

# Diversitätsdimension „Alter“

Strategien und Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements am  
Beispiel teilnehmender Unternehmen der Initiative „Charta der Vielfalt“

Bachelorarbeit II

am

Studiengang „Aging Services Management“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Stefanie Bonora

Matrikelnummer 1510759003

Begutachterin: Frau Prof.(FH) Mag. Dr. Waldherr Karin

Absam, Mai 2018

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of loops and a final horizontal stroke.

Absam, 26. Mai 2018

Unterschrift

## **Abstract**

Wie das Wissens- sowie das Generationenmanagement bietet auch das Diversity Management Ansätze, um den Veränderungen der Belegschaftsstruktur, der Absatzmärkte sowie der Arbeitsmärkte zu begegnen. Diese Veränderungen bedingen eine wachsende Vielfalt an MitarbeiterInnen und KundInnen verschiedenen Geschlechtes, Alters, Herkunft und Religion. Eben diese Vielfalt bietet Potentiale und kann nachhaltig die Wettbewerbs- sowie Innovationsfähigkeit von Unternehmen verbessern, wenn diese bewusst wahrgenommen und gefördert wird. Diversity Management erfuhr sowohl auf internationaler als auch nationaler Ebene in den letzten Jahren einen Bedeutungszuwachs, wie die seitens der Wirtschaftskammer Österreich ins Leben gerufene Initiative „Charta der Vielfalt“ zeigt. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt daher eine Analyse des Diversity Managements ausgewählter UnterzeichnerInnen dieser Charta. Insbesondere wird den Fragen nachgegangen, inwiefern diese Unternehmen die Diversitätsdimension „Alter“ in deren Außendarstellungen berücksichtigen und welche Strategien und Maßnahmen im Bezug auf MitarbeiterInnen und KundInnen umgesetzt werden. Als Methode wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring von öffentlich zugänglichen Dokumenten gewählt. Die Ergebnisse zeigen, dass die gewählten Unternehmen Maßnahmen betreffend die Diversitätsdimension „Alter“ in ihrer Außendarstellung in Form von Berichten sowie den unternehmenseigenen Webseiten berücksichtigen. Auch ließen sich zahlreiche Maßnahmen für MitarbeiterInnen identifizieren, weniger für KundInnen. Wenngleich die Unternehmen die Bedeutung der Diversitätsdimension „Alter“ als groß einstufen, finden sich jedoch kaum innovative Maßnahmen oder aber eine Fokussierung auf die Gruppe der älteren MitarbeiterInnen sowie KonsumentInnen.

Schlüsselwörter Diversity Management, Charta der Vielfalt, Diversitätsdimension „Alter“, Vielfalt, Demografischer Wandel

## **Abstract**

Knowledge management, generation management as well as diversity management offer attempts to meet the challenges of changes in staff structure due to a growing variety of employees of different gender, age, origin and religion. This variety offers potentials to improve innovation ability and can be a key for sustaining success of an enterprise. Diversity management grew in importance at an international level and national level over the last few years. This also is true for the “Charta der Vielfalt”, which was implemented by the economic chamber of Austria. Within the scope of this work diversity management strategies and measures presented in public images of selected signatories of this Charta were analysed. Specifically, it was focused on the diversity dimension “age”. Publicly accessible documents were analysed using qualitative contents analysis according to Mayring. The results indicate that the chosen enterprises consider measures concerning the diversity dimension “age” in its public image. Numerous measures benefitting employees were found during analysis. However, only a few for customers. Although the enterprises classify the meaning of the diversity dimension “age” as important, innovative measures or a focus on the group of the older employees as well as consumers can hardly be found.

Keywords: diversity management, “Charta der Vielfalt”, diversity dimension “age”, diversity, demographic change.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1. Erkenntnisse aus der Literatur	5
1.2. Zielsetzung der Arbeit	6
1.3. Forschungsfragen	6
1.4. Aufbau der Arbeit	6
<b>2. Diversity und Diversity Management</b>	<b>8</b>
2.1. Vielfalt der Österreichischen Gesellschaft in Zahlen	8
2.2. Diversity Management	9
2.2.1. Definitionen von Diversity Management	9
2.2.2. Ziele von Diversity Management	10
2.2.3. Diversitätsdimensionen	10
2.3. Rahmenbedingungen	13
2.3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen	13
2.4. Studie „Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015 Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation	14
2.5. Diversitätsdimension „Alter“	17
2.5.1. Beschreibung	17
2.5.2. Maßnahmen und Instrumente MitarbeiterInnen	18
2.5.3. Maßnahmen und Instrumente für KundInnen	19
<b>3. Initiative „Charta der Vielfalt“</b>	<b>20</b>
3.1. Initiativen auf Europäischer Ebene	21
3.2. Unterzeichnende UnternehmerInnen „Charta der Vielfalt“	22
<b>4. Methoden</b>	<b>24</b>
4.1. Erhebungsmethode	24
4.1.1. Auswahl der Stichprobe	25
4.1.2. Auswertungsverfahren	25
4.1.2.1. Kategoriensystem	26
<b>5. Darstellung der Ergebnisse</b>	<b>29</b>
5.1. Kategorie „Charta der Vielfalt“	30
5.2. Kategorie Motivationsgründe	30
5.3. Kategorie Definition	31
5.4. Kategorie Schauseite	32
5.5. Kategorie Diversitätsdimensionen	33
5.6. Kategorie Diversitätsdimension „Alter“	35
<b>6. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>36</b>

6.1. Zusammenfassung.....	36
6.2. Beantwortung der Forschungsfragen .....	39
6.3. Diskussion der Ergebnisse .....	42
<b>7. Conclusio .....</b>	<b>45</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>47</b>
<b>9. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>50</b>
<b>10. Anhang .....</b>	<b>51</b>
10.1. Anhang A Auswertung der Dokumentenanalyse .....	51

„With diversity comes incredible opportunity“

Harold W. Becker

## 1. Einleitung

Betrachtet man die Gesellschaft, so erkennt man eine große Vielfalt an Personen, welche sich etwa hinsichtlich des Alters, der ethnischen Zugehörigkeit und des Geschlechtes unterscheiden. Neben diesen sichtbaren Merkmalen gibt es noch eine Vielzahl an unsichtbaren Merkmalen, wie Religion, sexuelle Orientierung oder aber Werterhaltung (Franken, 2015, S. 23). Diese Diversität spiegelt sich auch in den Belegschaftsstrukturen der Unternehmen wieder und rückte in den letzten Jahren vermehrt in den Fokus der Aufmerksamkeit. Nicht zuletzt durch die Diskussionen rund um eine verpflichtende Frauenquote in leitenden Positionen.

Das folgende Zitat soll aufzeigen, warum es von Bedeutung ist sich mit Diversität zu beschäftigen?

*„Die Giraffe, ein aufstrebender Handwerker im Holgewerbe, hat soeben einen Preis erhalten. Sein Haus ist zum Giraffenhaus des Jahres ernannt worden. Nun bekommt die Giraffe Besuch von einem guten Freund und Fachkollegen, dem Elefanten. Die beiden planen, zukünftig enger zusammen zu arbeiten und der Elefant möchte sich gerne das Haus näher ansehen. Das bekommt beiden nicht sehr gut – dem Elefanten und dem Haus... Die Giraffe meint: „Wenn wir wirklich hier zusammenarbeiten wollen, solltest du etwas abnehmen. Ich könnte zwar die Eingangstüre verbreitern, sie muss nun sowieso repariert werden, aber insgesamt ist es doch ein bisschen eng mit dir hier drin. Was hältst du von einem Abonnement im Fitness-Studio?“ Der Elefant hält das für eine akzeptable Idee, will aber erst einmal die Räumlichkeiten im oberen Stockwerk besichtigen. Als sich der Staub gelegt hat, meint die Giraffe: „Du solltest nach dem Fitness-Kurs gleich weiter gehen zur Ballettstunde, damit du etwas leichtfüßiger wirst. Sonst können wir in diesem Haus wohl kaum erfolgreich zusammen arbeiten.“ Der Elefant hat inzwischen seine Wunden verbunden und sagt: „Ich glaube kaum, dass Fitness-Studio und Ballettunterricht uns auf Dauer weiterbringen. Hast du mal daran gedacht, an Deinem Haus etwas zu verändern?“*

(Woodruff, 1999 zitiert in Aretz & Hansen, 2002, S. 4f)

Die hier beschriebene Geschichte soll die Herausforderungen von Diversität für Unternehmen und die Gesellschaft vor Augen führen. Das „Haus“ stellt hierbei die Organisation dar, welche der Vielfalt im Unternehmen sozusagen einen „Platz“ bereiten muss, um deren Potentiale zu nutzen (Aretz & Hansen, 2002, S. 4). Beispielhaft kann an dieser Stelle die Situation in technischen Unternehmen beschrieben werden. Die dominante Gruppe stellen hierbei die männlichen Mitarbeiter dar. Frauen bilden nach wie vor eine Minderheit in stark technisch orientierten Betrieben, insbesondere in Führungspositionen (Online: (<https://www.academics.at/ratgeber/mint-frauen-in-technischen-berufen> [Abgerufen am 09. Mai 2018])).

Durch die ökonomischen Veränderungen der Belegschaftsstrukturen, der Absatzmärkte sowie der Arbeitsmärkte sehen sich Unternehmen mit einer wachsenden Vielfalt konfrontiert, welche entsprechende Managementdisziplinen erfordert. In diesem Zusammenhang wird dem Diversity Management großes Potential zugesprochen, insofern eben dieses es vermag, die Vielfalt gezielt wahrzunehmen, zu nutzen und zu fördern (Online: <https://www.bmbwf.gv.at/wissenschaft-hochschulen/gender-und-diversitaet/stabsstelle-gender-und-diversitaetsmanagement/gender-und-diversitaetsmanagement/> [Abgerufen am 09. Mai 2018])).

Um Unternehmen in der Förderung der Vielfalt ihrer Belegschaften zu unterstützen und ein Bekenntnis zur Wertschätzung und zur Toleranz gegenüber den Kulturen zu setzen, rief die Wirtschaftskammer Österreich die Initiative „Charta der Vielfalt“ ins Leben (Online: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber-die-Charta-der-Vielfalt.html>, [Abgerufen am 30. März 2018])). Auch auf Europäischer Ebene lässt sich ein Bedeutungszuwachs dieser Managementdisziplin erkennen.

Doch inwiefern berücksichtigen Unternehmen die Aspekte der Diversität und setzen Maßnahmen, um die Vielfalt zu fördern, beziehungsweise, welche Aspekte werden von den Unternehmen überhaupt als bedeutsam erachtet?



## 1.1. Erkenntnisse aus der Literatur

Im Rahmen der Bachelorarbeit I wurden die beiden Managementdisziplinen des Wissens- sowie des Generationenmanagements hinsichtlich ihrer Potentiale sowie erfolgskritischen Merkmale zur Bewältigung der Zukünftigen, durch den demografischen Wandel bedingten, Herausforderungen für Unternehmen untersucht. Die durch eine Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse zeigen auf, dass sowohl das Wissens- als auch das Generationenmanagement Strategien und Maßnahmen bieten, um den sich verändernden Belegschaftsstrukturen und der Generationenvielfalt zu begegnen und die Vielfalt nutzbar zu machen. Dabei wurden insbesondere die Bereiche der Wissensbewahrung und des intergenerationellen Wissenstransfers beleuchtet. Ebenso wurde der Frage nachgegangen inwiefern sich die zentralen Bestandteile des Wissensmanagements in jenen des Generationenmanagements wiederfinden lassen (Bonora, 2018, S. 2). Die Recherchen zeigten, dass die Etablierung eines Wissensmanagements nur gelingen kann, wenn sowohl kulturelle als auch organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden und Vorurteile, insbesondere zwischen den Generationen abgebaut werden. Aufgrund der sich verändernden Anforderungen für Unternehmen bedarf es weiters einer laufenden Evaluierung und Anpassung der Maßnahmen (Bonora, 2018, S. 36).

Wenngleich auch die Zielsetzung der beiden Managementansätze eine Andere ist, so finden sich in den Ansätzen des Generationenmanagements dennoch Bausteine des Wissensmanagements, wie etwa die Wissenssicherung sowie der Wissenstransfer (Bonora, 2018, S.45). Wie das Wissensmanagement erhebt auch das Generationenmanagement einen Anspruch auf die Verankerung in der Unternehmenskultur sowie die Stärkung des intergenerationellen Erfahrungsaustausches (Bonora, 2018, S. 37). Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen weiters auf, dass es bislang an allgemein gültigen Studien zu den Erfolgsmerkmalen des Wissensmanagements fehlt. Hier würde es sowohl einer einheitlichen Definition des Begriffes des Wissensmanagements als auch der Entwicklung von allgemein anerkannten Instrumenten zur Messung der Wissensziele bedürfen (Bonora, 2018, S 44.).

Bedingt durch den demografischen Wandel kommt es zu einer Veränderung der Belegschaftsstrukturen. Diese stellen Unternehmen in Zukunft vor neuartige Herausforderungen und erfordern Managementansätze, welche Potentiale und die Belegschaftsvielfalt optimal zu nutzen wissen. Die Ansätze des Wissens- und Generationenmanagements bieten Strategien und Maßnahmen, wenngleich der Erfolg dieser Maßnahmen nur schwer messbar ist. Es bedarf einer intensiven Auseinandersetzung mit den

unternehmensspezifischen Anforderungen, der Unternehmensstruktur sowie die Nutzung von Strategien und Maßnahmen beider Ansätze (Bonora, 2018, S.39).

## **1.2. Zielsetzung der Arbeit**

Wie die im Rahmen der Bachelorarbeit I behandelten Managementansätze des Wissens- und Generationenmanagements beinhaltet auch der Ansatz des Diversity Managements Strategien und Ansätze zur Nutzung des, durch die Vielfalt entstehenden, Potentials. Im Rahmen dieser Arbeit sollen Strategien und Maßnahmen ausgewählter Unternehmen die Diversitätsdimension „Alter“ betreffend, anhand deren Außendarstellung in Form von öffentlich zugänglichen Dokumenten analysiert werden. Weiters sollen mögliche Motive für die Etablierung eines Diversity Managements anhand der Außendarstellung analysiert werden.

## **1.3. Forschungsfragen**

Konkret wird folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- Inwiefern wird die Diversitätsdimension „Alter“ im Hinblick auf MitarbeiterInnen und KundInnen im Rahmen des Diversity Managements der untersuchten Unternehmen in deren Außendarstellung berücksichtigt?
- Welche, in der Außendarstellung der Unternehmen angeführten, Strategien und Maßnahmen werden dahingehend von den untersuchten Unternehmen im Hinblick auf MitarbeiterInnen und KundInnen verfolgt und umgesetzt?

## **1.4. Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in zehn Kapitel. Im Rahmen des ersten Kapitels wird einleitend auf die Thematik eingegangen, ebenso werden die Ergebnisse der Bachelorarbeit I überblicksmäßig beschrieben. Die Zielsetzung dieser Arbeit sowie die Vorstellung der Forschungsfragen findet sich ebenso in diesem Teil der Arbeit. Kapitel Zwei beschäftigt sich mit der Managementdisziplin des Diversity Managements. Neben den Definitionen und Zielen von eben diesem wird auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, welche für öffentliche bzw. öffentlichkeitsnahe sowie im allgemeinen Interesse stehende Unternehmen gelten, sowie auf eine Studie zu eben diesen Unternehmen, eingegangen. Auf die Diversitätsdimension „Alter“ wird im Spezifischen eingegangen. Das Kapitel Drei widmet sich der Initiative „Charta

der Vielfalt“ der Wirtschaftskammer Österreich sowie weiteren Initiativen auf Europäischer Ebene. In Kapitel vier erfolgt die Vorstellung der Methodenauswahl, auf Basis welcher, diese Arbeit verfasst wurde. Im Rahmen des fünften Kapitels erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der Dokumentenanalyse. Das sechste Kapitel beinhaltet eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse aus Kapitel Fünf sowie die Beantwortung der Forschungsfragen.

Die Schlussfolgerungen finden sich in Kapitel Sieben. Das Literatur- sowie das Abbildungsverzeichnis finden sich in Kapitel Acht und Neun. Das zusammengefasste Kategoriensystem wurde als Anhang dem Kapitel Zehn hinzugefügt.

## **2. Diversity und Diversity Management**

Diversity Management rückte in letzter Zeit in Österreich in den Fokus der Debatten. Ein prominentes Beispiel stellen hier die Diskussionen rund um die Frauenquote in Unternehmen dar. Aber auch auf europäischer Ebene gewinnt Diversity Management zusehends an Bedeutung, wie die Richtlinie „2014/95/EU „Non-Financial Reporting“ der EU zeigt (Online: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en) [Abgerufen am 19. Mai 2018]). Die Wirtschaftskammer Österreich schloss sich diesem Bedeutungswachstum ebenso mit der Gründung der „Charta der Vielfalt“ an. Dieser Bedeutungszuwachs ist auf gesellschaftliche Entwicklungen wie die Alterung der Gesellschaft, die Migration sowie die Globalisierung und die damit einhergehende kulturelle sowie religiöse Vielfalt zurückzuführen. Aber auch die wachsende Bedeutung von Frauen für den Arbeitsmarkt, insbesondere im Bereich Technik sowie neue Rollenbilder erfordern Strategien und Maßnahmen. So bietet die kulturelle Vielfalt etwa Potentiale in Bezug auf die zunehmende Globalisierung der Unternehmen (Online: <http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-Business-Case-DE.pdf> [Abgerufen am 08. Mai 2018]).

Diversity Management sollte folgedem nicht als notwendiges Mittel zur Erfüllung von staatlichen Quoten oder Richtlinien gesehen werden, sondern als Voraussetzung, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und langfristig erfolgreich zu sein. Die Gesellschaft wird durch Vielfalt geprägt und eben diese erfordert ein zielgruppengerichtetes und bedürfnisorientiertes Handeln sowohl bei MitarbeiterInnen als auch bei KundInnen (Hucke, 2017, S. 32, 21f). So kann Diversity Management etwa neue Zugänge zu potentiellen KandidatInnen eröffnen sowie die Loyalität der MitarbeiterInnen und KundInnen verbessern (Online: <http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-Business-Case-DE.pdf> [Abgerufen am 08. Mai 2018]). Maßnahmen werden nur erfolgreich sein, wenn sich Unternehmen offen gegenüber eben dieser Vielfalt verhalten, bestehende Muster durchbrochen werden und gezielt MitarbeiterInnen des anderen Geschlechtes, MigrantInnen oder aber ältere ArbeitnehmerInnen eingestellt werden (Hucke, 2017, S. 9).

### **2.1. Vielfalt der Österreichischen Gesellschaft in Zahlen**

Unsere Gesellschaft ist geprägt durch Vielfalt, welche durch Migration, Globalisierung, Wandel der Werte, soziale Bewegungen und den demografischen Wandel bedingt wird.

Hieraus entwickelte sich eine zunehmende Vielfalt an Identitäten sowie Lebensformen (Krell & Riedmüller, 2007, S. 9).

Im Folgenden finden sich Zahlen aus dem Jahr 2017 beziehungsweise 2016, welche der Website der Statistik Austria entnommen wurden und welche diese Vielfalt im Überblick sichtbar machen:

- EinwohnerInnenanzahl 8,77 Millionen davon 4,31 Millionen Männer und 4,46 Millionen Frauen
- Von diesen 8,77 Millionen EinwohnerInnen besitzen 7,43 Millionen die österreichische Staatsbürgerschaft, 1,34 Millionen EinwohnerInnen besitzen eine andere Staatsbürgerschaft
- Im Jahr 2016 lebten 4,23 Millionen Männer und 4,36 Millionen Frauen in Privathaushalten
- Davon waren 648.000 Männer und 782.000 Frauen alleinlebend in einem Privathaushalt
- Im Jahr 2015 waren 2,41 Millionen Personen im Alter zwischen 25 und 64 Jahren davon hatten 536.480 einen Pflichtschulabschluss und 338.229 besaßen einen Hochschulabschluss

Diese überblicksmäßigen Daten sollen einen Eindruck über die Heterogenität der österreichischen Bevölkerung und in weiterer Folge der Belegschaften geben.

## **2.2. Diversity Management**

Diversity Management ist eine Managementdisziplin, welche sich mit der Vielfalt der Belegschaft auseinandersetzt. Belegschaften setzen sich aus verschiedenen Geschlechtern, ethnischen Zugehörigkeiten, Generationen etc. zusammen (Hucke, 2017, S. 2). Diese Vielfalt stellt Unternehmen vor Herausforderungen bringt aber auch Chancen mit sich.

### *2.2.1. Definitionen von Diversity Management*

Die Austrian Society for Diversity – ASD definiert Diversity Management wie folgt:

*"Diversity Management ist ein multidimensionaler Ansatz zur gezielten Wahrnehmung, Nutzung und Förderung von Vielfalt in sozialen Systemen wie Profit- und Non-Profit-Unternehmen, öffentlichen Organisationen sowie Gruppen und Teams.*

*Ziel von Diversity Management ist es, durch die Förderung von Chancengleichheit und den kompetenten Umgang mit Vielfalt personelle Kompetenz und Ressourcen in Organisationen optimal zu nutzen.*" (Online: <https://www.bmbwf.gv.at/wissenschaft-hochschulen/gender-und-diversitaet/stabsstelle-gender-und-diversitaetsmanagement/gender-und-diversitaetsmanagement/> [Abgerufen am 02. April 2018])

### 2.2.2. *Ziele von Diversity Management*

Diversity Management hat also zum Ziel, aus gegebenen und unveränderbaren Zuständen einen Nutzen zu ziehen (Kinne, 2016, S. 1). Die Vielfalt in der Belegschaft soll konkret anerkannt und in weiterer Folge optimal genutzt werden (Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html> [Abgerufen am 18.März 2018]). Diese Vielfalt äußert sich durch verschiedene Merkmale, welche zum Teil sichtbar sind wie etwa Alter, Ethnie sowie Geschlecht. Andere Merkmale sind nicht oder nur schwer von außen erkennbar wie etwa Religion, Sprache, sexuelle Orientierung, Werte etc. (Hucke, 2017, S. 2f).

*„Ziel: Das Ziel des Managements der Vielfalt ist, erfolgsrelevante Aspekte der Vielfalt in Unternehmen zu identifizieren und den Nutzen von unterschiedlichen individuellen Kompetenzen, Eigenschaften, Haltungen und kulturellen Hintergründen zu erschließen.“* (Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html> [Abgerufen am 18.März 2018]).

### 2.2.3. *Diversitätsdimensionen*

Die Heterogenität der Menschen kann in Form von verschiedenen Dimensionen beschrieben werden. Von diesen so klassifizierten Merkmalen gibt es sichtbare und unsichtbare Merkmale.

Doch gerade hier sollte bedacht werden, dass es sich etwa bei vermeintlich sichtbaren Merkmalen, wie dem Geschlecht, dem Alter und der ethnischen Herkunft um kulturelle Konstrukte handelt, aus welchen keine vorschnellen Schlüsse gezogen werden dürfen (Franken, 2015, S. 22).

## Merkmale der Diversität nach Franken (2015):

### Sichtbare Merkmale:

Alter, Geschlecht, Sprache, Rasse, ethnische Herkunft, Bildungsstand, Status, Funktion

### Unsichtbare Merkmale

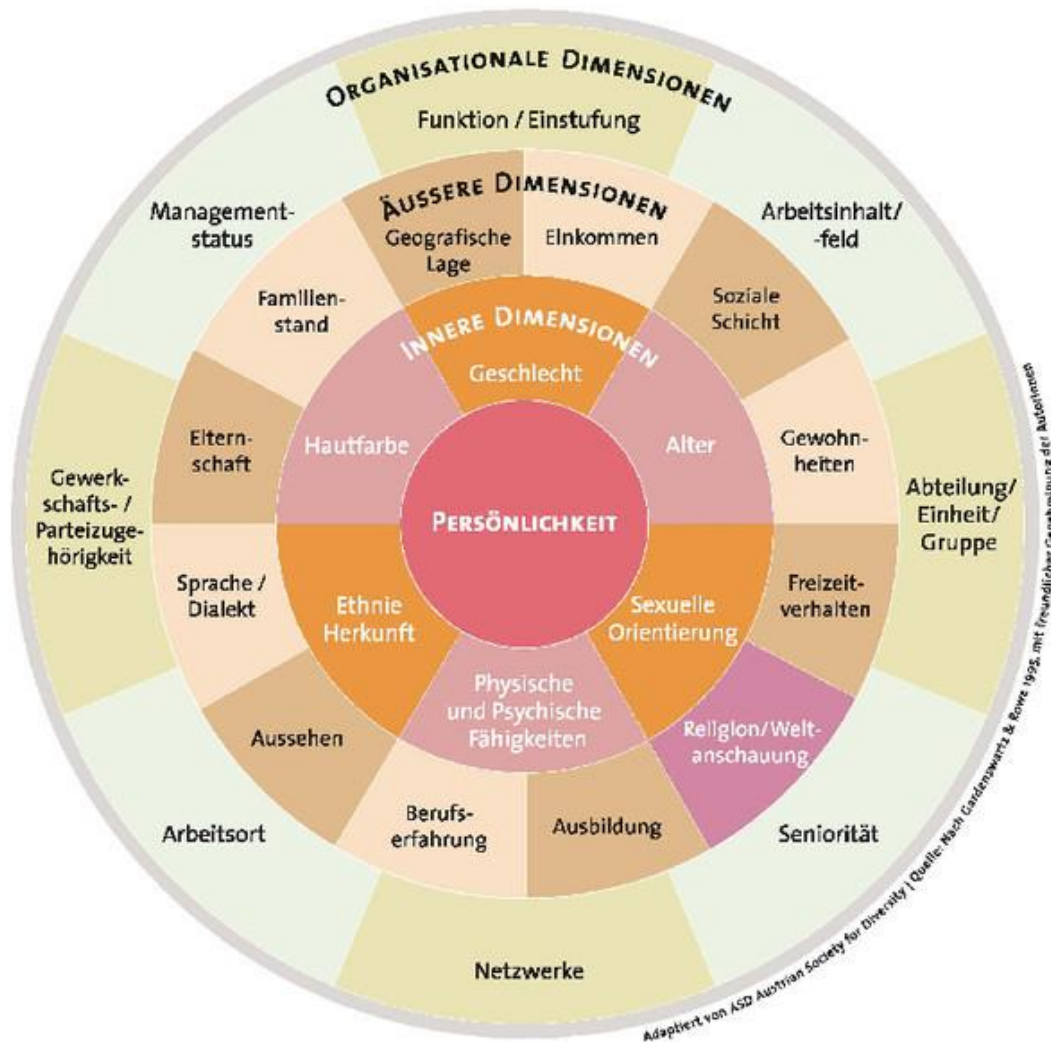
Religion, sexuelle Orientierung, Werte, Einstellungen, Erfahrungen, Prinzipien

Es liegt auf der Hand, dass Menschen nicht nur einer Diversitätsdimension zugeordnet werden können. Jeder Mensch hat eine Palette an Eigenschaften und Erfahrungen, welche über diese Klassifizierungen hinausgehen (Franken, 2015, S. 23).

Das in Abbildung 1 auf Gardenswartz und Rowe (1995) zurückgehende Diversitätsrad zeigt eine Vielzahl von Dimensionen, welche relevant für ein Unternehmen sein können (Online: <https://www.bmbwf.gv.at/wissenschaft-hochschulen/gender-und-diversitaet/stabsstelle-gender-und-diversitaetsmanagement/gender-und-diversitaetsmanagement/> [Abgerufen am 02. April 2018]).

Die Persönlichkeit bildet den Ausgangspunkt der Dimensionen. Die inneren Dimensionen stellen Merkmale dar, welche eng mit den Menschen verknüpft sind und sich nur sehr schwer oder gar nicht verändern lassen. Die sogenannten äußeren Merkmale sind veränderbar und werden durch Entscheidungen beeinflusst. Die organisationalen Dimensionen bilden die Differenzierungsmerkmale ab, wonach sich Menschen in Unternehmen voneinander unterscheiden (Hofman, 2016, S. 14).

Abbildung 1 Diversitätsrad nach Gardenswatz & Rowe



Quelle: Online: <https://www.bmbwf.gv.at/wissenschaft-hochschulen/gender-und-diversitaet/stabsstelle-gender-und-diversitaetsmanagement/gender-und-diversitaetsmanagement/> [Abruf am 02. April 2018]).

Unternehmen konzentrieren sich, abhängig von deren Bedürfnissen, vermehrt auf die sogenannten „Big 5“ Dimensionen, welche eine besonders große Bevölkerungsgruppe betreffen (Hucke, 2017, S. 6):

- Geschlecht
- Generation/Alter
- Ethnie/Nationalität
- Menschen mit Behinderungen
- Sexuelle Orientierung



## 2.3. Rahmenbedingungen

Die Implementierung eines Diversity Managements kann aus verschiedenen Gründen erfolgen. An dieser Stelle können als Motivationsgründe etwa die Außenwirkung, die Verwendung als Kosten-Nutzungsoptimierungs-Instrument, die Verbesserung der Lösungskompetenz, Kostensenkungen durch geringere Personalfuktuation, Talentakquisition sowie ein effizienteres Leistungsmanagement auf den Märkten angeführt werden. Oft handeln Unternehmen auch aus einem Mix an Motiven heraus (Kinne, 2016, S. 2, 18). Unternehmen orientieren sich an ökonomischen Werten von Maßnahmen. Im Falle der ökonomischen Werte von Diversity Management lassen sich direkte und indirekte Effekte unterscheiden. Die direkten Effekte beziehen sich auf den Eigenwert, die indirekten Effekte betreffen Wirkungsweisen, welche durch Maßnahmen indirekt wirken. Als direkte Effekte werden die Verfügbarkeit von Talenten, ein auf die Zielgruppen zugeschnittenes Marketing, die Steigerung der Kreativität und Innovationskraft sowie die Steigerung der Flexibilität der Organisation angeführt. Indirekt wirken sich Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements auf die Arbeitszufriedenheit und somit auf die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen aus (Cox, 1993, S. 7, 27).

Inwiefern Maßnahmen, welche im Rahmen des Diversity Managements implementiert wurden Erfolg haben, hängt letztlich wie auch bei den Disziplinen des Wissens- und Generationenmanagements, von der internen Bedeutsamkeit, der Erfahrung, dem Engagement und der Mitgestaltung von Verantwortlichen, den Instrumenten sowie der Ganzheitlichkeit ab. Unternehmen sind stets bemüht Anstrengungen dieser Art für die Außenwelt glaubhaft zu machen, hierfür sollte Wertschätzung und die Rahmenbedingungen strukturell verankert werden (Kinne, 2016, S. 2). Hierzu sollten die definierten Ziele in die Visionen sowie Unternehmensstrategien eingebaut werden. Wie bereits Kinne (2016), empfiehlt auch Franken (2015) die Etablierung einer betrieblichen Organisationseinheit, welche in Diversity Themen eine beratende Funktion übernimmt. Die Implementierung und aktive Gestaltung eines ganzheitlichen Diversity Managements wird nur gelingen, wenn alle Ebenen eingebunden werden. Auch bei dieser Disziplin spielt die Schaffung einer wertschätzenden Unternehmenskultur eine zentrale Rolle (Franken, 2015, S. 61).

### 2.3.1. *Rechtliche Rahmenbedingungen*

In Österreich, wie auch in anderen Ländern, gibt es Gesetze, welche die Gleichbehandlung rechtlich festlegen. An dieser Stelle können das Bundesverfassungsgesetz, das

Gleichbehandlungsgesetz sowie international gültige Vereinbarungen genannt werden. Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen von öffentlichem Interesse mit einer MitarbeiterInnenanzahl von mehr als 500, sowie Banken und Versicherungen sind seit dem Jahr 2014 durch die EU-Richtlinie 2014/95/EU („Nonfinancial Reporting“) verpflichtet Informationen über Strategien, Risiken bezugnehmend auf Belange der Umwelt sozialer Aspekte, Menschenrecht, Anti-Korruption sowie der Heterogenität der Aufsichtsräte offen darzulegen (Online: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en) [Abgerufen am 10. Mai 2018]). Ebenso sind derartige Unternehmen verpflichtet, ihr Diversitätskonzept sowie sonstige, nichtfinanzielle, Informationen spätestens ab 2017 zu veröffentlichen (Hofman, 2016, S. 47f).

Die Europäische Union begründet diese Richtlinie auf der offiziellen Webseite wie untenstehend:

*„This helps investors, consumers, policy makers and other stakeholders to evaluate the non-financial performance of large companies and encourages these companies to develop a responsible approach to business (Online: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en) [Abgerufen am 19. Mai 2018]).*

Diese EU-Richtlinie verpflichtet demnach die oben genannten Unternehmen ihr Diversity Management in Form von Berichten, Dokumenten oder Sonstigem offenzulegen. Verfügen diese Unternehmen über kein Diversity Management muss eine Begründung über diesen Umstand erfolgen (Hofman, 2016, S. 47f).

#### **2.4. Studie „Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015 Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation**

Eine Studie des Unternehmens factor-D in Kooperation mit der Erste Group Bank AG, hat untersucht inwieweit sich Diversity Management im Vergleich zu Corporate Responsibility in den ATX-Unternehmen in den letzten drei Jahren weiterentwickelt hat' (Online: <http://www.factor-d.at/studien/2016/diversity-management-und-csr-in-atx-unternehmen-2015/> [Abgerufen am 07. Mai 2018]). Bei drei der untersuchten Unternehmen handelt es sich um ATX-Unternehmen, insofern wurde die Studie als, zu der Thematik passend, eingestuft. Im folgendem werden die, für diese Arbeit relevanten, Ergebnisse kurz beschrieben.

Wie in Punkt 2.3.1. „Rechtliche Rahmenbedingungen“ bereits beschrieben sind börsennotierte Unternehmen, Unternehmen von öffentlichem Interesse sowie Banken und Versicherungen seit dem Jahr 2014 durch die Richtlinie 2014/95/EU des „Nonfinancial Reporting“ verpflichtet, ihr Diversitätskonzept und zusätzliche nichtfinanzielle Informationen spätestens ab 2017 zu veröffentlichen (Hofman, 2016, S. 47f).

Die Studie „*Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015 Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation*“ wurde im Jahr 2015 durchgeführt. Analysiert wurden dabei die 20 größten börsennotierten Unternehmen in Österreich. Dabei wurde erhoben, dass bezüglich der Offenlegung in den Bereichen Diversity Management sowie der Mehrdimensionalität der veröffentlichten Diversitätsaspekte noch großer Entwicklungsbedarf besteht. So veröffentlichten bei den dort untersuchten Unternehmen nur 25% ein umfassendes Diversitätskonzept in deren Geschäfts-, Nachhaltigkeits- oder Corporate Governance-Berichten. Auch beschränkten 70% der Unternehmen den Fokus der Daten auf das Geschlecht und/oder die Nationalität der MitarbeiterInnen. Ebenso wurde erhoben, dass 100% der Unternehmen, welche sich mit Diversität beschäftigen, diese auch als Erfolgsfaktor ansehen.

Auch wurden die Beweggründe der Implementierung eines Diversity Managements der Unternehmen erhoben. Dabei stellte sich, wie in Abbildung 2 ersichtlich, heraus, dass die beiden Hauptgründe für die Implementierung der Demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel sind. Dies erfordert die Erschließung neuer potentieller MitarbeiterInnengruppen sowie die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde mit 83% als Grund angegeben.

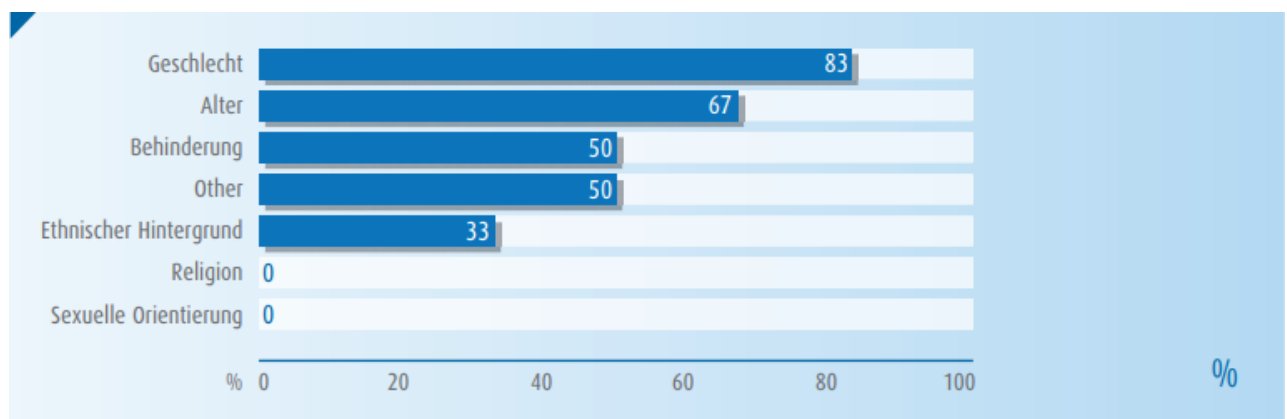
Abbildung 2 Treiber für Diversity Management in Unternehmen



Quelle: Online: [http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM\\_CSR-Studie\\_2015.pdf](http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf)

Wie in Abbildung 3 erkenntlich, liegt das Hauptaugenmerk der Unternehmen hierbei mit 83% auf Genderaspekten. Dies ist sowohl auf die gesellschaftliche Relevanz dieser Thematik, als auch auf die gesetzlichen Vorgaben zurückzuführen. Gefolgt von den Dimensionen „Alter“, „Behinderung“ und „Ethnie“.

Abbildung 3 Relevanz der Diversitätsdimensionen



Quelle: Online: [http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM\\_CSR-Studie\\_2015.pdf](http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf)

Bei einem Vergleich der Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2015 mit jenen der Studie aus dem Jahr 2012 zeigt sich, dass sich Diversity Management in den ATX-Unternehmen in den drei Jahren nur gering weiterentwickelt hat.

Die Erwartungen an den Nutzen sind hoch, und dennoch erfolgt die Umsetzung selten strategisch-ökonomisch und pro-aktiv sondern beispielsweise aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen oder den Auswirkungen des demografischen Wandels (Online: <http://www.factor-d.at/studien/2016/diversity-management-und-csr-in-atx-unternehmen-2015/> [Abgerufen am 07.Mai 2018]).

## **2.5. Diversitätsdimension „Alter“**

Wie im Rahmen der Bachelorarbeit I dargelegt wurde, wird sich die Bevölkerungsstruktur und in weiterer Folge auch die Belegschaftsstruktur in den kommenden Jahren stark verändern. So werden im Jahr 2050 bereits 1,8 Millionen der Erwerbstätigen über 45 Jahre alt sein (Bonora, 2018, S. 8). Angesichts dieser Zahlen wird bewusst, wie wichtig es ist, die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen als Chance und nicht als Kostenfaktor zu begreifen und deren Potentiale zu nutzen.

### *2.5.1. Beschreibung*

In der Unternehmenspraxis wird meist ein Alter von 50 Jahren bei Einstellungen als kritisch betrachtet. Eine Altersstrukturanalyse gibt Aufschluss darüber, nach welchen Kriterien die MitarbeiterInnen verschiedenen Altersgruppen zugeordnet werden können. Dies ermöglicht eine frühzeitige Planung zur Wissensübergabe und anfallenden Nachbesetzungen. Diese Dimension beschäftigt sich insbesondere mit der Beschäftigungsfähigkeit von älteren ArbeitnehmerInnen. Auch die Herausforderungen, welche bei der Zusammenarbeit von altersgemischten Teams entstehen stehen im Mittelpunkt dieser Dimension (Franken, 2015, S. 26f). Die Ausarbeitung von Maßnahmen, welche junge ArbeitnehmerInnen ansprechen und integrieren sollen werden ebenso im Rahmen dieser Dimension behandelt. Durch den Demografischen Wandel verändern sich auch die Märkte beziehungsweise die KonsumentInnen und die Bedürfnisse eben derer. Die Gruppe der Älteren wurde längst als kaufkräftige KonsumentInnengruppe erkannt (Hucke, 2017, S. 6, 51). Altern an sich ist ein sehr individueller Prozess, dies bedeutet, dass auch die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen eine sehr heterogene Gruppe ist, dies muss bei Maßnahmen entsprechend bedacht werden.

### 2.5.2. Maßnahmen und Instrumente MitarbeiterInnen

Zu den Maßnahmen, welche im Rahmen dieser Dimension umgesetzt werden, zählen (Franken, 2015, S. 66f):

- Ergonomische und altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze  
Hierzu zählen beispielsweise technische Hilfsmittel, Anpassung des Arbeitsplatzes an den Aktionsradius, arbeitsplatzbezogene Ausgleichsübungen, Arbeitsorganisation, gezielter Einsatz der Erfahrung, Tätigkeiten vielseitig gestalten, Sensibilisierung von Führungskräften etc. (Online: [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/Alternsgerechte\\_Arbeitswelt/](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit_im_Betrieb/Alternsgerechte_Arbeitswelt/) [Abgerufen am 02. April 2018])
- Freizeit- und Sportangebote  
Kurse und Bewegungsmöglichkeiten
- Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Essensmöglichkeiten, Rückentrainingsangebote, Entspannungsmöglichkeiten und weitere Maßnahmen, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern (Online: [http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03\\_50.6.2/gesundheit/foerderung-von-gesundheit](http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50.6.2/gesundheit/foerderung-von-gesundheit) [Abgerufen am 02. April 2018])
- Altersteilzeit  
Diese geförderte Arbeitsteilzeit ermöglicht es ArbeitnehmerInnen einen gleitenderen Übergang in die Pension zu vollziehen. Dabei wird die Arbeitszeit um 40 bis 60% verringert, ohne dass ArbeitnehmerInnen ihre Pensionsbezüge oder das Krankengeld verlieren. Dies muss mit dem Arbeitgeber im Vorfeld besprochen werden (Online: <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/pension/altersteilzeit/Altersteilzeit.html> [Abgerufen am 02. April 2018]).
- Tätigkeitswechsel  
Wechsel der Tätigkeit oder Rotationsmodelle, diese ermöglichen abwechslungsreiche Tätigkeiten durch einen organisierten Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel. Durch diesen Wechsel soll keine Eintönigkeit entstehen und Potentiale sollen abteilungsübergreifend genutzt werden. Auch können Wechsel von körperlich-anspruchsvollen Tätigkeiten durchgeführt werden.

Job-Enrichment ermöglicht es neue Aufgaben und Verantwortungen zu übernehmen, auch die Erweiterung der Tätigkeit (Job-Enlargement) kann dabei helfen Potentiale besser zu nutzen (Online: [http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03\\_50.7.3/\\_arbeitsorganisation/massnahmen-beispiele](http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50.7.3/_arbeitsorganisation/massnahmen-beispiele) [Abgerufen am 02. April 2018]).

- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung  
Personalmarketing und Personalgewinnung unter Fokussierung auf ältere MitarbeiterInnen, Karriere- und Laufbahnplanung, welche auch ältere MitarbeiterInnen fördert und Perspektiven aufzeigt, Potentialanalysen, Qualifizierung und Training durch eine lernfördernde Arbeitsumgebung, Wissensmanagement und Tandem-Modelle, welche eine kontrollierte Wissensweitergabe ermöglichen, Austritts- und Übergabemanagement (Online: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/lebensphasen\\_orientierte-personalpolitik.pdf?blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/lebensphasen_orientierte-personalpolitik.pdf?blob=publicationFile&v=3) [ Abgerufen am 02. April 2018]).

### 2.5.3. *Maßnahmen und Instrumente für KundInnen*

Zu den Maßnahmen, welche im Rahmen dieser Dimension umgesetzt werden können, zählen (Pompe, 2012, S. 18):

- Produktgestaltung  
Hochwertige und nützliche Produkte, welche einfach in der Handhabung sind und einen Mehrwert generieren, Dienstleistungen, welche zeitgerecht sind und Spaß machen, Produkte müssen emotional präsentiert werden und eine Botschaft haben, spürbare Unterschiede zu Konkurrenzprodukten
- Service  
Die Bereitstellung umfassender und ständig verfügbarer Serviceleistungen, bedürfnisorientierter Service

### 3. Initiative „Charta der Vielfalt“

Die Bedeutung der Vielfalt für Unternehmen hat auch die Wirtschaftskammer erkannt und mit der „Charta der Vielfalt“ eine Initiative ins Leben gerufen, welche UnternehmerInnen ermutigt und unterstützt, diese Vielfalt aktiv zu nutzen (Online: <http://wko.tv/video/4987> [Abgerufen am 30. März 2018]). Dieser liegt das Wissen zugrunde, dass Europa von Vielfalt geprägt ist. Im Rahmen der „Charta der Vielfalt“ finden Unternehmen außerdem eine Plattform, welche Platz für Informationen sowie den Erfahrungsaustausch bietet (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber die Charta der Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber%20die%20Charta%20der%20Vielfalt.html) [Abgerufen am 30. März 2018]).

Die Wirtschaftskammer definiert die „Charta der Vielfalt“ wie folgt:

*„Die Charta der Vielfalt ist eine Initiative zur Förderung der Wertschätzung gegenüber allen Mitgliedern der Gesellschaft – unabhängig von Geschlecht, Lebensalter, Herkunft und Hautfarbe, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung sowie körperlicher oder geistiger Behinderung.“* (Online: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/index.html>, [Abgerufen am 30. März 2018]).

Unternehmen, welche die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnen, bekennen sich öffentlich und freiwillig zu einem wertschätzenden Umgang mit eben dieser personellen Vielfalt sowie der Schaffung eines positiven Umfeldes und setzen so ein Zeichen der Offenheit gegenüber sämtlichen Personengruppen. Der Startschuss für diese Initiative erfolgte im Jahr 2010 nach der Idee von factor-D Diversity Consulting sowie durch die Wirtschaftskammer Österreich und die Wirtschaftskammer Wien (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber die Charta der Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber%20die%20Charta%20der%20Vielfalt.html), [Abgerufen am 30. März 2018]).

Unternehmen, welche die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnen möchten, müssen hierfür für eine Basis-Mitgliedschaft einen einmaligen Kostenbeitrag in Höhe von € 200.- entrichten. Premium-Mitgliedschaften, welche sich durch ein umfassenderes Leistungsangebot seitens der Wirtschaftskammer auszeichnen, kosten einmalig eine Gebühr von € 2.500.-. Für Ein-Personen-Unternehmen besteht die Möglichkeit um eine Förderung anzusuchen, welche den Unkostenbeitrag hinfällig macht.



Die Wirtschaftskammer bietet den teilnehmenden Unternehmen im Rahmen der „Charta der Vielfalt“ Leistungen an, wie etwa das Ausstellen eines Zertifikates, die Bereitstellung des Logos zur firmeneigenen Verwendung, Informationen, Erfahrungsaustausch sowie die Teilnahmen an Veranstaltungen etc. (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ\\_Charta\\_der\\_Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ_Charta_der_Vielfalt.html)), [Abgerufen am 30. März 2018]).

Die Wirtschaftskammer verfolgt mit der „Charta der Vielfalt“ das Ziel, Unternehmen dahingehend zu motivieren, die Heterogenität ihrer KundInnen und MitarbeiterInnen nicht als Schwierigkeit zu betrachten, sondern als wirtschaftliche Chance und diese Chance entsprechend ökonomisch effizient zu nutzen (Online: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ - Charta der Vielfalt.html>) [Abgerufen am 30. März 2018]).

Dabei konzentriert sich die „Charta der Vielfalt“ auf die Kerndimensionen, das sind konkret jene Merkmale, welche nicht oder nur schwer veränderbar sind. Hierzu zählen Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft und sexuelle Orientierung (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/diversity/Dimensionen/Diversity\\_Dimensionen.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/diversity/Dimensionen/Diversity_Dimensionen.html)) [Abgerufen am 30. März 2018])

### **3.1. Initiativen auf Europäischer Ebene**

Initiativen dieser Art gibt es keinesfalls nur in Österreich, auf der Homepage der Wirtschaftskammer findet sich eine Vielzahl von Ländern, welche eben diese Initiative auch ins Leben gerufen haben. Europa setzt sich derzeit aus 27 Mitgliedstaaten zusammen, jeder Staat für sich hat eine individuelle Identität, Mentalität sowie Geschichte (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU\\_Diversity\\_Charters\\_Platform.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU_Diversity_Charters_Platform.html)) [Abgerufen am 30. März 2018]).

Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung solcher Initiativen und Programme im Bereich Diversity Management ersichtlich.

Diese Plattformen bearbeiten im Rahmen des EU Projektes „*Support for Voluntary Initiatives promoting Diversity Management at the Workplace Across the EU*“ verschiedene Themen wie Diversity Management.

Insgesamt haben, mit Fertigstellung des Berichtes *„Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union (2014)“*, 7.100 Unternehmen europaweit die Chartas unterzeichnet.

Im Zuge des Berichtes wurde untersucht, auf welche Personengruppen die Maßnahmen der Unternehmen, welche die Chartas unterzeichneten, fokussieren.

Mit 48% widmeten sich die meisten Maßnahmen der Gleichberechtigung der Geschlechter. 46% der gesetzten Maßnahmen betrafen ältere ArbeitnehmerInnen (über 50 Jahre) und KundInnen. Mit den Dimensionen „Sexuelle Orientierung“ und „Geschlechtsidentität“ beschäftigen sich lediglich 16% beziehungsweise 15%. 95% der befragten österreichischen unterzeichnenden Unternehmen gaben an, dass die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ Auswirkungen auf die Entwicklung von deren Diversity Management hatte. Hierbei legten die Unternehmen deren Fokus mit 73% auf die Gleichberechtigung der Geschlechter, gefolgt von der Dimension der ethnischen Herkunft mit 70% und der Dimension „Alter“ mit 65% (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU-Umfrage\\_Auswertung-Europa.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU-Umfrage_Auswertung-Europa.pdf) [Abgerufen am 30. März 2018]).

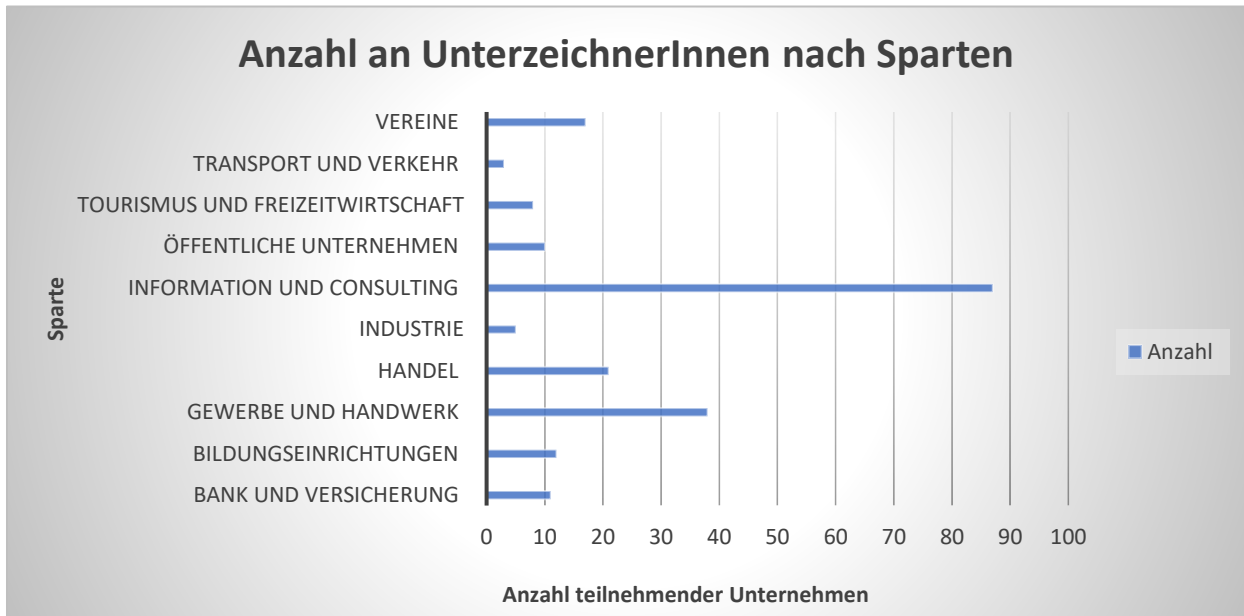
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die untersuchten Unternehmen vor allem der Diversitätsdimension „Geschlecht“ widmen. Die Dimension „Alter“ weist bei diesen Unternehmen ebenso einen hohen Stellenwert auf.

### **3.2. Unterzeichnende UnternehmerInnen „Charta der Vielfalt“**

Die Wirtschaftskammer verzeichnete mit 31.12.2017 einen Mitgliederstand von 646.352. Mit 28.02.2018 hatte die „Charta der Vielfalt“ 212 UnterzeichnerInnen, davon waren 173 Kammermitglieder. Mit 87 Unternehmen gehörten, wie in Abbildung 4 ersichtlich, ein Großteil der UnterzeichnerInnen der Sparte „Information und Consulting“ an. Lediglich 3 nichtstaatliche Unternehmen kamen aus der Sparte „Transport und Verkehr“, auch Industrieunternehmen sind mit einer Anzahl von 5 Unternehmen in geringer Menge vertreten.

Bei 39 der unterzeichnenden Unternehmen handelt es sich um Vereine, Bildungseinrichtungen und öffentliche Unternehmen.

Abbildung 4 Unterzeichnende Unternehmen "Charta der Vielfalt" nach Sparten



Quelle: Eigendarstellung

Datenquelle (Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/unterzeichnerinnen/unterzeichnerinnen-der-charta-der-vielfalt/UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/unterzeichnerinnen/unterzeichnerinnen-der-charta-der-vielfalt/UnterzeichnerInnen%20der%20Charta%20der%20Vielfalt.html) [Abgerufen am 28. Februar.2018])

An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass bei den unterzeichnenden Unternehmen nicht pauschal davon ausgegangen werden kann, dass diese ein aktives Diversity Management betreiben. Im Umkehrschluss impliziert dies natürlich auch, dass nicht angenommen werden kann, dass alle Unternehmen, welche ein Diversity Management implementiert haben, auch UnterzeichnerInnen der „Charta der Vielfalt“ sind.

## 4. Methoden

Im Rahmen dieses Kapitels werden die, dieser Arbeit zugrundeliegenden Methoden, durch welche die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte, erörtert. Weiters wird auf die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen eingegangen.

### 4.1. Erhebungsmethode

Aufgrund der Zielsetzung, welche die Analyse der Außendarstellung von Unternehmen beinhaltet, entschied sich die Autorin für eine Dokumentenanalyse als Erhebungsinstrument. Diese erwies sich als am besten geeignet für die Beantwortung der Forschungsfragen, insofern die dafür erforderlichen Daten in öffentlich zugänglichen Dokumenten erfasst sind. Ein weiterer Entscheidungsgrund für eben diese Erhebungsmethode liegt in der Nonreaktivität des Verfahrens. Um ein unverzerrtes sowie neutrales Bild der Außendarstellung zu erhalten, wurde gezielt auf bereits bestehendes Material zurückgegriffen (Online: <https://blogs.urz.uni-halle.de/medsoz1/der-forschungsprozess-2/der-forschungsprozess/methoden-der-daten-gewinnung/dokumentenanalyse/> [Abgerufen am 10. Mai 2015]).

#### Analysierte Webseiten und Berichte

- Die aktuellen Webseiten der Unternehmen (insbesondere Karriereseiten sowie Gütesiegel)
- Presseaussendungen zu Diversity Management
- Geschäftsberichte des Jahres 2017
- Nachhaltigkeitsberichte des Jahres 2017
- Corporate Responsibility Berichte des Jahres 2017
- Corporate Governance Berichte des Jahres 2017
- Diverse Vereinbarungen zu Diversity Management
- Auf der Homepage der Charta der Vielfalt veröffentlichte Interviews mit Verantwortlichen ausgewählter Unternehmen (durchgeführt und verschriftlicht von der Wirtschaftskammer Österreich) (Online: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Praxisbeispiele/Premium-Mitglieder-stellen-sich-vor/Service-Dokumente.html> [Abgerufen am 19. Mai 2018])

Zur Datengewinnung erfolgte eine Auswertung der Geschäfts- sowie Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen aus dem Jahr 2017. Ebenso wurden Corporate Responsibility sowie Corporate Governance Berichte herangezogen. Die Durchsicht der Webseiten, und hier insbesondere der Karriere-Webseiten der Unternehmen, lieferten ebenso relevante Daten wie die seitens der Wirtschaftskammer geführten und verschriftlichten Interviews. Die Wirtschaftskammer Österreich lud Premiummitglieder der „Charta der Vielfalt“ zu einem Interview ein. Im Rahmen dieser Interviews wurden Unternehmen zu ihrem Diversity Management, den präferierten Diversitätsdimensionen sowie Motivationsgründen und Tipps für andere Unternehmen befragt (Online: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Praxisbeispiele/Premium-Mitglieder-stellen-sich-vor/Service-Dokumente.html> [Abgerufen 30. März 2018]). Diese Interviews können auf der Webseite der „Charta der Vielfalt“ der Wirtschaftskammer nachgelesen werden.

Ethische Bedenken konnten bezüglich des gewählten Erhebungsinstrumentes nicht erkannt werden, insofern es sich um seitens der Unternehmen veröffentlichte, Dokumente handelt, sowie keine Personen direkt betroffen sind. Dennoch wurde auf die Anonymität der ausgewählten Unternehmen Wert gelegt.

#### *4.1.1. Auswahl der Stichprobe*

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte gezielt. Dies war insofern notwendig, als dass Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements seitens der Unternehmen nicht flächendeckend im Rahmen ihrer Außendarstellung präsentiert werden. Des Weiteren sollten gezielt Unternehmen, welche die „Charta der Vielfalt“ unterzeichneten, herangezogen werden. In einem ersten Schritt erfolgte die Durchsicht der unterzeichnenden Unternehmen der „Charta der Vielfalt“. Im zweiten Schritt wurden die Unternehmen nach Sparten sortiert. Die Autorin entschied sich, auch aufgrund der EU-Richtlinie (Nonfinancial Reporting), Aktiengesellschaften heranzuziehen. Die gewählten Unternehmen werden staatlich geführt, sind staatsnahe Unternehmen oder stammen aus der Sparte Banken und Versicherungen.

#### *4.1.2. Auswertungsverfahren*

Als Methode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Die Entscheidung für die qualitative Methode liegt insofern nahe, als die individuellen Außendarstellungen der Unternehmen ganzheitliche und in der vollständigen Komplexität beleuchtet werden sollen (Mayring, 2015, S. 19f).

Um eine systematische Auswertung zu ermöglichen, wurde ein Kategoriensystem entwickelt. Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv auf Basis von theoretischen Überlegungen, welche sich aus der Thematik der Arbeit ergaben. Ziel war es, eine Struktur zu erstellen, anhand welcher, für die Beantwortung der Forschungsfragen zentrale Bestandteile, aus dem Material entnommen und einer entsprechenden Kategorie zugeordnet werden konnten. Um die eindeutige Zuordenbarkeit der Daten zu erproben, erfolgte als erster Schritt eine Analyse von rund 50% des Materials (Mayring, 2015, S. 97). Dabei wurde festgestellt, dass sich in den Dokumenten keine Strategien zur Diversitätsdimension „Alter“ identifizieren ließen. Daher erfolgte eine Adaption des Kategoriensystems, bei welcher die Unterkategorie „7.1. Strategien“ entfernt wurde. Anschließend wurde das Material anhand des Kategoriensystems entsprechend zugeordnet. In einem weiteren Schritt erfolgten die Paraphrasierung sowie die Generalisierung des Materials. Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse sowie die Diskussion der Ergebnisse finden sich in Kapitel Fünf sowie Sechs.

#### 4.1.2.1. Kategoriensystem

Im Folgenden werden die gebildeten Kategorien inklusive deren Beschreibungen dargestellt:

##### ▪ **Oberkategorie 1 Unternehmensdaten**

*Allgemeine Daten und Grundinformationen der ausgewählten Unternehmen*

- Unterkategorie 1.1. Geschäftsform  
*Geschäftsform zb. AG, GmbH etc.*
- UK 1.2. Sparte  
*Unternehmenssparte in welcher das Unternehmen tätig ist*
- UK 1.3. MitarbeiterInnenanzahl  
*Anzahl der MitarbeiterInnen im Unternehmen*
- UK 1.4. Durchschnittsalter  
*Durchschnittliches Alter der MitarbeiterInnen*
- UK 1.5. Altersstreuung  
*Streuung des Alters der MitarbeiterInnen*

- UK 1.6. Geschlechterverhältnis  
*Anzahl der weiblichen und männlichen MitarbeiterInnen im Unternehmen / Frauenquote*
- **OK 2 „Charta der Vielfalt“**  
*Sichtbarkeit der "Charta der Vielfalt" durch einen Hinweis auf der Firmen Webseite*
  - OK 2.1. Sichtbarkeit  
*Ist auf den ersten Blick erkennbar, dass das untersuchte Unternehmen Unterzeichner der "Charta der Vielfalt" ist oder bedarf dies einer spezifischen Suche "Charta der Vielfalt" durch einen Hinweis auf der Firmen Webseite*
  - OK 2.2. Unterzeichnung  
*Wann wurde die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet*
- **OK 3 Motivationsgründe**  
*Motivationsgründe für die Unterzeichnung der "Charta der Vielfalt" sowie die Implementierung eines Diversity Managements*
  - UK 3.1. „Charta der Vielfalt“  
*Motivation für die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“*
  - UK 3.2. Diversity Management  
*Welche Motivation liegt der Implementierung eines Diversity Managements zu Grunde*
- **OK 4 Definition**  
*Unternehmenseigene Definition von Diversity Management, was bedeutet Diversity Management für diese Unternehmen*
- **OK 5 Schauseite**  
*In welcher Form präsentiert das Unternehmen das unternehmenseigene Diversity Management, welche Maßnahmen werden der Öffentlichkeit präsentiert, zB. Webseite, Berichte etc.*

- UK 5.1. Umgesetzte Maßnahmen  
*Welche öffentlich auffindbaren Maßnahmen wurden von den Unternehmen umgesetzt*
  
- **OK 6 Diversitätsdimensionen**  
*Welche Diversitätsdimensionen stehen für das Unternehmen im Vordergrund, bzw. sind für das Unternehmen von besonderer Bedeutung*
  - UK 6.1. Begründung  
*Gründe weshalb diese Diversitätsdimensionen für die untersuchten Unternehmen von besonderer Bedeutung sind*
  
- **OK 7 Diversitätsdimension „Alter“**  
*Welche öffentlich ersichtlichen Strategien und Maßnahmen setzt das Unternehmen im Hinblick auf die Diversitätsdimension "Alter", welche Maßnahmen werden im Hinblick auf MitarbeiterInnen und KundInnen umgesetzt*
  - UK 7.1. MitarbeiterInnen  
*Maßnahmen und Projekte betreffend MitarbeiterInnen, welche der Diversitätsdimension "Alter" zuzuordnen sind*
  
  - UK 7.2. KundInnen  
*Maßnahmen und Projekte betreffend KundInnen, welche der Diversitätsdimension "Alter" zuzuordnen sind*



## 5. Darstellung der Ergebnisse

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse anhand der deduktiv gebildeten Kategorien beschrieben. Hierbei steht die qualitative Analyse der einzelnen Unternehmen im Vordergrund, da aufgrund der Heterogenität der Branchen der untersuchten Unternehmen sowie der vergleichsweise geringen Anzahl an unterzeichnenden Unternehmen keine repräsentativen Aussagen getroffen werden können. Im Anhang findet sich das Kategoriensystem mit den zugeordneten Werten in tabellarischer Form. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Kapitel Sechs.

### Allgemeine Beschreibung der Unternehmen

Die analysierten Unternehmen werden in Kategorie 1 anhand relevanter Merkmale beschrieben. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich, wie in Kapitel 5 bereits erläutert, um Aktiengesellschaften, welche staatliche beziehungsweise staatsnahe Betriebe sind, der Sparte Banken und Versicherung angehören oder im öffentlichen Interesse stehen. Die analysierten Unternehmen gehören den Branchen der Eisenbahngesellschaft, der Paket- und Postdienstleister, der Banken und Versicherungen, der Gasversorgungsunternehmen sowie der Sparte der Infrastrukturgesellschaften an. Die höchste Anzahl an MitarbeiterInnen weist das Unternehmen 3 mit 46.077 MitarbeiterInnen auf. Die geringste Anzahl an MitarbeiterInnen der untersuchten Unternehmen weisen die Unternehmen 4 und 5 mit rund 2.800 MitarbeiterInnen auf. Bei drei Unternehmen lag das Durchschnittsalter der Belegschaft zwischen 43,8 und 48 Jahren. Bei zwei der untersuchten Unternehmen konnten hierzu keine Angaben gefunden werden. Bei den Unternehmen 2, 4 und 5 ließen sich, zusammengefasst, folgende Werte zur Altersverteilung ermitteln: zwischen rund 8,6% und 19,0% sind unter 30 Jahren, zwischen 38,6% und rund 60% der MitarbeiterInnen sind zwischen 30 und 50 Jahren alt. Bei zwei der fünf untersuchten Unternehmen ließen sich hierzu keine Angaben finden. Der Prozentsatz der MitarbeiterInnen ab 50 Jahren liegt zwischen 31,4% und 42,5%. Für diese Unterkategorie wurden die jeweils von den Unternehmen angegebenen Frauenquoten herangezogen. Diese lagen zwischen 11,7% und 62,8%.

## 5.1. Kategorie „Charta der Vielfalt“

- Sichtbarkeit: Bei den untersuchten Unternehmen ließen sich Hinweise zur Mitgliedschaft der „Charta der Vielfalt“ nur durch eine gezielte Suche, mittels der Suchfunktion auffinden. Die Suchergebnisse reichten hierbei von Pressemitteilungen bis Verlinkungen auf die Webseite der Wirtschaftskammer Österreich. Der Großteil der Unternehmen führte die Mitgliedschaft der „Charta der Vielfalt“ in ihren Berichten (Geschäftsberichte und Nachhaltigkeitsberichte) an. Eine umfassende Information bezüglich der Mitgliedschaft der Unternehmen ließ sich bei keinem der untersuchten Unternehmen finden. Dennoch lieferte die gezielte Suche Ergebnisse und weiterführende Informationen.
- Unterzeichnung: Vier der untersuchten Unternehmen führen das Datum der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ an. So unterzeichnete das Unternehmen 4 die Charta im Jahre 2012. Als letztes der untersuchten Unternehmen unterzeichnete das Unternehmen 5 im Jahre 2016 die Charta.

## 5.2. Kategorie Motivationsgründe

- „Charta der Vielfalt“: Seitens der Unternehmen werden als Motivationsgründe zur Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ sowohl das öffentliche Bekenntnis für Respekt und Wertschätzung gegenüber der Vielfalt, als auch die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Unternehmen und die positive Wirkung auf das Ansehen angeführt.

*"Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt zollt die (...) den verschiedenen Aspekten der Vielfalt im Konzern ihre Wertschätzung und Respekt und verpflichtet sich nun öffentlich dazu, Diversity und Integration durch interne und externe Maßnahmen im Konzern zu achten und zu fördern." (U3, HP)*

- Diversity Management: Dem Entschluss Diversity Management zu implementieren liegen verschiedene Motivationen zu Grunde. So erhoffen sich die Unternehmen etwa bessere Ergebnisse durch gemischte Teams, die Förderung der Innovationsfähigkeit sowie der Kreativität, die Steigerung der Effizienz ebenso wie die Sicherung des Geschäftserfolges. Aber auch die Stärkung der Arbeitgebermarke, die Verbesserung des Images sowie die Verhinderung von Diskriminierung werden als Gründe angeführt. Vielfalt soll zu einer Anpassung an den Markt, einem besseren KundInnenverständnis sowie zu KundInnen- und Talentgewinnung und zur Bindung eben dieser Gruppen genutzt werden.

*„Will ein Unternehmen erfolgreich sein, muss es denken wie der Markt. Und der ist nun einmal vielfältig. Auch intern tut einem Unternehmen Vielfalt gut. Gemischte Arbeitsteams liefern mittelfristig ganz einfach bessere Ergebnisse.“ (U1, NB S. 50)*

*„Konsequentes Diversity Management verbessert das Image, fördert Innovationsfähigkeit und Kreativität und hilft auch bei der Erschließung internationaler Märkte.“ (U2, HP3)*

### **5.3. Kategorie Definition**

An dieser Stelle werden die unternehmenseigenen Definitionen der Vollständigkeit halber in vollem Umfang angeführt:

- Unternehmen 1: *„Diversity Management geht über das Prinzip Chancengleichheit hinaus. Es nutzt die Vielfalt der Beschäftigten zum Vorteil aller Beteiligten und des Unternehmens.“ (HP)*
- Unternehmen 2: *"Wir sehen Vielfalt als fördernd und nutzen diese konstruktiv. Dies bezieht sich einerseits auf äußerlich wahrnehmbare Unterschiede wie Geschlecht, Alter oder Ethnie, andererseits bezieht es sich auf subjektive Unterschiede wie etwa Religion oder Lebensstil." (HP)*
- Unternehmen 3: *"Diesem gemäß gilt als oberstes Gebot ein Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung und Mobbing, in welchem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sowie die Arbeit jedes bzw. jeder Einzelnen wertgeschätzt werden. Ungeachtet von Geschlecht, Alter, Familienstand, sexueller Orientierung, physischer Möglichkeit, Rasse, Hautfarbe, religiöser oder politischer Gesinnung, ethnischem Hintergrund, Nationalität, Staatsangehörigkeit oder irgend einem sonstigen Aspekt, der mit dem Arbeitsplatz in keinerlei Zusammenhang steht." (GDP S. 1)*
- Unternehmen 4: *"Wir arbeiten bei (...) mit allen Menschen zusammen - ohne Ansehen von Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, Kultur, Hautfarbe, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft, sexueller Orientierung oder Nationalität. Daher treten wir auch jeder Form von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung entgegen." (HP)*

- Unternehmen 5: *"Die (...) Gruppe gewährleistet Chancengleichheit und Gleichbehandlung ungeachtet von ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft und politischer Einstellung."* (GB S. 2)

#### 5.4. Kategorie Schauseite

Die untersuchten Unternehmen präsentieren ihre, im Rahmen des Diversity Managements durchgeführten, Maßnahmen durch die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sowie durch die unternehmenseigene Homepage. An dieser Stelle wird auch die Teilnahme an Veranstaltungen, welche zu eben dieser Thematik passen, angeführt.

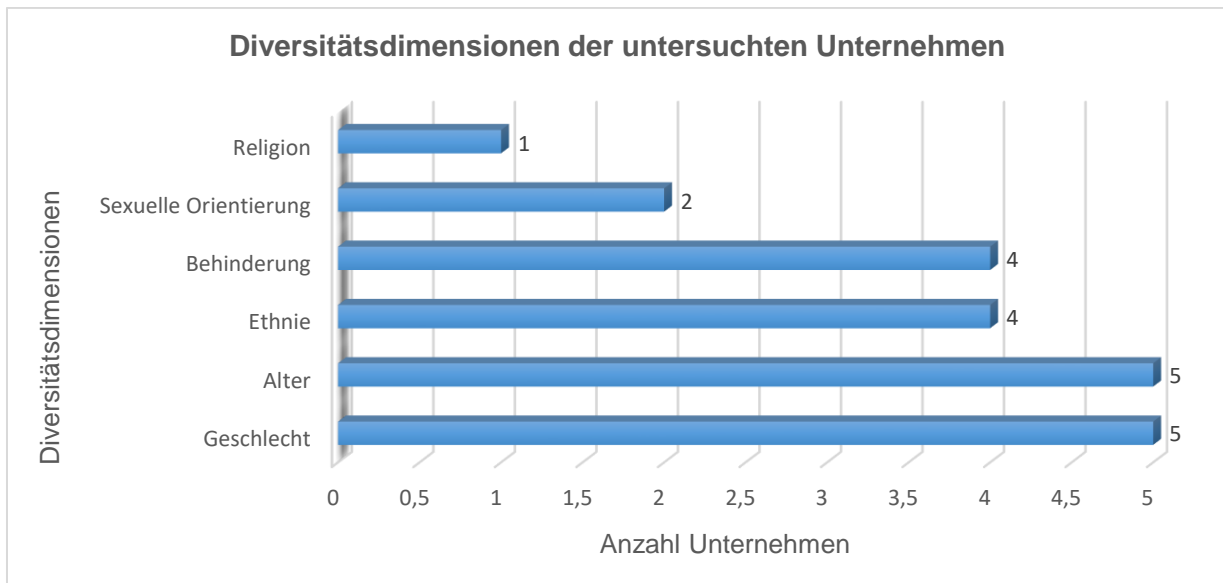
- Umgesetzte Maßnahmen: Die untersuchten Unternehmen haben eine Vielzahl an verschiedenen Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements umgesetzt. Diese wurden in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten angeführt. Die seitens der Unternehmen umgesetzten Maßnahmen, welche die verschiedenen Diversitätsdimensionen betreffen finden sich im folgenden Maßnahmen, welche die Diversitätsdimension „Alter“ betreffen werden zu einem späteren Zeitpunkt angeführt.
  - **Dimension Gender:** Gezieltes Recruiting von Frauen, Frauenausbildungsplätze, Informationen und Einbindung von karenzierten MitarbeiterInnen, Erhöhung der Rückkehrate, Schaffung von Karrieremöglichkeiten für Frauen, Frauenförderungsprogramme (Technik), Maßnahmen zur Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Gremien- oder Führungspositionen, ausgewogene und leistungsgerechte Entlohnung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeitmodelle, Maßnahmen zur Förderung der Väterkarenz
  - **Dimension Behinderung:** Schaffung behindertengerechter Arbeits- und Praktikumsplätze, Maßnahmen zur Inklusion von MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigung, zusätzliche Urlaubstage
  - **Dimension Ethnie:** Lehrlingsausbildungen von Jugendlichen mit Asylstatus, Programme für AbsolventInnen

- **Allgemeine Maßnahmen:** Initiativen, Coaching und Workshops zum Thema Gender und Diversity Management, Etablierung von Diversity Management - gerechten Führungsleitlinien, Betriebsvereinbarungen zum Schutz vor Diskriminierung und zur Förderung eines respektvollen Verhaltens, Teilnahme an Veranstaltungen wie dem Wiener Töchterttag, Business Cross Mentoring Programme
- Gleichstellungsbeauftragte, Diversity ManagerInnen, Ombudspersonen, Antidiskriminierungsbeauftragte, Accessibility ManagerIn, Gründung einer MitarbeiterInnen Ressourcengruppe, Mitwirkung an der Gründung des LGBT-Netzwerkes (Lesbian, Gay, Bisexuelle und Transgender)
- Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit sowie als Prävention, Freizeitaktivitäten
- Verankerung in der Unternehmenskultur sowie dem Unternehmensleitbild, Etablierung von Kennzahlen sowie zusätzliche Sozialleistungen

## 5.5. Kategorie Diversitätsdimensionen

Die ausgewählten Unternehmen widmen sich verschiedenen Diversitätsdimensionen. Den Dimensionen Gender und Alter widmen sich, wie in Abbildung 5 erkennbar, alle Unternehmen. Weitere für die Unternehmen relevante Dimensionen stellen Behinderung und Ethnie dar. Den Dimensionen Religion sowie sexuelle Orientierung widmet sich nur ein beziehungsweise zwei der untersuchten Unternehmen.

Abbildung 5 Relevante Diversitätsdimensionen der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung

- **Begründung:** Die oben genannten Diversitätsdimensionen sind für die Unternehmen insbesondere aufgrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Generationenwechsel von Bedeutung. Im Bereich Gender werden die verpflichtende Frauenquote, das Potential von Frauen sowie die Durchmischung von Teams genannt. Aber auch der Mangel an TechnikerInnen, das Durchschnittsalter sowie nahende Pensionierungen spielen eine Rolle. Das Bestreben die kulturelle Vielfalt nutzbar zu machen findet sich ebenso in den Dokumenten.

*"[...]Leistungsfähig sein und es bleiben – das wünscht sich ein Unternehmen, das wollen aber auch die Mitarbeitenden möglichst lange sein. Das Durchschnittsalter der (...) KollegInnen liegt bei 46 Jahren und in den nächsten zehn Jahren wird es im Konzern zu einem regelrechten Generationenwechsel kommen. Da gilt es, wertvolles Wissen weiterzugeben[...]."(U1,NB,S.51)*

*"Gender hat seit Anfang des Jahres Priorität, weil wir als Finanzdienstleister verpflichtet sind, eine freiwillige Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht im Top-Management zu setzen." (U3, GDP S.6)*

## 5.6. Kategorie Diversitätsdimension „Alter“

- MitarbeiterInnen: Zu den Maßnahmen, welche die Unternehmen im Rahmen der Diversitätsdimension „Alter“ umgesetzt haben, zählen unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle, welche es älteren MitarbeiterInnen ermöglichen von Voll- auf Teilzeit umzusteigen. Aber auch Gleitpensionsmodelle, Telearbeit, Sabbaticals sowie Möglichkeiten zu Job Rotations finden sich unter den Maßnahmen. Zur Wiedereingliederung, etwa nach einer langen Krankheit, bieten die Unternehmen ebenso Teilzeitarbeitsmodelle an. Es wurden Maßnahmen getroffen um ein Lebensphasen- und Fähigkeitsorientiertes Umfeld für ältere ArbeitnehmerInnen zu schaffen. Dazu zählen die altersgerechte Gestaltung der Räumlichkeiten etwa durch ergonomische Möbel sowie die Implementierung eines Gesundheitsmanagements zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und zur Gesundheitsförderung. Um die Motivation der älteren, oft kurz vor der Pension stehenden MitarbeiterInnen, zu fördern werden Workshops sowie spezifische Ausbildungen angeboten. Führungskräfte sollen durch Schulungen lernen generationengerecht zu führen und die Stärken der älteren MitarbeiterInnen zu nutzen. Veranstaltungen und Mentoringprogramme werden initiiert, etwa um unbewusste Voreingenommenheit und Altersdiskriminierungen zu bekämpfen sowie den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern und die Bindung an das Unternehmen zu sichern. Eines der untersuchten Unternehmen gibt an, älteres Personal einzustellen sowie die Inserate nicht mit Altersangaben zu versehen. Auch wird von einem Unternehmen eine Demografieberatung in Anspruch genommen.
- KundInnen: Zu den Maßnahme, welche die untersuchten Unternehmen für ältere KundInnen umsetzen, zählt etwa die Einführung von Lebensphasenorientierten Produkten durch die Anpassung der Angebotspalette an die veränderten Ansprüche und Lebensstile. Die untersuchten Unternehmen sind insbesondere an Barrierefreiheit für ältere KundInnen interessiert. Diese bezieht sich sowohl auf die Produkte als auch auf die Dienstleistungen und deren Zugänglichkeit sowie die Webauftritte der Unternehmen. Hier wurden Maßnahmen zur Reduzierung der Komplexität, der barrierefreien Informationsübermittlung sowie im Bereich regionale Erreichbarkeit umgesetzt. Auch wird älteren KundInnen Hilfe mit der Nutzung neuer Kommunikationswege angeboten.

## 6. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt eine Zusammenfassung sowie die Beantwortung der Forschungsfragen. Im Anschluss findet sich die Diskussion der Ergebnisse.

### 6.1. Zusammenfassung

Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich um Aktiengesellschaften, welche öffentlich geführt werden, der Sparte Banken und Versicherungen angehören oder aber im öffentlichen Interesse stehen. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte gezielt, insofern eben diese seit dem Jahr 2017 lt. der EU-Richtlinie 2014/95/EU „Non-Financial Reporting“ zur Offenlegung der Diversitätskonzepte verpflichtet sind (Online: ([http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM\\_CSR-Studie\\_2015.pdf](http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf)) [Abgerufen am 08. Mai 2018]).

Untersucht wurden Webseiten, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Corporate Governance Berichte sowie etwaige Presseartikel und Interviews, welche seitens der Wirtschaftskammer Österreich geführt und verschriftlicht wurden.

Die analysierten Unternehmen gehören den Branchen der Eisenbahngesellschaft, der Paket- und Postdienstleister, der Banken und Versicherungen, der Gasversorgungsunternehmen sowie der Sparte der Infrastrukturgesellschaften an. Die Unternehmen weisen einen unterschiedlichen Stand an MitarbeiterInnen auf. Das größte der Unternehmen beschäftigt 46.077 MitarbeiterInnen, während die Unternehmen 4 und 5 rund 2.800 MitarbeiterInnen beschäftigen. Keine Angaben betreffend das Durchschnittsalter der Belegschaft sowie der Altersstreuung wurden von zwei Unternehmen gemacht. Das Durchschnittsalter von drei der Unternehmen liegt zwischen 43,8 und 48 Jahren. Die Altersstreuung der Unternehmen zeigt, dass ein großer Teil der Belegschaft zwischen 30 und 50 Jahren sowie über 50 Jahre ist. Die untersuchten Unternehmen gehören unterschiedlichen Unternehmenssparten an, dementsprechend zeigt sich bei den Aktiengesellschaften ein sehr divergierendes Bild der Frauenquote. So wird die Frauenquote bei dem Unternehmen der Sparte Banken und Versicherungen etwa mit 62,8% angegeben, während eben diese bei den aus der Sparte Technik stammenden Unternehmen Eins, Vier und Fünf zwischen 11,7% und 21,5% liegt.



Bei den, im Rahmen dieser Arbeiten analysierten, Unternehmen handelt es sich um Mitglieder, sowie Premiummitglieder der „Charta der Vielfalt“. Informationen betreffend der Mitgliedschaft der „Charta der Vielfalt“ konnten nur mittels einer gezielten Suche gefunden werden. Dabei fanden sich Presseberichte ebenso wie etwa Hinweise auf den Karriereseiten der Unternehmen. Bereits im Jahr 2012 wurde die Charta etwa von dem Unternehmen 4 unterzeichnet.

Weiters wurde der Frage nachgegangen, welche Motivation der Unterzeichnung der Charta zugrunde liegt. Als Motivationsgründe wurden insbesondere das öffentliche Bekenntnis für Respekt und Wertschätzung gegenüber der Vielfalt sowie die damit einhergehende positive Wirkung auf das Ansehen des Unternehmens genannt. Auch die Möglichkeit des Austausches mit anderen Unternehmen wurde erwähnt.

Die im Rahmen dieser Arbeit analysierten Unternehmen nennen, neben den bereits genannten Motivationsgründen für die Implementierung eines Diversity Managements, noch weitere Gründe. So werden die Förderung der Innovationsfähigkeit und Kreativität, die Steigerung der Effizienz sowie die Verbesserung des Images und die Stärkung der Arbeitgebermarke als weitere Gründe genannt.

*„Diversity Management geht über das Prinzip Chancengleichheit hinaus. Es nutzt die Vielfalt der Beschäftigten zum Vorteil aller Beteiligten und des Unternehmens.“ (U1, HP)*

Der Dimension Ethnie und Behinderung widmen sich vier der fünf Unternehmen. Die Dimension „Ethnie“ wird insofern als bedeutend erachtet, als dass die Kulturenvielfalt der MitarbeiterInnen bei der Erschließung neuer Märkte sowie der Erkennung von KundInnenbedürfnissen genutzt werden kann. Den Dimensionen „sexuelle Orientierung“ sowie „Religion“ widmen sich nur zwei, beziehungsweise eines der untersuchten Unternehmen. Obwohl die Dimension „Ethnie“ bei vier der Unternehmen als wichtig erachtet wird, ließen sich kaum Maßnahmen erkennen.

Die Analyse der Berichte sowie Webseiten lieferte eine Vielzahl von verschiedenen Maßnahmen, welche im Rahmen des Diversity Managements von den Unternehmen umgesetzt wurden. Unter anderem wurden Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen und technischen Berufsfeldern sowie zur Wiedereingliederung nach einer Karenz angeführt. Aber auch Gesundheitsförderungsmaßnahmen zur Erhaltung der

Beschäftigungsfähigkeit wurden genannt. Betriebsvereinbarungen betreffend einem wertschätzenden und respektvollem Miteinander finden sich ebenso in den Berichten.

Die Erhebung der Daten gestaltete sich insofern als schwierig, als dass Informationen betreffend Diversity Management oftmals in allen Berichten und Bereichen partiell vorhanden waren. Ergebnisse, zu bereits umgesetzten Maßnahmen oder aber Ziele ließen sich nur im Einzelfall finden. Einzig das Ziel, die Frauenquote zu erhöhen, haben alle untersuchten Unternehmen gemein. Als Gründe hierfür werden sowohl der Fachkräftemangel und die daraus resultierende Sichtweise von Frauen als potentielle Arbeitnehmerinnen, als auch die verpflichtende Erfüllung der Frauenquote, insbesondere in Aufsichtsräten, oder aber leitenden Positionen genannt.

Ein Großteil der Maßnahmen, welche in den Dokumenten angeführt werden, beziehen sich auf die Dimension „Gender“. Neben dieser Diversitätsdimension widmen sich alle der untersuchten Unternehmen der Diversitätsdimension „Alter“. Dies wird mit den Folgen des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden höheren Durchschnittsalter begründet. Ebenso werden bevorstehende Pensionierungen und die Durchmischung der Teams als Gründe für die Fokussierung auf diese Dimension genannt.

Die Unternehmen widmen sich der Diversitätsdimension „Alter“ in unterschiedlichem Ausmaß im Rahmen derer Außendarstellungen. Es ließen sich sowohl im Bereich der MitarbeiterInnen als auch der KundInnen Maßnahmen identifizieren. So setzen die Unternehmen etwa im Bereich altersgerechte- und ergonomische Arbeitsplätze sowie durch ein Gesundheitsmanagement entsprechende Maßnahmen. Auch Arbeitszeitmodelle, wie etwa Teilzeit- oder Gleitpensionsmodelle werden angeboten. Im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung sollen Flexibilität und Motivation erhalten sowie die Weitergabe von Wissen gesichert werden. Im Bereich der KundInnen setzen die Unternehmen insbesondere auf Maßnahmen im Bereich der Barrierefreiheit. Aber auch eine lebensphasenorientierte Angebotspalette sowie Serviceleistungen werden als Maßnahmen genannt.

Nähere Angaben zu den Maßnahmen betreffend die Diversitätsdimension „Alter“ finden sich unter dem Punkt 6.2.

## 6.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund des Studienganges sowie der Aktualität dieser Thematik wurden zwei Fragestellungen erarbeitet:

- Inwiefern wird die Diversitätsdimension „Alter“ im Hinblick auf MitarbeiterInnen und KundInnen im Rahmen des Diversity Managements der untersuchten Unternehmen in deren Außendarstellung berücksichtigt?
- Welche, in der Außendarstellung der Unternehmen angeführten Strategien und Maßnahmen werden dahingehend von den untersuchten Unternehmen im Hinblick auf MitarbeiterInnen und KundInnen verfolgt und umgesetzt?

Im Rahmen der Analyse wurden alle, der Öffentlichkeit zugänglichen, Dokumente sowie Berichte hinsichtlich derer Elemente im Bezug auf Diversity Management untersucht. Aufgrund dieser Ergebnisse stellt sich die Beantwortung der ersten Forschungsfragen wie nachfolgend angeführt dar:

### Form der Berücksichtigung in der Außendarstellung:

- Webseiten der Unternehmen
- Presseaussendungen zu Diversity Management
- Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte
- Corporate Responsibility und Corporate Governance Berichte
- Diverse Vereinbarungen zu Diversity Management
- Interviews Wirtschaftskammer Österreich (Online: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Praxisbeispiele/Premium-Mitglieder-stellen-sich-vor/Service-Dokumente.html> [Abgerufen 19. Mai 2018])

Die Diversitätsdimension "Alter" wurde in den oben genannten Berichten bei allen Unternehmen berücksichtigt.

Die Unternehmen, welche der Wirtschaftskammer Österreich als Interviewpartner zur Verfügung standen, berücksichtigten die Dimension „Alter“ ebenso im Rahmen der Interviews.

Auf den Webseiten, und hier insbesondere den Karriereseiten, mancher Unternehmen fanden sich ebenso Stellungnahmen sowie Präsentationen diese Dimension betreffend.

Während die Dimension „Alter“ im Bereich der MitarbeiterInnen bei allen Unternehmen berücksichtigt wird, trifft dies auf den Bereich der KundInnen nur bedingt zu. Es finden sich meist nur Berücksichtigungen von KundInnen allgemein. Ältere KundInnen werden in der Außendarstellung kaum spezifisch berücksichtigt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle der untersuchten Unternehmen die Diversitätsdimension „Alter“ in deren Außendarstellung, in Form von Berichten, Interviews sowie Webseiten MitarbeiterInnen-seitig berücksichtigen. Betrachtet man den KundInnenbereich so findet die Dimension „Alter“ wenig bis gar keine Berücksichtigung in der Außendarstellung. Um dies zu erkennen, benötigt es jedoch die Durcharbeitung der Berichte sowie eine gezielte Begutachtung der Webseiten.

Im Hinblick auf Strategien und Maßnahmen, welche von den Unternehmen im Bereich MitarbeiterInnen und KundInnen umgesetzt werden, stellt sich die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wie folgt dar.

Es konnten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse keine strategischen Vorgehensweisen identifiziert werden. Dennoch fanden sich eine Reihe von Maßnahmen, welche im Folgenden angeführt werden:

- Entwicklung von spezifischen Arbeitszeitmodellen: Altersteilzeit, diese ermöglicht einen Umstieg von Voll- auf Teilzeit. Zu den Maßnahmen zählen ebenso Gleitpensionsmodelle, Telearbeit oder auch Sabbaticals, welche von Älteren MitarbeiterInnen in Anspruch genommen werden können. Ebenso gibt es Arbeitszeitmodelle, welche bei der Wiedereingliederung nach einer Krankheit angewendet werden können.
- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze: durch eine altersgerechte Gestaltung der Räumlichkeiten soll ein Lebensphasen- und Fähigkeitsorientiertes Umfeld geschaffen werden.

- Betriebliches Gesundheitsmanagement: im Rahmen des Gesundheitsmanagements werden Kurse und Trainings angeboten wie beispielsweise Rückentrainings sowie Herzinformations-Tage. Auch steht in einigen Unternehmen ein Arzt zur Verfügung. Diese Maßnahmen sollen präventiv wirken und die MitarbeiterInnen bei der Erhaltung ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unterstützen.
- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung: hier steht bei den untersuchten Unternehmen die Erhaltung und Förderung der Motivation der kurz vor der Pension stehenden MitarbeiterInnen im Mittelpunkt. Die Förderung der Motivation erfolgt mittels Workshops und Veranstaltungen. Auch bieten einige der untersuchten Unternehmen Möglichkeiten eines Tätigkeitswechsels, beziehungsweise der Möglichkeit zur Job Rotation. Auf diese Weise soll das Know-how der MitarbeiterInnen genutzt werden und die Motivation durch Abwechslung gesteigert werden. Ebenso werden seitens der Unternehmen Maßnahmen in dem Bereich „Generationengerechtes Führen“ gesetzt. Auf diese Weise sollen Führungskräfte befähigt werden, die Potentiale und Stärken der Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen optimal zu nutzen. Ebenso wurden Mentoringprogramme ins Leben gerufen, welche unbewussten Voreingenommenheit und Altersdiskriminierungen gezielt entgegenwirken sollen. Die Stärkung der Zusammenarbeit der Generationen sowie die Schaffung von Rahmenbedingungen für einen intergenerationellen Wissenstransfer stehen ebenso im Fokus der Maßnahmen. Auf Altersangaben wird in Inseraten bewusst verzichtet, um auch ältere MitarbeiterInnen anzusprechen.
- Freizeit- sowie Sportangebote: seitens der Unternehmen werden Kurse für sportliche Betätigungen angeboten.

Im Bereich KundInnen zeigen die Ergebnisse auf, dass sich alle untersuchten Unternehmen mit der Thematik der Barrierefreiheit auseinandergesetzt haben, beziehungsweise auseinandersetzen. So können an dieser Stelle Maßnahmen wie barrierefreie Gestaltung von Verkehrsmitteln, Gebäuden sowie Webseiten genannt werden. Weiters bieten die Unternehmen den KundInnen die Möglichkeit Serviceleistungen, sowohl online als auch vor Ort, in Anspruch zu nehmen und bieten dabei Hilfe an. Die Anpassung der Angebotspalette an die Lebensphasen der KundInnen durch eine Reduktion der Komplexität, die barrierefreie Gestaltung der Informationsübermittlung sowie die Gewährleistung der regionalen Erreichbarkeit zählen ebenso zu den Maßnahmen. Weitere Maßnahmen konnten nicht gefunden werden.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen im Bereich MitarbeiterInnen Maßnahmen in Form von spezifischen, altersgerechten Arbeitszeitmodellen, ergonomisch, den Lebensphasen – und Fähigkeiten angepasste Arbeitsplätzen, einem Gesundheitsmanagement mit dem Aspekt der Gesundheitsförderung, einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie Freizeit- und Sportangebote setzen. Diese werden durch Berichte sowie Webseiten öffentlich dargestellt.

Im KundInnensegment verhält es sich ähnlich. Es konnten insbesondere Maßnahmen im Bereich der Barrierefreiheit, sowie der Serviceleistungen gefunden werden. Auch findet eine Anpassung der Angebotspalette an die KundInnenbedürfnisse statt. Diese Maßnahmen werden im Rahmen der Berichte dargestellt.

### **6.3. Diskussion der Ergebnisse**

Diversität zeichnet unsere Gesellschaft aus, dies trifft sowohl auf die sichtbaren, als auch auf die unsichtbaren Dimensionen der Diversität zu. Die Gesellschaft unterliegt einem Wandel, welcher unter anderem durch Phänomene wie Globalisierung, Migration, soziale Bewegungen sowie den demografischen Wandel bedingt wird (Krell & Riedmüller, 2007, S. 9). Diese Diversität spiegelt sich natürlich auch in den Belegschaften der Unternehmen wieder. Die Managementdisziplin des Diversity Managements hat zum Ziel, aus den gegebenen und unveränderbaren Zuständen einen Nutzen für das Unternehmen zu ziehen (Kinne, 2016, S. 1).

Die Analyse der Außendarstellung der Unternehmen zeigt, dass den Unternehmen sowohl die Herausforderungen, als auch die Potentiale, welche diese Vielfalt mit sich bringt durchaus bewusst sind. Im Speziellen befasst sich diese Arbeit mit der Diversitätsdimension „Alter“, welche sich auf die Beschäftigungsfähigkeit und deren Erhaltung sowie auf Herausforderungen, welche durch die Zusammenarbeit mehrerer Generationen in Unternehmen entstehen fokussiert (Franken, 2015, S. 26f).

So finden sich in den untersuchten Dokumenten eine Reihe von Maßnahmen, welche dem Diversity Management sowie der Diversitätsdimension „Alter“ zuzuordnen sind. Die umgesetzten Maßnahmen sind denen, welche die Literatur empfiehlt, sehr ähnlich beziehungsweise meist ident.

So nennt Franken (2015) hier etwa die ergonomische und altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, betriebliches Gesundheitsmanagement, Freizeit- sowie Sportangebote, Arbeitszeitmodelle (Altersteilzeit), Tätigkeitswechsel und Rotationsmodelle, Lebensphasenorientierte Personalentwicklung etwa durch die Fokussierung auf ältere MitarbeiterInnen sowie Maßnahmen des Wissensmanagements. Diese Maßnahmen ließen sich bei den untersuchten Unternehmen ebenso finden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Motiven für die Implementierung eines Diversity Managements sowie den fokussierten Diversitätsdimensionen. So geben die untersuchten Unternehmen, ähnlich wie die, im Rahmen der Studie „*Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015 Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation*“, untersuchten 20 ATX-Unternehmen, als Gründe beispielsweise den Erhaltung der Innovationsfähigkeit, den demografischen Wandel oder aber die Verbesserung des Images an. Eine Übereinstimmung mit den von Hucke (2017) genannten Big „5“ Dimensionen (Geschlecht, Generation/Alter, Ethnie/Nationalität, Menschen mit Behinderung, Sexuellen Orientierung) kann ebenso festgestellt werden. So steht für die untersuchten Unternehmen die Dimension „Gender“ im Fokus der Aufmerksamkeit. Dies ist nicht zuletzt auf die verpflichtende Frauenquote in Führungspositionen zurückzuführen. Aber auch die Dimension „Alter“, „Ethnie“, „Behinderung“ und „Sexuelle Orientierung) sind für die Unternehmen von Bedeutung.

Neben der Veränderung der Belegschaftsstrukturen verändert sich ebenso die Altersstruktur der KundInnen. Gerade diese Altersgruppe stellt potentielle kaufkräftige KundInnen dar und sollte daher von den Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden (Hucke, 2017, S. 6, 51). Diese Kaufgruppe weist andere Bedürfnisse und Interessen auf als jüngere Kaufgruppen und legt dabei großen Wert auf individuelle und persönliche Beratung. Auch die Barrierefreiheit beziehungsweise Zugänglichkeit zu Produkten sowie eine hohe BenutzerInnenfreundlichkeit spielen eine wesentliche Rolle (Online: [https://germanspeakers.org/tl\\_files/articles/hansgeorg-pompe-20121201-134406.pdf](https://germanspeakers.org/tl_files/articles/hansgeorg-pompe-20121201-134406.pdf) [Abgerufen am 09. Mai 2018]). Als mögliche Maßnahmen, um die Zielgruppe der älteren KonsumentInnen zu gewinnen, nennt Pompe (2012) beispielsweise die Gestaltung der Produkte. Hierbei legt diese Zielgruppe besonderen Wert auf hochwertige sowie nützliche Produkte, welche einen Mehrwert generieren. Selbiges trifft auch auf Dienstleistungen zu. Weiters wird Wert auf die Bereitstellung umfassender und verfügbarer Serviceleistungen gelegt. Auch hier findet sich eine Übereinstimmung mit den Maßnahmen der untersuchten Unternehmen. Aus den analysierten Dokumenten ließ sich nicht erkennen, dass die Unternehmen vermehrt auf die Gruppe der älteren KonsumentInnen eingehen beziehungsweise die KonsumentInnengruppe als bedeutend angesehen wird.

Die analysierten Unternehmen bedienen sich also insofern der klassischen Maßnahmen, welche im Rahmen dieser Diversitätsdimension von der Literatur empfohlen werden. Individuelle Maßnahmen, die Diversitätsdimension „Alter“ betreffend konnte nicht gefunden werden. Ebenso ließen sich keine Strategien betreffend die Diversitätsdimension „Alter“ identifizieren. Auch brachte die qualitative Inhaltsanalyse keine Ergebnisse in welchem Umfang die in den Berichten und auf den Webseiten, angeführten Maßnahmen seitens der Unternehmen ausgeführt werden.

Als positiv erachtet werden kann, dass die untersuchten Unternehmen über Diversity ManagerIn sowie Gleichstellungsbeauftragte verfügen. Auch veranstalten die Unternehmen unter anderem Workshops und Coachings zum Thema Diversity Management und Gender. Im Rahmen eines Gesundheitsmanagements werden Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit sowie zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit angeboten.

Bei den im Rahmen dieser Arbeit analysierten fünf Unternehmen ließ sich lediglich bei einem Unternehmen ein umfassendes Diversitätskonzept finden. Dieses wurde seitens des TÜV zertifiziert. Bei den anderen Unternehmen fanden sich zwar Maßnahmen, jedoch kein erkennbares Konzept oder aber eine Strategie.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die Ergebnisse, welche im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet wurden, keine allgemeine Gültigkeit haben. Insofern kann von den hier untersuchten Unternehmen nicht auf andere Unternehmen geschlossen werden, da es sich um keine zufällig gewählte Stichprobe, sondern um gezielt, nach deren Rechtsform ausgewählte Unternehmen, handelt.



## 7. Conclusio

Eine Analyse der Außendarstellung, wie diese im Rahmen dieser Arbeit vorgenommen wurde, fördert meist interessante Erkenntnisse zu Tage, insofern Unternehmen durch eben diese Außendarstellung aufzeigen, wie sie gesehen werden möchten. Natürlich liegt es bei Außendarstellungen auch nahe, den Außenstehenden den Blick in das Innere der Prozesse oder Abläufe zu verstellen, beziehungsweise Konflikte oder mögliche Probleme nicht nach Außen zu tragen (Kühl, 2010, S. 3f). Inwiefern dies auch auf die Präsentation des unternehmenseigenen Diversity Managements zutrifft, lässt sich an dieser Stelle nur mutmaßen. Die Annahme liegt jedoch insofern nahe, als dass die untersuchten Unternehmen diese Maßnahmen präsentieren, welche sie für Außendarstellungswirksam halten. Auch wurde die Darstellung der Maßnahmen meist sehr allgemein gehalten, es wurden größtenteils keine individuellen Maßnahmen, Konzepte und Ideen veröffentlicht. Kaum ein Unternehmen wird unternehmenseigene Strategien und Ideen öffentlich preisgeben, insofern diese der Wettbewerbsfähigkeit sowie dem Unternehmenserfolg dienlich sein könnten.

Die Bedeutung der Außendarstellung für die Unternehmen zeigt sich jedoch bei den angeführten Motivationsgründen für die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“. So nannten die Unternehmen hier etwa die Verbesserung ihres Images sowie das öffentliche Bekenntnis zu Wertschätzung und Respekt als Gründe der Unterzeichnung.

Die Dimension „Gender“ steht bei den Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses des Diversity Managements, und hier insbesondere die Förderung von Frauen in leitenden Positionen. Dies ist, nicht zuletzt, auch auf die verpflichtende Frauenquote, beispielsweise in Aufsichtsräten, zurückzuführen. Aber auch der Mangel an qualifizierten Fachkräften lässt Unternehmen Frauen als neue potentielle ArbeitnehmerInnengruppe erkennen.

Die im Fokus dieser Arbeit stehende Diversitätsdimension „Alter“ wird ebenso von den untersuchten Unternehmen als wichtig erachtet. Allerdings steht hier die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch entsprechende Maßnahmen deutlich mehr im Vordergrund als etwa die gezielte Rekrutierung von älteren MitarbeiterInnen. Auch ließ sich aus den Analysen nicht erkennen, dass die Unternehmen ältere MitarbeiterInnen als bedeutende Ressource ansehen. Ähnlich verhält es sich bei der Gruppe der KonsumentInnen, wenngleich man hier anmerken muss, dass bei den untersuchten Unternehmen eine große Heterogenität, die produkt- beziehungsweise dienstleistungspalette betreffend vorhanden ist.

Dies macht eine Verallgemeinerung der Ergebnisse kaum möglich. Hier setzen die Unternehmen insbesondere auf Barrierefreiheit in allen Bereichen sowie Serviceleistungen.

Die seitens der Unternehmen veröffentlichten Berichte und Dokumente geben einen informativen ersten Einblick in das Diversity Management der Unternehmen. Inwiefern diese dort präsentierten Maßnahmen tatsächlich, und wenn Ja, in welchem Rahmen umgesetzt oder aber erfolgreich waren, lässt sich jedoch nicht entnehmen. Letztlich präsentieren die Unternehmen ihr Diversity Management so, wie eben dieses von der Außenwelt wahrgenommen werden soll. Auch muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass alle der untersuchten Unternehmen laut der EU Richtlinie 2014/95/EU verpflichtet sind, unter anderem Maßnahmen, welche die Inklusion sowie die Förderung von Diversität betreffen, in Form von Berichten offenzulegen. Inwiefern die untersuchten Unternehmen diese Bereiche ohne eine Richtlinie offenlegen würden, bleibt an dieser Stelle offen.

Fraglich ist auch, inwieweit die seitens der Europäischen Union, herausgegebene Richtlinie 2014/95/EU Unternehmen veranlasst, sich intensiv mit der Vielfalt auseinanderzusetzen und diese, neben der ethisch-moralischen Sichtweise, als Managementstrategie zu betrachten. (Online: ([http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM\\_CSR-Studie\\_2015.pdf](http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf) [Abgerufen am 10.Mai 2018])

Positiv zu bewerten ist, dass Diversity Management sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene an Bedeutung gewinnt, wie die „Charta der Vielfalt“ oder aber die Richtlinie der Europäischen Union zeigen, um an dieser Stelle nur zwei Beispiele der im Rahmen dieser Arbeit angeführten Initiativen zu nennen.

Die Potentiale von Diversity Management gehen weit über den sozialen Gedanken der Inklusion von Minderheiten hinaus. Diese Potentiale können sich letztlich nur entfalten, wenn Diversity Management als Managementstrategie und als Motor für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gesehen wird und entsprechend interne Bedeutsamkeit erfährt und wie das Wissens- sowie Generationenmanagement in der Unternehmenskultur sowie der Unternehmensstrategie verankert wird (Franken, 2015, S. 61).

An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass die Ergebnisse dieser Arbeit nicht verallgemeinert oder als repräsentativ angesehen werden können, da die Auswahl der Unternehmen aufgrund der Mitgliedschaft der „Charta der Vielfalt“ sowie der Veröffentlichungspflicht von Maßnahmen, erfolgte.

## 8. Literaturverzeichnis

- Aretz, H.-J., & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen: eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster: Lit-Verl.
- Bonora, S. (2018). *Produktionsfaktor Wissen: Die Bedeutung von Wissensmanagement für Unternehmen in Zeiten des Demografischen Wandels*.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice* (1st ed). San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.
- Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1994). *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Chicago: Irwin Professional Pub.
- Hofman, R. (2016). Gender- & Diversitätskompetenz ASBA GF252. FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulgängen m.b.H. 2700 Wr. Neustadt.
- Hucke, V. (2017). *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kinne, P. (2016). *Diversity 4.0: zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krell, G., & Riedmüller, B. (Hrsg.). (2007). *Diversity studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Kühl, S. (2010). Die Fassade der Organisation Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen. Abgerufen von [http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1\\_19052010.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1_19052010.pdf)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz.
- Pompe, H.-G. (Hrsg.). (2012). *Boom-Branchen 50plus: wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können* (1. Aufl). Wiesbaden: Gabler.

## Internetquellen

### Arbeiterkammer

<https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/pension/altersteilzeit/Altersteilzeit.html> [Abgerufen am 02. April 2018]

### Arbeitsinspektion

[https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/Alternsgerechte\\_Arbeitswelt/](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit_im_Betrieb/Alternsgerechte_Arbeitswelt/) [Abgerufen am 02. April 2018]

### Arbeit und Alter

[http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03\\_50.6.2/gesundheit/foerderung-von-gesundheit](http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50.6.2/gesundheit/foerderung-von-gesundheit) [Abgerufen am 02. April 2018]

[http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03\\_50.7.3/arbeitsorganisation/massnahmen-beispiele](http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50.7.3/arbeitsorganisation/massnahmen-beispiele) [Abgerufen am 02. April 2018]

### Bundesministerium

<https://www.bmbwf.gv.at/wissenschaft-hochschulen/gender-und-diversitaet/stabsstelle-gender-und-diversitaetsmanagement/gender-und-diversitaetsmanagement/> [Abgerufen am 02. April 2018]

### BMWi

[https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/lebensphasenorientierte-personalpolitik.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/lebensphasenorientierte-personalpolitik.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [ Abgerufen am 02. April 2018]

### D-factory

[http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM\\_CSR-Studie\\_2015.pdf](http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf) [Abgerufen am 07.05.2018]

### Europäische Union

[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en)

### Germanspeaker (Pompe)

[https://germanspeakers.org/tl\\_files/articles/hansgeorg-pompe-20121201-134406.pdf](https://germanspeakers.org/tl_files/articles/hansgeorg-pompe-20121201-134406.pdf)

### Universität Halle

<https://blogs.urz.uni-halle.de/medsoz1/der-forschungsprozess-2/der-forschungsprozess/methoden-der-datengewinnung/dokumentenanalyse/>

### Statistik Austria

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html)

## Wirtschaftskammer Österreich

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/unterzeichnerinnen/unterzeichnerinnen-der-charta-der-vielfalt/UnterzeichnerInnen\\_der\\_Charta\\_der\\_Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/unterzeichnerinnen/unterzeichnerinnen-der-charta-der-vielfalt/UnterzeichnerInnen_der_Charta_der_Vielfalt.html) [Abgerufen am 30. März 2018]

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber\\_die\\_Charta\\_der\\_Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber_die_Charta_der_Vielfalt.html) [Abgerufen am 30. März 2018]

<https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/index.html> [Abgerufen am 30. März 2018]

<http://wko.tv/video/4987> [Abgerufen am 30. März 2018]

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ\\_-\\_Charta\\_der\\_Vielfalt.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/FAQ/FAQ_-_Charta_der_Vielfalt.html) [Abgerufen am 30. März 2018]

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU\\_Diversity\\_Charters\\_Platform.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU_Diversity_Charters_Platform.html) [Abgerufen am 30. März 2018]

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU-Umfrage\\_Auswertung-Europa.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU-Umfrage_Auswertung-Europa.pdf) [Abgerufen am 30. März 2018]

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/diversity/Dimensionen/Diversity\\_Dimensionen.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/diversity/Dimensionen/Diversity_Dimensionen.html) [Abgerufen am 30. März 2018]

<https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Praxisbeispiele/Premium-Mitglieder-stellen-sich-vor/Service-Dokumente.html> [Abgerufen 30. März 2018]

## Wirtschaftslexikon

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html> [Abgerufen am 18. März 2018]).

## 9. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Diversitätsrad nach Gardenswatz & Rowe .....	12
Abbildung 2 Treiber für Diversity Management in Unternehmen .....	16
Abbildung 3 Relevanz der Diversitätsdimensionen .....	16
Abbildung 4 Unterzeichnende Unternehmen "Charta der Vielfalt" nach Sparten.....	23
Abbildung 5 Relevante Diversitätsdimensionen der der Stichprobe .....	34

# 10. Anhang

## 10.1. Anhang A Auswertung der Dokumentenanalyse

### Zusammenfassung Auswertung Kategorie 1

Zusammenfassung - Kategorie 1 Unternehmensdaten					
U. Nr.	Dokument	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	HP	1	Aktiengesellschaft	Aktiengesellschaft	<b>OK 1 Unternehmensdaten</b> UK 1.1. Geschäftsform  - Aktiengesellschaft - Aktiengesellschaft - Aktiengesellschaft - Aktiengesellschaft - Aktiengesellschaft
2	HP	2	Aktiengesellschaft	Aktiengesellschaft	
3	HP	3	Aktiengesellschaft	Aktiengesellschaft	
4	HP	4	Aktiengesellschaft	Aktiengesellschaft	
5	HP	5	Aktiengesellschaft	Aktiengesellschaft	
1	HP WKO	1	Verkehrsbetriebe	Verkehrsbetriebe	<b>OK 1 Unternehmensdaten</b> UK 1.2. Sparte  - Verkehrsbetrieb - Logistik- und Postdienstleister - Banken und Versicherungen - Gasversorgungsunternehmen Infrastrukturgesellschaft
2	HP WKO	2	Logistik- und Postdienstleister	Logistik- und Postdienstleister	
3	HP WKO	3	Banken und Versicherungen	Banken und Versicherungen	
4	HP WKO	4	Gasversorgungsunternehmen	Gasversorgungsunternehmen	
5	HP WKO	5	Infrastrukturgesellschaft	Infrastrukturgesellschaft	
1	GB S. 42	1	41.954 MitarbeiterInnen Konzernweit	41.954 MitarbeiterInnen	<b>OK 1 Unternehmensdaten</b> UK 1.3. MitarbeiterInnenanzahl/  - 41.954 MitarbeiterInnen - 17.448 MitarbeiterInnen - 46.077 MitarbeiterInnen - 2.819 MitarbeiterInnen - 2.780 MitarbeiterInnen
2	NB S. 5	2	MitarbeiterInnenanzahl 17.448	17.448 MitarbeiterInnen	
3	GB S. 76	3	Anzahl MitarbeiterInnen 46.077	MitarbeiterInnenanzahl 46.077	
4	GB S. 4	4	Personalstand 2.819	MitarbeiterInnenanzahl 2.819	
5	NB S. 30	5	Anzahl Beschäftigte 2.780	MitarbeiterInnenanzahl 2.780	
1	NB S. 51	1	Das Durchschnittsalter liegt bei 46 Jahren	Durchschnittsalter 46 Jahre	<b>OK 1 Unternehmensdaten</b> UK 1.4. Durchschnittsalter  - 46 Jahre - 47-48 Jahre - Keine Angabe - 43,8 Jahre - Keine Angabe
2	I WKO	2	Das Durchschnittsalter liegt bei 47-48 Jahre	Durchschnittsalter 47-48 Jahre	
3		3	Keine Angabe	Keine Angabe	
4	GB s. 141	4	Durchschnittsalter 43,8	Durchschnittsalter 43,8	
5		5	Keine Angabe	Keine Angabe	
1		1	Keine Angabe	Keine Angabe	<b>OK 1 Unternehmensdaten</b> UK 1.5. Altersstreuung  - Keine Angabe - 11,85% unter 30 Jahren, 47% zwischen 30 und 50 Jahren, 40,91% über 50 Jahre - Keine Angabe - 19,0% unter 30 Jahren, 38,6% zwischen 30 und 50 Jahren, 42,5% über 50 Jahre - 31,4% über 50 Jahre, 60% zwischen 30 und 50 Jahren
2	HP	2	Altersstruktur unter 30 Jahren 11,85% , 30-50 Jahre 47%, über 50 Jahre 40,91%	11,85% unter 30 Jahren, 47% zwischen 30 und 50 Jahren, 40,91% über 50 Jahren	
3		3	Keine Angabe	Keine Angabe	
4	GB S. 141	4	unter 30 Jahren 19,0 Prozent, zwischen 30-50 Jahren 38,6 Prozent und über 50 Jahren 42,5%	unter 30 Jahren 19,0%, 30-50 Jahre 38,6%, über 50 Jahren 42,5%	
5	NB S. 30	5	31,4% über 50 Jahre, rund 60% ist zwischen 30 und 50 Jahre	Über 50 Jahre 31,4%, zwischen 30- 50 Jahren rund 60%	

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 1 und Kategorie 2

1	NB S. 70	1	Frauenquote (in %) 11,7	Frauenquote 11,7%	<b>OK 1 Unternehmensdaten</b> UK 1.6. Geschlechterverhältnis  - 11,7% Frauenquote - 29,0% Frauenquote - 62,8% Frauenquote - 17,5% Frauenquote - 21,5% Frauenquote
2	NB S. 5	2	Frauenquote 29,0%	Frauenquote 29,0%	
3	GB S.76	3	Frauenanteil 62,8%	Frauenanteil 62,8%	
4	GB S. 4	4	Frauenanteil 17,5%	Frauenanteil 17,5%	
5	NB S. 30	5	Steigender Frauenanteil im Unternehmen, dieser lag im Jahr 2017 bei 21,5%.	Frauenanteil 21,5%	
<b>Zusammenfassung - Kategorie 2 "Charta der Vielfalt"</b>					
1	HP, NB	1	Auffindbarkeit nur bei gezielter Suche	Spezifische Suche notwendig	<b>OK 2 "Charta der Vielfalt"</b> 2.1. Sichtbarkeit  - Spezifische Suche notwendig - Gezielte Suche notwendig - Gezielte Suche - Gezielte Suche
2	GB	2	Auffindbarkeit im Geschäftsbericht, durch eine gezielte Suche	Gezielte Suche notwendig, Auffindbarkeit im Geschäftsbericht	
3	HP, NB	3	Es muss gezielt nach Informationen zu der "Charta der Vielfalt" gesucht werden	Gezielte Suche	
4	HP	4	Auffindbarkeit durch gezielte Suche	Auffindbarkeit durch gezielte Suche	
5	NB S.33	5	Gezielte Suche nach "Charta der Vielfalt" eine Anmerkung hierzu findet sich im Nachhaltigkeitsbericht	Auffindbarkeit im Nachhaltigkeitsbericht	
<b>Zusammenfassung - Kategorie 2 "Charta der Vielfalt"</b>					
1		1	Keine Angabe	Keine Angabe	<b>OK 2 "Charta der Vielfalt"</b> 2.2. Unterzeichnung  - Keine Angabe - 2013 - 2014 - 2012 - 2016
2	GB	2	Unterzeichnung im Jahre 2013	Unterzeichnung im Jahre 2013	
3	HP	3	Unterzeichnung der "Charta der Vielfalt" im Jahr 2014	Unterzeichnung 2014	
4	HP	4	Unterzeichnung 2012	Unterzeichnung 2012	
5	NB S. 33	5	Unterzeichnung 2016	Unterzeichnung 2016	

Quelle: Eigendarstellung



## Zusammenfassung Auswertung Kategorie 3

Zusammenfassung - Kategorie 3 Motivationsgründe				
1	HP 3	1	Der Vielfalt wird durch die Unterzeichnung Respekt gezollt, Bekenntnis zur Wertschätzung aller in Beziehung stehender Individuen, Förderung der Vielfältigkeit ermöglicht Wettbewerbsvorteile, Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens, positive Auswirkungen auf das Ansehen	<u>Motivation für Unterzeichnung:</u> - Respekt gegenüber der Vielfalt - öffentliches Bekenntnis zur Wertschätzung - Wettbewerbsvorteile - Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens - positive Auswirkung auf Ansehen
2	I WKO	2	Durch die Unterzeichnung und die Premiummitgliedschaft wird das Bekenntnis zu dem was das Unternehmen bereits macht zum Ausdruck gebracht. Als erfreulich wird angesehen, dass viele der in der Charta genannten Forderungen bereits erfüllt wurden.	Bekenntnis zu dem was das Unternehmen in diesem Bereich macht wird zum Ausdruck gebracht
3	HP	3	Den verschiedenen Aspekten und der Vielfalt soll Wertschätzung und Respekt gezollt werden. Durch die Unterzeichnung entstand die öffentliche Verpflichtung Diversity und Integration durch Maßnahmen zu fördern	<u>Wertschätzung</u> und Respekt sollen gezollt werden, öffentliche Verpflichtung Maßnahmen zu fördern
4	I WKO	4	Vielfalt wird als essentiell für das Wachstum und den Erfolg sowie für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit angesehen. Mitgliedschaft als Bekenntnis zur Steigerung von wechselseitigem Respekt und Toleranz. Weiters die Möglichkeiten mit anderen Unternehmen in Austausch zu treten und zur Informationsgewinnung.	<u>Mitgliedschaft als öffentliches Bekenntnis zu wechselseitigem Respekt und Toleranz, die</u> Austauschmöglichkeit mit anderen Unternehmen und Informationssammlung
5		5	Keine Angabe	Keine Angabe

- OK 3 Motivationsgründe**  
UK 3.1. "Charta der Vielfalt"
- Respekt gegenüber der Vielfalt
  - öffentliches Bekenntnis zur Wertschätzung
  - Wettbewerbsvorteile
  - Klima der Akzeptanz und Vertrauen
  - positive Auswirkung auf das Ansehen
  - Bekenntnis zu bereits gesetzten Maßnahmen
  - Zeichen des Respektes
  - öffentliche Verpflichtung Maßnahmen zu fördern
  - Austauschmöglichkeit mit anderen Unternehmen und Informationssammlung

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 3

1	NB S. 50	1	Anpassung der Unternehmensdenkweise an den vielfältigen Markt, besseres Verständnis der Bedürfnisse der Kunden zur Verbesserung der Produktgestaltung und der Zufriedenheit, gemischte Altersteams liefern mittelfristig bessere Ergebnisse, die EU weite Antidiskriminierungsrichtlinie wird nicht als der ausschlaggebende Grund genannt, sondern die gelebte Überzeugung	<u>Motivation für die Implementierung eines Diversity Managements:</u> - Anpassung an den Markt - Verständnis der Kunden soll Produkte und Zufriedenheit verbessern - Bessere Ergebnisse durch gemischte Teams - Gelebte Überzeugung	<p><b>OK 3 Motivationsgründe</b> 3.2. Diversity Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung an den Markt</li> <li>- Verständnis der KundInnen</li> <li>- Bessere Ergebnisse durch gemischte Teams</li> <li>- Gelebte Überzeugung</li> <li>- Neue Arbeitsmodelle und Denkweisen</li> <li>- Sensibler Umgang mit dem Generationenwechsel</li> <li>- Veränderung als Chance</li> <li>- Vielfalt fördert die Innovationsfähigkeit und Kreativität</li> <li>- Hilft bei der Erschließung neuer Märkte</li> <li>- Imageverbesserung</li> <li>- Klima der Wertschätzung</li> <li>- Produktive Gesamtatmosphäre</li> <li>- Belebt die Unternehmenskultur</li> <li>- Erfolgsbreitragend</li> <li>- Mittel zur Kunden- und Talentgewinnung</li> <li>- MitarbeiterInnenbindung</li> <li>- Steigerung der Effizienz</li> <li>- Verhinderung von Diskriminierungen</li> <li>- Verbesserung Chancengleichheit</li> <li>- Höhere KundInnenzufriedenheit</li> <li>- engagierte MitarbeiterInnen</li> <li>- Essentiell für den Geschäftserfolg</li> <li>- Teil der Unternehmensstrategie</li> <li>- Motivation der weiblichen Führungskräfte</li> <li>- Frauen in Führungspositionen</li> <li>- Vielfalt aktiv nutzen</li> <li>- Stärkung der Arbeitgebermarke</li> </ul>
1	NB S. 51	2	Durch neue Lebensmodelle werden neue Arbeitszeitmodelle verlangt, der steigende Frauenanteil wird das Denken verändern und der Generationenwechsel erfordert Sensibilität. Das Unternehmen sieht die Veränderung als Chance	Es wird neue Arbeitszeitmodelle und eine neue Denkweise sowie einen sensiblen Umgang mit dem Generationenwechsel geben, Veränderungen als Chance	
2	NB S 98	3	Vielfalt bedingt Respekt und Chancengleichheit und fördert die Innovationsfähigkeit sowie die Kreativität, auch hilft diese bei der Erschließung internationaler Märkte und verbessert das Image. Die individuelle Verschiedenheit der MitarbeiterInnen soll im Sinne einer positiven Wertschätzung hervorgehoben werden um eine produktive Gesamtatmosphäre zu schaffen.	Vielfalt fördert die Innovationsfähigkeit sowie die Kreativität, hilft bei der Erschließung von Märkten und verbessert das Image. Klima der positiven Wertschätzung und eine produktive Gesamtatmosphäre	
2	HP 5	4	Die Förderung der Kreativität und Belegung der Unternehmenskultur tragen zum Erfolg bei	Belegung der Unternehmenskultur, Erfolgsbreitragend	
2	HP 5	5	Diversity als Mittel zur Kunden- und zur Talentgewinnung, Förderung der Innovationsfähigkeit und Kreativität. Hilfreich bei der Erschließung neuer Märkte und bei der langfristigen MitarbeiterInnenbindung, auch steigert Diversity die Effizienz und verbessert das Image.	Mittel zur Kunden- und Talentgewinnung, unterstützt bei der langfristigen MitarbeiterInnenbindung, Steigerung der Effizienz	
2	FB S 46	6	Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre im Unternehmen, der Verhinderung der Diskriminierung von Minderheiten und die Verbesserung von Chancengleichheiten.	Verhinderung von Diskriminierungen und Verbesserung der Chancengleichheit	
3	HP	7	Unternehmen, welche sich der Vielfalt und Integration verschreiben weisen eine höhere Kundenzufriedenheit, engagierte Mitarbeiter sowie ein stärkeres Image auf.	Höhe Kundenzufriedenheit, engagierte Mitarbeiter und <b>stärkeres Image</b> .	
3	GDP S. 1	8	Heutzutage ist Diversity und Inklusion essentiell für den Geschäftserfolg. Durch diese gelingt es Unternehmen wesentlich effizienteres Geschäftsbereiche auf- und auszubauen. <del>Die Zufriedenheit der KundInnen ist auch höher, das Image besser und die MitarbeiterInnen engagierter.</del> Diversity und Inklusion wird als ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie und als Schlüsselfaktor für die Rekrutierung von MitarbeiterInnen gesehen, welche den vielfältigen KundInnen die passenden Produkte und Dienstleistungen anbieten.	Diversity ist essentiell für den Geschäftserfolg, Diversity und Inklusion als Teil der Unternehmensstrategie, <b>Schlüsselfaktor für die Rekrutierung von MitarbeiterInnen</b>	
3	I 2	9	Motivation erwuchs aus einer Gruppe von Mitarbeiterinnen, obwohl der Frauenanteil bei 75% lag gab es nur wenige Führungskräfte und keine Frauen im Vorstand. Der Veränderungswunsch entstand und führte zu einem Diversity Management Programm	Motivation der weiblichen Mitarbeiterinnen den Führungsanteil von Frauen zu erhöhen	
4	GB S. 4	10	Ziel der Diversity Strategie ist es, die Vielfalt aktiv zu fördern und verschiedenartige MitarbeiterInnen auf allen Ebenen zu beschäftigen. Stärkung der Arbeitgeber- und Unternehmensmarke und Nutzung der Verschiedenheit von Personen, um den Unternehmenserfolg zu steigern und Diskriminierung zu verhindern. Anspruch ist ein gesamtheitliches Diversity Management	Vielfalt soll Aktiv gefördert werden und die Verschiedenartigkeit der MitarbeiterInnen zur <b>Steigerung des Unternehmenserfolges</b> und zur <b>Verhinderung von Diskriminierung</b> genutzt werden. Stärkung der Arbeitgeber- und Unternehmensmarke	
5		11	Keine Angaben	Keine Angaben	

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Kategorie 4

Zusammenfassung - Kategorie 4 Definitionen					
1	HP	1	„Diversity Management geht über das Prinzip Chancengleichheit hinaus. Es nutzt die Vielfalt der Beschäftigten zum Vorteil aller Beteiligten und des Unternehmens.“	„Diversity Management geht über das Prinzip Chancengleichheit hinaus. Es nutzt die Vielfalt der Beschäftigten zum Vorteil aller Beteiligten und des Unternehmens.“	<p style="text-align: center;"><b>OK 4 Definitionen</b></p> <p style="text-align: center;">- Reduktion nicht sinnvoll</p>
2	HP	2	"Wir sehen Vielfalt als förderungswert und nutzen diese konstruktiv. Dies bezieht sich einerseits auf äußerlich wahrnehmbare Unterschiede wie Geschlecht, Alter oder Ethnie, andererseits bezieht es sich auf subjektive Unterschiede wie etwa Religion oder Lebensstil."	"Wir sehen Vielfalt als förderungswert und nutzen diese konstruktiv. Dies bezieht sich einerseits auf äußerlich wahrnehmbare Unterschiede wie Geschlecht, Alter oder Ethnie, andererseits bezieht es sich auf subjektive Unterschiede wie etwa Religion oder Lebensstil."	
3	GDP S. 1	3	"Diesem gemäß gilt als oberstes Gebot ein Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung und Mobbing, in welchem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sowie die Arbeit jedes bzw. jeder Einzelnen wertgeschätzt werden. Ungeachtet von Geschlecht, Alter, Familienstand, sexueller Orientierung, physischer Möglichkeit, Rasse, Hautfarbe, religiöser oder politischer Gesinnung, ethnischen Hintergrund, Nationalität, Staatsangehörigkeit oder irgend einem sonstigen Aspekt, der mit dem Arbeitsplatz in keinerlei Zusammenhang steht."	"Diesem gemäß gilt als oberstes Gebot ein Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung und Mobbing, in welchem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sowie die Arbeit jedes bzw. jeder Einzelnen wertgeschätzt werden. Ungeachtet von Geschlecht, Alter, Familienstand, sexueller Orientierung, physischer Möglichkeit, Rasse, Hautfarbe, religiöser oder politischer Gesinnung, ethnischen Hintergrund, Nationalität, Staatsangehörigkeit oder irgend einem sonstigen Aspekt, der mit dem Arbeitsplatz in keinerlei Zusammenhang steht."	
4	HP	4	"Wir arbeiten bei (...) mit allen Menschen zusammen - ohne Ansehen von Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, Kultur, Hautfarbe, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft, sexueller Orientierung oder Nationalität. Daher treten wir auch jeder Form von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung entgegen."	"Wir arbeiten bei (...) mit allen Menschen zusammen - ohne Ansehen von Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, Kultur, Hautfarbe, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft, sexueller Orientierung oder Nationalität. Daher treten wir auch jeder Form von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung entgegen."	
5	GB S. 2	5	"Die (...) Gruppe gewährleistet Chancengleichheit und Gleichbehandlung ungeachtet von ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft und politischer Einstellung."	"Die (...) Gruppe gewährleistet Chancengleichheit und Gleichbehandlung ungeachtet von ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft und politischer Einstellung."	

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Kategorie 5

Zusammenfassung - Kategorie 5 Schauseite					
1	NB S 51	1	Teilnahme an der Regenbogenparade Wien, um zu zeigen, dass MitarbeiterInnen jeder sexueller Orientierung respektiert und akzeptiert werden	Teilnahme an der Regenbogenparade Wien	<p style="text-align: center;"><b>OK 5 Schauseite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnahme Regenbogenparade Wien</li> <li>- Unternehmenseigener Award</li> <li>- WKW Diverscity Preis</li> <li>- Gleichstellungspolicy</li> <li>- Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>- Nestor Gold Gütesiegel</li> <li>- Geschäftsberichte</li> <li>- Homepage</li> <li>- Presseaussendungen</li> <li>- Group Diversity Police</li> </ul>
1	HP 1	2	Implementierung eines unternehmensinternen Diversity Awards	Unternehmenseigener Award	
1	HP 1	3	Das Unternehmen erhielt den WKW DiversCity Preis aufgrund der Institutionalisierung dieses Managementbereiches, des zukunftsgerichteten Diversity Management Konzeptes sowie der sich daraus ableitenden didaktisch -methodischen Instrumenten	Verleihung WKW Divers City Preis	
1	NB S 50	4	Die Gleichstellungspolicy wurde von VorständInnen und Geschäftsführenden als Bekenntnis zur Diversität unterzeichnet. Ziel ist es die Vielfalt im Konzern mit entsprechenden Maßnahmen zu erweitern.	Unterzeichnung der Gleichstellungspolicy im Nachhaltigkeitsbericht	
1	HP1	5	Nestor Gold Gütesiegel für das Engagement für alters- und generationengerechte Arbeitsbedingungen	Auszeichnung Nestor Gold Gütesiegel	
2	NB, GB, HP	6	Nachhaltigkeitsberichte, Geschäftsberichte, Homepage	Nachhaltigkeitsberichte, Geschäftsberichte, Homepage	
3	GB, HP, GDP	7	Informationen fanden sich in Geschäftsberichten, auf der Homepage, in Presseaussendungen sowie in der Group Diversity Police	Präsentation in Geschäftsberichten, Presseaussendungen, Homepage und der Group Diversity Police	
4	GB, HP	8	Präsentation in Geschäftsberichten, auf der Homepage, durch aufgelistete Auszeichnungen	Geschäftsberichte, Homepage, Auszeichnungen	
5	HP, GB, NB	9	Homepage, Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte	Homepage, Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte	

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 5

1	GB S 96	1	Um den Frauenanteil zu erhöhen werden Maßnahmen gesetzt: Gezieltes Recruiting von weiblichen Mitarbeiterinnen, Frauenplätze, Laufbahnworkshops, spezifische Coachingangebote, Seminare zum Gleichbehandlungsgesetz, Workshops zu Gender und Diversity Management, FIT Programme, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kinderbetreuung. Eine weitere Maßnahme ist die Lehrlingsausbildung von Jugendlichen mit Asylstatus	Umgesetzte Maßnahmen: - Gezieltes Recruiting von Frauen - Frauenausbildungsplätze - Coaching - Workshops zum Thema Gender und Diversity Management - Maßnahmen Vereinbarkeit Beruf und Familie - Lehrlingsausbildung von Jugendlichen mit Asylstatus
1	NB S 50	2	Etablierung eines Diversity-Management-Teams zur Umsetzung und Unterstützung von Diversity Themen, Ausarbeitung Diversity Charta 2020, (...) Karenz, Flying Nannies, Steuerung Barrierefreiheit. Integration in Fort- und Weiterbildungsprogrammen sowie in der Lehrlingsausbildung	Umgesetzte Maßnahmen: - Diversity Charta 2020 - (...) Karenz - Flying Nannies - Integration der Diversity Themen in Aus- und Weiterbildungsprogramme und Lehrlingsausbildung
1	NB S. 51	3	Gleichstellungspolicy sowie Diversitätsbeauftragte zur Sicherstellung von Gleichbehandlung sowie der Förderung der Chancengleichheit und der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch spezielle Programme. Ein Gleichstellungsgremium unterstützt die Diversitätsbeauftragten und sorgt für deren Qualifizierung.	Etablierung von Gleichstellungsbeauftragten sowie eines Gleichstellungsgremium
2	NB S 100	4	Das Unternehmen möchte sich als attraktiver Arbeitgeber für Frauen positionieren und schafft Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und entsprechende Karriereöglichkeiten. Flexible Arbeitszeitmodelle, Einbindung von karezierten MitarbeiterInnen. Schwerpunkt auf der Work-Life-Balance zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	Maßnahmen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Schaffung von Karriereöglichkeiten, Flexible Arbeitszeitmodelle, Einbindung von karezierten MitarbeiterInnen, Schaffung einer Work-Life-Balance zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit
2	FB 38	5	Unfallrisiken werden minimiert und der Schutz der MitarbeiterInnen gefördert. Work-Life-Balance zur Steigerung der Motivation und der Mitarbeiterbindung	Minimierung von Unfallrisiken, Schutz der MitarbeiterInnen, Steigerung der Motivation und der MitarbeiterInnenbindung
2	HP 5	6	Entwicklung neuer Arbeits- und Teammodelle, Initiativen zur Verbesserung der Work-Life-Balance	Neue Arbeits- und Teammodelle
2	NB S 100	7	Hilfestellungen bei persönlichen Themen und im Arbeitsumfeld durch eine interne Ombudsperson.	Ombudsperson für private und Arbeitsthemen
2	CGB S 13	8	Teilnahme am Wiener Töchertag um Mädchen Einblicke zu techniknahen Arbeitsfeldern zu gewähren und so den Frauenanteil zu erhöhen	Teilnahme am Wiener Töchertag
2	HP 5	9	Start des zweiten Business Cross Mentoring Programmes, Initiierung eines Frauenförderungsprogrammes zur Förderung der Chancengleichheit für erfolgsorientierte Frauen sowie zum Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und den Mentoren	Business Cross Mentoring Programm, Frauenförderungsprogramme
2	FB S 39	10	Einheitliche Führungsleitlinien und eine offenen Kommunikationskultur sowie zusätzliche Sozialleistungen. Gesundheitsmaßnahmen und Freizeitaktivitäten zur Krankheitsprävention	Einheitliche Führungsleitlinien, offene Kommunikationskultur, zusätzliche Sozialleistungen, Gesundheitsmaßnahmen und Freizeitaktivitäten
2	I 2	11	Schaffung von behindertengerechten Arbeitsplätzen	Schaffung behindertengerechter Arbeitsplätze

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 5

2	FB 46	12	Einsatzfähige MitarbeiterInnen mit Freude an der Arbeit als Basis des Dienstleistungsunternehmens. Daher werden Trainings über sicheres und gesundes Verhalten am Arbeitsplatz, Förderung von Bewegung, Tabak- und Alkoholpräventionen	<del>Trainings, Förderung von Bewegung</del> und Tabak- und Alkoholpräventionen	<p><b>OK 5 Schauseite</b> UK 5.1. Umgesetzte Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezieltes Recruitment von Frauen</li> <li>- Frauenausbildungsplätze</li> <li>- Coaching</li> <li>- Workshops Gender und Diversity Management</li> <li>- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>- Lehrlingsausbildung von Jugendlichen mit Asylstatus</li> <li>- Diversity Charta 2020</li> <li>- (...) Karenz</li> <li>- Flying Nannies</li> <li>- Integration der Diversity Themen in Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Etablierung von Gleichstellungsbeauftragten</li> <li>- Gleichstellungsgremium</li> <li>- Karrieremöglichkeiten für Frauen</li> <li>- Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>- Einbindung von karenzierten MitarbeiterInnen</li> <li>- Work-Life-Balance zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>- Minimierung von Unfallrisiken</li> <li>- Schutz der MitarbeiterInnen</li> <li>- Steigerung der Motivation und MitarbeiterInnenbindung</li> <li>- Neue Arbeits- und Teammodelle</li> <li>- Ombudsperson</li> <li>- Teilnahme am Wiener Töchertag</li> <li>- Business Cross Mentoring Programm</li> <li>- Frauenförderungsprogramme</li> <li>- Führungsleitlinien</li> <li>- offene Kommunikation</li> </ul>
3	GDP S. 1	13	Integration des Diversity Managements in die Unternehmensstruktur, die Funktion des Diversity Managers wurde eingeführt	Verankerung in der Unternehmensstrategie, Einführung Diversity Manager	
3	GDP S. 1	14	Es wurden Diversity Kennzahlen eingeführt, welche im Rahmen der Strategie, eine ausgewogene Verteilung der Geschlechter auf allen Führungsebenen überwacht und darüber berichtet	Etablierung von Kennzahlen, Strategie für eine ausgewogene Verteilung der Geschlechter auf allen Führungsebenen	
3	GDP S. 1	15	Unterzeichnung einer Betriebsvereinbarung über den Schutz vor Diskriminierung und die Förderung von respektvollem Verhalten am Arbeitsplatz. Dies soll ein schneller und effizienter Mechanismus zum Schutz gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung zur Verfügung stellen. Etablierung einer Antidiskriminierungsbeauftragten. Schulungen zu unbewussten Vorurteilen für Führungskräfte und das Recruiting Team	Betriebsvereinbarung zum Schutz vor Diskriminierungen und zur Förderung eines respektvollen Verhaltens, Etablierung einer Antidiskriminierungsbeauftragten, <del>Schulungen</del> zu unbewussten Vorurteilen für Führungskräfte und HR	
3	GDP S. 4	16	Initiativen und Programme für Frauen zur Netzwerkbildung und für Finanzwissen. Männer sollen Väterkarenz und flexible Arbeitszeiten vermehrt in Anspruch nehmen. Initiative um Frauen zu ermutigen in IT Berufen Karriere zu machen.	<del>Initiativen und Programme für Frauen</del> , Förderung der Väterkarenz	
3	GDP S. 4	17	Etablierung eines Graduate Programms für Spitzenabsolventen	Graduate Programm für Spitzenabsolventen	
3	GDP S. 5	18	Gründung eines Netzwerkes und einer Plattform für Eltern die aus der Karenz retourkommen, der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Karriere, Prozesse und informiert bleiben. Flexible Arbeitszeiten und Kooperationen mit Tagesbetreuungseinrichtungen zu vergünstigten Konditionen. Zugang zu E-Learning und Coaching Angeboten während der Karenz. Sonderurlaub nach Geburt für Väter	<del>Angebote für karenzierte MitarbeiterInnen um informiert zu bleiben und einen Wiedereinstieg zu ermöglichen</del>	
3	GDP S. 6	19	Gründung einer Mitarbeiter-Ressourcengruppe zur Förderung der Integration von LGBT-Themen in den Bereichen Human Resources, Handel und Gesellschaft	Gründung einer Mitarbeiter Ressourcengruppe zur Integration von LGBT-Themen	
3	GDP S. 6	20	Mitbegründung von B-RICH AT - einem österreichischen LGBT-Unternehmensnetzwerk	Mitbegründung des LGBT-Unternehmensnetzwerkes B-RICH At	
3	GDP S. 6	21	Gründung einer Initiative, welche auf Barrierefreiheit und Integration von MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigungen abzielt. Deckung der Kosten für ergonomische Hilfsmitteln, Icon, um zu zeigen, welche Position für BewerberInnen mit Beeinträchtigung geeignet sind. Schaffung eines speziellen Entwicklungsprogrammes	Maßnahmen zur Inklusion von MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigungen, Spezielle Kennzeichnung von Stellen, Entwicklungsprogramm für Menschen mit Beeinträchtigung	
3	GDP S. 7	22	Gründung einer Initiative, um das Verständnis der Kulturen untereinander zu fördern wurde die Initiative "International Dinner" gestartet - Präsentation der traditionellen Küche der Heimatländer	Initiative zur Förderung des Verständnisses zwischen den Kulturen	

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 5

4	GB S. 116	23	Verankerung der Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild, Unterzeichnung Charta der Vielfalt	Verankerung Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheitsförderungsmaßnahmen</li> <li>- Zusätzliche Sozialleistungen</li> <li>- Behindertengerechte Arbeitsplätze</li> <li>- Tabak- und Alkoholpräventionen</li> <li>- Verankerung in der Unternehmensstrategie</li> <li>- Diversity ManagerIn</li> <li>- Etablierung von Kennzahlen</li> <li>- Strategie für eine ausgewogene Geschlechterverteilung</li> <li>- Betriebsvereinbarungen</li> <li>- Etablierung Antidiskriminierungsbeauftragten</li> <li>- Förderung Väterkarenz</li> <li>- Graduate Programm für SpitzenabsolventInnen</li> <li>- Gründung einer MitarbeiterInnen Ressourcengruppe</li> <li>- Mitbegründung des LGBT- Unternehmensnetzwerkes</li> <li>- Maßnahmen zur Inklusion von MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigungen</li> <li>- Kennzeichnung von geeigneten Stellen</li> <li>- Entwicklungsprogramm für Menschen mit Beeinträchtigung</li> <li>- Initiativen zur Förderung des Verständnisses zwischen den Kulturen</li> <li>- Verankerung der Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild</li> <li>- Zertifizierungen</li> <li>- Etablierung einer Accessibility ManagerIn</li> <li>- Berücksichtigung und Selbstnominierungen bei der Besetzung von Gremien</li> <li>- Ausgewogene und leistungsgerechte Entlohnung</li> <li>- Förderung von Frauen in der Technik</li> <li>- Weiterentwicklung der Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung, Abbau von Berührungspunkten</li> <li>- Leitfäden</li> <li>- Entwicklung von Kennzahlen</li> <li>- Prüfung und Überarbeitung der Anforderungsprofile</li> <li>- Praktikas für "begünstigt behinderte"</li> <li>- Unterstützungsangebote für eintretende Behinderungen</li> <li>- Zusätzliche Urlaubstage für Menschen mit Behinderung</li> <li>- Mediation und Konfliktmoderation</li> <li>- Forcierung Aus- und Weiterbildung</li> </ul>
4	GB S. 140	24	Zertifizierung ZukunftVIELFALT®	Zertifizierung ZukunftVIELFALT®	
4	GB S. 140	25	Verankerung der Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild, Bestellung einer Gleichstellungsbeauftragten sowie einer Diversity- und Inclusion Managerin, Mitgliedschaft Charta der Vielfalt, Bestellung einer Accessibility Managerin	Bestellung Gleichstellungsbeauftragte, Diversity- und Inclusion Managerin sowie einer Accessibility Managerin	
4	GB S. 141	26	Verstärkte Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Gremien oder Projektleiterpositionen. Freiwillige Selbstnominierung von Frauen für Führungspositionen	Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Gremien- oder Führungspositionen, Selbstnominierung der Frauen	
4	GB S. 141	27	Ausgewogene Gehälter auf Basis der Einstufung und einem Leistungsorientierten Gehaltsmodell. Erstellung eines Einkommensberichtes zur Vergleichbarkeit	Ausgewogene und leistungsgerechte Entlohnung, Berichte zur Vergleichbarkeit	
4	GB S. 142	28	Beteiligung an Initiativen wie dem Wiener Töchtertag, FIT - Frauen in der Technik und den amaZone-Award. Vergabe des Frauenstipendiums, unternehmensinternes Frauennetzwerk.	Beteiligung an Initiativen zur Förderung von Frauen in der Technik	
4	GB S. 142	29	Übererfüllung der gesetzlichen Quoten für die Einstellung von Menschen mit Behinderung	Accessibility: Übererfüllung der gesetzlichen Quote	
4	GB S. 142	30	Laufende Weiterentwicklung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Abbau von Berührungspunkten, und die Verankerung eines selbstverständlichen Umgangs mit Menschen mit Behinderung in der Unternehmenskultur. Schulung für Führungskräfte.	Weiterentwicklung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, Abbau von Berührungspunkten, Schulungen für Führungskräfte	
4	GB S. 146	31	Förderung eines gesunden Lebensstils, durch Motivation. Seminare bezüglich der psychosozialen Gesundheit. Bewusstseinsbildung bezüglich dem Zusammenhang zwischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit.	Seminare zur Gesundheitsförderung	
4,2	GDP S. 8	32	Gründung einer Initiative, um das Verständnis der Kulturen untereinander zu fördern wurde die Initiative "International Dinner" gestartet - Präsentation der traditionellen Küche der Heimatländer	Initiative zur Förderung des Verständnisses zwischen den Kulturen	
4,255	GB S. 116	33	Verankerung der Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild, Unterzeichnung Charta der Vielfalt	Verankerung Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild	
4,309	GB S. 140	34	Zertifizierung ZukunftVIELFALT®	Zertifizierung ZukunftVIELFALT®	
4,364	GB S. 140	35	Verankerung der Gleichbehandlung im Unternehmensleitbild, Bestellung einer Gleichstellungsbeauftragten sowie einer Diversity und Inclusion Managerin, Mitgliedschaft Charta der Vielfalt, Bestellung einer Accessibility Managerin	Bestellung Gleichstellungsbeauftragte, Diversity und Inclusion Managerin sowie einer Accessibility Managerin	
5	NB S. 31	36	Einheitliche Strukturierte Vorgehensweise, Dokumentation und Evaluierung zur Mediation und Konfliktmoderation von Diskriminierungs- oder Mobbingvorwürfe. Leitfaden zur Personalführung zur Sensibilisierung der Führungskräfte	Mediation- und Konfliktmoderation bei Diskriminierungs- oder Mobbingvorwürfen, Leitfaden zur Personalführung	

Quelle: Eigendarstellung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 5 und 6

5	NB S. 35	37	Anspruch auf Elternkarenz sowie Väter- und Bildungskarenz), auch gibt es Bemühungen um eine möglichst hohe Rückkehrate etwa durch die Gründung einer eigenen Arbeitsgruppe, Verbesserungen bei der Planung und Kommunikation sowie der Errichtung eines Online Karenzmanagement Tools.	Möglichkeit auf Eltern- oder Bildungskarenz, Erhöhung der Rückkehrate	
5	NB S. 40	38	Schwerpunkte bei der persönlichen Weiterentwicklung aller MitarbeiterInnen. Forcierung der Aus- und Weiterbildung und der Führungskompetenzen. Weiterentwicklung des Karenzmanagements.	Forcierung der Aus- und Weiterbildung sowie der Führungskompetenzen der MitarbeiterInnen	
5	NB S. 32	39	Etablierung einer Diversity Managerin	Etablierung einer Diversity Managerin	
<b>Zusammenfassung - Kategorie 6 Diversitätsdimensionen</b>					
1	HP	1	Als relevant werden die Dimensionen Alter, Behinderung, Ethnie, Sexuelle Orientierung und Gender genannt	Diversitätsdimensionen: - Alter - Behinderung - Ethnie - Sexuelle Orientierung - Gender	<b>OK 6 Diversitätsdimensionen</b>  - Alter - Behinderung - Gender - Ethnie - Sexuelle Orientierung - Religion
2	I WKO	2	- Gender - Ethnie - Alter - Behinderung - Religion - sexuelle Orientierung	- Gender - Ethnie - Alter - Behinderung - Religion - sexuelle Orientierung	
3	I WKO	3	Schwerpunkte des Diversity Managements liegen bei Gender, Altersstrukturen bzw. Age-Management und Kulturen	Schwerpunkte: Gender, Age-Management und Kulturen	
4	I WKO	4	Fokussierung auf die Dimensionen Behinderung, Gender und Alter sowie Ethnie	Dimensionen Behinderung, Gender, Alter, Ethnie	
5	NB S. 32	5	Relevante Diversitätsdimensionen: Gender, Alter, Behinderung	Relevante Diversitätsdimensionen: Gender, Alter, Behinderung	

Quelle: Eigendarstellung



## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kategorie 6

1	NB S 51	1	Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der MitarbeiterInnen und der bevorstehende Generationenwechsel werden als Gründe genannt	<u>Bedeutung Diversitätsdimensionen:</u> - Erhaltung der Leistungsfähigkeit - Nahender Generationenwechsel	<p><b>OK 6 Diversitätsdimensionen</b> UK 6.1. Begründung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltung der Leistungsfähigkeit</li> <li>- Nahender Generationenwechsel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrierefreiheit</li> </ul> </li> <li>- Interkulturalität als strategische Maßnahme und zur Erfüllung der KundInnenbedürfnisse</li> <li>- Potentialnutzung von Frauen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografischer Wandel</li> </ul> </li> <li>- Erhöhung des Frauenanteils</li> <li>- Durchmischung der Teams</li> <li>- Dimension Gender aufgrund der Verpflichtung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturelle Vielfalt als Chance</li> <li>- Verbesserte Teamarbeit durch Wertschätzung und Verständnis</li> <li>- Mangel an TechnikerInnen</li> <li>- Durchschnittsalter</li> </ul> </li> <li>Begrenzte Neuaufnahme von Personal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltung der Gesundheit</li> <li>- Erhaltung der Gesundheit</li> <li>- Pensionsbedingte Personalabgänge</li> </ul> </li> <li>- Kooperationen und Mentoring für MigrantInnen</li> <li>- Unterschiedliche Entlohnung von Frau und Mann</li> <li>- Geschlechtergerechtigkeit</li> </ul>
1	HP	2	Schaffung von Barrierefreiheit für MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz sowie KundInnen	<u>Bedeutung Diversitätsdimensionen:</u> - Barrierefreiheit soll für alle generiert werden	
1	HP	3	Förderung der Interkulturalität lässt Impulse entstehen und ist von Bedeutung für strategische Maßnahmen. Ein Vielfältiges Team unterstützt bei der Erhebung und Befriedigung der Bedürfnisse der KundInnen	Interkulturalität dient strategischen Maßnahmen und der Erfüllung der KundInnen Bedürfnisse	
1	HP	4	Ca. die Hälfte der Bevölkerung ist weiblich, als entsprechend groß ist auch das Potential dieser MitarbeiterInnengruppe zu sehen	Potential von Frauen muss genutzt werden	
2	FB 38	5	Auf diese Maßnahmen wird aufgrund des Megatrends des demografischen Wandels, mit dem Aspekt der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, steigenden Komplexität, de Effizienzdruck und die Automatisierung fokussiert	Demografischer Wandel	
2	I 2	6	Fokussierung auf die Dimension Gender, um den Frauenanteil zu heben	Erhöhung Frauenanteil	
2	I	7	Auf Frauen und Trainees mit Migrationshintergrund wird ein Schwerpunkt gesetzt, da eine richtige Durchmischung die Teams stärkt, da nur sehr wenige MitarbeiterInnen aufgenommen wurden	Durchmischung der bestehenden Teams	
3	GDP S. 6	8	Die Dimension Gender aufgrund der Verpflichtung als Finanzdienstleister eine freiwillige Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht im Top-Management zu setzen	Dimension Gender aufgrund der Verpflichtung als Finanzdienstleiter	
	GDP S. 7	9	Frauen als neue Zielgruppe, um die schnell wachsende Nachfrage nach technischen Fähigkeiten zu decken	<del>Frauen als neue Potentialgruppe um die Nachfrage im IT-Bereich decken zu können</del>	
3	GDP S. 5	10	Veränderung der Altersstruktur, der Bedürfnisse, der Erwartungen, der Vorstellungen und Überzeugungen am Arbeitsplatz. Beeinflussung der Unternehmens- und Führungskultur dies erfordert unterschiedliche Arbeitsmodelle	<del>Durch den demografischen Wandel bedingte Veränderungen</del>	
3	GDP S. 7	11	Kulturelle Vielfalt als Chance kreativ und flexibel zu bleiben. Durch Wertschätzung verbesserte Teamarbeit und Kooperation. Im Jahr 2017 waren im Unternehmen MitarbeiterInnen aus über 50 verschiedenen Nationen tätig.	Kulturelle Vielfalt als Chance, verbesserte Teamarbeit durch Wertschätzung und Verständnis, MitarbeiterInnen aus über 50 Nationen	
4	I 1	12	Mangel an TechnikerInnen aufgrund des geringen Frauenanteils in technischen Berufen	Mangel an TechnikerInnen	
4	I 1	13	Als Begründung wird das Durchschnittsalter der Belegschaft, die Begrenzte Neuaufnahme von Personal und Überlegungen wie das Personal fit gehalten werden kann	Durchschnittsalter, begrenzte Neuaufnahme von Personal und Erhaltung der Gesundheit	
4	GB S. 112	14	Rund 7% der MitarbeiterInnen werden in den nächsten fünf Jahren in Pension gehen, in den nächsten zehn Jahren rund 28%. Teilweise wird auch für betriebsnotwenige Stellen keine Nachbesetzung erfolgen	Pensionsbedingte Personalabgänge	
4	I 1	15	Unterstützung mittels einer Kooperation mit "Zusammen Österreich" und der Wirtschaftskammer, Coaching von MigrantInnen	Kooperationen und Mentoring für MigrantInnen	
5	NB S. 30	16	GenderPayGap, diese wies einen deutlichen Unterschied zwischen dem Verdienst der MitarbeiterInnen und Mitarbeiter auf	Unterschied in der Entlohnung von Frauen und Männern	
5	NB S. 30	17	Abstrebungen zur Geschlechtergerechtigkeit sowie Erhöhung des Frauenanteils	Bemühungen Geschlechtergerechtigkeit, <del>Erhöhung des Frauenanteils</del>	

Quelle: Eigendarstellung

# Zusammenfassung Auswertung Kategorie 7

Zusammenfassung - Kategorie 7 Diversitätsdimension "Alter"				
1	GB S 97	1	Es wurden Arbeitszeitmodelle für ältere MitarbeiterInnen geschaffen, welche einen länger gesunden und leistungsfähigen Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen sollen	Arbeitszeitmodelle für einen längeren und gesunden Verbleib im Erwerbsleben
1	NB S 51	2	Schaffung eines Lebensphasen - sowie Fähigkeitsorientierten Umfeldes, Altersteilzeit nach einer Krankheit für einen schrittweisen Wiedereinstieg	Lebensphasen - und Fähigkeitsorientiertes Umfeld, Altersteilzeit nach Krankheit
1	HP 1	3	Erhalt des NESTOR Gold Gütesiegels für alters- und generationengerechte Arbeitsbedingungen, im Rahmen von Maßnahmen wurden Gesundheitsprogramme, Ausbildungsmöglichkeiten, Wissenstransfer und Altersteilzeit ausgearbeitet	Gesundheitsprogramme, Ausbildungsmöglichkeiten, Wissenstransfer
1	HP 1	4	Das Generationenprogramm beinhaltet die Gestaltung der Räumlichkeiten (Licht, Bestuhlung) , Mentoring Systeme, bei welchen die Generationen von einander lernen	Altersgerechte Gestaltung der Räumlichkeiten, Mentoring- Systeme
1	NB S 49	5	Lehrgänge für ältere MitarbeiterInnen wie das "program for experts" und "senior management program" durch Nominierung oder persönliche Bewerbung	Spezifische Lehrgänge für ältere MitarbeiterInnen
2	HP	6	Augenmerk auf behinderten- und altersgerechte Arbeitsplätze. Schwerpunktprogramme Gesundes Herz, Rückenschule.	Ergonomische Altersgerechte Arbeitsplätze,- Schwerpunktprogramme Gesundheit-
3	GDP S. 6	7	Vorträge und Workshops zu Antidiskriminierung, unbewusster Voreingenommenheit und Inklusion verpflichtete Führung. Best Practice Sharing mit anderen Unternehmen.	Veranstaltungen zu Antidiskriminierung, unbewusster Voreingenommenheit und Inklusion, Austausch mit Unternehmen
3	GDP S. 6	8	Entwicklung eines Management-Coaching Programms, welches dem Generationenunterschied gewidmet ist	Entwicklung eines Management-Coaching Programms
3	GDP S. 6	9	Etablierung eines Programmes für Reverse-Mentoring und generationsübergreifendes Mentoring für MitarbeiterInnen, die älter als 50 und jünger als 30 Jahre sind. Konversationsstunden für Englisch	Reverse-Mentoring und generationsübergreifendes Mentoring
3	HP 2	10	Es wurde ein Projekt initiiert zur Schaffung von altersadäquaten Arbeits - und Entwicklungsbedingungen von dem MitarbeiterInnen jeder Altersgruppe profitieren sollen.	Schaffung altersadäquater Arbeits- und Entwicklungsbedingungen
3	HP 2	11	Schulungen zum Thema "Generationengerechtes Führen" mit Schwerpunkt Nutzung der Stärken der älteren MitarbeiterInnen. Teilnahme an einem Mentoring Programm zur Weitergabe von informellen Wissen für Führungskräfte, welche 3 bis 5 Jahre vor der Pensionierung stehen. Dadurch soll eine Vernetzung der Generationen und das Gefühl der Wertschätzung erhöht werden	Schulungen "Generationengerechtes Führen" mit Fokus Stärken der älteren MitarbeiterInnen, Mentoring Programme zur Weitergabe von informellen Wissen
3	HP 2	12	Es finden sich keine Altersgrenzen auf Inseratentexten, Broschüren oder Anmeldeformularen, Einstellung älterer MitarbeiterInnen	Keine Altersgrenzen auf Inseratentexten, Einstellung älterer MitarbeiterInnen
3	HP 2	13	Altersgerechte Aus- und Weiterbildung. Weiterbildungen zur Erhöhung des EDV Basis-Know-hows für MitarbeiterInnen ab 50 Jahren. Seminare zur persönlichen Weiterbildung. Möglichkeiten zur Job Rotation zur Flexibilitätssteigerung und für neue Karrierewege	Altersgerechte fachliche und persönliche Aus- und Weiterbildung, Job Rotation zur Flexibilitätssteigerung und neuen Karrierewege
3	HP 2	14	Vereinbarung eines Sabbatical oder von Telearbeit. Umstieg von Voll- auf Teilzeit, Möglichkeit eines Gleitpensionsmodells für einen fließenden Übergang in die Pension	Sabbatical, Telearbeit, Umstieg von Voll- auf Teilzeit, Gleitpensionsmodelle
3	HP 2	15	Motivationsoffensive im Rahmen eines Workshops für MitarbeiterInnen, welche kurz vor der Pension stehen.	Workshops zur Steigerung der Motivation von kurz vor der Pension stehenden MitarbeiterInnen
3	HP 2	16	Initiierung von Lernpatenschaften zu Bestärkung der Zusammenarbeit. Übernahme einer Mentoren Funktion vor Antritt der Pension.	Lernpatenschaften zur Bestärkung der Zusammenarbeit
3	HP 2	17	Neuorganisation des Gesundheitsmanagements auf Basis der WKO Kriterien für die Bereiche Körper und Psyche. Gründung eines Work-Health Centers und eines Work-life-Centers	Gesundheitsmanagement-
4	GB S. 140	18	Es wird eine ausgewogene Altersstruktur angestrebt. Wissen soll im Unternehmen erhalten werden und LeistungsträgerInnen sollen an das Unternehmen gebunden werden	Ausgewogene Altersstruktur, Erhaltung des Wissens und Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen
4	GB S. 141	19	MitarbeiterInnen sollen länger gesund im Arbeitsprozess gehalten werden, um zu einem erfolgreichen Generationenwechsel beizutragen. Daher wurde ein Gesundheitsmanagement initiiert, welche einen gesunden Lebensstil fördern sollen. Kostenlosen Beratung bei beruflichen und privaten Problemen.	Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit mit Hilfe eines Gesundheitsmanagements
4	DMA S. 36	20	Aufgrund der unternehmenseigenen Situation sowie des demografischen Wandels ist es von Bedeutung, das Wissen nicht nur kontinuierlich weiterzuentwickeln sondern dies bei Ausscheiden auch zu erhalten. Kritisch ist der Verlust von personenbezogenem Wissen. Führungskräfte werden bei den Prozessen des Wissenstranfers durch die Personalabteilung und Werkzeuge unterstützt.	Wissensweiterentwicklung sowie Wissenstransfer
5	NB S. 31	21	Initiierung von Programmen zur Übergangshilfe in die Pension: Altersteilzeit, Teilpension sowie die Wiedereingliederungsteilzeit nach einer Krankheit	Übergangszeitmodelle für den Pensionsübertritt und nach Krankheit
5	NB S. 32	22	Alterssabbatical sowie Konzepte zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und unterschiedlicher Lebensphasen. Demografie Beratung mit dem Schwerpunkt der altersgerechten Gestaltung der Arbeitsplätze.	Alterssabbatical, Flexibilisierung der Arbeitszeiten zur Förderung unterschiedlicher Lebensphasen, Demografie Beratung

**OK 7 Diversitätsdimension "Alter"**  
 UK 7.1. MitarbeiterInnen

- Arbeitszeitmodelle für einen längeren und gesunden Verbleib im Erwerbsleben
- Lebensphasen- und Fähigkeitsorientiertes Umfeld
- Altersteilzeit
- Gesundheitsprogramme
- Ausbildungsmöglichkeiten
- Wissenstransfer
- Altersgerechte Gestaltung der Räumlichkeiten
- Mentoringssysteme
- Lehrgänge für ältere MitarbeiterInnen
- Veranstaltungen zu Antidiskriminierung und unbewusster Voreingenommenheit
- Austausch mit Unternehmen
- Entwicklung eines Management-Coaching Programmes
- Mentoring
- Schaffung altersadäquater Entwicklungsbedingungen
- Schulungen mit Fokus auf die Stärke der älteren MitarbeiterInnen
- Mentoringprogramme zur Weitergabe von Wissen
- Keine Altersangaben in Inseraten
- Einstellung älterer MitarbeiterInnen
- Jobrotation
- Workshops zur Steigerung der Motivation
- Lernpatenschaften
- Ausgewogene Altersstruktur
- Erhaltung des Wissens
- Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen
- Übergangszeitmodelle
- Demografieberatung

## Zusammenfassung Auswertung Fortsetzung Kapitel 7

1	GB S 88	1	Barrierefreie Gestaltung der Verkehrsmittel durch Niederflureinstiege, breite Portale, offene Übergänge und stärkere Farbkontraste. Eigener Sitzplatz. Beachtung des Komforts	Barrierefreie Verkehrsmittel	<p><b>OK 7 Diversitätsdimension "Alter"</b> UK 7.1. KundInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrierefreiheit</li> <li>- Regionale Erreichbarkeit gewährleisten</li> <li>- Personalisierung</li> <li>- Service</li> <li>- Anpassung der Angebotspalette</li> <li>- Lebensphasenorientierte Produkte und Dienstleistungen</li> <li>- Wahlmöglichkeiten Vertriebswege</li> <li>- Verbesserung der Zugänglich- und Verständlichkeit von Werbeinhalten</li> <li>- Unterstützung bei der Digitalen Nutzung</li> </ul>
1	GB S 98	2	Barrierefreier Zugang zu (...) und (...) für Menschen mit Behinderung, mobilitätsbeschränkte Personen und Eltern mit Kindern, Leichter und Barrierefreier Ticketkauf	<del>Barrierefreie Zugänge zu den Verkehrsmitteln, einfacher und barrierefreier Ticketkauf.</del>	
1	S 99	3	Während der Fahrt werden Informationen im ZweiSinne-Prinzip an die Fahrgäste gegeben: Durchsagen und kontrastreiche Anzeigen auf großen Bildschirmen	<del>Informationsübermittlung mittels Durchsagen und Bildschirmen.</del>	
2	M S 29	4	Umbau des Standortnetzes mit Partnerunternehmen um die regionale Erreichbarkeit zu gewährleisten.	Regionale Erreichbarkeit gewährleisten	
2	M S 29	5	Hohe Kundenservicequalität durch Personalisierung, die Grenze zwischen stationären und Online-Angeboten verschwimmt heutzutage. Das Unternehmen möchte seinem flächendeckenden Versorgungsauftrag gerecht werden.	Personalisierung durch stationäre Angebote	
2	M S 42	6	Ein neues Service stellt das Abholservice von (...) dar.	Abholservice	
2	NB S 40	7	Veränderte Lebensstile und Ansprüche der Kunden führen zu einer Erweiterung der Angebotspalette. Augenmerk auf Kundinnen Komfort durch Samstagzustellung und Paketrückgabe beim Zusteller.	Anpassung Angebotspalette an veränderte Lebensstile und Ansprüche	
3	GB S. 66	8	Kunden orientierte Produktentwicklung, Produkteigenschaften sind auf Flexibilität, geänderten Bedürfnissen nach Lebensphasen, Einfachheit, Sicherheit, Transparenz und leichte Verständlichkeit ausgerichtet. Reduzierung der Komplexität.	Lebensphasen orientierte Produkte, Reduzierung der Komplexität	
3	GB S. 66	9	Omni-Chanel um die Wahlmöglichkeit zwischen herkömmlichen und neuen Vertriebs- und Kommunikationskanälen	Wahlmöglichkeit zwischen neuen und herkömmlichen Vertriebswegen	
3	GB S. 66	10	Verbesserung des Werbeauftrittes mit Fokus auf Zugänglichkeit, einfache Bedienung, transparente und verständliche Inhalte	Verbesserung der Zugänglichkeit und der Verständlichkeit von Werbeinhalten	
3	GB S.67	11	Gründung eines Contact Centers zur Unterstützung bei der digitalen Nutzung	Unterstützung bei der Digitalen Nutzung	
4	HP	12	Höchstmaß an Zugänglichkeit für alle Zielgruppen bei den Webprodukten. Höchstes Level der Richtlinien an Barrierefreien Webinhalten.	<del>Barrierefreie und die Standards übertreffende Zugänglichkeit für alle Zielgruppen bei Webprodukten</del>	
5	NB S. 23	13	Es wird ein Level an Barrierefreiheit angestrebt, welcher durch bauliche Maßnahmen erreicht werden soll.	<del>Barrierefreiheit bei der Reise wird angestrebt.</del>	
5	NB S. 23	14	Ziel ist es alle 50km eine Barrierefreie (...) anbieten zu können. Auf der Webseite sind alle solchen (...) abrufbar	Flächendeckende Barrierefreie Rastanlagen	
5	NB S. 23	15	Launche der neuen Webseite mit dem Web- Barrierefreiheits-Level AA mit akustischer und visueller Anzeige	Barrierefreie Webseite	

Quelle: Eigendarstellung