



Bunte Teams sind Chefsache

Die Zielgruppen werden immer heterogener, die Bedürfnisse der Kunden vielfältiger. Und auch in der Personalpolitik der Unternehmen hat Diversity einen höheren Stellenwert als je zuvor. Ein Experte über die Chancen und Hürden. VON CHRISTINA BADEL

Welche Maßnahmen sollte eine Diversity-Strategie verfolgen?

Manfred Wondrak: Das ist ein äußerst komplexes Thema. Jedes Unternehmen sollte zuerst analysieren, wozu es personelle Vielfalt eigentlich fördern und nutzen möchte. Das kann einerseits sozio-moralisch motiviert sein, um etwa geflüchteten Menschen eine Chance am Arbeitsmarkt zu bieten, andererseits aus ökonomischen Überle-

gungen erfolgen, wie der Gewinnung von neuen Zielgruppen oder Talenten. Ich empfehle eine Kombination von beiden – den holistischen Ansatz, mit dem idealerweise auch ein organisationales Lernen angestoßen wird. In anderen Worten, Diversity als Grundverständnis, wie ein Unternehmen der Zukunft agieren soll. Von dieser strategischen Überlegung leiten sich dann konkrete Maßnahmen ab.

Welche Dimensionen von Diversity spielen in der Praxis die wesentliche Rolle?

Hierzulande werden meist Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung zusammengefasst. Aus meiner Sicht ist es besser, den Blickwinkel auf damit verbundene kognitive Diversität zu erweitern, das sind Unterschiede im Bildungshintergrund, in Werten, Wissensstrukturen oder beruflichen Erfahrungen.

Warum ist das wichtig?

Letztere sind die Ursache für emotionale und aufgabenbezogene Konflikte, aber auch für Kreativität, Innovationen, Anpassungsflexibilität und eine höhere Problemlösungskapazität.

Und was genau bedeutet das für Österreichs Handelsunternehmen?

Die Kundenstruktur wird immer heterogener. Damit verbunden sind auch vielfältigere Bedürfnisse. Jene Handelsbetriebe, die sich der Vielfalt aktiv öffnen und eine Diversity-orient-

FOTOS: GETTYSTOCKPHOTO.COM/FRIEDRICH JANSCHNER

tier
wer

Kön

Die
mil
wah
Wü
ne
Un
reic
ber
Ver
um
sity
Viel
reich
lung
hab
noch
ma

Sind

Dass
sind
Szen
ande



tierte Marktbearbeitung durchführen, werden Vorteile generieren können.

Können Sie da ein Beispiel nennen?

Die aus einer türkischen Migrantenfamilie stammende Verkäuferin hat es wahrscheinlich leichter, sich in die Wünsche einer türkischen Kundin hineinzusetzen und so stärker an das Unternehmen zu binden, als ein österreichischer Kollege. Aber ein häufig bereits vorhandenes, multiethnisches Verkaufsteam wird nicht ausreichen, um das gesamte Potenzial von Diversity zu nutzen. Dazu braucht es die Vielfalt auch in den strategischen Bereichen, wie z.B. der Produktentwicklung und in den Führungsetagen. Da haben viele Handelsunternehmen noch Nachholbedarf, etwa beim Thema Frauen im Top-Management.

Sind also gemischte Teams die Lösung?

Dass bunte Teams automatisch besser sind, ist ein Mythos in der Diversity-Szene. Die Wirklichkeit sieht dann oft anders aus, insbesondere, wenn Sub-



Manfred Wondrak, Geschäftsführer von Factor-D Diversity Consulting GmbH

Dass bunte Teams automatisch besser sind, ist ein Mythos. Es braucht offene Kommunikation und Führung

gruppen entstehen und Missverständnisse oder Konflikte aufkochen. Gemischte Teams sind nur dann erfolgreicher, wenn die Vorgesetzten den Bedürfnissen der Einzelnen hohe Aufmerksamkeit widmen.

Und wie sollen sie das konkret machen?

Zum Beispiel gemeinsame Ziele und Spielregeln aufstellen sowie eine Speak-up-Kultur, in der jede Person ihre Meinung, Sichtweise und Fähigkeiten einbringen kann. Ich kenne Geschäfte, in denen die Mitarbeiter gemeinsam mehr als sieben Sprachen beherrschen, aber angewiesen werden, mit Kunden nur in Deutsch zu sprechen. Hier liegen Potenziale brach.

Also ist Diversity vor allem eine Führungsaufgabe ...

Ja, sicher. Und das muss auch durch entsprechende Schulungen sichergestellt werden. In der Kommunikation von Diversity, sowohl intern als auch extern, gibt es eine Faustregel – und die heißt Authentizität.

Die...
Ge...
Be...
Aus...
ick...
ni...
er...
na...
kre...
tio...
eine...
ter...
he...
sind...
jene...
falt...
ien...

FOTOS: SHUTTERSTOCK/PHOTO.COM/ FRIEDRICH JAVASCHEWICZ