



# MaDiCu

Kurzbericht

Claudia Senn  
Prospect Unternehmensberatung GesmbH  
Siebensterngasse 21/4, A-1070 Wien  
Tel: +43/1/52 372 39-0  
E-mail: [office@pro-spect.at](mailto:office@pro-spect.at)  
[www.pro-spect.at](http://www.pro-spect.at)

Graz, September 2005



# 1. Kurzbericht MaDiCu

Das Equal-Projekt MaDiCu – Managing Diversity through Culture<sup>1</sup>, das im Zeitraum September 2002 bis September 2005 umgesetzt wurde, setzte sich gezielt mit dem Thema Diversity im Arbeitsalltag auseinander. Es konzentrierte sich innerhalb des breiten Ansatzes, unter welchem Diversity Management alle Ausprägungen von Verschiedenheit mit einbezieht, auf den Bereich „Ethnischer Hintergrund“.

## Benachteiligungen von MigrantInnen am Arbeitsmarkt als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt des Projekts war die benachteiligte Position von MigrantInnen am österreichischen Arbeitsmarkt. Diese äußert sich nicht nur auf einer strukturellen Ebene, sondern auch im alltäglichen Arbeitsalltag in Unternehmen. „Managing Diversity through Culture“ zielte darauf ab, mittels eines innovativen methodischen Ansatzes:

- einerseits den Umgang mit kultureller Verschiedenheit in Unternehmen zu fördern und damit die Integration von MigrantInnen zu verbessern, und
- andererseits Arbeit suchende MigrantInnen im Sinne des Empowerment dabei zu unterstützen, sich ihrer Ressourcen für einen Einstieg in den Arbeitsmarkt bewusst zu werden.

## Diversity Management als Selbstverständlichkeit

Langfristig sollte damit insofern ein Beitrag zum Diversity Management in Unternehmen geleistet werden, als gezielte Auseinandersetzung mit kultureller Verschiedenheit, ebenso wie die Gleichbehandlung im Sinne der Schaffung von gleichen Zugangschancen („equal opportunities“) und Gender Mainstreaming, zu einer Selbstverständlichkeit der Unternehmenskultur werden sollte.

## Medium „Theater“ als Methode etablieren

Darüber hinaus sollte mit dem Projekt ein Beitrag zur Methodenvielfalt im Umgang mit „cultural diversity“ geleistet und insbesondere die Vorzüge des Mediums „Theater“ zur Geltung gebracht werden. Wenn ein Unternehmen bereit ist, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen, sie als einen Erklärungsansatz betrieblicher Zusammenarbeit heranzuziehen und sie auch als Ressource für das Unternehmen zu nutzen, kann die Methode Unternehmenstheater einen geeigneten Impuls geben.

## Bearbeitung der Thematik auf zwei Ebenen

Im Rahmen des Projekts wurde das Thema „Migrationshintergrund im Kontext Erwerbsarbeit“ aus der Sicht von Unternehmen und den dort beschäftigten Personen, aber auch aus der Sicht Arbeit suchender MigrantInnen bearbeitet. In der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie in Gruppendiskussionen mit Arbeit suchenden MigrantInnen wurden vor allem die Punkte „Einstieg in Unternehmen“, „Deutschkenntnisse“, „Diskriminierung aufgrund der Nationalität“ und „berufliche Entwicklung(smöglichkeiten)“ fokussiert.

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde unter der Gesamtkoordination von Prospect Unternehmensberatung gemeinsam mit 4 operativen PartnerInnen (uniT-Verein für Kultur an der Karl Franzens- Universität, IFF Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, ICMPD International Centre for Migration Policy Development, Public Management & Consulting) und mit Unterstützung strategischer PartnerInnen (Ausländerbeirat Graz Bundesarbeiterkammer, Industriellenvereinigung, Land Steiermark) umgesetzt.

## Mitarbeit von fünf Unternehmen

Im Rahmen des Projekts wurden Unternehmen mit multikultureller Belegschaft aktiv kontaktiert, auf das Konzept Diversity Management hingewiesen und zur Beteiligung motiviert. Vier steirische und ein Wiener Unternehmen haben sich letztendlich in das Projekt integriert. Es handelte sich dabei um Betriebe mit sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern (Baufirma, Frauenwohnheim, Sozialökonomischer Restaurantbetrieb, Alten- und Pflegeheim, Reinigungsunternehmen) und verschiedener Größe (34 bis 7000 MitarbeiterInnen).

## Qualitative Befragung liefert „Stoff“ für Theater

In einem ersten Schritt wurden in den 5 Unternehmen bzw. in bestimmten Organisationseinheiten der Unternehmen insgesamt 100 qualitative Interviews mit unterschiedlichen AkteurInnen geführt (PersonalistInnen, BelegschaftsvertreterInnen, Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund). Inhalt war vor allem die Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden und allfälligen Problemlagen im beruflichen Alltag.

Die Ergebnisse der Befragungen wurden zur Konzeption von Theaterstücken herangezogen, bei deren Aufführung möglichst viele Beschäftigte des Unternehmens/der Unternehmenseinheit anwesend waren. Direkt im Anschluss an die szenischen Inputs wurde in einem gesteuerten Prozess (v.a. Workshops) mit den Beteiligten konstruktiv weitergearbeitet, um Maßnahmen zu entwickeln. So wurden z.B. in dem beteiligten Reinigungsbetrieb Sprachkurse für MitarbeiterInnen inhaltlich „maßgeschneidert“ und den Arbeitszeiten angepasst. Maßnahmenumsetzung und -monitoring lagen in der Verantwortung des Unternehmens.

## Anfängliche Skepsis konnte ausgeräumt werden

Da Unternehmenstheater im Zusammenhang mit interkultureller Zusammenarbeit als Methode noch wenig verbreitet ist, bestand in den Unternehmen zunächst Sorge, den durch das Theater induzierten Prozess möglicherweise nicht steuern zu können. Diesen Ängsten wurde im Projekt MaDiCu entsprechend begegnet: So erfolgte die Festlegung des Schwerpunktes des Theaters in enger Abstimmung mit der Leitung und der Personalentwicklung. Viel Zeit und Know-how aller Beteiligten floss in die Konzeption der theatralen Aktion und in die Weiterarbeit mit dem „Gesehenen“ ein.

## Kombination Sozialforschung-Unternehmenstheater erfolgreich

Die Erfahrung in der Arbeit mit den Unternehmen zeigt, dass sich die Verbindung zwischen Sozialforschung und Unternehmenstheater bewährt:

- Die aktivierenden Interviews und das Unternehmenstheater sind „Opener“ und ermöglichen die Verankerung des Konzeptes Managing Diversity im Unternehmen. Es wird Bewusstsein für kulturelle Unterschiede und deren Mehrwert im Unternehmen geschaffen. Insbesondere die interviewten MigrantInnen äußerten große Freude darüber, dass von „offizieller Seite“ Interesse an ihrer Situation bestand. Sie konnten ihre Zweifel mit der vielfach in Unternehmen geäußerten Feststellung „Bei uns ist es ganz egal, ob jemand In- oder AusländerIn ist“ thematisieren und die Realität durchaus vorhandener Ungleichheiten ansprechen.

- Die Methode des Unternehmenstheaters ist besonders gut geeignet, um unbewusste Vorurteile gegenüber anderen Kulturen zu bearbeiten. Künstlerisch verfremdet werden Themen, die nicht im Blickfeld oder tabuisiert sind, angesprochen und dadurch bearbeitbar. Das starke Ansprechen der emotionalen Ebene im Theaterstück führt zu einer hohen Aufmerksamkeit aller Beteiligten und Nachhaltigkeit gegenüber dem Thema. Die Inhalte bleiben nachhaltig in Erinnerung und bilden auch im Arbeitsalltag einen Bezugs- und Anknüpfungspunkt zur Thematik. Das Medium Theater ist insbesondere auch eine geeignete Methode für niedrigqualifizierte Personen.
- In der Durchführung des Projekts wurden EntscheidungsträgerInnen verschiedener Funktionsebenen (GeschäftsführerInnen, PersonalistInnen, Mittleres Management) eng eingebunden und in das Konzept Managing Diversity eingeführt. Dieses Wissen bleibt im Sinne einer „lernenden Organisation“ im Unternehmen.
- Durch die genaue Erhebung der Ist-Situation im Unternehmen, bezogen auf die Zusammenarbeit und beruflichen Perspektiven von Personen mit und ohne Migrationshintergrund, wurde eine gute Basis für eine fokussierte Weiterarbeit geschaffen. Um einen greifbaren Erfolg im Unternehmen zu erzielen, braucht es jedoch darüber hinaus ein konkretes Anliegen. Bei nur allgemeinem – ungerichteten - Interesse am Thema Diversity fehlen die Ansatzpunkte für eine gezielte Weiterarbeit.

#### **MigrantInnen wurden in der Arbeitssuche unterstützt**

Der andere Teil des Projektes bestand in der Unterstützung Arbeit suchender MigrantInnen. Mit 50 Personen mit Migrationshintergrund wurden – im organisatorischen Rahmen von Deutschkursen - Workshops durchgeführt. Auch hier wurden theatrale Elemente eingesetzt. Ziel dieser Workshops war es,

- Bewusstsein für kulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Gestaltung von Bewerbungs- und Arbeitssituationen zu wecken,
- eine intensive Auseinandersetzung der betroffenen Personen mit ihrem kulturellen Hintergrund in der Arbeitssuche zu fördern,
- Unterstützung für die Erarbeitung einer strukturierten Darstellung vorhandener Fähigkeiten und Kompetenzen – auch abseits formaler Abschlüsse – anzubieten,
- berufliche Vorerfahrungen zu sichten und einen Bezug zur Arbeitssuche herzustellen,
- Einschätzungen zur Eintrittssituation in Unternehmen nicht nur aus Sicht von Beschäftigten, sondern auch von Arbeit suchenden Personen zu gewinnen.

Diese Workshops verdeutlichten, dass die meisten Arbeit suchenden MigrantInnen „irgendeine“ Beschäftigung finden wollen bzw. müssen. Sie suchen daher, ungeachtet ihrer Qualifikationen, in den Branchen, in denen Nicht-ÖsterreicherInnen üblicherweise besonders hohe Chancen haben. Dabei handelt es sich meist um wenig qualifizierte Tätigkeiten, für die keine „klassischen“ Vorstellungsgespräche durchlaufen werden müssen. Aus diesem Grund gibt es seitens dieser MigrantInnen meist nur geringes Interesse daran, sich in einer Art Selbsterfahrung mit kulturellen Unterschieden auseinander zu setzen und sich ihrer bewusst zu werden. Gefragt waren eher konkrete Rezepte und klare Anleitungen für Arbeitssuche und Bewerbungsgespräche.

## **Leitfäden zur breiteren Streuung der Projektergebnisse**

Um die Erkenntnisse aus der Projektzusammenarbeit mit den Unternehmen sowie aus den Workshops mit den Arbeit suchenden MigrantInnen breiter zu streuen, wurden internetbasierten Leitfäden für Unternehmen und für LeiterInnen von Deutschkursen für MigrantInnen entwickelt, um diese bei der Annäherung an das Konzept Diversity Management zu unterstützen.

Diese Leitfäden geben einerseits einen Überblick über Diversity Management und bieten andererseits konkrete Tools, um in Unternehmen oder im Rahmen eines Deutschkurses die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren und eine Auseinandersetzung mit „Verschiedenheit“ anhand konkreter Schritte zu beginnen und zu unterstützen.

## **Theaterstück für breite Öffentlichkeit**

Basierend auf den Ergebnissen des Gesamtprojektes wurde zum Abschluss von „MaDiCu“ ein Theaterstück mit dem Titel „ausheimisch“ geschrieben und für eine breite Öffentlichkeit in Graz, Wien und Hannover aufgeführt. Es sollte zeigen, dass die Hemmnisse der Integration nicht nur auf der Ebene der Kommunikation zwischen Einzelpersonen liegen. Massive Probleme entstehen auch aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen (z.B. verwaltungstechnischer Natur), denen MigrantInnen gegenüberstehen.