



Vielfalt nutzen - eine ökonomische Notwendigkeit

Menschen anderer Kulturkreise werden als KundInnen oder MitarbeiterInnen zunehmend zur ökonomischen Größe. Auf die Potenziale dieser Menschen zu verzichten ist alles andere als klug. Unternehmensberaterin Beatrice Achaleke und Bankmanager Georg Kraft-Kinz sprachen für seed über Diversitätsbeauftragte, nicht ausgepackte Koffer und über Krawatten beim Iftar-Essen.

seed: Was ist für Sie Vielfalt?

Beatrice Achaleke: Vielfalt ist für mich Unterschiedlichkeit, aber auch Gleichwertigkeit. Vielfalt bedeutet gleichwertig ohne gleichartig zu sein. Für Menschen heißt das: Sie sind gleichwertig, auch wenn sie anderes aussehen oder woanders herkommen, eine Behinderung oder eine andere sexuelle Orientierung haben, ob sie Frauen oder Männer sind. Man spricht dabei von den Kerndimensionen der Diversität.

Georg Kraft-Kinz: Vielfalt bedeutet Freude, Bereicherung, Spannung. Vielfalt sind nicht nur die anderen. Ich selbst bin vielfältig und ich versuche, vielfältiger zu werden. Früher gab es das Postulat der Gleichbehandlung, unabhängig von Unterschieden. Heute sehen wir immer mehr ein, dass wir aufgrund von Unterschiedlichkeiten eine unterschiedliche Behandlung brauchen.

Achaleke: Wenn wir stur die gleichen Regeln für alle vorgeben, ist das Ergebnis das Gegenteil von gleichwertig. Wenn für alle die gleichen Regeln gelten und ich einen Elefant, eine Giraffe, einen Fisch und einen Affen bitte, auf einen Baum zu steigen, dann weiß ich schon vorher, wie das ausgeht.

Je besser wir Unterschiede berücksichtigen, desto besser kann ich die Stärken des Elefanten und des Fisches herausholen, ohne sie abzuwerten oder zu überfordern. Unterschiede waren schon immer da. Die Frage ist, von welcher Perspektive man diese Unterschiede sieht. Menschen können nur gezielt gefördert oder gezielt eingesetzt werden, wenn man Unterschiede wahrnimmt.

Besser sympathische Zäune

Kraft-Kinz: Vielfalt macht den Menschen auch Angst, weil sie ungewohnt ist. Der Wunsch nach Eindimensionalität ist weit verbreitet. Alles möge so sein und bleiben wie es war. Gerade eine traditionelle Volkswirtschaft wie die österreichische hat Probleme mit Vielfalt. Veränderungen kamen bei uns immer nur durch Schocks, durch Kriege. Österreich hat seit dem Vertrag von St. Germain im Jahre 1919 ein Problem mit der Diversität. Österreich-Ungarn war eine sehr diverse Monarchie und wurde zu einer kleinen Republik, zu einem Überbleibsel. Die Österreicher versuchen, das, was ihnen geblieben ist, zu behüten und mit einem Zaun zu beschützen.

Wenn ich mit meinen Kindern spazieren gehe, sehen wir uns immer die Zäune rund um die Häuser an. Es gibt gefährliche Zäune, mit Spitzen oder mit Stacheldraht, da können sich Kinder leicht verletzen. Und es gibt niedrige Zäune, über die Kinder mühelos kraxeln können. Österreich sollte ein Land mit einem sympathischen Zaun sein, über den man steigen kann, ohne sich tödlich zu verletzen.

seed: Wie könnte Österreich zu einem sympathischen Zaun kommen?

Kraft-Kinz: Wir müssen die Andersartigkeit als Bereicherung erkennen. Wir wissen viel zu wenig voneinander. Wenn man jemanden kennenlernt, dann verliert man die Angst. Vor vier Jahren hatte ich am Meiselmarkt eine zufällige Begegnung mit verhüllten muslimischen Frauen in einem Park vor unserer Bankfiliale. Als ich mich auf die Parkbank gesetzt habe, hatte ich all diese Vorurteile in mir: Die Kinder sind so laut. Die Frauen können sicher kein

Deutsch. Dann sprach mich eine dieser Frauen an: „Wie geht es Ihnen? Was tun Sie hier?“ – in perfektem Deutsch. Plötzlich sind alle Vorurteile von mir abgefallen. Alle meine Annahmen waren falsch. Da macht es klick. Es geht nicht darum, was ich denke, sondern um das, was tatsächlich ist. Durch die Begegnung verschwindet die Angst. Deshalb müssen wir diese Begegnungen schaffen. Wir brauchen mehr Plätze für den Dialog, das wird helfen.

seed: Wer kann für diese Begegnungen sorgen?

Kraft-Kinz: Jeder von uns. Das ist eine zivilgesellschaftliche Aufgabe. Wir nehmen zu viel vorweg. In unserer täglichen Hektik lassen wir nicht die Ruhe zu, anderen zuzuhören und auch Fragen zu stellen.

Achaleke: Wir können etwas verändern, wenn wir verstehen, dass es nicht um die anderen geht, sondern um uns selbst. Es beginnt mit uns. Jeder von uns verkörpert vier Diversitäten: Wir haben ein Alter, ein Geschlecht, eine sexuelle Orientierung und gehören einem ethnischen Kulturkreis an, auch wenn die Globalisierung und Mobilität dazu führt, dass das immer weniger eindeutig wird. Beispielsweise meine Tochter, ihre Mama ist in Kamerun geboren, ihr Papa in Wien, eine Oma in England, die andere in Nigeria. Sie ist jetzt zehn Jahre alt und fragt mich, in welche Schublade wir sie stecken würden? Es entsteht jetzt eine Generation, die morgen das Land führen wird. Wenn wir nicht jetzt neu definieren, was unsere Kultur ist und sein soll, verlieren wir ganz viele. Die Gesellschaft ändert sich. Bis zum Jahr 2060 werden mindestens 37 Prozent der österreichischen Bevölkerung über 60 Jah-

re alt sein wird. Die Binnenmigration in Europa ist zu gering, um den Bedarf am Arbeitsmarkt abzudecken. Wenn wir das System aufrechterhalten wollen, müssen unsere Arbeitskräfte woanders herkommen. Dafür müssen wir als Land und als Gesellschaft für diese Menschen attraktiv sein.

EthnokundInnen sind hochrentabel

seed: Raiffeisen bietet Produkte an, die speziell auf Menschen mit Migrationshintergrund zugeschnitten sind. Wie sind Sie auf dieses Geschäftsfeld gekommen?

Kraft-Kinz: In Wien ist es naheliegend. Jeder zweite Wiener Volksschüler hat den so genannten Migrationshintergrund. Zumindest die Eltern sind nicht in Österreich geboren. Vor mittlerweile fünf Jahren haben wir beschlossen, wir wollen diese Kunden nicht nur haben, sondern auch willkommen heißen. Wir haben überlegt, welche besonderen Bedürfnisse diese Zielgruppe hat. Wir nennen das Ethnobanking. Menschen mit so genanntem Migrationshintergrund sind eine Zielgruppe, so wie wir auch einen Jugendmarkt oder einen Markt für Über-60-Jährige haben. Die so genannten Ethnokunden sind hoch rentabel, sowohl für die Bank als auch für sich selbst. Es gibt schon einige Branchen, die das entdecken. Aber das dauert. Die volle Normalität ist dann da, wenn die wirtschaftliche Normalität Platz greift. Darum dürfen wir auch wirtschaftliche Schwäche bei zugewanderten Menschen nicht perpetuieren und sie in schlecht bezahlten Jobs einzementieren. Nur weil man Migranten beschäftigt, meist jedoch in Jobs mit wenig Aufstiegschancen, ist man noch lange kein Gutmensch. Daher machen wir sowohl im Verein Wirtschaft für Integration als auch in der Bank Projekte, in denen wir Menschen

weiterqualifizieren. Migranten haben unglaubliche Talente: mehr Mobilität, mehr Mut, oft auch mehr Hunger. Wenn sie mehr qualifizierte Jobs haben, haben sie mehr Kaufkraft und die Wirtschaft wird neugieriger auf diese Menschen. Es ist ein kapitalistisches System, ob wir das wollen oder nicht. Dem zu entsprechen halte ich für gescheit. Wenn diese Menschen stärker werden, werden wir insgesamt stärker.

seed: Welche Branchen und Unternehmen funktionieren in dieser Hinsicht gut?

Achaleke: Im Reinigungsbereich, im Verkauf, in der Kranken- oder Altenpflege sieht man Diversität. Aber nicht in der mittleren oder in der Führungsebene. Ganz oben finden wir nicht einmal Genderdiversität, geschweige kulturelle Diversität. Das wird noch eine Weile dauern. Maßnahmen wie jene der EU-Kommission, um Frauen in Aufsichtsräte zu bringen, sind gut, aber eindimensional. Es sind dann wieder nur bestimmte Frauen damit zu erreichen. Eine Studie von Synergy Consult hat bei 30 DAX-Unternehmen 13 Frauen in Aufsichtsräten gefunden. Alle sind weiß und aus mittleren oder oberen sozialen Schichten. Ich sehe da keine kulturelle Diversität. Das ist eine Gender-Mainstreaming-Politik. Das wird oft verwechselt. Gender-Mainstreaming betrifft nur eine Kerndimension von Diversität. Bei Diversity Management kommen noch andere Kerndimensionen hinzu. Diversity ist der Mix, Inklusion ist, wenn der Mix funktioniert.

Migranten nehmen, wenn sie ins Land kommen, jeden Job an – als Übergangslösung. Oft bleiben sie in diesen Jobs, weil sie keine Möglichkeit haben aufzusteigen. Damit bleiben viele Ressourcen, ungenutzt. Hier fehlt es noch eindeutig an der Inklusionsbereitschaft bzw. an entsprechenden Maßnahmen.

seed: Was müssen wir tun, damit der Mix funktioniert?

Achaleke: Wir Migranten bringen einen Koffer mit. Ich bin mit 24 Jahren nach Österreich gekommen. In meinem Koffer waren 24 Jahre Lebenserfahrung, Wissen und Fertigkeiten. Aber wenn man hierher kommt und nur hört: „Pass dich schnell an“, dann bleibt der Koffer unausgepackt. Es kann aber nicht funktionieren, solange ich meinen Koffer nicht auspacke. Der Inhalt des Koffers macht mich aus, motiviert mich, gibt mir Zuversicht und Sicherheit. Wenn jedoch kein Interesse da ist – und das ist oft der Fall – dann bleibt der Koffer im Keller stehen. Entweder man hilft den Menschen, sich in das Land einzubinden oder man sieht sie gehen. Auch wenn man das nicht in den Medien liest, viele Menschen verlassen das Land wieder. Mit 40 oder 45 sehen sie, dass sie nicht dort sind, wo sie sein wollen. Sie gehen dann lieber woanders hin und beginnen neu, bevor es zu spät ist. Ich habe einen polnischen Chirurgen kennengelernt, der in Österreich studiert hat. Er geht jetzt nach Lateinamerika, um Wein zu verkaufen. Die Strukturen in Europa sind so festgefahren. Europa hat zu viele Regeln, die die Kreativität bremsen. Die Menschen, die sich heute entfalten wollen, gehen zum Beispiel nach Lateinamerika.

Diversity Management als erster Schritt

seed: Mittlerweile haben einige Unternehmen Diversity Manager. Ist das nur ein Lippenbekenntnis?

Achaleke: Einen Diversity Manager zu bestellen ist schon ein wichtiges Zeichen. Vielfalt braucht ein Bekenntnis. Ein Diversity Manager ist ein Ansatz, allerdings braucht sie oder er eine Agenda, Ziele und Ressourcen (Personal, Finanzen) sowie



„Diversität hat im Unternehmen keinen unmittelbaren Nutzen. Der Nutzen entsteht durch die Qualität der Menschen.“

Georg Kraft-Kinz

Generaldirektor-Stellvertreter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien, Obmann des Vereins Wirtschaft für Integration

„**Gender-Mainstreaming** betrifft nur eine Kerndimension von Diversität. Bei **Diversity Management** kommen noch andere Kerndimensionen hinzu. **Diversity** ist der **Mix**, **Inklusion** ist, wenn der Mix funktioniert.“

Beatrice Achaleke

Inhaberin und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Diversity in Leadership & Consulting, Gründerin des Black European Women's Council



eine entsprechende Ausbildung. Und es muss regelmäßig überprüft werden, ob die Ziele erreicht werden. Wenn die Diversitätsziele nicht erreicht werden, müssen in Amerika die Verantwortlichen auf ihren Bonus oder Urlaub verzichten. Das müssen wir auch bei uns einführen, um zu zeigen: Wir meinen es ernst. Aber es braucht

auch die Rahmenbedingungen. Wir brauchen ein klares Bekenntnis von oben und von unten muss gemeinsam daran gearbeitet werden. Diversität kann man nicht als erledigt abhaken. Das ist ein Prozess.

Kraft-Kinz: Diversität hat im Unternehmen keinen unmittelbaren Nutzen. Der Nutzen entsteht durch die Qualität der Menschen. Ein Unternehmen ist ein wirtschaftliches Gebilde, das sich den Zielen des kurzfristigen Ergebnisses, der Innovation, der Mitarbeiter und der Kunden verschreibt – im Rahmen einer Balance dieser Ziele. Das Diversitätsmanagement muss Anliegen des Vorstands und der Personalentwicklung sein. Wir brauchen MitarbeiterInnen, die für unsere Dienstleistung optimal stimmen. Auf diesem Weg sind wir. Ich habe viele Diversitätsbeauftragte in Firmen erlebt, die reiner Fake waren. Wir haben keine offiziellen Diversitätsbeauftragte, aber wir haben viele Diversitätsbeauftragte, die nicht so heißen.

Wir bauen in den letzten Jahren vor allem auch unser Geschäft in Wien konsequent immer diverser auf, wir öffnen damit die Bank und machen sie relevanter. Du musst als Unternehmen im relevanten Set deiner Kunden sein. Wenn deine Kunden divers sind und du bist es nicht, dann passt du nicht mehr zu deinen Kunden. Mir ist es wichtig, diese Diversität unseren Kunden anzubieten. Ich möchte, dass sich Menschen, die mit uns in Kontakt treten wollen, hier willkommen fühlen – egal welche Religion, welches Geschlecht und welche sexuelle Orientierung sie haben. Raiffeisen ist eine Bank für alle, das ist eine große Zielgruppe, aber das ist unser Anspruch.

Achaleke: Das eine schließt das andere nicht aus. Diversitätsmanagement ist wichtig, egal welche Strategie ein Unternehmen wählt.

Kraft-Kinz: Wir haben Sensibilitätsworkshops für andere Kulturen gemacht, um zu lernen, wie geht es einem türkischen, afrikanischen, einem serbischen, japanischen oder chinesischen Kunden, wenn er zu uns in die Bank kommt. Da haben wir unglaublich viel gelernt. Ich würde zum Beispiel zu keinem Iftar-Essen mit muslimischen Kunden ohne Krawatte gehen. Weil ein Bankdirektor in der Türkei eine Krawatte hat, wenn der keine Krawatte hat, ist er kein Bankdirektor. Es gibt Dinge, die man lernen muss, aber nicht aus einer Gutmenschenorientierung heraus, sondern aus ökonomischen Gründen. Eine Kundin, die sich bei dir wohlfühlt, wird viel eher bei dir kaufen. Es ist einfach intelligent, das zu tun. Uns hat das großen Erfolg gebracht.

seed: Warum sind manchen Firmen nicht intelligent?

Kraft-Kinz: Vielleicht ist zu wenig Reflexion dahinter. Der wichtigste Cashflow ist jener, der in der Zukunft liegt. Nur das Heute und das Morgen kann ich verändern, nicht die Vergangenheit. In den Kalendern im Computer gibt es eine Meldung: „Dieser Termin liegt in der Vergangenheit, wollen Sie ihn trotzdem ändern?“, Das ist sehr passend, du kannst dich stundenlang darüber unterhalten, wie es war, aber es war, es ist vorbei. Die Orientierung nach vorne ist die, die wir gestalten können. Viele Unternehmen können da noch draufkommen.

Achaleke: Es gibt noch viele Berührungsängste. Man verbindet Andersartigkeit oft mit Konfliktpotenzial und das wiederum mit Kosten. Die Vorteile werden noch viel zu wenig gesehen.

Das Interview führten Annette Weber und Michaela Hickersberger. **«**

Ab 20. September 2013!

(Miss-)Erfolgsfaktor kulturelle Vielfalt

Andere Menschen. Bessere Teams. Neue Kunden.

Beatrice Achaleke
Verlag Berger, 1. Auflage 2013
168 Seiten, 15 x 21 cm, kartoniert
ISBN 978-3-85028-611-4
Preis: EUR 19,50 inkl. 10 % MwSt

Beatrice Achaleke leitet an zum erfolgreichen Einsatz von Diversität und zeigt die Nachteile auf, die durch Ignoranz entstehen. Denn eines ist klar: Die Verschwendung von Talenten können wir uns nicht länger leisten. Ignoranz gegenüber Diversität ist in jeder Hinsicht, aber vor allem wirtschaftlich gedacht, ein schwerer Fehler. Wer sich von potenziellen Kunden und Lieferanten oder talentierten Mitarbeitern aufgrund von Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht oder sexueller Orientierung abwendet, vergeudet Erfolgchancen und vergibt Marktanteile.

