

Wie sich Vorurteile aufdröseln lassen

Gerade in der Arbeitswelt gilt:

Bunt zusammengewürfelte Teams sind erfolgreicher. An welchen Stellschrauben es dafür zu drehen gilt. SANDRA BERNHOFER

Als Kandidatin in der Millionenshow wähle ich ja auch nicht drei Juristen als Telefonjoker“, bringt es Diana Unterberger auf den Punkt, „sondern versuche die ganze Bandbreite des Lebens abzudecken.“ Unterberger ist seit mehr als vier Jahren Diversity-Managerin bei der Salzburger Sparkasse, also dafür zuständig, das Bewusstsein zu schaffen, wie sehr verschiedene Talente, Sicht- und Lebensweisen ihr Unternehmen bereichern. In der heutigen hochkomplexen Arbeitswelt braucht es unterschiedliche Perspektiven, die Erfahrung der Älteren, den Innovationsdrang der Jungen, weiß Unterberger aus dem Geschäftsalltag. Ganz nebenbei wirken sich Vielfalt und Offenheit positiv auf die Zufriedenheit der Beschäftigten aus; sie wechseln weniger.

Die Zahlen sprechen für sich, auch in wirtschaftlicher Hinsicht: Eine McKinsey-Studie von 2018 zeigt, dass Unternehmen mit gemischtgeschlechtlichen Führungsteams eine 21 Prozent höhere Chance auf wirtschaftlichen Erfolg haben als solche, die wenig Wert auf Geschlechtervielfalt legen.

Mut zur Selbstermächtigung

Nach wie vor größtes Tabu, wenn es um Diversität geht: sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität. Nur knapp die Hälfte aller LGBTIQ*-Personen geht damit am Arbeitsplatz offen um – aus Angst vor Diskriminierung. Dabei ist für Conny Felice, Geschäftsführerin der Interessenvertretung Hosi Salzburg, gerade das offene Gespräch ausschlaggebend, wenn es darum geht, Berührungspunkte abzubauen. Diversity-Management ist für sie keine Einbahnstraße: „Unternehmen sind nicht allein gefordert. Auch ich selbst muss aus der Deckung gehen, sichtbar werden, proaktiv auf Menschen zugehen. Wenn ich in der Opferhaltung verharre, gebe ich anderen die Deutungshoheit über mich.“ Als Sozialarbeiterin im Wiener Gemeindebau war Felice oft mit plumphen Aussagen konfrontiert. „Auch da war die Frage: Wie rea-

giere ich? Mit Humor? Oder ziehe ich mich beleidigt zurück?“ Wer sich wohl mit sich selbst fühlt, nehme Fragen anderer nicht als Angriff wahr, sondern als das, was sie häufig sind: echtes Interesse oder Ausdruck der eigenen Unsicherheit.

Vielfalt macht das Leben aus, ist Felice überzeugt. „Aber wenn unterschiedliche Werte und Traditionen aufeinanderstoßen, sorgt das definitiv für Konfliktpotenzial.“ Wie man dieses entschärft? „Indem man Räume schafft, die einen wertschätzenden Austausch ermöglichen. In Unternehmen ist aber häufig die Angst da, dass man ein Fass aufmacht, sobald man Diversität zum Thema macht.“ Diese Angst will Felice gemeinsam mit dem Salzburger Bildungswerk in einem Workshop nehmen (siehe Kasten); auch die Hosi Salzburg regt in Schulen, Betrieben oder medizinischen Einrichtungen zum Dialog an.

Dennoch: Was Diversität und Inklusion angeht, gibt es in Österreich Luft nach oben. Eine Stepstone-Umfrage von 2020 zeigt, dass Diversity-Management in 60 Prozent der Unternehmen keine große Rolle spielt. Nur in jedem dritten Unternehmen sei im Recruiting tatsächlich Chancengleichheit gegeben. Eine Gruppe trifft das im Besonderen: jene mit Migrationshintergrund – immerhin mehr als zwei Millionen Menschen. „Wir haben es inzwischen nicht mehr nur mit einem Fachkräfte-, sondern einem Personalmangel zu tun. Gerade in systemrelevanten Bereichen wie Reinigung, Lager, Logistik. Trotzdem werden Menschen mit Migrationshintergrund oder einer anderen Erstsprache als Deutsch im Recruiting außen vor gelassen“, kritisiert Oguzhan Köse. Der Austrotürke bietet mit

seiner Ethnomarketing-Agentur OK Consult interkulturelle Beratung an und geht für große Konzerne und öffentliche Institutionen auf die Suche nach potenziellen Beschäftigten. Dafür nutzt er gezielt Vereinszeitungen, TV-Sender oder Facebook-Gruppen der einzelnen ethnischen Communitys. „Über die klassischen Karriereplattformen erreicht man diese Gruppen nicht. Manche sprechen nicht ausreichend Deutsch, andere haben gerade erst ihr erstes Smartphone bekommen oder nicht einmal eine E-Mail-Adresse. Man kann nicht erwarten, dass sie sich durch Jobportale klicken, Daten hochladen“, schildert Köse die Problematik. Sein Tipp, um wertschätzend auf ethnische Gruppen zuzugehen: „Es kommt auf die kleinen Dinge an. Nett ist es etwa, wenn Unternehmen Glückwünsche zu kulturellen Festen und Feiertagen aussprechen.“

Schritte zur Bewusstseinsbildung

Albert Einstein war es, der gesagt hat, es sei leichter, einen Atomkern zu spalten als ein Vorurteil. „In der Arbeitswelt heißt das: Unsere Erfahrungen und Prägungen haben Einfluss darauf, wen wir einstellen, wie wir Menschen bewerten, wie wir sie fördern“, sagt Diana Unterberger. „Auch wenn wir das nicht wahrhaben wollen.“ Entscheiden genau das bewusst zu machen sei eine ihrer Aufgaben als Organisationsentwicklerin. Schon einfache Mittel wie geschlechtsneutrale Formulierungen können den Recruiting-Prozess inklusiver machen. Bei der Salzburger Sparkasse gibt es eigens Schulungen für Personalverantwortliche, um Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu vermeiden und für mehr Objektivität zu sorgen. „Das Wichtigste ist, Dinge, die möglicherweise falsch laufen, anzusprechen und zu diskutieren. Nur so können sie ein anderes Mal anders gelebt werden. Eine offene, wertschätzende Unternehmenskultur passiert nicht einfach so.“

