



iv INDUSTRIELLEN
VEREINIGUNG



VIELFALT MANAGEN

Integration in Unternehmen



www.iv-net.at



INHALT

VORWORT	4
ZUWANDERUNG UND INTEGRATION	6
VIELFALT ALS CHANCE: GRUNDSÄTZE FÜR EINE GELINGENDE INTEGRATION	8
1. INTEGRATION IM UNTERNEHMEN BRAUCHT LEADERSHIP	10
2. INTEGRATION IM UNTERNEHMEN BRAUCHT VISIONEN UND LEITLINIEN	12
3. INTERKULTURELLES MANAGEMENT IM UNTERNEHMEN	14
3a. Interkulturelles Management in der Personalpolitik	15
3b. Interkulturelles Management als Markenzeichen	16
3c. Interkulturelles Management in der Kundenbeziehung	16
4. GEZIELTE MASSNAHMEN ZUR INTEGRATION	18
4a. Gleichbehandlung durch Bewusstseinsbildung	19
4b. Sensibilisierung durch Trainings	19
4c. Chancengleichheit durch Mentoring	21
4d. Bessere Kommunikation durch Sprachförderung	22
5. ERFOLGSFAKTOR VIELFALT – DIE DREI WICHTIGSTEN SCHRITTE ZUM ERFOLG	24
6. KONTAKT UND ADRESSEN	26

Vorwort

Dr. Veit Sorger
Mag. Georg Kapsch

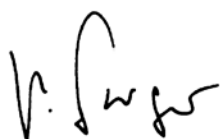


Die Chancen von Migration und Integration werden in Österreich immer noch unterschätzt. In diesem Prozess ist von allen Beteiligten Offenheit und internationales Denken gefragt. Eine gelungene Integration von Menschen mit Migrationshintergrund ist für den gesellschaftlichen Zusammenhalt genauso entscheidend wie für den Erfolg von Unternehmen.

Der Industriellenvereinigung ist es nicht nur aus wirtschaftspolitischen sondern insbesondere aus gesellschaftspolitischen Gründen ein Anliegen, in der österreichischen Migrations- und Integrationspolitik einen Paradigmenwechsel zu erreichen. Mit mehr Ehrlichkeit, Transparenz und Klarheit sollen Zuwanderung und Integration Themen werden, bei denen alle gewinnen: die Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die potenziellen Zuwandernden und die österreichische Gesellschaft.

Auch die Unternehmen haben bei der Erreichung dieses Ziels ihren Beitrag zu leisten – viele tun dies bereits erfolgreich. Anhand der vorliegenden Broschüre möchten wir jenen, die sich im Bereich der Integration von Personen mit Migrationshintergrund engagieren möchten, einen Anreiz bieten, sich aktiv zu beteiligen. Dem Interkulturellen Zentrum möchten wir an dieser Stelle für die Unterstützung herzlich danken.

Wir wünschen Ihnen viel Inspiration beim Lesen der Ideen und Erfolg bei der Umsetzung!



Dr. Veit Sorger
Präsident
der Industriellenvereinigung



Mag. Georg Kapsch
Präsident IV Wien
Vorsitzender Ausschuss
für Gesellschaftspolitik

Zuwanderung und Integration

Österreich ist ein Zuwanderungsland: Über 16 Prozent der Gesamtbevölkerung in Österreich sind Personen mit Migrationshintergrund. Jährlich wandern rund 100.000 ausländische Zuwandernde nach Österreich ein, rund 70.000 verlassen das Land pro Jahr. In einem schrumpfenden und alternden Land wie Österreich ist der Zuwachs von rund 30.000 Personen pro Jahr auch notwendig, um die Bevölkerung und insbesondere die Zahl der Erwerbstätigen stabil zu halten.

Um diesem Ziel gerecht zu werden, muss Österreichs künftige Migrations- und Integrationspolitik als zukunftsweisendes Gesamtpaket konzipiert sein. Dazu hat die Industriellenvereinigung (IV) unter Federführung von Georg Kapsch, Präsident der IV Wien und Vorsitzender des gesellschaftspolitischen Ausschusses der IV, mit Expertinnen und Experten ein umfassendes Positionspapier zum Themenkreis Migration und Integration erarbeitet.

Das IV Positionspapier können Sie unter <http://www.iv-net.at/b1556m143> downloaden.

Unsere Vision wird von einem künftigen Österreich geleitet, das ein attraktiver Wirtschaftsstandort ist und hoch qualifizierte Menschen aus aller Welt anzieht. Die österreichische Gesellschaft zeichnet sich durch Offenheit und internationales Denken aus. Mit dem Zugeständnis, dass wirtschaftliche Interessen ein legitimer Grund sind, nach Österreich zu kommen, geht der Grundsatz einher, dass eine qualifizierte Zuwanderung Vorrang vor der Anzahl der zuwandernden Menschen hat. Klare und transparente Richtlinien ermöglichen es Interessierten, in Österreich zu leben und erwerbstätig zu sein. Ein künftiges Modell soll es ermöglichen, dass qualifizierte Personen, die nach Österreich einwandern wollen, auf Basis klarer und transparenter Kriterien und unabhängig von Quoten rasch und einfach Aufenthalt und Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten.

Integration wird in diesem Modell als wechselseitiger Prozess wahrgenommen, der sowohl den zuwandernden Menschen als auch den Österreicherinnen und Österreichern Rechte und Pflichten einräumt. Denn nur wenn Personen zufriedenstellende berufliche, private und gesellschaftliche Perspektiven gegeben werden, können wir mit qualifizierter Zuwanderung und gelingender Integration rechnen. Neben zahlreichen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingung von Migration sind es insbesondere die getroffenen Maßnahmen im Bereich der Integration, die das Funktionieren einer vielfältigen Gesellschaft sichern. Ziel muss es sein, dass sich Menschen gesellschaftlich zugehörig fühlen und aktiv teilhaben können. Im Kern geht es um die Zuerkennung von Aufenthaltssicherheit und die Möglichkeit zur Erwerbstätigkeit sowie Zugang zu Bildung und Qualifikation der Zuwandernden sowie deren Familienangehörigen.

Neben der Öffentlichkeit, der Politik und NGOs leisten auch Unternehmen einen wesentlichen und notwendigen Beitrag zur Bewusstseinsbildung und damit zu einer gelungenen Integration. Die Bandbreite der Aktivitäten reicht schon heute von Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Relevanz des Themas Integration zu beleuchten, über die Durchführung von Diversity Projekten bis zur Organisation von unternehmensspezifischen Sprachkursen und der Einsetzung von Integrationsbeauftragten. Vielfalt zu managen wird immer mehr als Chance gesehen.

Um Unternehmen, die sich bei der Integration von Personen mit Migrationshintergrund engagieren möchten, Anregungen zu bieten, wie sie Integration in ihrem Betrieb fördern, aber auch wie sie einen gesellschaftlichen Beitrag zur Integration in Österreich leisten können, hat die Industriellenvereinigung gemeinsam mit dem Interkulturellen Zentrum diesen Folder erarbeitet und Ideen gesammelt. Die Lösungsvorschläge sollen dabei einen Denkanstoß darstellen, der aufgenommen und individuell weiterentwickelt werden kann.

Vielfalt als Chance: Grundsätze für eine gelingende Integration

Folgende fünf Grundsätze sind wesentlich bei der zielführenden Umsetzung von Integrationsmaßnahmen im Unternehmen. Sie sollten eine Selbstverständlichkeit in Unternehmen sein und Vielfalt als Chance wahrnehmen:

- Menschen aus anderen Kulturen, Ländern und Nationen offen im Unternehmen aufzunehmen, zu respektieren, zu integrieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich zu entwickeln und zu entfalten.
- Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und in dem jede/jeder Wertschätzung erfährt – unabhängig von Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung.
- Eine Unternehmenskultur zu pflegen, die von Respekt und Wertschätzung für einander geprägt ist. Dabei kommt den Führungskräften, die sich für Werte wie Gleichheit, Fairness und Offenheit im Unternehmen einsetzen, eine besondere Verpflichtung zu.
- Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schätzen, zu fördern und diese für wirtschaftliches Wachstum aber auch für das Zusammenleben der Menschen zu nützen.
- Die Bestrebungen, Integration zum Thema sowohl eines internen als auch eines externen Dialogs zu machen.

1. Integration im Unternehmen braucht Leadership

Die Integration von Migrantinnen und Migranten in unsere Gesellschaft ist ein wesentlicher Faktor für den sozialen Zusammenhalt und die wirtschaftliche Dynamik in Österreich. Es geht dabei um die Sicherung des Standorts Österreich und somit auch um die Zukunft unseres Landes.

Integration passiert dort, wo Menschen verschiedener Kulturen zusammenleben und zusammenarbeiten – in der Schule, auf kommunaler Ebene und in den Unternehmen. Viele Unternehmen in Österreich setzen bereits gezielte Maßnahmen, um die kulturelle Vielfalt als wichtige Ressource zu nutzen.

Wie auch auf politischer Ebene braucht Integration im Unternehmen Leadership und ein Commitment des Managements zu einer aktiven Integrationspolitik. Nur wenn die Führungsperson(en) die Notwendigkeit einer gelingenden Integration für sich und die Gesellschaft erkannt hat, wird das Unternehmen mit dieser Herausforderung erfolgreich umgehen können.

Anregungen zu Leadership und Commitment

Folgende Aktivitäten können Leadership und Commitment bedeuten:

- Persönliches Statement des Managements, warum es eine positive Integrationspolitik im Unternehmen verfolgt
- Formulierung der wichtigsten Herausforderungen zum Bereich Integration im Unternehmen
- Erarbeitung und Kommunizieren von Visionen und Leitlinien des Unternehmens in Bezug auf die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
- Teilnahme an Integrationsaktivitäten
- Aufzeigen und Kommunikation von Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie zur Integration im Unternehmen beitragen können

GOOD PRACTICE | KAPSCH GRUPPE



Die Kapsch Gruppe ist eines der Unternehmen in Österreich, die sich aktiv an der Verbesserung der Migrations- und Integrationspolitik in Österreich beteiligen. Vorstandsvorsitzender Georg Kapsch bestätigt die Wichtigkeit eines interkulturellen Verständnisses von Unternehmen und sagt: „Es ist sinnvoll mitzuhelfen, das interkulturelle Verständnis zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zu verbessern, um langfristig eine für Österreich wünschenswerte und notwendige Koexistenz der unterschiedlichen ethnischen Gruppen zu erreichen – sowohl im gesellschaftspolitischen als auch im wirtschaftspolitischen Sinn.“

„Wir setzen in einer Atmosphäre von Offenheit und Wertschätzung gezielte Maßnahmen zur Förderung der Integration von ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sei es am Arbeitsplatz oder im Alltag. Migration gilt innerhalb der Kapsch Gruppe als positiv und es wäre wünschenswert, diese offene Einstellung auch im politischen Geschehen spüren zu können“, erläutert Georg Kapsch. Abgesehen davon, dass diese Einstellung im Unternehmen gelebt wird – die Kapsch Gruppe beschäftigt weltweit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 46 Ländern – unterstützt Kapsch zahlreiche Aktivitäten auf diesem Sektor: Durch das Projekt START werden anhand von Schülerstipendien begabte Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund gefördert. Kapsch ist auch Sponsor des „MiA- Awards“, der Auszeichnung für besondere Leistungen für in Österreich lebende Frauen mit Migrationshintergrund.

Weitere Informationen zu diesen Projekten finden Sie unter http://www.start-stipendium.at/START_Broschuere.pdf und <http://www.mia-award.at/>.

2. Integration im Unternehmen braucht Visionen und Leitlinien

Als Grundlage für die inhaltliche Ausrichtung und für die Erarbeitung eines Arbeitsplans zur Umsetzung konkreter Initiativen und Maßnahmen der Integrationsförderung ist es in großen und mittleren Unternehmen sinnvoll, mit allen internen Stakeholdern Visionen und Leitlinien dazu zu entwickeln. Diese Visionen und Leitlinien werden oft eine Ergänzung zu bereits Bestehendem darstellen. Unternehmen haben viel Erfahrung in der Entwicklung von Leitlinien und Visionen, die auch im Zusammenhang mit Integration im Unternehmen angewendet werden kann.

Im Entwicklungsprozess ist zu klären, welches Verständnis von Integration der Migrantinnen und Migranten diesem Leitbild zu Grunde liegt. Diese Leitlinien sind schließlich Maßstab für die Integrationspolitik und die konkrete Integrationsarbeit in den einzelnen Abteilungen des Unternehmens.

Anregungen zur Leitlinienentwicklung

■ Mapping Cultural Diversity

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Leitlinien ist die Erhebung von Daten (z.B. Sprachkenntnisse, Kultur, ethnische Zugehörigkeit etc.) über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Kundenstamm und auch die Kooperationspartner. Dies kann beispielsweise in Kooperation mit der Personalabteilung in Form von Fragebögen organisiert werden.

■ Interviews mit Stakeholdern

Eine intensivere Form der Erhebung von kultureller Vielfalt im Unternehmen ist die Durchführung von detaillierten Interviews mit verschiedenen Stakeholdern. Dabei können nicht nur Daten erhoben werden, sondern auch Einstellungen und Haltungen des/der Interviewten, die wiederum eine wichtige Basis für Sensibilisierungstrainings* darstellen.

■ Unternehmensinterne Arbeitsgruppe

Eine bewährte Methode ist die Beauftragung einer internen Arbeitsgruppe mit der Entwicklung von Leitlinien und Visionen. Bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe sollte berücksichtigt werden, dass die Vielfalt in der Belegschaft wiedergespiegelt wird. Die Einbindung des Betriebsrats ist eine weitere Garantie, um für konkrete Maßnahmen zur Integration von Zuwandernden die Zustimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bekommen.

*siehe auch Punkt 4.b. „Sensibilisierung durch Trainings“

Weitere Infos zu Leitbildern und Good Practices finden Sie unter www.gleiche-chancen.at.

3. Interkulturelles Management im Unternehmen

Interkulturelles Management kann Teil eines Diversity Managements sein. Diversity Management ist ein Managementansatz, der Unternehmen dabei unterstützt, einerseits vorhandene Potenziale zu nützen, andererseits Maßnahmen gegen Diskriminierung und Benachteiligung von bestimmten Gruppen zu setzen. In diesem Folder wird in der Folge auf den ausgewählten Bereich des interkulturellen Managements näher eingegangen.



Detaillierte Tipps und Anregungen finden Sie unter <http://www.online-diversity.de/check.php>.

3a. INTERKULTURELLES MANAGEMENT IN DER PERSONALPOLITIK

Interkulturelles Management setzt bei der kulturellen Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an und trägt zu einer besseren Nutzung der daraus entstehenden Vorteile bei. Unter der Prämisse, dass die Vielfalt benannt und moderiert wird, haben heterogene Teams grundsätzlich das Potenzial zu kreativen Lösungen von Problemen und Aufgaben. Ein Ignorieren der kulturellen Vielfalt unter dem Motto „Wir sind alle gleich“ kann ebenso zu Spannungen und Konflikten führen wie das Fehlen der Moderation. Kulturelle Vielfalt wird damit zu einem wichtigen Thema im Personalrecruiting beziehungsweise in der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens.

TIPPS UND TOOLS

Anregungen zum Personalrecruiting

Durch Beantwortung folgender Fragen können Sie im Personalbereich auf das Thema Integration sensibilisieren:

- Wie wird ethnischer Hintergrund bei der Vorauswahl und bei der Auswahl von neuem Personal berücksichtigt?
 - Beispiel für Homogenität: Wir haben ein Team in dem viele türkische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind und suchen daher eine Person mit ähnlichem Hintergrund.
 - Beispiel für Heterogenität: Wir sind ein vielfältiges Team aus Österreich, Ungarn und Spanien, aber suchen noch jemanden mit rumänischen Sprachkenntnissen.
- Werden zusätzliche Sprachkenntnisse bei der Personalauswahl berücksichtigt und wieso werden sie berücksichtigt?
- Spielt Religionszugehörigkeit bei der Personalauswahl eine Rolle; wenn ja, welche?
- Welche Personen würden Ihrer Meinung nach von den Kolleginnen und Kollegen bevorzugt und was bedeutet das für die weitere Personalauswahl?

Eine Rolle spielt auch die Zusammensetzung des Personal-Teams selbst hinsichtlich dessen ethnischen und sprachlichen Hintergrunds.

GOOD PRACTICE | ISS FACILITY SERVICES



ISS Facility Services ist es ein großes Anliegen durch Diversity Management die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und damit die Chancengleichheit bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu gewährleisten. Zur Verbesserung der Kommunikation und Erhöhung der Akzeptanz der verschiedenen Kulturen im Unternehmen hat ISS Facility Services das Projekt „Madicu“ (Managing Diversity through Culture) durchgeführt.

„Madicu“ – Unternehmenstheater

Zu Beginn des Projekts wurden die vorhandenen Problemstellungen und die Ergebnisse der letzten Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den teilnehmenden Abteilungen evaluiert.

Darauf basierend wurde ein Fragebogen erarbeitet, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantworteten. Dabei wurde darauf geachtet, dass die unterschiedlichen Herkünfte und Hierarchieebenen repräsentiert waren.

Die Ergebnisse der Befragung wurden anonymisiert ausgewertet und in einem Bericht veranschaulicht. Die Ergebnisse dieses Berichts wurden mit dem Werkzeug „Unternehmenstheater“ durch Schauspielerinnen und Schauspieler den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgeführt. Im Anschluss an das Theaterstück erarbeiteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Workshopgruppen gemeinsam einen Aktionsplan mit konkreten Lösungsvorschlägen, wodurch sie an der Umsetzung aktiv beteiligt waren.

3b. INTERKULTURELLES MANAGEMENT ALS MARKENZEICHEN

Das Image eines Unternehmens in der Öffentlichkeit ist von entscheidender Bedeutung für dessen Geschäftserfolg. Ein Unternehmen, das für sich in Anspruch nehmen kann, kulturelle Vielfalt zu fördern, spricht diverse Kundenschichten und potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund an. Unternehmen die kulturelle Vielfalt als Potenzial verstehen, leisten überdies einen Beitrag zu einer positiven Integrationsdebatte.

TIPPS UND TOOLS

Kulturelle Vielfalt – ein Imageträger für das Unternehmen

Folgende Aktivitäten können gesetzt werden, um die Interessen des Unternehmens im Bereich Integration zu kommunizieren beziehungsweise zu verdeutlichen:

- Förderung kultureller Vielfalt als Teil des Mission Statements
- Werbung durch Plakate, Werbespots, Website, Slogans etc. mit Personen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft
- Berücksichtigung von kulturell bedingten Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden in der Produkte- und Dienstleistungswerbung
- Engagement bei gesellschaftlichen Projekten und Initiativen, die zur Integration von Migrantinnen und Migranten in der Gesellschaft beitragen
- Teilnahme oder Sponsoring bei einschlägigen Veranstaltungen und Initiativen

3c. INTERKULTURELLES MANAGEMENT IN DER KUNDENBEZIEHUNG

Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens sind vielfältig, sondern auch die Kundinnen und Kunden. Die Einbeziehung von kulturspezifischen Bedürfnissen kann eine wichtige Basis für die Beziehung zu Kundinnen und Kunden mit einem anderen ethnischen Hintergrund liefern und auch neue Kundengruppen erschließen. Banken, Versicherungen, Handelsketten oder Technologieunternehmen sehen die Anstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund nicht mehr als Herausforderung, sondern vielmehr als Wettbewerbsvorteil und als Angebot für ihre vielfältigen Kundenschichten.

TIPPS UND TOOLS

Integration als Stärkung der Kundenbeziehung

Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund fühlen sich akzeptierter, wenn sie in ihrer Muttersprache bedient werden:

- Fragen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund nach den Bedürfnissen, Wünschen und dem Geschmack ihrer Landsleute!
- Bewerben Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen in den Sprachen Ihrer Kundengruppen!
- Laden Sie Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenvereinen zu Firmenpräsentationen ein!

GOOD PRACTICE | ALLIANZ



Das Versicherungsunternehmen Allianz setzt auf kulturelle Vielfalt. Schon 10 Prozent der Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter in Wien stammen aus Familien mit Migrationshintergrund – Tendenz steigend. „Wir wollen mit dieser Entwicklung Schritt halten und sind so für den gesellschaftlichen Wandel, der sich in Wien vollzieht, bestens gerüstet“, erklärt Dkfm. Norbert Dörner, Leiter der Allianz Landesdirektion Wien. „Bei uns können sich Kundinnen und Kunden auch in ihrer Muttersprache über die Bereiche Versicherung und Vorsorge informieren.“

Insgesamt sind im Vertrieb in der Bundeshauptstadt unter den 200 Allianz Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 17 verschiedene Muttersprachen vertreten – das Spektrum reicht von Albanisch bis Ungarisch. Die Kundinnen und Kunden wissen dieses Service zu schätzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen ethnischen Bereichen sind sehr erfolgreich und haben mitunter andere Kundenzugänge als ihre Kolleginnen und Kollegen mit österreichischen Wurzeln. So kommen etwa in vielen nicht-österreichischen Kulturkreisen Geschäftsbeziehungen viel stärker über Kundenempfehlungen zustande. Die Neigung, bei persönlich bekannten Beraterinnen und Beratern abzuschließen, ist wesentlich höher ausgeprägt.

4. Gezielte Maßnahmen zur Integration

Neben den Strategien des Diversity Managements und des interkulturellen Managements gibt es einzelne Maßnahmen, die zu einer besseren Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund beitragen. Diese Maßnahmen können und sollen natürlich auch Teil einer Gesamtstrategie sein.

4a. GLEICHBEHANDLUNG DURCH BEWUSSTSEINSBILDUNG

Eine Möglichkeit zur Erreichung von Gleichbehandlung im Unternehmen ist die Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung, die festschreibt, wie mit Diversität im Unternehmen umgegangen wird. Entscheidend ist nicht nur das Ergebnis, sondern vor allem der Prozess, der dazu dient Bewusstsein für Unterschiedlichkeit zu schaffen – denn die Auswirkungen von Diskriminierung im Unternehmen sind evident: Verringerung der Motivation und des Interesses an der Arbeit, Verringerung der Arbeitszufriedenheit und der Identifikation mit dem Unternehmen sowie höhere Fluktuation oder innerer Rückzug können die Folgen sein.

TIPPS UND TOOLS

Anregungen zur Erarbeitung einer (Betriebs-)Vereinbarung

- **Umsetzung:** Erarbeitung der Vereinbarung unter Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und des Betriebsrats sowie ausgewählter Personen, die bestimmte Gruppen im Unternehmen repräsentieren.
- **Prozess:** Gemeinsame Planung des Prozesses, eventuell auch mit Sensibilisierungsworkshops, aktivierenden Umfragen zum Thema Diversität oder Präsentation von Good Practice Beispielen aus anderen Unternehmen.
- **Evaluierung:** Durchführung einer Evaluierung nach einigen Monaten durch die Prozessgruppe.

In der Vereinbarung sollten zumindest folgende Bereiche fixiert werden:

- **Grundsätze:** z.B. „Wir treten gegen alle Formen von Rassismus, Fremdenfeindlichkeit oder nationalistischen Tendenzen auf.“
- **Geltungsbereich:** z.B. „Diese Vereinbarung ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen gültig“.
- **Verstöße:** Es sollte auch festgeschrieben werden, wie mit Verstößen gegen diese Vereinbarung umgegangen wird wie z.B. durch Verwarnung oder einen Besuch eines verpflichtenden Sensibilisierungstrainings.
- **Förderung von Chancengleichheit:** Maßnahmen wie z.B. Mentoringprogramme oder Sprachkurse können gegen Diskriminierung bei der Chancengleichheit eingesetzt werden und sollten daher in der Vereinbarung festgeschrieben werden.
- **Maßnahmen zur Umsetzung der Vereinbarung:** Auch soll festgelegt werden, wie im Unternehmen über die Vereinbarung informiert wird, welche Fortbildungsmaßnahmen getroffen werden und wie die Umsetzung evaluiert wird.

4b. SENSIBILISIERUNG DURCH TRAININGS

Bewusstseinsbildungsprozesse brauchen Zeit, weil es darum geht, vermitteltes Wissen zu verarbeiten und sich mit eigenen Verhaltensweisen, Meinungen und Haltungen auseinanderzusetzen. Interkulturelle Kompetenzen aufzubauen, bedeutet die Fähigkeit zu einem Perspektivenwechsel zu entwickeln und einem positiven Umgang mit „unbekannten, fremden“ Menschen und Situ-

ationen zu erlernen. Um dies zu gewährleisten ist es sinnvoll, interkulturelle Trainings, Diversity Trainings oder Gleichbehandlungstrainings zu durchlaufen. Wiederholte Besuche bieten die Möglichkeit, die Umsetzung und Verarbeitung des Gelernten zu reflektieren.

TIPPS UND TOOLS

Anregungen zu Sensibilisierungstrainings

■ Interkulturelle Trainings

Andere Verhaltensweisen und Haltungen im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen oder mit Kundinnen und Kunden können irritieren. Ein wichtiges Ziel dieser Trainings ist es daher, mit diesen Unsicherheiten gut umgehen zu lernen. Interkulturelle Trainings setzen bei der eigenen kulturellen Identität an und ermöglichen eine kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff Kultur und der Frage, wie Kultur im Arbeitsalltag erlebt wird. Dabei sind folgende Elemente wichtig:

- Was ist Kultur (eigene kulturelle Identität, Kulturstandards)?
- Selbst- und Fremdbild
- Interkulturelle Kommunikation (von Missverständnissen über Fettnäpfe)
- Interkulturelles Konfliktmanagement

■ Diversity Trainings

Diversity Trainings setzen breiter als interkulturelle Trainings an, weil sie Vielfalt nicht nur im Zusammenhang mit Ethnizität verstehen – je nach Ansatz werden verschiedene Dimensionen von Diversity z.B. auch Geschlecht, Alter oder sexuelle Orientierung berücksichtigt.

Diversity Trainings gehen von der Annahme aus, dass Vielfältigkeit ein Potenzial ist, das genützt werden soll und kann. Mögliche Elemente sind:

- Interaktive Übungen zum Umgang mit Vielfalt
- Sammlung von Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt
- Inputs zu Diversitätskategorien, Ausschlussmechanismen und Nutzen von Vielfalt

■ Interkulturelles Konfliktmanagement

Um ein konfliktfreieres Zusammenarbeiten zu ermöglichen, ist es einerseits notwendig, Diskriminierungen zu erkennen, andererseits sollen Kompetenzen vermittelt werden, wie zu mehr Chancengerechtigkeit beigetragen werden kann.

Bei einem interkulturellen Konfliktmanagement sind daher folgende Elemente wichtig:

- Wissen und Erfahrungen zu Diskriminierung und Ausgrenzung
- Analyse der gesellschaftlichen und betrieblichen Ausschlussmechanismen
- Aufzeigen möglicher Initiativen und Verhaltensweisen, um gegen Diskriminierung aufzutreten

Hinweise zu Förderungsmöglichkeiten von interkulturellen Kompetenzen finden Sie unter <http://www.waff.at/service-fuer-unternehmen/qualifizierung-von-mitarbeiterinnen/interkulturelle-kompetenz/voraussetzungen-details/>.

Nicht nur um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Ausland Integration innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu ermöglichen, sondern auch um auf verschiedene Kulturen und Arbeitsweisen zu sensibilisieren, hat Infineon Austria die Projekte „Culture Clubbing“ und „Get Together“ gestartet. Ziel ist die Integration neuer und/oder internationaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Familienangehörigen im Arbeits-, Lebens- und Freizeitumfeld bei Infineon in Österreich.

„Culture Clubbing“

Im Februar 2008 feierten circa 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 17 Nationen in einem Villacher Veranstaltungsraum ein gemütliches Beisammensein in interkultureller Atmosphäre. Das Culture Clubbing stand unter dem Motto „Mit allen Sinnen anderes (er)leben“ durch Essen aus verschiedenen Kulturkreisen, Kabarett (sehen und verstehen), Tanz (bewegen und tasten), Musik (hören) sowie Interaktion (sich kennenlernen).

„Get Together“

Im Rahmen des BeAttractive Projektes von Infineon fanden sechs After-Work Veranstaltungen statt, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Partnerinnen und Partner in entspannter Atmosphäre Kontakte schließen konnten. Die Personalabteilung förderte die Kommunikation durch verschiedene Aktivitäten (z.B. Unternehmensquiz, Charade, Karaoke,...). Das „Get Together“ fand jeweils mittwochs an unterschiedlichen Orten statt, fünf Mal in Lokalen der Villacher Innenstadt und im Sommer im Rahmen eines Grillfests, bei dem alle etwas Spezielles aus ihrer Heimat beisteuerten.

4c. CHANCENGLEICHHEIT DURCH MENTORING

Wenn Personen mit Migrationshintergrund der informelle Zugang zu Netzwerken und wichtigen Informationen fehlt, ist ein unternehmenseigenes Mentoring eine gute Maßnahme, um sie in ihrer Weiterbildung zu unterstützen und für sie bessere Karriereöglichkeiten zu schaffen. In der Folge kann auch das Unternehmen von der Vielfalt der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters profitieren, wodurch eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten entsteht.

TIPPS UND TOOLS

Anregungen zur Durchführung von Mentorings

- Schon im Vorhinein sollte vermittelt werden, dass es für alle Beteiligten eine Lernchance und eine Möglichkeit zur Auseinandersetzung gibt.
- Am besten wird schon zu Beginn eines jeden Mentorings ein gemeinsames Training bzw. eine Einführung zum Umgang mit kultureller Vielfalt besucht.
- Wichtig ist auch, die Mentoringpärchen während ihrer gemeinsamen Zeit zu begleiten.

Aufgaben der Mentorinnen und Mentoren

Beim Mentoring unterstützen erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter junge oder neue Kolleginnen und Kollegen. Sie haben folgende Aufgaben:

- Beratung – bei Weiterbildungsfragen, Arbeitsplanung und persönlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Arbeit im Unternehmen
- Motivation – positive Bestärkung durch Vorbildwirkung und Zugänge zu eigenen Netzwerken ermöglichen
- Coaching – bei der Karriereplanung und Reflexion der Fortschritte im Unternehmen

GOOD PRACTICE | IBM ÖSTERREICH

Als internationales Unternehmen arbeiten nicht nur viele IBM Österreich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Laufe ihrer Berufslaufbahn im Ausland, sondern sie kommen auch aus unterschiedlichen Kulturen. Um die vielfältigen Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander auszutauschen, hat IBM Österreich das Projekt „Cultural Network“ ins Leben gerufen. Es soll helfen, die Unterschiede der einzelnen Kulturen innerhalb des Unternehmens besser verstehen zu lernen und diese untereinander zu vernetzen.

„Cultural Network“

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer im IBM Cultural Network kennen die Herausforderungen in einem fremden Land zu leben persönlich. Um ihre Erfahrungen und ihr Business Know How mit Migrantinnen und Migranten im Unternehmen zu teilen, hat man sich innerhalb des IBM Cultural Networks zum Programm „Mentoring für MigrantInnen“ entschieden. Durch das Mentoring erhalten die Mentees Erfahrungen aus erster Hand und profitieren für ihre weitere Laufbahn, denn der persönliche Austausch erweitert ihr Netzwerk in Österreich und ermöglicht ihnen den Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen. Das IBM Cultural Network ist nicht nur ein Beitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens, sondern stärkt auch die Beziehungen zu allen Kulturen in Österreich.

Weitere Informationen zum Projekt „Mentoring für MigrantInnen“ finden Sie unter www.wko.at/mentoring.

4d. BESSERE KOMMUNIKATION DURCH SPRACHFÖRDERUNG

Sprache sollte in einem Unternehmen in Bezug auf die Karriereplanung von Migrantinnen und Migranten, auf die Kommunikation unter Kolleginnen und Kollegen sowie mit den Kundinnen und Kunden kein Hindernis sein. Vor allem die Kenntnis der deutschen Sprache zählt in vielen Unternehmen in Österreich zur Grundvoraussetzung für eine positive Integration und ist eine gute Basis für eine aktive Teilnahme an der Gesellschaft. Aber auch andere Sprachen, insbesondere Englisch, sind in zahlreichen Unternehmen eine wichtige Voraussetzung um im Arbeitsalltag

zu kommunizieren. Unternehmen können einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Sprachkurse anbieten, für die es auch oft Förderungen von öffentlichen Stellen gibt.

TIPPS UND TOOLS

Anregungen zur Verbesserung von Sprachkenntnissen

■ Sprachkurse

- Die Festigung der Erstsprache (Muttersprache) ist wichtig, weil sie die Basis oder sogenannte Brücke für das Erlernen der Zweitsprache ist. Fördern Sie daher Sprachkurse in der jeweiligen Muttersprache!
- Vermitteln Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass es für sie wichtig ist, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern, und sprechen Sie auch ohne Dolmetsch mit ihnen – Sprachkenntnisse wachsen mit der Qualität der Arbeitsbeziehung!
- Nehmen Sie sich Zeit, um sich beraten zu lassen, damit Sie den geeigneten Kurs für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden! Verschiedene Sprachinstitute unterstützen Sie sicherlich dabei.
- Fördern Sie die Kommunikation zwischen den deutschsprachigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Kolleginnen und Kollegen mit nichtdeutscher Muttersprache! Eine projekt- oder auftragsbezogene Zusammenarbeit kann dabei hilfreich sein.

■ Sprachtandems

Eine weitere Möglichkeit, seine Sprachkenntnisse zu verbessern, sind so genannte Sprachtandems, die selbstgesteuertes Lernen ermöglichen. Bei dieser Methode finden sich zwei Personen zusammen, die jeweils die Sprache des Anderen/ der Anderen erlernen möchten.

Sprachtandems sind:

- Kontakt fördernd,
- selbstorganisiert,
- an Interessen orientiert und
- stellen eine Win-Win-Situation für alle Teilnehmenden dar.

Um diese Methode zu fördern, können im Unternehmen Anreize geschaffen werden, wie etwa ein Extrabonus oder eine Prämie, eine spezielle Anerkennung bei einer Firmenfeier etc.

5. Erfolgsfaktor Vielfalt – die drei wichtigsten Schritte zum Erfolg

Grenzüberschreitende Märkte, Produktionsstandorte in neuen Ländern, Zuwanderung von Arbeitskräften – die Arbeitswelt und damit auch das unmittelbare Arbeitsumfeld werden laufend heterogener. Kulturelle Vielfalt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie im Kundenstamm ist längst Alltag.

Um die Herausforderung annehmen zu können und die Chancen für das Unternehmen zu erkennen sowie optimal nutzen zu können, braucht es eine erfolgreiche Integrationspolitik. Wir hoffen, dass Sie in den vorangegangenen Seiten einige Tipps und Tools für sich finden und mitnehmen konnten. Probieren Sie es aus und profitieren Sie nachhaltig von der kulturellen Vielfalt in ihrem Unternehmen! Dazu können Sie sich an folgenden drei Schritten orientieren:

ERSTER SCHRITT: BEKENNTNIS DER UNTERNEHMENSLEITUNG ZU EINER AKTIVEN INTEGRATIONSPOLITIK

Um Vielfalt zu einem Erfolgsfaktor im Unternehmen zu machen, ist es zu allererst sinnvoll, dass sich die Unternehmensleitung zu einer aktiven Integrationspolitik bekennt. Beispielsweise kann dies durch die Formulierung von Leitlinien beziehungsweise Visionen vorgenommen werden. In den meisten Fällen werden diese Leitsätze Teil oder eine Ergänzung einer bereits vorhandenen Unternehmensstrategie sein.

ZWEITER SCHRITT: INTEGRATION ALS MANAGEMENTSTRATEGIE

In einem zweiten Schritt wird Integration zu einer Strategie, die beispielsweise durch den Einsatz von interkulturellem Management oder im Zuge des Diversitätsmanagements im Unternehmen verfolgt wird. Kulturelle Vielfalt wird im Bereich der Personalpolitik, im Marketing oder in der Kundenbeziehung folglich als Chance wahrgenommen und genützt.

DRITTER SCHRITT: VON DER VISION ZUR UMSETZUNG KONKRETER MASSNAHMEN

Schließlich sind konkrete Maßnahmen im Unternehmen zu setzen, die einerseits Bewusstsein im Unternehmen schaffen und sensibilisieren und die andererseits die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund fördern.

■ Sensibilisierungstrainings

Durch Schulungen und Trainings zu interkulturellen Kompetenzen, Diversity oder interkulturellem Konfliktmanagement wird ein positives Betriebsklima gefördert und die Grundlage für ein gutes Miteinander im Unternehmen geschaffen. Das gewonnene Know-How ist sowohl unternehmensintern als auch in der Pflege von Kundenbeziehungen hilfreich.

■ Mentoring-Programme

Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen neue Kolleginnen und Kollegen bei der Eingliederung ins Team. Gleichzeitig wird durch den Informationsaustausch innerhalb der Pärchen ein wichtiger Beitrag zum internen Wissensmanagement geleistet.

■ Betriebsvereinbarungen

Als grundlegendes Bekenntnis zu einer positiven Integrationspolitik in Unternehmen werden Richtlinien zur Gleichbehandlung beziehungsweise der Umgang mit Diskriminierung in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben.

■ Sprachkurse

Durch das Angebot von individuellen Sprachkursen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht nur die Sprachkenntnisse der einzelnen Person gefördert, auch das Unternehmen profitiert von den vielfältigen Fähigkeiten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise in der Pflege von diversen Kundenkontakten oder durch die Erschließung neuer Kundensegmente.

KONTAKTE UND ADRESSEN

AUSTRIAN SOCIETY FOR DIVERSITY – ASD

Österreichische Gesellschaft für Diversität
1010 Wien, Wipplingerstrasse 13
T: +43 (681) 104 59 073
E: office@societyfordiversity.at
www.societyfordiversity.at

Beratung, Trainings, Coaching im Bereich Diversity Management

Kontakt für Beratung & Training Mag.a Jutta Überacker
Mag.a Jutta Überacker
T: +43 (699) 113 24 244
jutta.ueberacker@societyfordiversity.at

CARITAS STEIERMARK

Mag. Franz Waltl
Fachbereichsleiter Asyl und Integration
8020 Graz, Keplerstraße 82
T: +43 (316) 8015-315
F: +43 (316) 721369-314
E: franz.waltl@caritas-steiermark.at

CARITAS WIEN

Mag. Robert Öllinger
Leiter der AusländerInnenhilfe
1160 Wien, Albrechtskreithgasse 19-21
T: +43 (1) 878 12-308
F: +43 (1) 878 12-9308
E: robert.oellinger@caritas-wien.at

Workshops, Vorträge, interkulturelle Kompetenz; Sprachkurse; Informations- und interkulturelle Veranstaltungen, Erfahrungslernen für Führungskräfte unter anderem im Integrationsbereich

INTERKULTURELLES ZENTRUM

1050 Wien, Bacherplatz 10
T: +43 (1) 586 75 44-18
E: mari.steindl@iz.or.at; franjo.steiner@iz.or.at
www.iz.or.at



Trainings und Beratung zu: Migration, Interkulturelle Kommunikation im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden, Interkulturelles Konfliktmanagement, Interkulturelle Kompetenzen

OKAY. ZUSAMMEN LEBEN

Projektstelle für Zuwanderung und Integration
Dr. Eva Grabherr, Geschäftsführerin
6850 Dornbirn, Färbergasse 15/402
T: +43 (5572) 39 81 02
E: office@okay-line.at
www.okay-line.at

PROSPECT UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

1070 Wien, Siebensterngasse 21/4
T: +43 (1) 523 72 39
E: office@pro-spect.at
www.pro-spect.at

Diversity Management mit dem Schwerpunkten: kulturelle Vielfalt, Analysen, Unternehmenstheater, Bildungs- und Beratungsangebote

SOG.THEATER

Zentrum für Theaterpädagogik und strategische Inszenierung
2700 Wiener Neustadt, Bahngasse 46
T: +43 (2622) 87 031
E: office@sog-theater.at
www.sog-theater.at

Theater für Organisationen, Gemeinden und Betriebe

VEREIN ZEBRA

Interkulturelles Beratungs- und Therapiezentrum
Wolfgang Gulis, Geschäftsführer
8010 Graz, Pestalozzistraße 59
T: +43 (316) 90 80 70-2
E: wolfgang.gulis@zebra.or.at

Interkulturell kompetentes Coaching- und Begleitprogramm: Analysen und Maßnahmenpläne

ZARA – ZIVILCOURAGE UND ANTI-RASSISMUS-ARBEIT

Mag.a Gertraud Kücher, Trainingsleiterin
1060 Wien, Luftbadgasse 14-16
T: +43 (1) 929 13 99-19
E: gertraud.kuecher@zara.or.at
www.zara.or.at

Sensibilisierungstrainings, Rekrutierungstrainings und Entwicklung von langfristigen Strategien für mehr Chancengleichheit



IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:
Industriellenvereinigung
Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien
www.iv-net.at

Für den Inhalt verantwortlich:
Mag. Anna Spinka | IV
Mag. Mari Steindl | IZ

Grafik:
Mag. Lisi Schörghofer

Wien, 3. Auflage im April 2010

