

# Im Auftrag der Gerechtigkeit

**Vision.** Diversity und Inklusion seien ein Prozess, der nie endet, sagt Manfred Wondrak, Geschäftsführer von Factor-D. Welche Maßnahmen dabei helfen, langfristig am Puls der Zeit zu bleiben.

VON ESTHER REISERER

Der Trend komme von Amerika nach Europa, sagt Manfred Wondrak, Geschäftsführer von Factor-D Diversity Consulting, und meint die Weiterentwicklung von bisherigen Diversity- und Inklusion-Konzepten. Es gehe nicht mehr darum, einen möglichst offenen Zugang zu finden und Quoten zu erfüllen, sondern um eine ganzheitlich inklusive Kultur: Können alle Mitar-

## THEMA Inklusion / Diversity

beitenden ihre Meinung äußern, ohne Sanktionen fürchten zu müssen? Werden unpopuläre Meinungen akzeptiert und wertgeschätzt? Herrscht eine tolerante Fehlerkultur, in der man lernen darf?

„Damit auseinanderzusetzen müssen sich die Führungskräfte“, sagt Wondrak, „denn bei ihnen liegt auch die Verantwortung und die Vorbildfunktion.“ Sie müssten sich der „unconscious biases“ bewusst sein und dagegenwirken, zum Beispiel, wenn es um die engsten Mitarbeitenden geht. „Es liegt an ihnen, diese Kreise zu öffnen und – auch einmal unerwartet – einen anderen Arbeitnehmer nach einer fachlichen Einschätzung oder Meinung zu fragen.“

### Fokusgruppen mit Auftrag

Als Unternehmensberater erkennt Wondrak, dass viele Firmen noch nicht ausreichend auf Berufseinsteiger vorbereitet sind, die aktiv nachfragen, ob Unconscious-bias-Trainings abgehalten werden, es Mitarbeiter-Umfragen zu diversen Themen gebe und in welcher Frequenz eine IST-Analyse durchge-

führt werde. Hier bestehe zwar Optimierungsbedarf, aber insgesamt versteht er Diversity und Inklusion „als einen Veränderungsprozess, der nie beendet ist“. Unternehmen müssten sich schließlich an die Gesellschaft anpassen, und die entwickle sich ständig weiter. „Was es braucht, ist ein proaktiver Ansatz, der bereits im Recruitingprozess angewendet wird.“ Aktiv und authentisch zu kommunizieren, welche Initiativen und Projekte in der Umsetzung sind.

Ein Ansatz wären Fokusgruppen, sagt Wondrak, und bezieht sich damit nicht auf geschlossene Frauen- oder Müttergruppen, sondern breite Gruppen, wie zum Beispiel Teilzeitgruppen, die beide Partner in Elternschaft unterstützen sowie jene, die in Alterskarenz sind, eine Karrierepause einlegen oder flexible Arbeitszeitmodelle

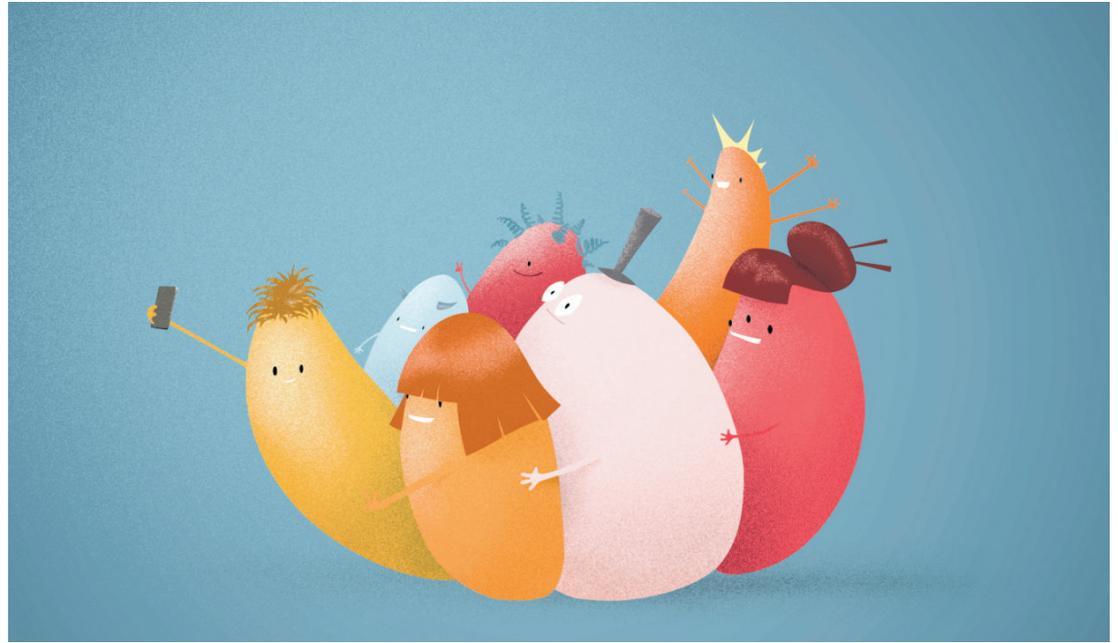
nutzen. Wichtig sei es, dass die Zusammenschlüsse auch einen Auftrag zu erfüllen hätten. Denn, sagt Wondrak, „sie sollten nicht zum Spaß entstehen. Sondern vom Top-Management initiiert und mit einem konkreten Auftrag befähigt werden, auch zu handeln.“ Dadurch würden auch klassische Gruppen zu Business Resource Groups transformieren, die ein konkretes Ziel – einen Business Case – verfolgen.

Zu klären gilt im Vorhinein ein Narrativ: Warum ist das Thema wichtig für die Organisation, was braucht es, um es gemeinsam weiterzuentwickeln? Wie können Personen erfolgreich im Teilzeitmodell arbeiten, welche Bedürfnisse oder Barrieren gibt es? „Jene Fokusgruppen, die sich mit Gender-Themen auseinandersetzen, könnte das Unternehmen beauftragen,

Produkte so umzugestalten, dass konkret diese Zielgruppe angesprochen wird.“ Es sei eine Win-win-Situation, wenn der inklusive Ansatz authentisch ist. Dafür müssten Führungskräfte die Einzigartigkeit aller Mitarbeitenden und individuellen Talente erkennen und integrieren.

### Einzigste Konstante ist Änderung

Im internationalen Kontext beschäftigt sich bereits ein Drittel der Unternehmen mit dem Thema Transformation, erklärt Wondrak. „Es gibt keine Möglichkeit mehr, erfolgreich zu wirtschaften und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, ohne sich mit einer inklusiven Unternehmenskultur, ESG-Kriterien und Nachhaltigkeitszielen auseinanderzusetzen. Und genau genommen gibt es auch keinen Grund dazu.“



[MGO]