

Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015

Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation

Inhalt

Hintergrund der Studie.....	3	Zusätzliche Diversity-Kommunikationsmaßnahmen I	24
Forschungsdesign	5	Zusätzliche Diversity-Kommunikationsmaßnahmen II.....	25
Hauptergebnisse der Studie	6	Grad der Offenlegung von Diversitätsaspekten – Detailergebnisse ...	26
I. Institutionalisierung von DiM & CSR.....	10	III. Diversity Management & CSR im Employer Branding.....	28
Institutionalisierungsindex für DiM & CSR.....	11	Hintergrund: Was ist Employer Branding?	29
Institutionalisierungsindex: Einzelparameter	12	Haben Sie ein formuliertes Employer Branding Konzept?	30
Ist DiM grundsätzlich ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen?	13	Welchen Nutzen erwarten Sie sich durch das Employer Branding?	31
Was sind die Treiber für DiM in Ihrem Unternehmen?	14	Hat Ihre Arbeitgebermarke einen Bezug zu CSR und DiM?	32
Auf welche Zielgruppen (Diversitätsdimensionen) fokussieren die von Ihnen umgesetzten Diversity- Management-Maßnahmen?	16	Welche Employer Branding Einzelmaßnahmen haben Sie wie umgesetzt?.....	33
Inwieweit sind in Ihrem Unternehmen Unconscious Bias zu beobachten?	17	Welche Employer Branding Einzelmaßnahmen haben Sie wie umgesetzt?.....	35
Setzen Sie Maßnahmen zur Reduzierung von Unconscious Bias (Anti-Bias-Maßnahmen)?	18	Welche Zukunft hat Diversity Management in Österreich?.....	36
II. Offenlegung von Diversitätsaspekten.....	19	Empfehlungen zu Diversity Management	38
Hintergründe zur EU-Richtlinie 2014/95/EU „Non-Financial Reporting“ und der Bestimmung zur Offenlegung des Diversitätskonzeptes (Artikel 20/1/g).....	20	Der Austrian Traded Index (ATX)	39
Inhaltselemente & Prinzipien eines Diversitätskonzeptes	21	Quellen.....	40
Diversitätskonzept im Reporting (Berichtswesen) I	22	Danksagung	41
Diversitätskonzept im Reporting (Berichtswesen) II	23	AutorInnen	41
		Kontakte für Rückfragen	41

DiM

Hintergrund der Studie

Diversity Management (DiM) und CSR (Corporate Social Responsibility) werden zunehmend zu relevanten Faktoren für die österreichische Wirtschaft. Dies zeigt sich nicht zuletzt an den regelmäßigen Veranstaltungen zum Thema sowie durch mehrere erfolgreiche Initiativen, wie z.B. respACT¹, der Unternehmensplattform für CSR und nachhaltige Entwicklung, und der „Charta der Vielfalt“, mit deren Unterzeichnung sich bereits mehr als 150 Unternehmen öffentlich zu DiM bekannt haben.

Die Studie „Zukunftsfähige Managementstrategien. Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft“² hat bereits 2012 gezeigt, dass die überwiegende Mehrheit der 20 größten börsennotierten Unternehmen in Österreich (ATX-Unternehmen) CSR-Aktivitäten und Maßnahmen zur Förderung und Nutzung von personeller Vielfalt setzt. Im Bereich Diversity finden jedoch meist nur selektive Einzelmaßnahmen statt. Die institutionelle Verankerung von DiM war im Vergleich zu CSR noch gering ausgeprägt.

Dieser Befund geringer strategischer Ausrichtung der relativ weit verbreiteten Diversity Maßnahmen wurde von den StudienautorInnen als Ergebnis einer „episodischen Implementierung“³ klassifiziert. Die ATX-Unternehmen stehen am Beginn eines Implementierungsprozesses und haben mit einzelnen Diversity Maßnahmen eher auf Veränderungen branchenspezifischer Arbeitsmärkte und regionalspezifischer Kundenstrukturen re-agierte, als dass sie diese pro-aktiv unter Einbeziehung diverser interner und externer Stakeholder gestalten⁴.

1 respACT - austrian business council for sustainable development ist die führende Unternehmensplattform für CSR und nachhaltige Entwicklung in Österreich.

2 factor-D; Diversity Search; IHS (2012): Zukunftsfähige Managementstrategien: DiM & CSR im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft: Wien

3 Gemäß einer Klassifizierung nach Dass, P. and Parker, B. (1999), „Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning“, Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 2, pp. 68-80.

4 vgl. Segert, A.; Wondrak, M. (2015): Using the Diversity Impact Navigator to move from interventions towards Diversity Management strategies. In: Journal of Intellectual Capital. Vol. 16 Iss:1. Emerald Group Publishing Ltd:Bingley(UK)

Vor einigen Wochen hat nun die Europäische Kommission den nächsten Meilenstein in der Entwicklung von DiM und CSR in Europa gesetzt und die [Richtlinie 2014/95/EU „Non-Financial Reporting“](#) veröffentlicht. Diese verpflichtet Großunternehmen, ihr Diversitätskonzept und zusätzliche nichtfinanzielle Informationen spätestens ab 2017 zu veröffentlichen.

Mit der [gegenständlichen Studie „DiM & CSR in den ATX-Unternehmen – 2015: Schwerpunkt Unternehmenskommunikation“](#) wird der Status Quo der Institutionalisierung der beiden Konzepte in den ATX-Unternehmen erneut analysiert. Im Zentrum steht, wie in der Vorgängerstudie aus 2012, das Diversity Management. Es wird erhoben, inwieweit sich dieses im Vergleich zu CSR in den letzten drei Jahren gefestigt hat und welchen Entwicklungsbedarf es in Hinblick auf die neue EU-Richtlinie gibt. Ein zusätzlicher Fokus liegt auf der Unternehmenskommunikation, insbesondere dem Employer Branding.

Die Ergebnisse sind in drei Bereiche gegliedert:

1. [Institutionalisierung von DiM & CSR](#): Grad der Institutionalisierung von DiM und CSR, Zielgruppen der Diversity-Maßnahmen, DiM als Erfolgsfaktor, Unconscious Bias und Maßnahmen zur Vorbeugung dieser.
2. [Offenlegung von Diversitätsaspekten](#): Ausmaß der Offenlegung von Diversitätskonzepten und von zusätzlichen Kommunikationsmaßnahmen.
3. [DiM und CSR als Aspekte im Employer Branding](#): Nutzung von CSR und DiM als Aspekte in der Kommunikation der Arbeitgebermarke (Employer Branding).

Forschungsdesign

Stichprobe: Analysiert bzw. befragt wurden die 20 größten börsennotierten Unternehmen in Österreich (ATX-Unternehmen)⁵.

Erhebungsmethoden:

- 1.) Online-Umfrage zwischen 3. März und 10. April 2015. Der Fragebogen umfasste 28 Fragen.
Antwortquote: 50%
- 2.) Analyse der letztveröffentlichten Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Corporate Governance Berichte (2013-2014) sowie Websites im Zeitraum von 31. März bis 2. April 2015. Auswertungsquote: 100%

Zentrale Forschungsfragen:

- » In welchem Ausmaß ist DiM im Vergleich zu CSR institutionalisiert?
- » Wird DiM als Erfolgsfaktor gesehen und was sind die Treiber für DiM in den Unternehmen?
- » Werden in den Unternehmen Unconscious Bias beobachtet und werden Maßnahmen zur Vermeidung gesetzt?
- » In welchem Ausmaß werden Diversitätsaspekte in der Unternehmenskommunikation, insbesondere in Hinblick auf die EU-Richtlinie 2014/95/EU „Non financial reporting“ offengelegt?
- » In welcher Form wird DiM & CSR im Employer Branding genutzt?

⁵ ATX-Zusammensetzung vom Februar 2015. Weitere Details siehe Seite 39.

Hauptergebnisse der Studie

1. Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich als Managementansatz in den ATX-Unternehmen weitgehend etabliert. Alle ATX-Unternehmen beschäftigen sich mittlerweile mit dem Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit. Die Hälfte davon (50%) weist alle erfragten Institutionalierungsparameter auf.

Die Europäische Kommission⁶ definiert CSR als die Verantwortung von Organisationen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Um dieser gerecht zu werden, sollten sie auf Verfahren zurückgreifen können, mit denen u.a. soziale, ökologische und ethische Belange in ihre Führung und Strategie integriert werden.

100% der befragten ATX-Unternehmen setzen nach eigenen Angaben bereits CSR-relevante Maßnahmen. 50% davon haben CSR auch strategisch verankert und weisen alle erfragten Institutionalierungsparameter auf. Der Institutionalisierungsindex beträgt im Durchschnitt 3,2 (im Vergleich 2012: 3,0). In diesen fließen folgende Parameter ein: Vorhandensein eines schriftlichen Konzeptes, CSR-Beauftragte/Abteilung, direkte Berichtslinie zum Vorstand und CSR-Controlling.

2. Diversity Management (DiM) ist im Vergleich zu CSR weiterhin deutlich geringer institutionalisiert. Der Index beträgt im Durchschnitt 1,6. Eine kleine Gruppe von ATX-Unternehmen entwickelt sich jedoch zu Vorreitern im Bereich Diversity.

Diversity Management (DiM) definieren die AutorInnen als eine Unternehmensstrategie, durch welche die personelle und kognitive Vielfalt der MitarbeiterInnen und StakeholderInnen gefördert und genutzt wird. Wie bereits 2012 beträgt der durchschnittliche Institutionalisierungsindex von DiM für alle ATX-Unternehmen mit 1,6 nur die Hälfte dessen von CSR (3,2). Die strategische Verankerung hat sich in den letzten drei Jahren mit einem Wachstum von insgesamt 7% nur zögernd fortgesetzt. 80% geben an, aktuell kein schriftlich formuliertes DiM-Konzept zu haben. 30% der Betriebe, die

⁶ Europäische Kommission (2011): Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – A renewed EU strategy 2011-2014 for CSR, Brüssel, October 2011.

Diversity-Maßnahmen durchführen, haben dieses in direkter Berichtslinie mit dem Top-Management verbunden. Bei CSR sind dies mit 60% der Unternehmen aber deutlich mehr.

Doch der Blick auf den durchschnittlichen Index täuscht in Hinblick auf die zunehmende Heterogenisierung der Gruppe. Ein kleiner Teil der Befragten hat nicht nur schriftliche Diversitätskonzepte verfasst, sondern veröffentlicht diese auch bereits heute umfassend in seinen Geschäfts- und/oder Nachhaltigkeitsberichten.

3. Diversity ist ein Erfolgsfaktor! Vielfalt bleibt aber überwiegend ein HR-Thema. Haupttreiber für DiM sind der bessere Zugang zu potentiellen Talenten und die erhöhte MitarbeiterInnenbindung. Die wichtigsten Zielgruppen sind die Dimensionen „Geschlechter“ und „Alter“.

Der Mehrwert von DiM wird als umfassend eingeschätzt. 100% jener ATX-Unternehmen, die Diversity-relevante Maßnahmen setzen, sehen DiM grundsätzlich als Erfolgsfaktor.

Bei den Zielgruppen von DiM präferieren die Befragten die Dimension Gender (83%). Auch bei den Dimensionen „Alter“ (67%), „Behinderung“ (50%) und „Ethnie“ (33%) ist eine zunehmende Sensibilisierung feststellbar. Die Diversität religiöser oder sexueller Orientierungen findet bei den Befragten (je 0% nach eigenen Angaben) weiterhin kaum Beachtung. Letzteres ist im Einklang mit europäischen Vergleichsstudien⁷ und zeigt deutlich die noch immer vorherrschende Tabuisierung der beiden Themen – insbesondere am Arbeitsplatz.

100% der Unternehmen, welche sich mit Diversity beschäftigen, nennen den besseren Zugang zu potentiellen Talenten und die MitarbeiterInnenbindung als Treiber für ihr DiM. Jedoch nur 33% sehen DiM als Antwort auf veränderte bzw. spezifische Bedürfnisse von KundInnen oder Stakeholder sowie nur 17% als Maßnahme zur Gewinnsteigerung. DiM bleibt somit überwiegend ein HR-Thema.

⁷ Wondrak, M. (2014): Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charters signatories in the European Union. European Commission - Directorate-General for Justice:Brussels.

4. Im Bereich der Offenlegung von Diversitätsaspekten besteht noch großer Entwicklungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf die kommende EU-Richtlinie „Non Financial Reporting“. Nur wenige Unternehmen (25%) veröffentlichen ein umfassendes Diversitätskonzept.

Nur ein Viertel der ATX-Unternehmen (25%) veröffentlicht bereits heute ein umfassendes Diversitätskonzept in ihren Geschäfts-, Nachhaltigkeits- oder Corporate Governance-Berichten. 40% erfüllen die vier Kriterien, die im Rahmen der Studie gesetzt wurden, teilweise und 35% nicht. Der größte Entwicklungsbedarf besteht im Bereich der Mehrdimensionalität (inklusive Ansatz) der veröffentlichten Diversitätsaspekte. Die Mehrheit der Unternehmen (70%) beschränkt den Fokus der Daten derzeit auf Geschlecht und/oder Nationalitäten der MitarbeiterInnen.

5. CSR und DiM werden im Employer Branding der ATX-Unternehmen bis jetzt noch wenig genutzt. Vor allem zielgruppenspezifische Maßnahmen bleiben aus.

Die Mehrheit der ATX-Unternehmen (70%) nutzt Employer Branding, um dadurch einen besseren Zugang zu potentiellen Talenten zu erhalten und das Image zu steigern. Die Hälfte der Befragten (50%) hat dafür ein formuliertes Konzept ausgearbeitet.

Diversity wird insgesamt öfter bei Employer Branding Maßnahmen genutzt (48%) als CSR (37%). Bei den einzelnen Maßnahmen zeigen sich große Unterschiede. Alle Befragten (100%) beziehen sich in ihren Geschäftsberichten oder Unternehmensbroschüren auf DiM und/oder CSR.

Maßnahmen mit einer Diversity-zielgruppenspezifischen Ausrichtung werden aber derzeit nur sehr selten durchgeführt, wie z.B. Anzeigen in Community-Medien (10% mit DiM & CSR), Community-Events (10% mit DiM) oder Diversity-spezifische Jobportale (10%).

6. Die Mehrheit der Befragten beobachtet das Phänomen Unconscious Bias in ihren Unternehmen. Jedoch nur 11% setzen entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung von unbewussten Vorurteilen.

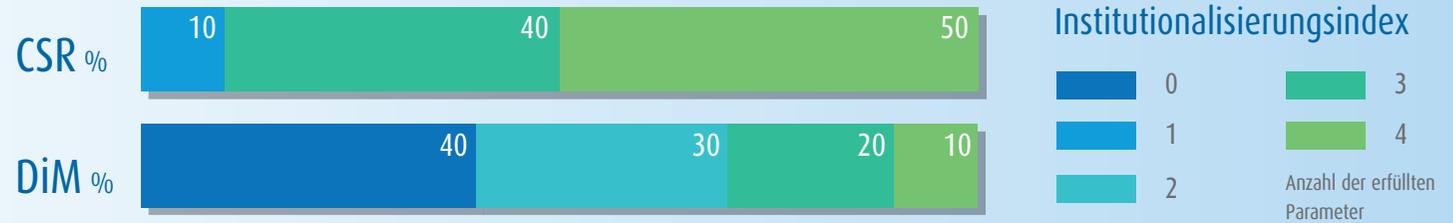
Unconscious Bias sind kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie unbewusste Vorurteile oder stereotypes Denken. Bias können zur mangelnden Einsicht für den Nutzen von Diversität führen und gelten als eine der größten Hürden für die strategische Umsetzung von DiM. 70% der Befragten beobachten Unconscious Bias in ihren Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung. Nur 13% setzen Maßnahmen zur Reduzierung bzw. Vorbeugung von Unconscious Bias.

7. Diversity Management wird aufgrund der kommenden EU-Richtlinie in den nächsten Monaten einen deutlichen Aufschwung erhalten. Doch um die kritische Masse zu überzeugen, braucht es zusätzliche betriebswirtschaftliche Argumente und einen erweiterten Fokus auf kognitive Diversität.

Mit der neuen EU-Richtlinie wird der normative Druck auf die Großunternehmen erhöht, die Vielfalt in den Leitungsorganen zu erweitern. DiM wird in den nächsten Monaten deutlich an Bedeutung gewinnen. Doch es ist ungewiss, ob zusätzliche Regelungen die bestehenden Vorbehalte gegenüber dem Thema gänzlich auflösen werden. Viele ManagerInnen betrachten DiM weitgehend als ethisch-moralisch motiviert. Es braucht zudem betriebswirtschaftliche Argumente und einen - über die Kerndimensionen hinaus - erweiterten Fokus auf damit verbundene oder erlernte kognitive Diversität. Denn der Ansatz von kognitiver Diversität führt letztlich zu mehr Innovationen, höherer Flexibilität und zum Aufbrechen des kritisierten „Gruppendenkens“.

I. Institutionalisation von DiM & CSR

Institutionalisierungsindex für DiM & CSR



Um den Institutionalisierungsgrad von DiM (und CSR im Vergleich) zu messen, wurde ein Index gebildet. In ihn gehen folgende Parameter ein: Das Vorhandensein von einem DiM-Konzept, einer/m DiM-Beauftragten/Abteilung, einer direkten Berichtslinie bzgl. DiM zum Vorstand und eines DiM-Controllings. Für jeden Faktor wurde ein Punkt vergeben. Je höher der Index, desto stärker ausgeprägt ist die Institutionalisierung. Der Index beträgt für DiM im Durchschnitt 1,6 (2012:1,5) und für CSR 3,2 (2012: 3,0).

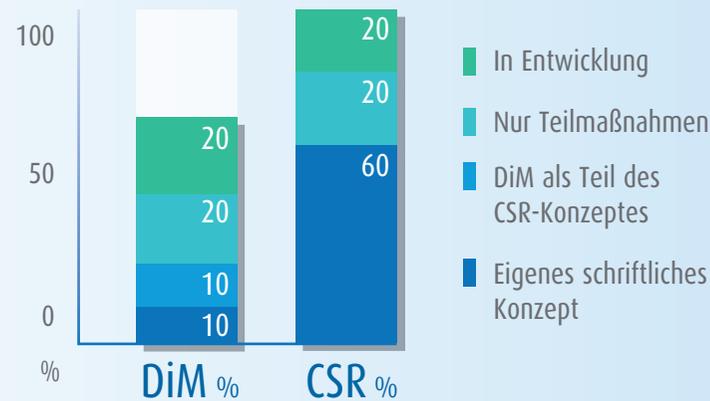
Die Institutionalisierung von CSR ist, wie bereits in der Studie 2012⁸ festgestellt, deutlich stärker entwickelt als jene von DiM. Alle ATX-Unternehmen beschäftigen sich mittlerweile mit CSR. 50% (2012: 50%) davon weisen nach eigenen Angaben alle erfragten Institutionalisierungsparameter für CSR auf. Für DiM haben nur 10% (2012: 6%) ein entsprechendes Konzept bereits gänzlich institutionalisiert.

Im Vergleich zu 2012 zeigt sich bei beiden Managementstrategien ein leicht zunehmender Institutionalisierungsgrad (CSR +7%, DiM +7%). Jener von DiM ist mit einem Durchschnitt von 1,6 noch deutlich vom Maximalwert 4,0 entfernt. Nur 20% der Befragten geben an, ein schriftlich formuliertes DiM-Konzept zu haben (eigenständig oder als Teil des CSR-Konzeptes). Weitere 20% setzen zumindest DiM-Teilmaßnahmen. Dies bedeutet, dass für die Mehrheit der ATX-Unternehmen in Hinblick auf die zukünftigen EU-Bestimmungen noch ein deutlicher Entwicklungsbedarf besteht.

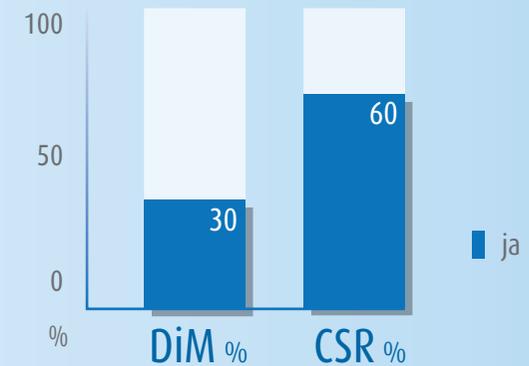
⁸ factor-D; Diversity Search; IHS (2012): Zukunftsfähige Managementstrategien: DiM & CSR im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft: Wien

Institutionalisierungsindex: Einzelparameter

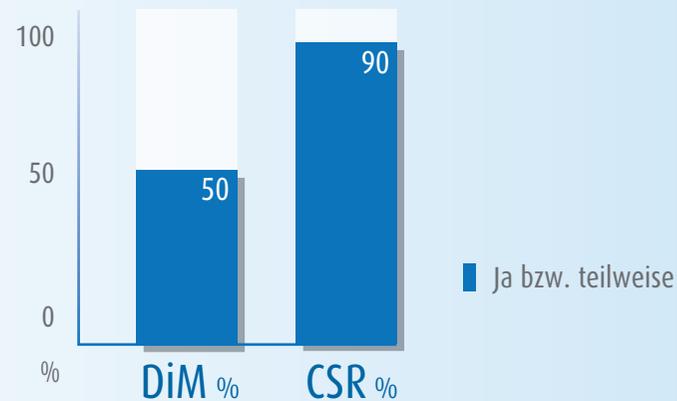
Gibt es bei Ihnen ein DiM- oder CSR-Konzept?



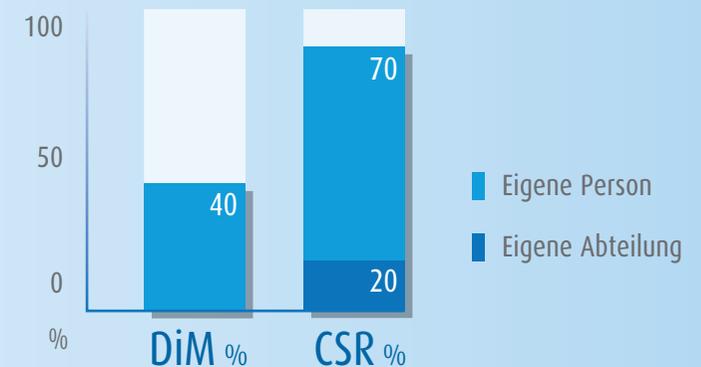
Existiert bei DiM & CSR eine direkte Berichtslinie zu Vorstand/Geschäftsführung?



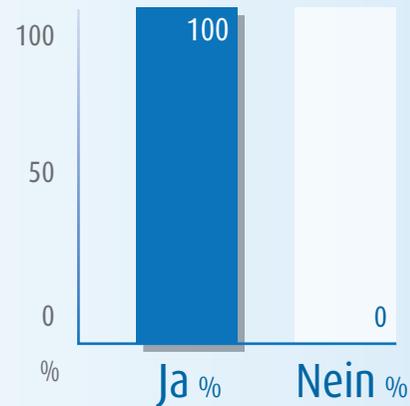
Messen Sie den Erfolg von DiM & CSR?



Eigenständige(r) DiM-Beauftragte(r)/Abteilung im Unternehmen



Ist DiM grundsätzlich ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen?



Die Umfrage macht deutlich:
Diversity ist ein Erfolgsfaktor.

100% der ATX-Unternehmen, die sich mit Diversity beschäftigen⁹, beantworteten die Frage mit „Ja“.

⁹ Unternehmen mit Diversity-Konzept: ja, teilweise oder in Entwicklung

Was sind die Treiber für DiM in Ihrem Unternehmen?

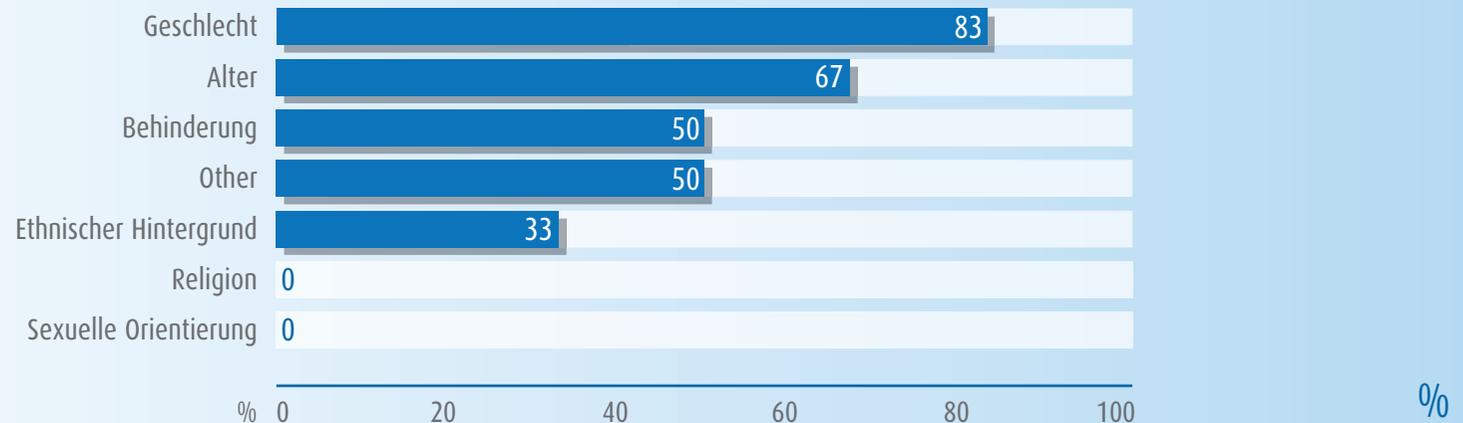


Die demografischen Veränderungen und der damit verbundene Mangel an qualifizierten Fachkräften werden oft als Auslöser für die Auseinandersetzung mit DiM genannt. Die vorliegende Studie bestätigt diese Annahmen. 100% der Unternehmen, die sich mit Diversity beschäftigen¹⁰, nennen den besseren Zugang zu potentiellen Talenten und die MitarbeiterInnenbindung als Treiber für ihr DiM (2012: 94% und 75%).

¹⁰ Unternehmen mit Diversity-Konzept: ja, teilweise oder in Entwicklung

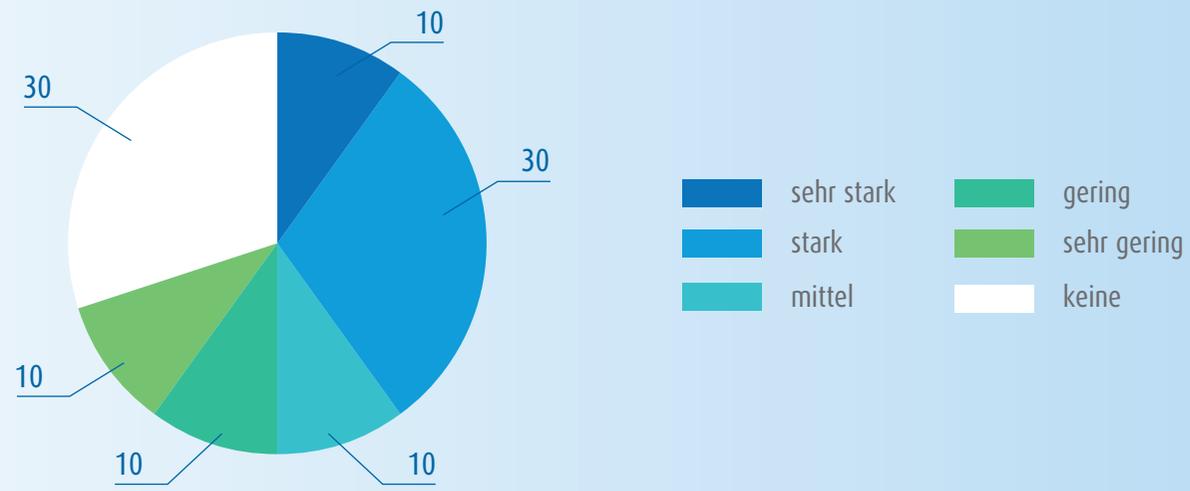
83% davon verstehen DiM als Maßnahme zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Unternehmenskultur. Jedoch nur 33% sehen DiM als Antwort auf veränderte bzw. spezifische Bedürfnisse von KundInnen oder Stakeholder sowie nur 17% als Maßnahme zur Gewinnsteigerung. DiM ist überwiegend ein Human Resources Thema.

Auf welche Zielgruppen (Diversitätsdimensionen) fokussieren die von Ihnen umgesetzten Diversity-Management-Maßnahmen?



Wie 2012 zeigt sich in den Zielgruppen von DiM eine deutliche Präferenz auf Genderfragen (83%). Die Chancengleichheit von Frauen ist ein zentrales gesellschaftliches Thema in Österreich. Zudem wird dies durch die gesetzlichen Vorgaben unterstützt, wie z.B. verpflichtende Angaben über Maßnahmen zur Förderung von Frauen gem. § 80 AktG. Auch bei den Dimensionen Alter (67%), Behinderung (50%) und Ethnie (33%) ist eine zunehmende Sensibilisierung feststellbar. Die Diversität religiöser oder sexueller Orientierungen findet bei den Befragten (je 0% nach eigenen Angaben) weiterhin kaum Beachtung.

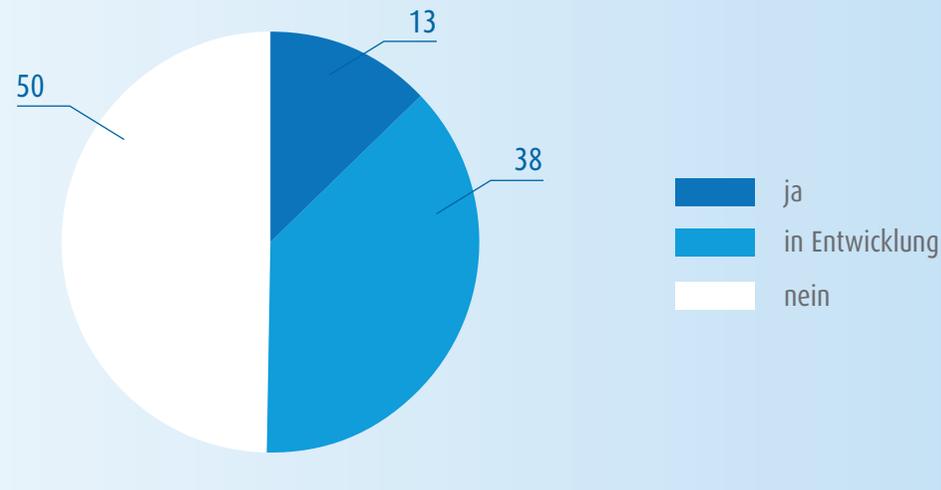
Inwieweit sind in Ihrem Unternehmen Unconscious Bias zu beobachten?



Unconscious Bias sind kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie unbewusste Vorurteile und Verhaltensmuster gegenüber sozialen Gruppen oder stereotypes Denken. Selbst wenn eine Person überzeugt ist, objektiv zu entscheiden, kann diese, z.B. in Bezug auf Geschlechterrollen, durch Unconscious Bias unbewusst zu tradierten Mustern zurückfallen. Bias können zur mangelnden Einsicht für den Nutzen von Diversity führen und gelten als eine der größten Hürden für die strategische Umsetzung von DiM.

Die Mehrheit der Befragten (70%) beobachtet Unconscious Bias in ihrem Unternehmen, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung. 40% der Betriebe beobachten Bias sehr stark bzw. stark, 20% gering oder sehr gering.

Setzen Sie Maßnahmen zur Reduzierung von Unconscious Bias (Anti-Bias-Maßnahmen)?



Anti-Bias-Initiativen umfassen laut internationalen Publikationen¹¹ u.a. Sensibilisierungs-Trainings für Führungskräfte, Bias-Analysen, Maßnahmen zur Versachlichung und Formalisierung von HR-Prozessen und die Einführung eines Mehr-Augen-Prinzips bei wichtigen Personalentscheidungen.

Trotz des großen Einflusses von Unconscious Bias (70% nehmen diese im Unternehmen wahr), setzen derzeit nur rund 13% der ATX-Unternehmen entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung. 38% entwickeln derzeit Anti-Bias-Maßnahmen.

¹¹ z.B. Hunt, V.; Layton, D.; Prince, S. (2014): Diversity Matters. McKinsey & Company: London oder Plattform Anti-Bias www.anti-bias.at

II. Offenlegung von Diversitätsaspekten

Hintergründe zur EU-Richtlinie 2014/95/EU „Non-Financial Reporting“ und der Bestimmung zur Of- fenlegung des Diversitätskonzeptes (Artikel 20/1/g)

Auslöser für den Ruf nach mehr Diversität und Transparenz im Bereich der sozialen und ökologischen Aktivitäten von Unternehmen war die Finanzkrise von 2008.

Der Internationale Währungsfonds (IWF) lieferte 2011 eine selbstkritische Antwort auf die Frage, warum er die Krise nicht vorausgesehen hatte. „Der IWF litt“, so der Prüfbericht¹², „an einer intellektuellen Befangenheit und einem generellen Denken, dass eine umfassende Finanzkrise in den entwickelten Wirtschaftssystemen unmöglich sei.“ Die Führung versagte demnach aufgrund ihrer eigenen Homogenität, die überwiegend aus Männern aus entwickelten Wirtschaftssystemen und mit sehr ähnlichen Ausbildungshintergründen und Lebensläufen bestand.

Mit der Pflicht zur Offenlegung des Diversitätskonzeptes¹³, das im Zusammenhang mit den Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorganen verfolgt wird, soll nun indirekt Druck auf die Unternehmen ausgeübt werden, die Vielfalt im Management zu erhöhen und dem „Gruppendenken“ entgegenzuwirken. Darüber hinaus soll der Markt besser über die Geschäftsmodelle und Unternehmensführungspraktiken informiert werden.

¹² International Monetary Fund (2011): The Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund. IMF Performance in the Run-up to the Financial and Economic Crisis: IMF Surveillance in 2004-07. IMF: Washington

¹³ Wird ein derartiges Konzept nicht angewendet, ist laut Artikel 20/1/g in der Erklärung zu erläutern, warum dies der Fall ist.

Inhaltselemente & Prinzipien eines Diversitätskonzepts

Für die Beurteilung¹⁴ des Grads der Offenlegung des Diversitätskonzeptes haben die AutorInnen folgende vier Inhaltselemente & Prinzipien festgelegt. Diese lehnen sich im Wesentlichen an die Bestimmungen des Artikel 20/1/g der EU-Richtlinie 2014/95/EU an¹⁵.

1. **Strategie, Ziele und Umsetzung:** Das Konzept sollte Einblick geben und zeigen, wie Diversität im Unternehmen und insbesondere im Management gefördert wird, welche Ziele gesetzt wurden und mit welchen Maßnahmen das Konzept umgesetzt werden soll. Das Konzept sollte über die Betrachtung von Diversity als soziale Verantwortung hinaus einen Fokus auf die ökonomische Nutzengenerierung, wie z.B. Innovationspotential, höhere Wettbewerbsfähigkeit usw. haben.
2. **Mehrdimensionalität:** Das Konzept sollte inklusiv¹⁶ ausgerichtet sein und mindestens drei Diversitätsaspekte, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung oder Religion verfolgen.
3. **Übersichtlichkeit & Umfang:** Die Informationen über das Diversitätskonzept sollten übersichtlich in einem gesonderten Kapitel beschrieben sein, welches mindestens eine halbe A4-Seite umfasst.
4. **Ergebnisse & Kennzahlen:** Das Diversitätskonzept sollte Informationen über die Ergebnisse im Berichtszeitraum beinhalten. Die Kennzahlen¹⁷ sollten mindestens drei Diversitätsaspekte abdecken, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung oder Religion.

¹⁴ Die Beurteilungen im Rahmen dieser Studie wurden vom Studienleiter durchgeführt. Um eine intersubjektive Validität zu gewährleisten, wurden stichprobenartig Unternehmensberichte von einer zweiten Person erneut analysiert und miteinander verglichen.

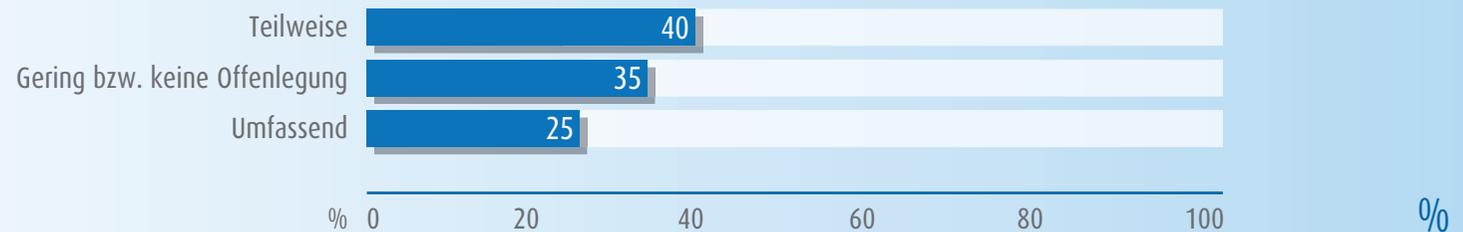
¹⁵ Die endgültige Formulierung der Bestimmungen ist abhängig von der jeweiligen Umsetzung in die nationalen Rechtsvorschriften. Diese hat bis spätestens 6.12.2016 zu erfolgen.

¹⁶ Unter "Inklusiv" verstehen die AutorInnen einen Ansatz, der der Individualität und den Bedürfnissen möglichst aller MitarbeiterInnen und StakeholderInnen Rechnung trägt.

¹⁷ Für die positive Beurteilung ausreichend waren Angaben gemäß GRI-Reporting G3-LA13 oder G4-LA12.

Diversitätskonzept im Reporting (Berichtswesen) I

Grad der Offenlegung des Diversitätskonzeptes im Reporting (Berichtswesen)



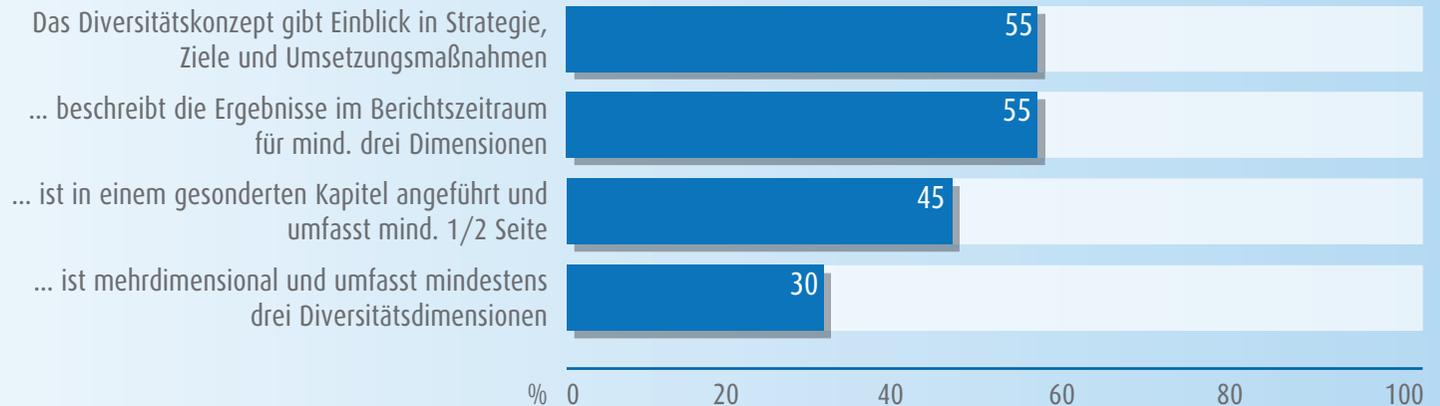
Im Rahmen der Studie wurden alle aktuellen Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Corporate Governance Berichte der ATX-Unternehmen analysiert.

Aufgeschlüsselt auf die vier Inhaltselemente & Prinzipien eines Diversitätskonzeptes zeigen die Ergebnisse einen großen Entwicklungsbedarf in Hinblick auf die Bestimmungen (Artikel 20/1/g) der EU-Richtlinie 2014/95/EU.

Nur 25% der ATX-Unternehmen¹⁸ veröffentlichen bereits jetzt ein umfassendes Diversitätskonzept. 40% erfüllen die definierten Kriterien teilweise und 35% nicht.

¹⁸ Zum Vergleich: Bei der Online-Umfrage haben nur 20% angegeben, ein Diversitätskonzept formuliert zu haben (siehe Institutionalierungsindex).

Diversitätskonzept im Reporting (Berichtswesen) II



Der größte Entwicklungsbedarf besteht im Bereich der Mehrdimensionalität der veröffentlichten Diversitätsaspekte. Die Mehrheit der Unternehmen (70%) beschränkt deren Fokus derzeit auf Geschlecht und/oder Nationen.

Bei 45% der Betriebe fehlt der strategische bzw. ökonomische Fokus. Diese beschreiben lediglich Maßnahmen zur Förderung der Frauen im Vorstand, Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (Pflichtangaben gem. § 243b UGB und § 80 AktG.)

Fünf Unternehmen (25%)¹⁹ erfüllen alle gesetzten Kriterien. Deren strategische Diversitätskonzepte umfassen bis zu sieben Diversitätsdimensionen mit entsprechenden Zielen, Maßnahmen und Ergebnissen in einem Umfang von bis zu vier A4-Seiten.

¹⁹ Zum Vergleich: Bei der Online-Umfrage haben nur 20% angegeben, ein Diversitätskonzept formuliert zu haben (siehe Institutionalierungsindex).

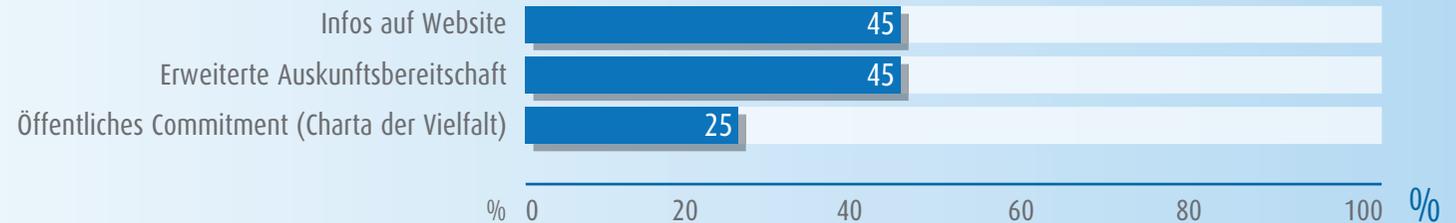
Zusätzliche Diversity-Kommunikationsmaßnahmen I

Neben der Offenlegung der Diversitätsaspekte in Hinblick auf die EU-Richtlinie 2014/95/EU wurde analysiert, welche zusätzlichen Kommunikationsmaßnahmen mit Bezug auf die Diversity-Aktivitäten durchgeführt werden.

In der Analyse wurden folgende drei Kriterien berücksichtigt:

- » **Infos auf Website:** Das Unternehmen veröffentlicht Informationen zu Diversity-Aspekten auf seiner Website, wie z.B. unter dem Bereich Karriere oder als Werte usw.
- » **Öffentliches Commitment:** Das Unternehmen verpflichtet sich öffentlich zu Diversity und hat die Charta der Vielfalt in Österreich unterzeichnet.
- » **Erweiterte Auskunftsbereitschaft:** Das Unternehmen ist bereit, Anfragen zu seiner Diversitätsstrategie zu beantworten und hat sich aktiv und nicht anonym an der gegenwärtigen Studie beteiligt.

Zusätzliche Diversity-Kommunikationsmaßnahmen II



9 der 20 ATX-Unternehmen (45%) beschreiben ihre Diversity-Aktivitäten oder -Werte auch auf ihren Unternehmens-Websites, wie z.B. unter dem Bereich Karriere. Zwei Betriebe haben eigene Videos zum Thema veröffentlicht.

25% der analysierten Organisationen haben die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sich somit öffentlich zu einer Förderung und Wertschätzung von Diversity verpflichtet.

Nur 9 Unternehmen (45%) waren bereit, schriftliche oder telefonische Anfragen zu ihren Diversitätskonzepten zu beantworten. Neben diesen 9 Betrieben hat sich ein weiteres zehntes Unternehmen anonym an der gegenständlichen Studie beteiligt.

Grad der Offenlegung von Diversitätsaspekten – Detailergebnisse

Die Tabelle „Offenlegung von Diversitätsaspekten“ zeigt die zuvor erwähnten Untersuchungsergebnisse für die 20 ATX-Unternehmen im Detail und anonymisiert.

Zur Bestimmung des Offenlegungsgrads wurden sieben Parameter festgelegt. Bei Erfüllung eines Parameters wurde jeweils ein Punkt vergeben.

- » **Diversitätskonzept im Reporting:** Vier Inhaltselemente bzw. Prinzipien für die Veröffentlichung eines umfassenden Diversitätskonzepts im Berichtswesen.
- » **Zusätzliche Diversity-Kommunikationsmaßnahmen:** Die drei möglichen Zusatzmaßnahmen sind: Infos auf der Website, öffentliches Commitment durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt und erweiterte Auskunftsbereitschaft durch die Teilnahme an der gegenwärtigen Studie.

2 von 20 ATX-Unternehmen (10%) erreichen alle möglichen Punkte. Bei diesen Organisationen ist eine hohe Qualität in der Berichterstattung über ihre Diversity-Aktivitäten erkennbar.

Die Mehrheit der Unternehmen (70%) berichtet zumindest teilweise über ihre Diversity-Strategien und –Maßnahmen. Dabei sind unterschiedliche Reifegrade erkennbar. 4 Unternehmen (20%) legen – mit Ausnahme der verpflichtenden Angaben zu Förderung von Frauen – derzeit keine oder nur sehr geringe Informationen zu Diversity offen.

Offenlegung von Diversitätsaspekten

		Diversitätskonzept im Reporting				Zusätzliche Maßnahmen		
		Strategie, Ziele, Umsetzung	Mehr-dimensionalität	Übersichtlichkeit & Umfang	Ergebnisse & Kennzahlen	Infos auf Website	Öffentliches Commitment	Erweiterte Auskunftsbereitschaft
Unternehmen A	7	grün	grün	grün	grün	grün	grün	grün
Unternehmen B	7	grün	grün	grün	grün	grün	grün	grün
Unternehmen C	5	grün	grün	grün	grün	grün	weiß	weiß
Unternehmen D	4	grün	grün	grün	grün	weiß	weiß	weiß
Unternehmen E	4	grün	grün	grün	grün	weiß	weiß	weiß
Unternehmen F	5	grün	rot	grün	grün	grün	weiß	grün
Unternehmen G	5	grün	grün	rot	grün	grün	grün	weiß
Unternehmen H	5	grün	rot	grün	grün	grün	weiß	grün
Unternehmen I	4	grün	rot	grün	grün	grün	weiß	weiß
Unternehmen J	4	grün	rot	rot	rot	grün	grün	grün
Unternehmen K	3	grün	rot	grün	rot	weiß	weiß	grün
Unternehmen L	2	rot	rot	rot	grün	weiß	weiß	grün
Unternehmen M	1	rot	rot	rot	grün	weiß	weiß	weiß
Unternehmen N	1	rot	rot	rot	rot	grün	weiß	weiß
Unternehmen O	1	rot	rot	rot	rot	weiß	weiß	grün
Unternehmen P	1	rot	rot	rot	rot	weiß	weiß	grün
Unternehmen Q	0	rot	rot	rot	rot	weiß	weiß	weiß
Unternehmen R	0	rot	rot	rot	rot	weiß	weiß	weiß
Unternehmen S	0	rot	rot	rot	rot	weiß	weiß	weiß
Unternehmen T	0	rot	rot	rot	rot	weiß	weiß	weiß

grün = Parameter erfüllt rot = Parameter nicht erfüllt weiß = keine Maßnahmen veröffentlicht

III. Diversity Management & CSR im Employer Branding

Hintergrund: Was ist Employer Branding?

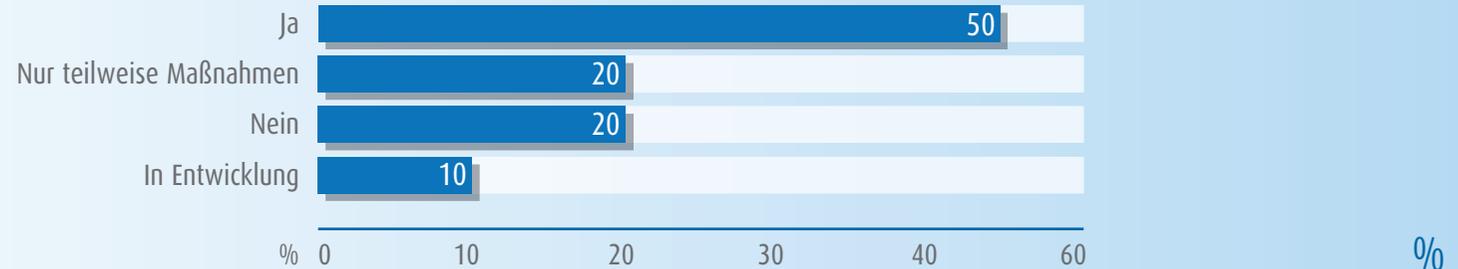
Der Begriff Employer Branding beschreibt eine Strategie bzw. ein Maßnahmenbündel zur Entwicklung und strategischen Umsetzung einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke (engl. Employer Brand). Damit werden Unternehmen als attraktive ArbeitgeberInnen dargestellt, um sich von anderen WettbewerberInnen positiv abzuheben. Mit der Markenwirkung des Employer Brandings sollen neue Talente gewonnen und bestehende MitarbeiterInnen möglichst langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Die Einbindung von CSR oder DiM in den Employer Branding Prozess kann für Unternehmen von großer Bedeutung sein. Mehrere Studien²⁰ belegen beispielsweise, dass immer mehr Jobsuchende und Studierende gesellschaftliches Engagement, ethisches und nachhaltiges Wirtschaften sowie Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Diversity für einen wichtigen Faktor der Arbeitgeberattraktivität halten.

Bei der gegenwärtigen Untersuchung wurden die ATX-Unternehmen gefragt, inwieweit diese CSR und DiM als Aspekte in ihren Employer Branding Prozessen bereits berücksichtigen.

²⁰ z.B. Ernst & Young (2014): EY Studentenstudie 2014. Hamburg; Reinhard, A. (2014): Continental – Studentenumfrage. Hannover.

Haben Sie ein formuliertes Employer Branding Konzept?



Die positiven Effekte eines umfassenden Employer Branding Konzepts sind empirisch belegt. Dieses umfasst in der Regel einen mehrstufigen Prozess, bei dem u.a. die Ist-Situation analysiert und eine entsprechende Employer Branding Strategie definiert wird.

Die Untersuchung zeigt (wie eine ähnliche Studie von comrecon aus 2013²¹) einen Nachholbedarf in Österreich. Die Hälfte der ATX-Unternehmen (50%) gibt an, dass sie ein Employer Branding Konzept formuliert hat. 20% haben dies nur teilweise, 10% entwickeln gerade ein Employer Branding Konzept, weitere 20% haben kein Konzept.

²¹ comrecon KG communication research consulting in Kooperation mit Monster Worldwide Austria (2013): Employer Branding Studie. Wien; Andratschke, N et al. (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung. EUL Verlag: Köln.

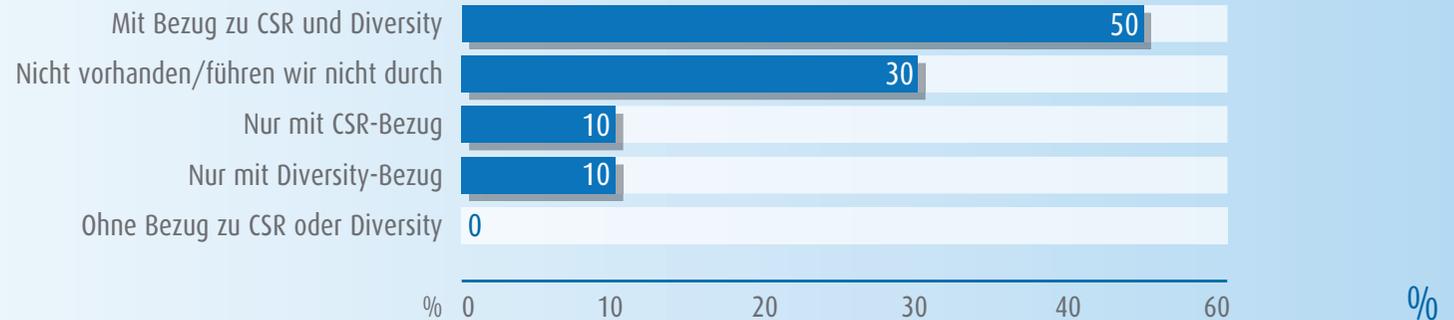
Welchen Nutzen erwarten Sie sich durch das Employer Branding?



Die Nutzenerwartungen in das Employer Branding sind sehr hoch.

Alle Befragten (100%) erhoffen sich dadurch einen besseren Zugang zu potentiellen Talenten. 90% erwarten durch das Employer Branding eine Imagesteigerung. Mehr als die Hälfte (60%) verstehen die Positionierung der Arbeitgebermarke auch als Stärkung der Unternehmenskultur.

Hat Ihre Arbeitgebermarke einen Bezug zu CSR und DiM?



Unabhängig von der Ausformulierung von Employer Branding als strategisches Konzept nimmt die Mehrheit der ATX-Unternehmen (70%) mit ihrer Arbeitgebermarke bereits Bezug zu ihren CSR und/oder Diversity-Aktivitäten.

50% beziehen sich dabei auf beide Konzepte (CSR & DiM), je 10% nur auf CSR oder auf DiM.

Welche Employer Branding Einzelmaßnahmen haben Sie wie umgesetzt?

Detailergebnisse

In der Online-Umfrage zur Studie waren 16 unterschiedliche Employer-Branding-Maßnahmen aufgelistet. Die ATX-Unternehmen wurden befragt, ob sie diese Maßnahmen durchführen und bei welchen sie Bezug zu ihren DiM und/oder CSR-Aktivitäten nehmen.

Die Ergebnisse überraschen und zeigen ein umgekehrtes Bild im Vergleich zu der zuvor beschriebenen Institutionalisierung von DiM & CSR. Bei Employer Branding Maßnahmen wird Diversity insgesamt (mit durchschnittlich 16 Maßnahmen) öfter genutzt (48%) als CSR (37%).

Bei den einzelnen Maßnahmen zeigen sich große Unterschiede. 100% der Unternehmen beziehen sich in ihren Geschäftsberichten oder Unternehmensbroschüren auf DiM und/oder CSR.

Maßnahmen mit einer zielgruppenspezifischen Ausrichtung werden derzeit nur sehr selten durchgeführt, wie z.B. Anzeigen in Community-Medien (10% mit DiM & CSR) oder spezifische Community-Events (10% mit DiM, 20% ohne DiM & CSR).

70% erwähnen DiM auf Online-Jobbörsen, aber nur 10% nutzen Diversity-spezifische Jobportale (wie z.B. für Frauen oder Menschen mit Behinderungen), um gezielt Gruppen anzusprechen.

Die Teilnahme an Diversity-Karrieremessen wurde zwar nicht explizit abgefragt, aber durch eine zusätzliche Analyse der Ausstellerlisten von drei in Österreich stattfindenden spezifischen Messen (fair.versity Austria 2014, jobs and career for women 2014, career fair 2015) beurteilt. Auch diese werden derzeit nur sehr gering von den ATX-Unternehmen genutzt, um sich erweiterten bzw. speziellen Zielgruppen in Bezug auf DiM & CSR zu präsentieren. Überraschend ist daher der Vergleich mit den Ergebnissen der Online-Umfrage. Die Detailanalyse zeigt, dass DiM & CSR bei der Teilnahme an klassischen Messen durchaus kommuniziert wird (40% mit DiM, 10% mit CSR, 20% mit DiM & CSR).

Weitere Details zu den Ergebnissen siehe Grafik auf der nächsten Seite.

Welche Employer Branding Einzelmaßnahmen haben Sie wie umgesetzt?

	Wir setzen folgende Employer Branding Maßnahmen um - mit Bezug zu				
	CSR & DiM	nur CSR	nur DiM	ohne CSR & DiM	führen wir nicht durch
Unternehmensbroschüren, -folder, Geschäftsberichte	70	10	20	0	0
Online Job-Börsen	50	10	20	20	0
Diversity-spezifische Jobbörsen	0	0	10	0	90
Print-Anzeigen	40	10	0	30	20
Anzeigen in Community-Medien	10	0	0	0	90
eigene Karrierewebsite	40	0	30	10	20
Messen	20	10	40	10	20
Social Media	40	0	20	30	10
Karrieretage im Unternehmen	30	0	20	20	30
Spezielle Community-Events	0	0	10	20	70
Kooperationen mit Unis/FH/Weiterbildungsinstituten	30	10	20	40	0
Berichte in Magazinen	60	0	20	20	0
Karrierevideos	30	10	30	10	20
MA-Empfehlungsprogramm	0	0	0	10	90
Veröffentlichung von Kennzahlen	60	0	0	0	40
Sonstige	40	0	0	0	6
Summe:	520	60	240	220	506
Durchschnitt von 16 Maßnahmen in %	33	4	15	14	32

Welche Zukunft hat Diversity Management in Österreich?

Insgesamt hat sich Diversity Management in den ATX-Unternehmen in den letzten drei Jahren nur gering weiterentwickelt. Aber es zeigt sich, dass einige Organisationen eine Lernkurve erarbeitet haben und sich mittlerweile als Vorreiter positionieren. Auch in die KMUs zieht Diversity Management langsam ein, wo mehrere Unternehmen bereits sehr aktiv sind. Zahlreiche Awards und Events, bei denen Diversity ausgezeichnet und gefeiert wird, tragen zur Bekanntheit des Themas bei.

Die Nutzenerwartungen sind hoch, dennoch bleibt die Beschäftigung mit Vielfalt überwiegend ein HR-Thema. Diversity-relevante Maßnahmen werden eher re-aktiv, z.B. aufgrund des Fachkräftemangels und/oder neuer gesetzlicher Bestimmungen, als strategisch-ökonomisch und pro-aktiv umgesetzt.

Mit der neuen EU-Richtlinie und der Pflicht zur Veröffentlichung eines Diversitätskonzepts wird der Druck auf die österreichischen Großunternehmen erhöht. Mit den neuen Bestimmungen soll indirekt die Vielfalt im Management erweitert und einem „Gruppendenken“ entgegengewirkt werden. Diversity Management wird daher in den nächsten Monaten deutlich an Bedeutung gewinnen und Thema verschiedener Arbeitsgruppen und öffentlicher Debatten werden. Bis Ende 2016 hat Österreich Zeit, die Bestimmungen ins nationale Rechtssystem zu integrieren.

Es ist ungewiss, ob zusätzliche Regulierungen die bestehenden Vorbehalte gegenüber dem Thema gänzlich auflösen werden. Schon heute ist Diversity Management in den Unternehmen überwiegend durch externe Faktoren getrieben. Die Beschäftigung mit Vielfalt wird von vielen Schlüsselpersonen noch immer weitgehend als ethisch-moralisch motiviert betrachtet. Die zunehmenden Veranstaltungen im Sinne eines „Let's celebrate diversity“ verstärken das Bild, Diversity wäre ein wünschenswerter Zustand anstatt eine Managementstrategie.

Diversity Management ist mehr als die – zweifelsohne wichtige – soziale Inklusion von minorisierten Gruppen. Um die kritische Masse der ManagerInnen zu einem Wandel zu überzeugen, bedarf es vermehrt betriebswirtschaftlicher Argumente und einem – über die Kerndimensionen hinaus – erweiterten Fokus auf damit verbundene oder erlernte kognitive Diversität. Denn der Ansatz von kognitiver Diversität führt letztlich zu mehr Innovationen, höherer Flexibilität und zum Aufbrechen des kritisierten „Gruppendenkens“.

Empfehlungen zu Diversity Management

Auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Studie empfehlen die StudienautorInnen:

- » Formulieren Sie ein **Diversitätskonzept**, welches in die Unternehmensstrategie integriert ist und entsprechende Ziele, Budgets, Maßnahmen und KPIs zur Messung enthält.
- » Nominieren Sie **Diversity-Verantwortliche**, welche die Umsetzung der Strategie koordinieren und dabei direkt an den Vorstand berichten.
- » Gestalten Sie das Konzept inklusiv und beziehen Sie **möglichst viele personelle und kognitive Diversitäten** mit ein.
- » **Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für Diversity** und die Effekte von Unconscious Bias.
- » Integrieren Sie Ihr Diversity Management in die gesamte **interne und externe Unternehmenskommunikation**.
- » **Erweitern Sie Ihre Zielgruppen**, z.B.im Recruiting, durch Nutzung von Diversity-spezifischen Jobbörsen bzw. Anzeigen und der Teilnahme an Diversity Messen.
- » **Lernen Sie von Good Practice – Beispielen** von anderen Unternehmen

Der Austrian Traded Index (ATX) ist der wichtigste Aktienindex der Wiener Börse.



Quelle: <http://www.wienerborse.at/>

Der ATX umfasst folgende 20 Unternehmen:

- Andritz AG
- BUWOG
- CA Immobilien Anlagen AG
- Conwert Immobilien Invest SE
- Erste Group Bank AG
- Flughafen Wien AG
- Immofinanz
- Lenzing AG
- Österreichische Post AG
- OMV AG
- Raiffeisen Bank International
- RHI
- Schöller-Bleckmann
- Telekom Austria
- UNIQA Insurance Group
- Verbund
- Vienna Insurance Group
- Voestalpine
- Wienerberger
- Zumtobel

Quellen

comrecon KG communication research consulting in Kooperation mit Monster Worldwide Austria (2013): Employer Branding Studie. Wien.

factor-D; Diversity Search; IHS (2012): Zukunftsfähige Managementstrategien: Diversity Management & CSR im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft: Wien.

Hunt, V.; Layton, D.; Prince, S. (2014): Diversity Matters. McKinsey & Company: London

International Monetary Fund (2011): The Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund. IMF Performance in the Run-up to the Financial and Economic Crisis: IMF Surveillance in 2004-07. IMF: Washington

Segert, A.; Weghuber, E.; Wondrak, M. (2012): Quo vadis Diversity in Austria - Diversity Management in ATX-Unternehmen zwischen sozialer Verantwortung und Business Case. In: Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies. Ausgabe 1-2/12. S 5-14.

Segert, A.; Wondrak, M. (2015): Using the Diversity Impact Navigator to move from interventions towards Diversity Management strategies. In: Journal of Intellectual Capital. Vol. 16 Iss:1. Emerald Group Publishing Ltd:Bingley(UK)

Tote, K. (2014): Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen. Charta der Vielfalt e.V.: Berlin

Wondrak, M. (2014): Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charters signatories in the European Union. European Commission - Directorate-General for Justice:Brussels.

Danksagung

Wir danken den ManagerInnen der ATX-Unternehmen, die uns ihre Zeit zur Verfügung gestellt und durch ihre aktive Mitarbeit diese Studie ermöglicht haben.

AutorInnen

Manfred Wondrak, MBA, CMC - factor-D Diversity Consulting GmbH

Unter Mitarbeit von:

Mag.^a Vera Budway-Strobach, Manuel Bräuhofer, Annea Knotzer, Julia Krutzler, Mag.^a Aura Christina Okur

Grafik und Layout: Christoph Letmaier

© Copyright bei den AutorInnen

Kontakte für Rückfragen:

factor-D Diversity Consulting: Annea Knotzer, office@factor-d.at, 01/581 19 09

Erste Group Bank: Mag.^a Vera Budway-Strobach, vera.budway@erstegroup.com

Wien, Mai 2015