15.11.2006, Umweltzentrum Uhl, Kohlern  
Apollis-Workshop: Neue Berufsbilder für Personen mit  
Beeinträchtigung in Südtirol**

**Erika Pircher**

# Ausgangsfrage

*Ist Diversity Management ein Ansatz zur Optimierung der Integration von MitarbeiterInnen mit physisch/psychischen Beeinträchtigungen in Unternehmen?*

# Was ist Diversity Management?

- Diversity oder Diversität (dt. Vielfalt)
- DIM ist ein Konzept der Unternehmensführung zum positiven Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft

# Definition

- Keine einheitliche Begriffsbestimmung
- Überwiegend Verwendung einer weiten Definition, um möglichst alle Dimensionen der Verschiedenartigkeit einzubeziehen  
*„Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.“* (Thomas/Ely 1996)

All jene Unterschiede werden unter dem Begriff Diversity subsumiert, die Einfluss auf die Selbst- bzw. Fremdwahrnehmung einer Person haben und die im Unternehmen mögliche Quelle für Konflikte sein können.

# Um welche Unterschiede geht es?

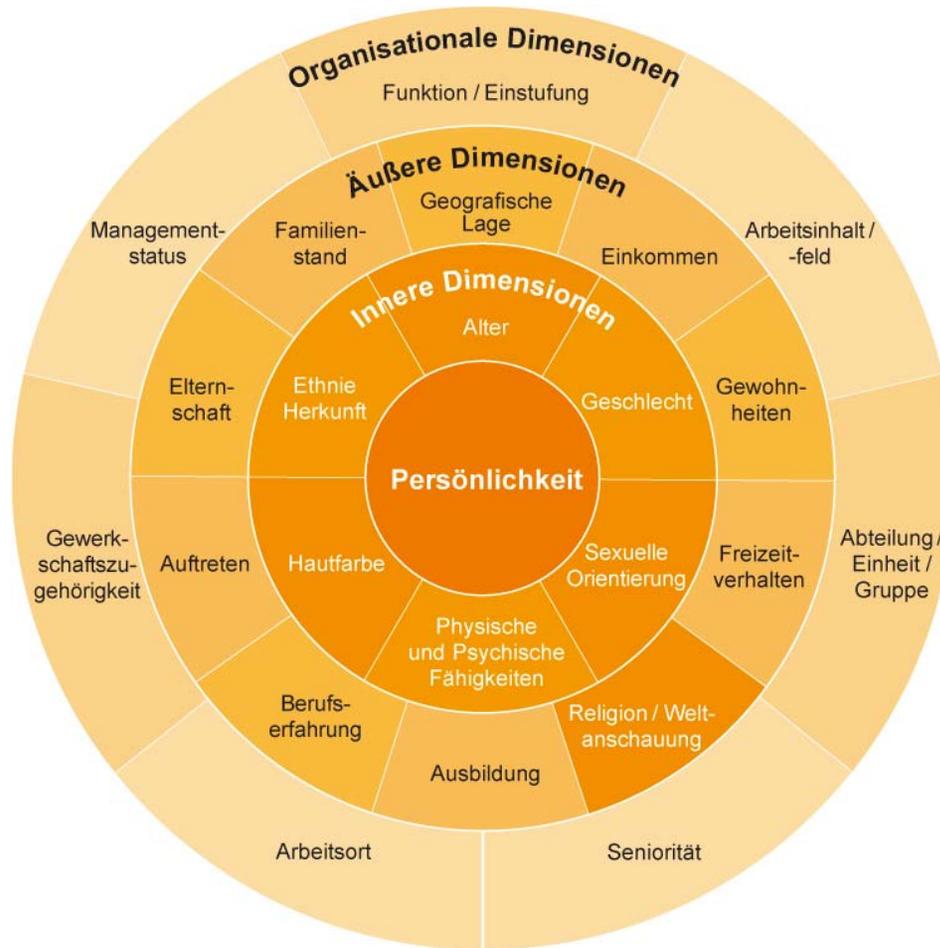
## ⇒ **6 Kerndimensionen:**

Geschlecht, Alter, Herkunft/Ethnie,  
sexuelle Orientierung, Religion/Weltanschauung,  
phys./psych. Fähigkeiten => **Gleichbehandlungsrecht**

## ⇒ **4 Dimensionen von Diversity** (Loden & **Rosener/Gardenswartz & Rowe)**

Orientierungshilfe für wesentliche Differenzierungsmerkmale  
und Gruppenzugehörigkeiten von Organisationsmitgliedern

# 4 Dimensionen von Diversity



# Rahmenbedingungen: Geschichte

## USA

- **60er Jahre:** Bürgerrechtsbewegung der USA (Antidiskriminierung)
- **70er Jahre:** erste Diversity Beratungen in großen Konzernen (IBM, Xerox etc.)
- **80er Jahre:** Wirtschaftliche Vermarktung von „Managing Diversity“ – Reaktion auf Arbeitskräftemangel in qualifiziertem Sektor
- **90er Jahre:** Lernende Organisation  
DIM entwickelt sich vom Defizit-Weg hin zu einem OE-Ansatz als Unterstützung von betrieblichen Veränderungsprozessen

# Rahmenbedingungen: Geschichte

## Europa:

- **80er Jahre:** Großbritannien/Niederlande intensivieren Antidiskriminierungspolitik auch mittels DIM Programmen in Unternehmen und öffentlichen Organisationen
- **Ende der 90er Jahre:** breitere Rezeption von DIM in der EU – durch Art. 13 der EU Grundrechtscharta  
Maßnahmen für die Gleichbehandlung aller BürgerInnen am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft
- **Seit 2003...**  
nationale Umsetzungen der Antidiskriminierungsrichtlinien in den Mitgliedsstaaten EU

internationale Konzerne fördern Diversity Praxis (z.B. Ford – Programme für Menschen mit Behinderung)

öffentliche Organisationen thematisieren Antidiskriminierung

Intensivierung der Forschungs- und Praxisprojekte: EQUAL-Österreich: z.B. Managing Diversity – Empowerment durch Vielfalt, Equalizent

# Rahmenbedingungen: Umsetzung

- Angesichts des Bewusstseins um Vielfalt in Unternehmen stellt DIM folgende Aspekte in den Mittelpunkt:
  - (An-)Erkennen von Unterschieden
  - Wertschätzen aller Besonderheiten
  - (Aus-)Nutzen der Potenziale von Unterschiedlichkeit(en)
  - Fördern von Vielfältigkeit

# Rahmenbedingungen: Umsetzung

- DIM lenkt Blick auf **Fähigkeiten und Leistungen** der MitarbeiterInnen und führt weg von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe (z.B. als Mensch mit phys./psychischen Beeinträchtigungen etc.)
  - ⇒ Grundgedanke: Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn Potenziale **aller** MitarbeiterInnen erkannt werden
  - ⇒ MitarbeiterInnen sind Kapital und nicht Kostenfaktor

# Rahmenbedingungen: Umsetzung

- Personalmanagement spielt bei Umsetzung zentrale Rolle
  - ⇒ Verankerung entsprechender Grundsätze in Personal- und Führungssysteme (z.B. Führungsleitlinien, Leistungsbeurteilungssysteme etc.)
- Überprüfung und Veränderung der gesamten Organisationskultur
  - ⇒ Unterstützung durch alle MitarbeiterInnen, d.h. es braucht Einstellungs- und Verhaltensänderungen aller MitarbeiterInnen; „Way of life“
- DIM will nicht zusätzliche Vorteile für Minderheiten, sondern Maximierung der Möglichkeiten **aller** MitarbeiterInnen

# Leitbild der „multikulturellen Organisation“

⇒ **DIM zielt auf Veränderung der Organisationskultur von einer mono- zu einer multikulturellen Organisation**

Monokulturelle  
Organisation:

Dominanz der Majorität,  
„Minderheiten“ in unteren  
Hierarchiestufen

Multikulturelle  
Organisation:

Unterschiede gelten als  
Wert für die Organisation

# Leitbild der „multikulturelle Organisation“

Charakteristika einer multikulturellen Organisation  
(Cox 1993):

- eine Kultur, die kulturelle Unterschiede nutzt und schätzt
- Pluralismus, der die verschiedenen Gruppen nebeneinander bestehen lässt
- völlige strukturelle Integration aller Gruppen
- völlige Integration von Minderheitengruppen in informelle Netzwerke
- keine institutionalisierten Vorurteile und Diskriminierungen in Human Resource Systemen und Praktiken
- relativ wenige bis gar keine Konflikte zwischen den Gruppen

# Externe Gründe für die Einführung von DIM

- **Demografischer Wandel:** Kultur- und Nationalitäten-Mix, Generationen, Geschlechterverhältnisse verändern sich, sexuelle Orientierungen, Glaubensprägungen, Vielfalt der Befähigungen
- **Neue Einstellungen und Werte:** Gesellschaft wird vielfältiger (Lebensstile von Frauen/Männern, Biografien), daher verändert sich auch das aus der Gesellschaft rekrutierte Personal und damit Einstellungen

# Externe Gründe für die Einführung von DIM

- **Firmen agieren global:** Auseinandersetzung mit verschiedenen Kulturen/Mentalitäten unter Bedingungen der Konkurrenz; Veränderung des KonsumentInnenverhaltens
- **Gesetzliche Verpflichtungen:** (Antidiskriminierungsgesetze) empfehlen Handeln auf Betriebsebene.
  - Einhaltung der Gesetze liegt im Interesse des Unternehmens, um Klagen gegen Zuwiderhandeln vorzubeugen (z.B. Gleichbehandlung von Frauen)

# Interne Gründe für die Einführung von DIM

- **Verbesserung des Betriebsklimas**
- **Stärkung des Personals:** MitarbeiterInnen, die ihre Potenziale entwickeln können, fühlen sich wertgeschätzt
- **Kreativität:** Aus Unterschieden entsteht Neues, Kreatives, diese Kreativität zu nutzen ist wichtig für Unternehmen
- **Erhöhung der Loyalität:** ArbeitnehmerInnen verhalten sich loyaler, wenn sie wertgeschätzt sind
- **Qualifiziertere MA:** Unternehmen werden zu „Employers of choice“, für die sich potenzielle ArbeitnehmerInnen entscheiden

# Interne Gründe für die Einführung von DIM

- **Trend zu mehr Teamarbeit:** AN mit verschiedenen Ausbildungen, Erfahrungen, Arbeitsweisen oder Kommunikationsstilen /Werthaltungen müssen zusammenarbeiten
- **Kostensparnis:** MitarbeiterInnenzufriedenheit führt zu weniger Fehlzeiten und Sonderleistungen. Schlechte Integration ist kostensteigernd; Diskriminierung führt zu Demotivation
- **Anwerbung von Personal:** Wenn Unternehmen bestimmte BewerberInnen nicht ausschließen muss, hat es größeren Pool zur Auswahl
- **Marketing Erfolg:** eine vielfältige Belegschaft kann besser auf die KundInnen eingehen

# Diversity & Integration von MA mit Beeinträchtigung

- Stand in Forschung/Praxis: geringe Rezeption, kaum Praxisbeispiele
- Zielgruppe stellt Herausforderung für DIM dar
- DIM bedeutet neue Sichtweise in Bezug auf Integration:
  - es geht nicht um das **NICHT-KÖNNEN**, sondern um das **KÖNNEN** aufgrund der Besonderheit jedes/jeder Einzelnen

# Ansatzpunkte für Diversity & Integration

- MA mit Beeinträchtigung stellen Bereicherung für Unternehmen dar: Vergrößerung der Vielfalt im Unternehmen und Anzahl der unterschiedlichen (inhaltlichen) Beiträge
- Durch DIM höhere Chance auf Integration: von ökonomischem Vorteil durch DIM profitieren alle MA, auch Menschen mit Behinderung
- Integrationsförderung bei Umsetzung von DIM: Abbau von Vorurteilen und negativen Einstellungen der MA durch Diversity Trainings; fördert soziale Kompetenzen der Belegschaft

# Ansatzpunkte für Diversity & Integration

- Realisierung einer multikulturellen Organisation bedeutet nicht Anpassung einer bestimmten Personengruppe an Norm, sondern
  - Wertschätzung ihrer Merkmale
  - Einbindung in vorhandene Strukturen und informelle Netzwerke und
  - Ausschalten von institutionalisierten Benachteiligungen

# Verhältnis DIM & konventionelle Integrationsansätze

- Konventionelle Integrationsansätze (Weiterbildung, Qualifizierung), sind Bestandteil von DIM
- DIM geht über konventionelle Ansätze hinaus:
  - ⇒ alle Maßnahmen, die der Anerkennung und Wertschätzung dienen
    - ⇒ Unternehmen entwickelt ganzheitliches Konzept: Maßnahmen betreffen das gesamte Unternehmen/nicht einzelne Gruppen; Führungsebene wie Belegschaft beteiligen sich an Umsetzung

# Verhältnis DIM & konventionelle Integrationsansätze

- Konventionelle Ansätze legen Blick auf Defizite
- DIM auf Fähigkeiten und Möglichkeiten; Leistungsfähigkeit von MA sollen nicht an gesunden MA's angeglichen werden, sondern verdeckte Potenziale aller MA sollen geweckt werden
- DIM impliziert Managementperspektive – zentrale Steuerung des Umsetzungsprozesses, bei etwaigem Einbezug von BeraterInnen (z.B. Disabilitymanager)

# Zusammenfassende Bemerkung

*DIM ist ein Ansatz zur Optimierung der Integration von MitarbeiterInnen mit physisch/psychischen Beeinträchtigungen in Unternehmen*

# Nachtrag

*...nicht die Unterschiede  
sind die Herausforderung,  
sondern was wir  
mit ihnen tun.*

Dr.in Erika Pircher

Sozialforschung, Beratung in Organisationsentwicklung, Training

Schwerpunkt: Managing Gender & Diversity im Sozial- und Gesundheitsbereich

A-5020 Mirabellplatz 9

T-Ö: 0043-662-886635-13 od.

T-D: 0049-89-96164553

Mobil-D: 0049-177-7295745

Mobil-I: 3292336913

Email: [erika.pircher@genderlink.com](mailto:erika.pircher@genderlink.com)

[www.genderlink.com](http://www.genderlink.com)

[www.unibz.it](http://www.unibz.it)

GenderLink