



Foto: convelop cooperative knowledge design gmbh

Karin Grasenick, Johannes Kohlmaier, Stephan Kupsa

Zählen Sie noch oder führen Sie schon?

Diversität im Unternehmen wirtschaftlich nutzen

„Diversität“ und „Diversity Management“ (DiM) sind Begriffe mit zunehmender Verbreitung in der Management Literatur und in der betrieblichen Praxis. Zahlreiche Studien versuchen den Nutzen von Diversität für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu belegen. Sie erwecken den Eindruck, dass die Diversität des Personals an sich einen positiven Effekt hat. Zudem beziehen sich die Kennzahlen bzw. Key Performance Indicators (KPI), die für das Diversity Management herangezogen werden, in erster Linie auf die Zusammensetzung des Personals. Doch sind derartige Kennzahlen ausreichend, um einen Mehrwert von Diversität im Unternehmen belegen zu können? Der vorliegende Beitrag wirft einen kritischen Blick auf den Stand der Diskussion und erläutert, welchen Nutzen Diversity Management für die ökonomische Entwicklung des Unternehmens haben kann, wenn sie als eine neue Art des strategischen Denkens verstanden wird, um die Kernfunktionen des Unternehmens zu gestalten.

Einleitung: ein Begriff und viele Dimensionen

Das Konzept des Diversity Management (DiM) stammt ursprünglich aus den USA. Ein Auslöser ist die dort schon historisch stark ausgeprägte gesellschaftliche Diversität. Unternehmen standen und stehen dort seit je her unter einem erhöhten Handlungsdruck. Durch Globalisierung und gesellschaftliche Veränderungen gewinnt das Thema nun auch in Europa zunehmend an Bedeutung. Ein Beispiel: In den 30 DAX Unternehmen ist die Zahl der Diversity ManagerInnen innerhalb von drei Jahren von 16 auf 25 gestiegen (Köppel 2012).

Der Begriff Diversität im unternehmerischen Kontext bezieht sich auf die Tatsache, dass sich Menschen – und damit Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende – in vieler Hinsicht unterscheiden. Einige dieser Unterschiede, wie Geschlecht, Alter, ethnische und religiöse Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung oder Behinderung sind schwer oder nicht veränderbar und auch Gegenstand gesetzlicher Regelungen (z.B. Gleichbehandlungsgesetz und Behindertengleichstellungsgesetz).

Andere wiederum werden im Laufe des Lebens erworben und weiterentwickelt, wie z.B. Ausbildung, Erfahrung, Elternschaft, Werte etc.

Welche der vielen Eigenschaften und Fähigkeiten auch in das Berufsleben eingebracht werden können, hängt zum einen davon ab, ob sie in ihrer Bedeutung überhaupt erkannt werden und zum anderen, ob es gelingt, sie in ein Unternehmen zu integrieren.

DiM bezieht sich dabei auf die Notwendigkeit, sich mit dem „Phänomen Diversity“ im Unternehmen auseinanderzusetzen. Dies kann aus mehreren Motivationen heraus geschehen, u.a.

- a) als Reaktion auf äußere Faktoren / Zwänge, z.B. Erfüllung gesetzlicher Auflagen,
- b) als aktiver Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung, z.B.

„Charta der Vielfalt“ (www.charta-der-vielfalt.de, www.charta-der-vielfalt.at), c) als Beitrag zur Erreichung ökonomischer Zielsetzungen, z.B. durch die Gestaltung von Strukturen und Prozessen, um die Potenziale von Mitarbeitenden zu erkennen, diese bestmöglich einzusetzen und bei aller Diversität eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Nutzendimensionen von DiM

Unternehmen erwarten sich von der Auseinandersetzung mit der Diversität im Unternehmen einen konkreten Nutzen. Zahlreiche Studien versuchen, diesen Nutzen für das Unternehmen auch tatsächlich zu belegen. Bestimmte Potenziale des DiM werden in den Handbüchern zur Implementierung aber auch in der Fachliteratur immer wieder beschrieben. Sie beziehen sich dabei auf unterschiedliche unternehmerische Funktionen.

Personal: Durch gezielte Nutzung unterschiedlicher Potenziale soll die Motivation erhöht und die Fluktuation gesenkt werden, womit insgesamt auch die Produktivität steigen kann (Müller & Sandner 2008). Die Effektivität von heterogenen Teams kann ebenso gesteigert werden (Sandner 2007) wie die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Mitarbeitende (Schwarz-Wölzl 2005).

Entwicklung und Produktion: unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen von gemischt zusammengesetzten Teams sind wichtig für Kreativität und Innovation (Sandner 2007). Durch eine breitere Erfahrungs- und Wissensbasis kann sich die Problemlösungskapazität erhöhen (Pullen et al 2012).

Beschaffung und Verkauf: Diversität in der Belegschaft kann die Kompetenz erhöhen, auf internationale und globalisierte Anspruchsgruppen einzugehen und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren (Krell 2004, Pullen et al 2010; Müller & Sandner 2008).

Eine Befragung der ATX Unternehmen zum Nutzen von DiM zeigt, dass Unternehmen oben genannte Potenziale wahrnehmen (siehe Abbildung 1). Diese und auch andere Umfragen zeigen (wie z.B. in EC 2008 oder Pelz et al 2007 zit. n. Hasebrook et al 2011),

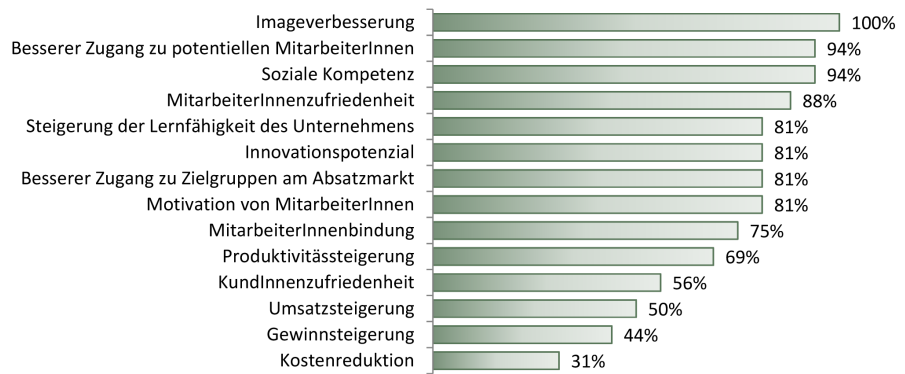


ABBILDUNG 1: GESCHÄTZTER NUTZEN VON DIVERSITY MANAGEMENT FÜR DAS UNTERNEHMEN (SEGERT 2012)

dass die wahrgenommenen Vorteile der Unternehmen von DiM mehrheitlich qualitativer Natur sind. Erwartet werden zuallererst eine Imageverbesserung und besserer Zugang zu potentiellen Mitarbeitenden sowie eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit. Häufig wird DiM auch mit Trainingsmaßnahmen im Bereich der interkulturellen und sozialen Kompetenzen gleichgesetzt und dementsprechend wird die Verbesserung der sozialen Kompetenz als erwarteter Nutzen von DiM angegeben.

Insgesamt sind die Argumente, welche die Potenziale von DiM beschreiben, zwar nachvollziehbar, jedoch quantitativ oft schwer zu belegen. Ob und wie ökonomischer Nutzen tatsächlich erreicht werden kann, ist sehr stark von der Umsetzung des DiM in Unternehmen abhängig. In den folgenden Absätzen wird der gängige Ansatz (DiM im Bereich HR Management) kritisch hinterfragt und um einen, von den AutorInnen verfolgten, strategischeren Ansatz ergänzt.

DiM als strategisches Management

DiM im Bereich der Humanressourcen

DiM wird häufig mit HR Management gleichgesetzt und fokussiert dabei vorrangig auf die Rekrutierung von möglichst gutem Personal. Ziel ist es, die Kompetenzen von Personen wahrzunehmen, unabhängig von Merkmalen wie Sprache, Alter etc. Diversitäts-Ziele werden damit zu Gleichstellungszielen; als Indikatoren zur Messung der Ziele wird der jeweilige Anteil an Personen nach Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder Nationalität herangezogen (siehe Beispiel Diversity Monitoring von Volvo in Abbildung 2).

Nach diesen Merkmalen werden bspw. Mentoringsysteme eingerichtet oder Gruppen für den Erfahrungsaustausch gebildet. Ergänzend werden Trainings zur Sensibilisierung, Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit umgesetzt. Tatsächlich kann eine Auseinandersetzung mit Merkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit für ein Unternehmen von Bedeutung sein, vor allem um zu prüfen, ob es Faktoren gibt, die die Wahrnehmung und Förderung von Talenten erschweren.

Eine erkennbare höhere Diversität des Personals ist aber nicht per se positiv zu beurteilen. Unterschiede können auch zu Missverständnissen, Konflikten, zu Effizienzverlusten führen. Der Nutzen von Diversität ist in den einzelnen Funktionsbereichen des Unter-

Volvo currently focuses on the following KPIs to measure our success in our diversity efforts:

- Percentage of women and men among employees in the Volvo Group
- Percentage of women and men among managers in the Volvo Group

There is an additional measure related to the percentage of females in key positions, and those identified as high potentials and potentials. A measure of the different nationalities and ages of those represented in these groups is also included in this KPI.

The area of Diversity is monitored regularly by top management as part of the strategy follow up meetings.

ABBILDUNG 2: BEISPIEL VOLVOS KPI'S (VOLVO O.J.)

Spannungsfelder		Beispiel für Diversität
Stabilität	vs. Dynamik	Zusammensetzung der Belegschaft (erfahrene und neue Mitarbeitende)
Fokussierung	vs. Diversifizierung	Produktportfolio und Kundengruppen (StammkundInnen und neue Kundengruppen)
Institutionalisierte Routinen	vs. Organisationale Veränderungen	Abteilungen, Aufgaben und Prozesse
Bewährte Leistungen	vs. Innovationen	Gewichtung von Produktgruppen, Zusammensetzung der Entwicklungsteams (interne Mitarbeitende und Kundengruppen)

TABELLE 1: DIVERSITÄT IM KONTEXT STRATEGISCHER SPANNUNGSFELDER © CONVELOP ANGELEHNT AN GRASENICK, 2011

nehmens unterschiedlich zu bewerten und zudem davon abhängig, ob es gelingt, die Zusammenarbeit produktiv zu gestalten (Hermann-Pillath 2009). Entscheidend ist daher nicht die Vielfalt an sich sondern die Frage, ob diese Vielfalt genutzt werden kann.

Damit wird deutlich, warum der Nachweis des Nutzens von Diversity Management so schwierig ist: Wenn Diversity Management ausschließlich auf die Zusammensetzung des Personals fokussiert, wird kein Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie hergestellt und die getroffenen Maßnahmen nicht in ihrer Wirkung auf die Unternehmensziele analysiert. Beratungsansätze für Unternehmen betonen daher auch die Notwendigkeit von „Diversity Audits“ und der Entwicklung einer Diversity-Strategie (Stuber 2004, Keil 2007).

Strategisches Diversity Management für Unternehmensfunktionen – oder: auf die richtige Mischung kommt es an

Die unternehmensspezifische Diversität kann als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen werden: die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist nach dem „resource based view“ (vgl. Barney 1986 und 2001) durch schwer imitierbare Merkmale wie Kompetenzen der Mitarbeitenden oder Netzwerke mit LieferantInnen und Partnerorganisationen begründet. Entscheidend ist jedoch nicht einfach das Vorhandensein der Merkmale, son-

dern deren Kombination (Hermann-Pillath 2009).

Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen durch schwer imitierbare Merkmale kann durch das Management gezielt gefördert werden, indem sowohl die vorhandenen Ressourcen als auch Rahmenbedingungen für deren Zusammenwirken gestaltet werden. Welche Kombination angestrebt werden soll, wie die Schwerpunkte zu setzen sind, muss immer wieder neu entschieden werden. Diese Entscheidungen sind in Spannungsfelder eingebettet (siehe Tabelle 1). Das Management steht vor der permanenten Herausforderung, in diesen Spannungsfeldern die geeignete Position zu wählen.

Die Notwendigkeit, eine geeignete Balance aus Diversität und Homogenität zu finden, kann sowohl anhand der Gruppentheorie als auch durch die Theorie sozialer Netzwerke erklärt werden: Gruppen, die auf einer guten Vertrauensbasis eng zusammen arbeiten, entwickeln aufgrund ihrer gemeinsamen Geschichte eine immer größere

Ähnlichkeit in Wissen und Praxis (es entstehen sogenannte „strong ties“ in der Gruppe (Granovetter 1973, 2005), ihr „bonding“ ist hoch (Putnam 2000).

Dies vereinfacht die Zusammenarbeit wesentlich, führt jedoch auch dazu, dass Informationen und Erfahrungen „von außen“, die dem Gruppenverständnis widersprechen, nicht mehr wahrgenommen werden (Grasenick et al 2008). Impulse von außen sind aber besonders wichtig, um über die Beibehaltung oder Veränderung bisheriger Strategien zu entscheiden. Nur über Beziehungen mit Personen und Organisationen aus dem Umfeld, die nicht zum „festen Kern“ des Teams bzw. des Unternehmens gehören, können diese Informationen eingebracht werden (Diese Beziehungen nennt man in der Netzwerktheorie auch „weak ties“ (Granovetter 1973, 2005), oder „bridging“ (Putnam 2000)).

Wenn man diese theoretischen Grundlagen sozialer Gruppen und Netzwerke aufgreift, um sie für das Management von Spannungsfeldern zu nutzen, dann kann DiM wesentlich universeller im Unternehmen eingesetzt werden: als eine neue Form des strategischen Denkens, das darauf abzielt, in den jeweiligen Spannungsfeldern das geeignete „Maß an Diversität“ zu finden – ausreichend stabil und routiniert, um die täglichen Herausforderungen zu meistern, und gleichzeitig dynamisch und innovativ genug, um auf Marktveränderungen reagieren zu können. Wesentliche Grundlage ist die Gestaltung der Beziehungen, denn sie bilden die Voraussetzungen für In-

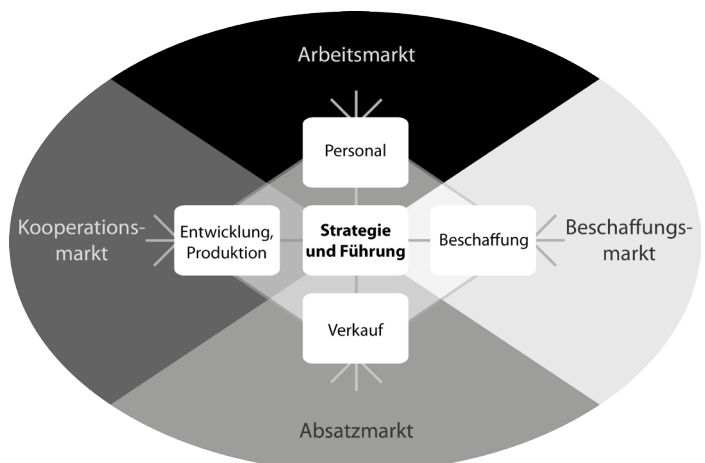


ABBILDUNG 3: FUNKTIONEN DES UNTERNEHMENS UND UMFELDBEZIEHUNGEN © CONVELOP

formationsaustausch und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Relevant sind einerseits Beziehungen innerhalb des Unternehmens, d.h. sowohl innerhalb als auch zwischen Teams, Abteilungen, Funktionen. Andererseits sind für alle Funktionen des Unternehmens auch Beziehungen mit dem Umfeld relevant, so z.B. Lieferbeziehungen, strategische Partnerschaften, Kundenbeziehungen, Beziehungen zu Bildungs- und Arbeitsmarkt etc. (siehe Abbildung 3).

Diese Beziehungen ermöglichen es, Informationen einzuholen, sie zu reflektieren und zu entscheiden, welche Bedeutung sie für das Unternehmen haben.

Diversität und Beziehungen sind also in jedem Aufgabenbereich und entlang der Wertschöpfungskette so zu gestalten, dass die Funktionalität und der Beitrag zur Gesamtstrategie optimiert werden.

Beziehungen setzen Bindungen voraus. Diese entstehen, wenn sich Personen mit einem Unternehmen identifizieren und der durch das Unternehmen erbrachte Nutzen für sie einen erkennbaren Mehrwert hat. Vision und langfristige Ziele haben daher eine doppelte Bedeutung: sie bilden die Grundlage zur Strategieentwicklung und unterstützen den Aufbau von Beziehungen.

Ausgewogenes Beziehungsmanagement in unternehmerischen Funktionen

DiM wird damit im vorliegenden Artikel als ein strategisches Management der Beziehungen des Unternehmens definiert, mit dem Ziel, eine geeignete Balance aus Diversität und Homogenität bzw. aus Stabilität und Dynamik zu erreichen.

Um über das „Beziehungsmanagement“ die Entwicklung des Unternehmens zu gestalten, werden drei Ebenen in ihrer Wechselwirkung analysiert und gesteuert:

1. Die Vision, die langfristigen Ziele des Unternehmens als Grundlage zur Entwicklung von Strategien und von stabilen Beziehungen

2. Die Beziehungen, d.h. Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit dem Umfeld

1. Welche Wirkung hat unsere Vision im Unternehmen und auf unser Umfeld?
2. Welchen Beitrag leistet unsere Diversität zur Erreichung unserer Ziele?
3. Kennen wir die ungenutzten Potenziale unserer Diversität?
4. Wie müssen wir die internen Beziehungen gestalten, um unsere Potenziale zu nutzen?
5. Wie müssen wir die Beziehungen mit dem Umfeld gestalten, um notwendige Veränderungen zu erkennen?
6. Entspricht die Gestaltung der Beziehungen den gesellschaftlichen und unternehmerischen Grundsätzen (Werte, Richtlinien)?

TABELLE 2: LEITFRAGEN FÜR DAS STRATEGISCHE DIVERSITY MANAGEMENT¹© CONVELOP

3. Die Personen und ihre individuellen Kompetenzen und ihre Beiträge für die Gestaltung der Beziehungen

Für die Analyse und das Monitoring können Leitfragen herangezogen werden. Die Beantwortung der Fragen liefert eine Einschätzung der Position des Unternehmens, von der aus Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet werden können (siehe Tabelle 2).

Eine Analyse auf den zuvor genannten drei Ebenen entlang der Leitfragen bildet eine Grundlage für ein strategisches DiM, das für alle Funktionen des Unternehmens eingesetzt werden kann. DiM verändert sich damit von einer Personalentwicklungs-Strategie zu einem integralen Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns, das auf die Bewältigung von Spannungsfeldern durch die Entwicklung geeigneter Beziehungen fokussiert.

¹ Diese Fragen sind für alle Funktionen des Unternehmens anwendbar. Entscheidend für die Qualität der Analyse ist, wer die Fragen beantwortet. So kann die Einschätzung der Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Managements eine völlig andere sein als die des Vertriebs. Dies stellt eine besondere Herausforderung an die Formulierung der Fragen, damit Personen mit unterschiedlichen Funktionen und Erfahrungen diese gleichermaßen beantworten können. convelop hat ausgehend von obigen Kernfragen einen Fragebogen entwickelt, welcher eine standardisierte Analyse der unternehmerischen Kernfunktionen für das DiM ermöglicht und dabei von allen Mitarbeitenden beantwortet werden kann.

Resümee

DiM entstand aus der zunehmenden Durchmischung von Arbeitsmärkten und betrieblicher Belegschaft, insbesondere von internationalen Konzernen. Aus diesem Druck heraus wurde und wird DiM noch immer meist nur auf Humanressourcen bezogen – häufig mit interkulturellen und sozialen Komponenten versehen und im Hinblick auf die Imageverbesserung und die Akquisition von Mitarbeitenden verfolgt.

Wenngleich die Diversität des Personals eine zentrale Komponente darstellt, ist sie jedoch noch nicht per se ein Garant für einen ökonomischen Nutzen. Vielmehr ist eine strategische Integration von Diversität in Visionen und Ziele des Unternehmens erforderlich, welche die vorhandenen Potenziale im Unternehmen nutzen und auf Chancen im Unternehmensumfeld aufmerksam machen.

Im vorliegenden Artikel wurde ausgehend vom theoretischen Fundament der Netzwerktheorie DiM als ein „integriertes Beziehungsmanagement“ entwickelt. Es wurden die Vision des Unternehmens mit der Diversität von Personen und ihren Netzwerken verbunden. Mit der Fokussierung auf Beziehungen und Netzwerke kann DiM als neue Möglichkeit gesehen werden, die Funktionen des Unternehmens in den strategischen Spannungsfeldern bestmöglich auszurichten, indem das erforderliche „Maß an Diversität“ für eine stabile, innovative und krisenresistente Unternehmensführung gefunden wird.

Literatur- und Quellenverzeichnis:

Barney, J.B. (1986): Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*; Vol. 11, No. 3, S. 656–665.

Barney, J.B. (2001): Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; Vol. 26, No. 1, S. 41–56.

EC (2008): Diversity Management in 2008: Research with the European Business Test Panel. European Commission.

Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, S. 1360-1380

Granovetter, M. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 1, S. 33-50

Grasenick, K.; Wagner, G.; Zumbusch, K. (2008): Trapped in a Net: Network Analysis for Network Governance. *VINE - The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, No. 38, Iss. 3, S. 296-314

Grasenick, K. (2011): Woran gute Projekte scheitern – und was man dagegen tun kann. Kohärenzmanagement: ein Mittel zur Bewältigung von Komplexität und Veränderung in anspruchsvollen Projekten. Books on Demand GmbH, Norderstedt

Hasebrook, J.P.; Dohrn, S.; Jablonowski, L. (2011): Diversity Management in Innovationsprozessen, in: Barthel, E., Hanft, A.; Hasebrook, J. (Hrsg) (2011): Integriertes Kompetenzmanagement. Ein Arbeitsbericht. Waxmann Verlag, Münster.

Herrmann-Pillath, C. (2009): Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“. Frankfurt School of Finance & Management – Working Paper No. 119.

Keil, M. et. al. (2007): Trainings Handbuch Diversity Management. Europäische Kommission, Generaldirektion für Beschäftigungspolitik, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Brüssel.

Krell, G. (2004) (Hrsg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Recht-

liche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 4. Auflage. Gabler Verlag.

Köppel, P. (2011): Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30 Unternehmen - Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung. Synergy Consult.

Köppel, P. (2012): Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30 Unternehmen - Schwerpunkt: Unternehmenskultur. Synergy Consult.

Müller, C.; Sander, G. (2008): Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz: Vielfalt als Chance, 2. Auflage, Haupt Verlag. 208 S.

Pelz, B., Hwang, P. & Stuber, M. (2009): European Diversity Research and Consulting – The International Business Case Report – The Business Case for Diversity through 90 Empirical Studies. Köln.

Pullen, J.; Koll, E.; Schramm, F. (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Hrsg.: RKW Berlin GmbH.

Schwarz-Wölzl, M. (2005): Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb. Zentrum für soziale Innovation. Wien. 67 S.

Sandner D. (2007): Vom Nutzen der Vielfalt – Kompendium Diversity Management: Praxisbeispiele österreichischer Organisationen, 78 S. diversityworks - prove Unternehmensberatung GmbH.



Dipl.-Ing. Dr. Karin Grasenick
Geschäftsführende Gesellschafterin
convelop cooperative knowledge design gmbh



Johannes Kohlmaier, Bakk.
Wissenschaftlicher Assistent convelop cooperative knowledge design gmbh



Mag. Stephan Kupsa
Wissenschaftlicher Mitarbeiter convelop cooperative knowledge design gmbh

Segert, A.; Weghuber, E.; Wondrak, M.; Andriik, M.; Graf, T.; Pauser, N. (2012): Zukunftsfähige Managementstrategien: Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft. Institut für Höhere Studien/Secretary Search Personalberatung-Diversity Search/factor-D Diversity Consulting.

Stuber, M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand Verlag, München. 272 S.

Putnam, R. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster, New York, 541 S.

Volvo (o.J.): Global KPI's.
Online verfügbar: http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/career/life%20at%20volvo%20group/diversity/measures_of_success/pages/global_kpis.aspx (Abruf: Jänner 2013)

AutorInnen:

Dipl.-Ing. Dr. Karin Grasenick, Jahrgang 1964, studierte Soziologie und Technische Mathematik und disziplinierte im Bereich der biomedizinischen Messtechnik.

Persönliche Arbeitsschwerpunkte sind Strategieentwicklung, Unternehmenskultur und Innovation, Netzwerke, Diversity und Change Management für wissensintensive Unternehmen, Regionen, öffentliche

Verwaltung und Förderungsagenturen.

Karin Grasenick ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin des Forschungs- und Beratungsunternehmens convelop cooperative knowledge design gmbh (www.convelop.at) sowie von Spielfeld Consulting (www.spielfeld-consulting.com).

Johannes Kohlmaier, Bakk., Jahrgang 1984, hat ein Bachelorstudium der Umweltsystemwissenschaften mit Schwerpunkt Geographie absolviert und studiert aktuell im Master Sustainable Development an der Universität Graz und der Universität Basel. Seit Juli 2011 ist er bei convelop cooperative knowledge design gmbh als wissenschaftlicher Assistent tätig. Seine Schwerpunkte liegen unter anderem in den Bereichen regionale

Innovationssysteme und europäische Regionalpolitik.

Mag. Stephan Kupsa, Jahrgang 1985, hat einen Abschluss in Umweltsystemwissenschaften, Schwerpunkt Chemie, der Universität Graz; seine Magisterarbeit verfasste er im Bereich Partizipationsprozesse und Social Entrepreneurship.

Seit 2009 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei convelop cooperative knowledge design gmbh. Seit 2011 ist er auch Lektor an der Universität Graz für interdisziplinäre Praktika und Systemwissenschaften. Seine Schwerpunkte liegen in Design und Evaluation von regional-, technologie- und innovationspolitischen Programmen, Maßnahmen sowie Institutionen und Expertise in der systemischen Analyse der Dynamiken sozialer Interaktionen.

WING-REGIONALKREIS WIEN / BURGENLAND

Alexander Kainer

Barcelo – Der Reiz der spanischen Gegenwartskunst Führung durch die Ausstellung Miquel Barcelo, 13.12.2012, Wien

Vor Weihnachten fand in Wien der Besuch der Ausstellung Barcelo im Bank Austria Kunstforum statt. Barcelo ein spanischer Zeitgenosse und sehr fleissiger Handwerker ist bekannt seit den 1980 Jahren, in denen er im wesentlichen Stierkampfszenen, Großformatige abstrakte Acrylbilder, oder eben auch die Decke des Saales des Menschenrechtsrates in Genf gestaltete.

Anfänglich mit etwas Skepsis beäugt, aufgrund des eigentlich nicht sofort geläufigen Namens des Künstlers und einem eher kühlen Sujet auf dem Werbeplakat, trat die Gruppe der Wirtschaftsingenieure die Führung an. Doch bereits nach wenigen Minuten war die Gruppe von den großflächigen

Formaten fasziniert. Die überdimensional gestalteten Bronzeskulpturen steigerten den Reiz dann noch durch die Einfachheit der Herstellung, die aber hohe Wirkung auf den Betrachter. Und spätestens beim „Schichtbild“ war auch das letzte Technikerherz fasziniert. Ein aus mehreren Schichten weißer Leimfarbe gefertigtes Bild das den Beobachter trotz seiner Einfachheit in der Farbe aber ob seiner Struktur schier in das Bild fallen lässt.

Die eingangs erwähnte Decke in Genf hat dann am Ende zu einer hitzigen Diskussion geführt, wie denn die Herstellung dieser optisch fesselnden Struktur (bis zu 50 cm lange „Papierstalaktiten“ mit sämtlichen Regenbo-

genfarben überzogen) entsteht. Aber hier hat der Künstler ganze Arbeit geleistet und die Herstellung bleibt ein Geheimnis – Und mag dem Leser eventuell eine Anregung für den Ausstellungsbesuch sein.

Die Decke war aber dann sicher ein gutes Thema um sich bei einem Becher Weihnachtspunsch auf der Freyung und einem Abendessen beim Fadinger hervorragend auszutauschen. Wir haben uns ebenso sehr gefreut, dass wir erstmals seit längerem zwei junge Wirtschaftsingenieure aus Wien in unserer Reihe begrüßen durften, deren Gesellschaft wir sehr geschätzt haben.

Bis zum nächsten Mal in Wien bei einem unserer Kulturabende!