

Diversity Search, Business Unit von Secretary Search Personalberatung
factor-D Diversity Consulting
Institut für Höhere Studien

Zukunftsfähige Managementstrategien

Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft



Wien
März 2012

Der Austrian Traded Index (ATX)

ist der wichtigste Aktienindex der Wiener Börse.

Der ATX umfasst 20 Unternehmen.



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

Hintergrund der Studie

Diversity Management ist als Konzept zur Förderung und Nutzung von personeller Vielfalt im vergangenen Jahrzehnt auch in Österreich zu einem Thema öffentlichen und wirtschaftlichen Interesses geworden. Die demografischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen verstärken dieses, die Forschung zum Thema entwickelt sich, diverse Preise für „good practices“ in Diversity Management werden vergeben. Durch Initiativen wie die „Charta der Vielfalt“ werden Bewusstsein für die Vorteile gesteigert und Qualitätsstandards gesetzt. Als Vorreiter in diesem Prozess erweisen sich insbesondere große internationale Unternehmen, die frühzeitig erste Maßnahmen aufgrund übergeordneter Konzernstrategien gesetzt haben. Auch ATX-Unternehmen spielen eine wichtige Rolle. Sie sind daher Gegenstand dieser Studie. Secretary Search und Pauser & Wondrak (factor-D) haben 2008/09 Befragungen zu Diversity Management in Österreich durchgeführt und mussten damals feststellen: „dass der Wert von Diversity Management von vielen noch nicht erkannt worden ist“ (Elisabeth Weghuber). Die neue Studie fragt nach dem Status quo und dem Verständnis von Diversity Management speziell in ATX-Unternehmen und vergleicht die Ergebnisse mit dem stärker verbreiteten Managementkonzept der Corporate Social Responsibility (CSR).

Design der Studie

- ⇒ Die Befragung erfolgte zwischen November 2011 und Februar 2012. Befragt wurden die Unternehmen des ATX (Zusammensetzung vom Oktober 2011).
- ⇒ Der Fragebogen umfasste 27 Fragen.
- ⇒ Die Antwortquote beträgt 80%.
- ⇒ Zentrale Forschungsfragen
 - ⇒ Status quo der Verbreitung und Institutionalisierung von Diversity Management
 - ⇒ Erhebung der Zielausrichtungen von Diversity Management (Soziale Verantwortung vs. ökonomischer Erfolg)
 - ⇒ Einschätzung des Nutzens von Diversity Management für Unternehmen

Hauptergebnisse der Studie

- 1. Die große Mehrheit (87%) der ATX-Unternehmen setzt auf personelle Vielfalt und ist in Österreich Vorreiter bei der Durchführung von Diversity Management - Maßnahmen.**

87% der ATX-Unternehmen setzen bereits selektive Maßnahmen zu Förderung von personeller Vielfalt. Diese betreffen nach Angaben der Unternehmen am häufigsten das Recruiting, die Weiterbildung und das Talentmanagement sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Live-Balance. Bei den Zielgruppen/Diversitäts-Dimensionen werden die Schwerpunkte auf Geschlecht, ethnische Herkunft und Alter gelegt. Unterschiedliche religiöse oder sexuelle Orientierungen finden dagegen kaum Beachtung und bleiben somit weiterhin „Tabuthemen“.

- 2. Der Institutionalierungsgrad von Diversity Management ist im Vergleich zu CSR deutlich geringer.**

Ein im Rahmen der Studie gebildeter Institutionalierungs-Index zeigt im Vergleich zu CSR einen deutlichen Aufholbedarf bei der strategischen Verankerung von

Diversity Management. Bereits mehr als drei Viertel der ATX-Unternehmen haben ein CSR-Konzept verfasst. Für Diversity Management verfügen nur 38% der Unternehmen über ein solches. 19% der Befragten arbeiten jedoch an der Ausarbeitung eines Diversity-Management-Konzeptes.

44% der befragten Betriebe haben Diversity Management in direkter Berichtslinie mit dem Top-Management verbunden. Dies zeugt von der wachsenden Bedeutung, die Diversity Management in den ATX-Unternehmen beigemessen wird. Bei CSR sind dies mit 75% der Unternehmen aber deutlich mehr.

Nur jedes vierte Unternehmen hat eine(n) DiM-Beauftragte(n) benannt oder verfügt über eine DiM-Abteilung (69% für CSR). Nachholbedarf gibt es auch im Controlling (siehe 4.).

3. DiM wird mehrheitlich als Kombination von sozialer Verantwortung und betriebswirtschaftlicher Nutzengenerierung wahrgenommen.

Diversity Management wird von drei Viertel der Unternehmen weder ausschließlich als Maßnahme der sozialen Verantwortung, noch ausschließlich als Konzept zur ökonomischen Nutzengenerierung verortet. Auch wenn unterschiedliche Gewichtungen vorgenommen werden (25% eher soziale Verantwortung, 31% eher ökonomische Perspektive), folgt die Mehrheit einem „sowohl-als-auch“ anstatt einem

„entweder-oder“. Lediglich 6% der Befragten verfolgen ausschließlich betriebswirtschaftliche Ziele. In Bezug auf das Verhältnis der beiden Managementstrategien Diversity Management und CSR gibt es keine einheitliche Sichtweise. Immerhin 44% der Unternehmen definieren Diversity Management als gleichwertige Strategie im Verhältnis zu CSR, teils in sich überschneidenden, teils in separaten Strategiefeldern.

4. Der Nutzen von Diversity Management für die Unternehmen wird als weitreichend eingeschätzt, aber selten durch Diversitätscontrolling quantifiziert bzw. evaluiert.

Der Mehrwert eines Diversity Management wird in den ATX-Unternehmen als umfassend eingeschätzt und reicht von einer Imageverbesserung (100% der Unternehmen) über einen besseren Zugang zu potentiellen MitarbeiterInnen (94%) bis zur Steigerung des Innovationspotentials (81%). Jedoch nur ein knappes Drittel der Betriebe unterzieht die unternehmensinternen Diversity Management-Maßnahmen einem systematischen Controlling. Nur eine kleine Minderheit setzt diese Ergebnisse auch in Bezug zum Gesamterfolg des Unternehmens. Das Controlling von CSR-Maßnahmen ist weitaus stärker verbreitet, aber immerhin 37% der Unternehmen haben auch hier Nachholbedarf.

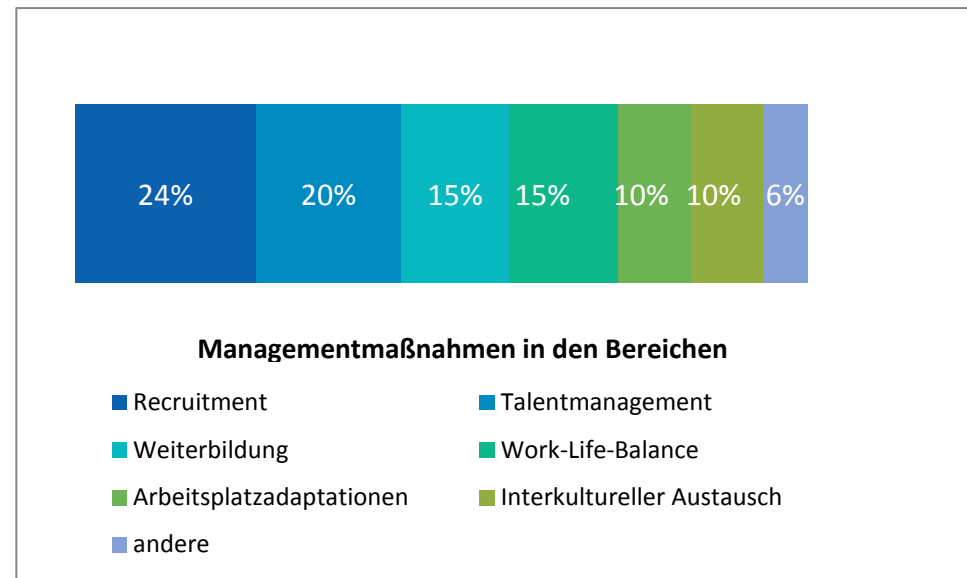
5. Diversity Management wird in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen.

Es hat sich eine hohe Erwartungshaltung gegenüber sozialen, aber auch messbaren ökonomischen Effekten im Ergebnis der Umsetzung von Diversity Management entwickelt. Daher ist zu erwarten, dass Diversity Management weiter an Bedeutung gewinnen wird. Dafür spricht nicht zuletzt: 19% der ATX-Unternehmen entwickeln derzeit ein Diversity-Management-Konzept.

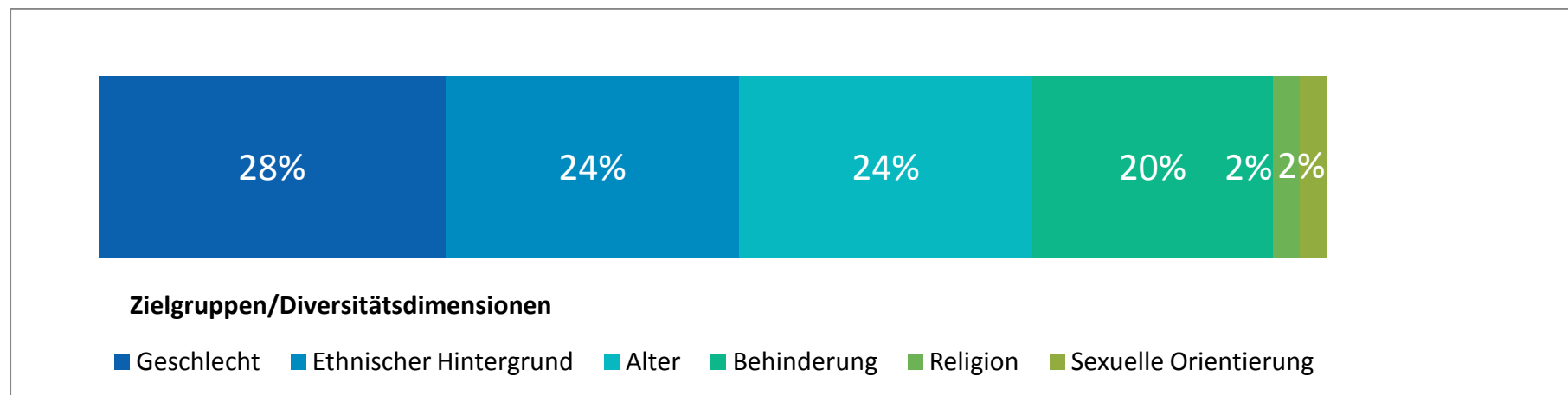
1. Diversity-Management-Maßnahmen

Welche Maßnahmen in Bezug auf die Vielfalt Ihrer MitarbeiterInnen bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder) werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Nur 12% der befragten Unternehmen haben keine Angaben über Maßnahmen im Aktivitätsfeld Diversity Management gemacht. Alle anderen setzen bereits Diversity-Management-Maßnahmen um, wenn auch in unterschiedlichem Maß und mit unterschiedlicher strategischer Orientierung. Den ersten Rang unter den genannten Aktivitätsbereichen nehmen Maßnahmen im Recruiting ein, gefolgt von Maßnahmen für Talentmanagement, Weiterbildung und Work-Life-Balance. Wiederum mit Abstand werden Maßnahmen zur bedarfsgerechten Arbeitsplatzgestaltung, für interkulturellen Austausch u.a. genannt.



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



Die Chancengleichheit der Geschlechter ist auch in Österreich zu einem wichtigen gesellschaftlichen Thema geworden. Dies spiegelt sich in den Zielgruppen von Diversity Management wider, auch wenn dies keine direkten Schlüsse auf hinreichende Effekte impliziert. An den Zielgruppen von Diversity Management zeigt sich eine beginnende Sensibilisierung für diverse ethnische Hintergründe, Altersgruppen und Menschen mit Behinderung. Die Diversität religiöser oder sexueller Orientierungen findet nach wie vor kaum Beachtung.

2. Strategische Ausrichtung von Diversity Management

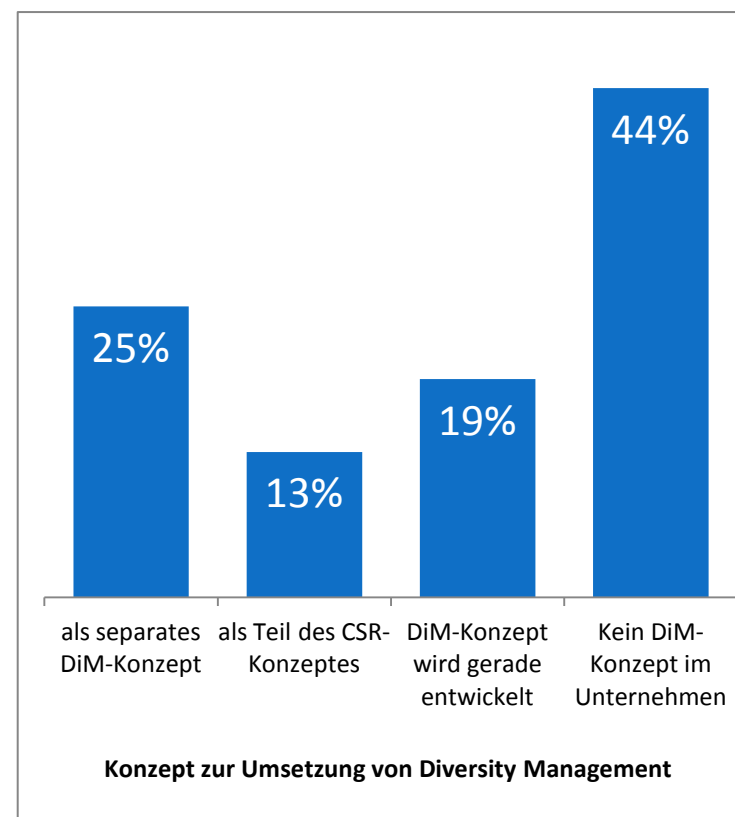
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Konzept zur Umsetzung von

a) Diversity Management?

b) CSR?

Die Unternehmenstätigkeit auch nach einem CSR-Konzept auszurichten gehört heute in den ATX-Unternehmen zur Normalität. Das betrifft drei Viertel der Unternehmen.

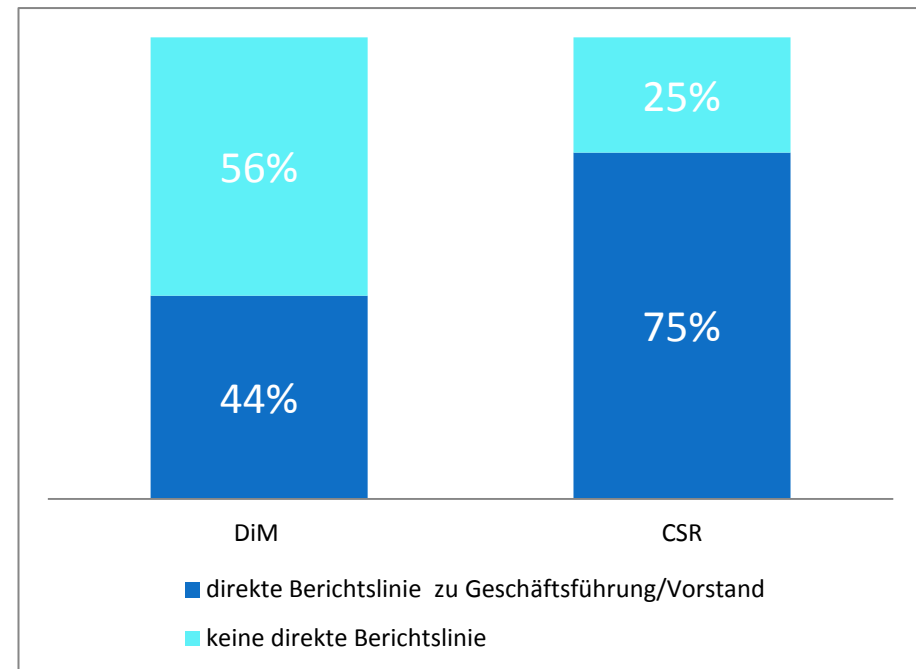
Die Implementierung von Konzepten zur Umsetzung von Diversity Management erreicht diese Werte nicht. Jedes vierte ATX-Unternehmen verfügt über ein separates Konzept für Diversity Management und 13% definieren dieses als Teil ihres CSR-Konzeptes. Weitere 19% entwickeln gegenwärtig ein DiM-Konzept. Der größte Anteil von DiM-Konzepten findet sich unter den Unternehmen der Sektoren „Transport/ Verkehr“ sowie „Information/Consulting“.



Gibt es in Ihrem Unternehmen eine direkte Berichtslinie zum Vorstand?

- a) für DiM
- b) für CSR

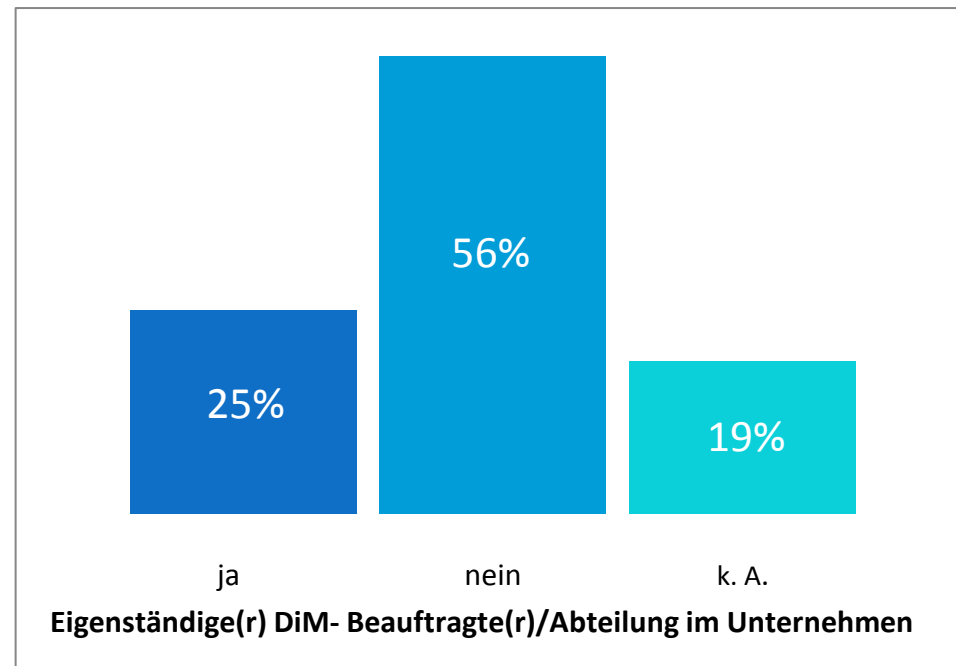
Die wachsende Bedeutung von Diversity Management in ATX-Unternehmen lässt sich an der Bedeutung ablesen, die dieser Managementaufgabe durch die Geschäftsführung beigemessen wird. Bereits 44% der Unternehmen haben eine direkte Berichtslinie bezüglich Diversity Management zum Vorstand eingerichtet. Unternehmen, die eine direkte Berichtslinie für CSR haben, verfahren so auch häufiger in Bezug auf ihre Diversity Management-Maßnahmen.



Gibt es in Ihrem Unternehmen eine(n) DiM-Beauftragte(n) oder eine eigene DiM-Abteilung?

Während bereits eine Mehrheit der ATX-Unternehmen nach einem DiM-Konzept arbeitet oder dieses gerade entwickelt, ist die strukturelle Verankerung noch gering. Nur 25% der Unternehmen verfügen derzeit über eine(n) DiM-Beauftragte(n) oder eine eigene DiM-Abteilung.

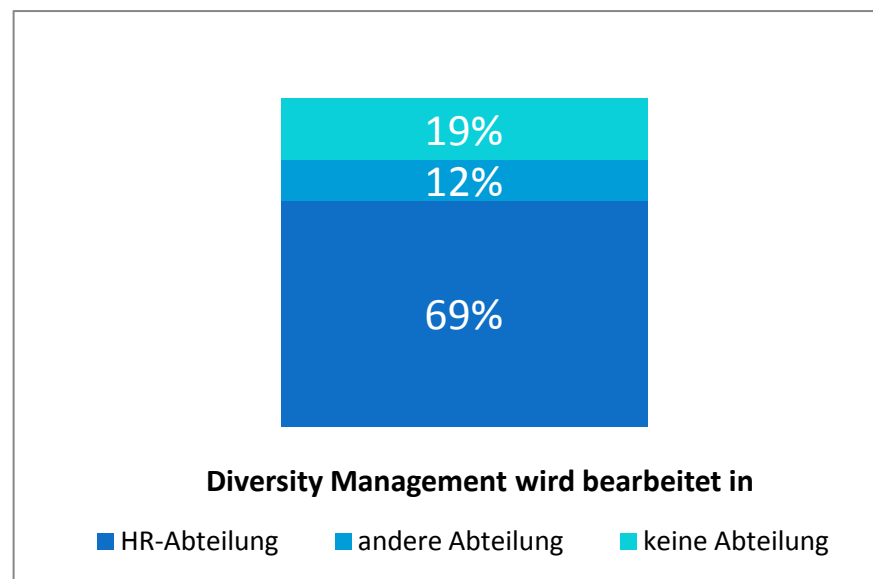
Im Unterschied dazu verweist eine deutliche Mehrheit der Unternehmen (69%) über eine CSR-Abteilung.



Wenn es keine(n) eigene(n) Beauftragte(n)/Abteilung gibt: Gibt es eine Abteilung, die Aufgaben des DiM (mit) bearbeitet? Wenn ja, welche ist das?

Diversity Management ist überwiegend in den HR-Abteilungen der Unternehmen verortet.

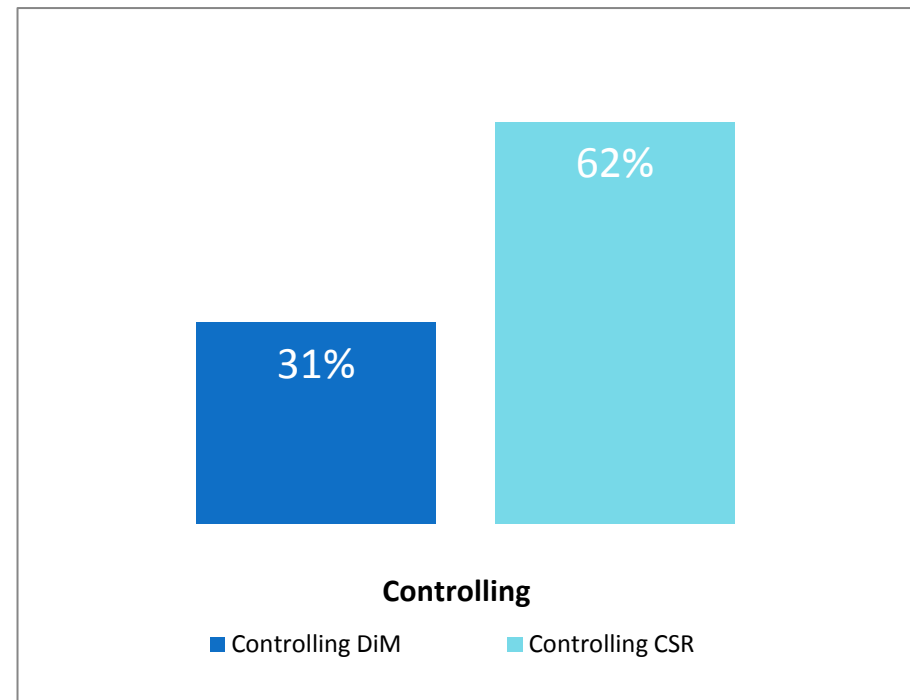
Das betrifft Unternehmen, die über keine eigene Organisationseinheit für Diversity Management verfügen. Auch spezialisierte DiM-Beauftragte sowie DiM-Abteilungen sind in der Regel im HR-Management angesiedelt.



Messen bzw. bewerten Sie den Erfolg Ihrer Diversity-Management-Maßnahmen?

Der Anteil der Unternehmen, die ihre Diversity-Management-Aktivitäten einem Controlling unterziehen, ist gegenwärtig halb so groß wie der Anteil der Unternehmen, die die Effekte ihrer CSR-Maßnahmen messen.

In beiden Fällen setzt jedoch nur eine kleine Gruppe (DiM 19%, CSR 25%) die dadurch gewonnenen Ergebnisse auch in Bezug zum Gesamterfolg des Unternehmens. Als Messgrößen werden nach Angaben der Unternehmen insbesondere die Fluktuationsrate und die Weiterbildungstage genutzt.

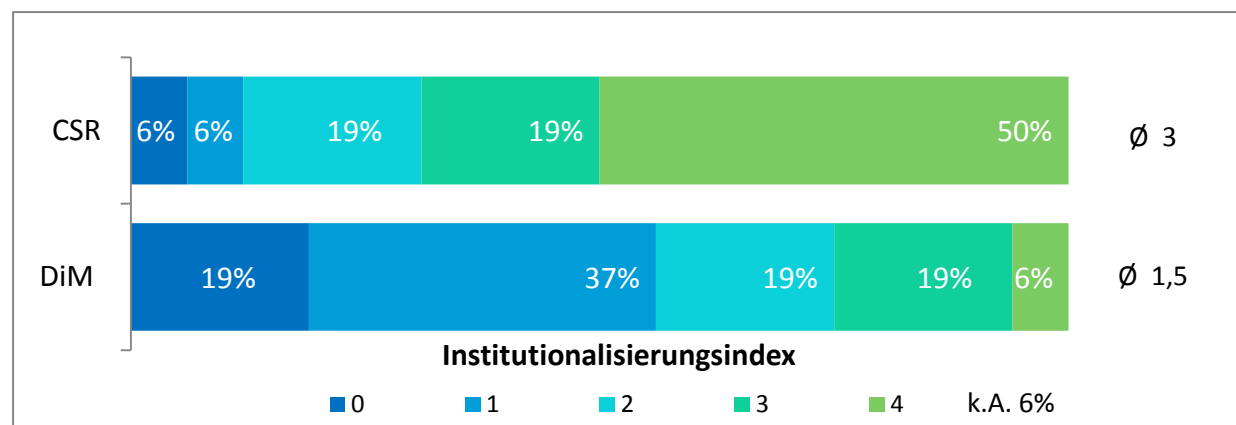


Institutionalisierungsindex für

a) Diversity Management

b) CSR

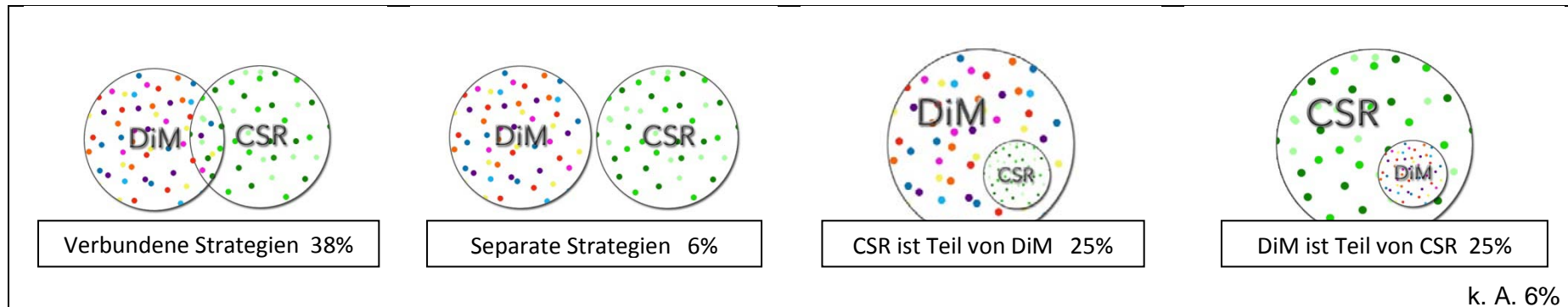
Um den Institutionalierungsgrad von Diversity Management zu messen wurde ein Index gebildet. In ihn gehen als Parameter ein: DiM-Konzept, DiM-Beauftragte(r)/Abteilung, direkte Berichtslinie bzgl. DiM zum Vorstand und DiM-Controlling vorhanden. Für jeden Faktor wurde ein Punkt vergeben. Je höher der Index, desto stärker ausgeprägt ist die Institutionalisierung. Für CSR wurde ein Vergleichsindex errechnet. Der Index beträgt für DiM im Durchschnitt 1,5 und für CSR 3.



Die Institutionalisierung von CSR ist deutlich stärker entwickelt als die Institutionalisierung von Diversity Management. 50% der Unternehmen weisen nach eigenen Angaben alle erfragten Institutionalisierungsparameter für CSR auf, nur 6% verweisen über keinerlei Beschäftigung mit CSR. Im Vergleich verweisen gegenwärtig 19% auf ein Diversity-Management-Konzept, ohne dieses bereits weiterführend institutionalisiert zu haben. Nur 6% weisen für Diversity-Management-Konzept alle erfragten Institutionalisierungsparameter einschließlich Controlling auf. Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich erst am Beginn einer Diversity-Management-Institutionalisierung.

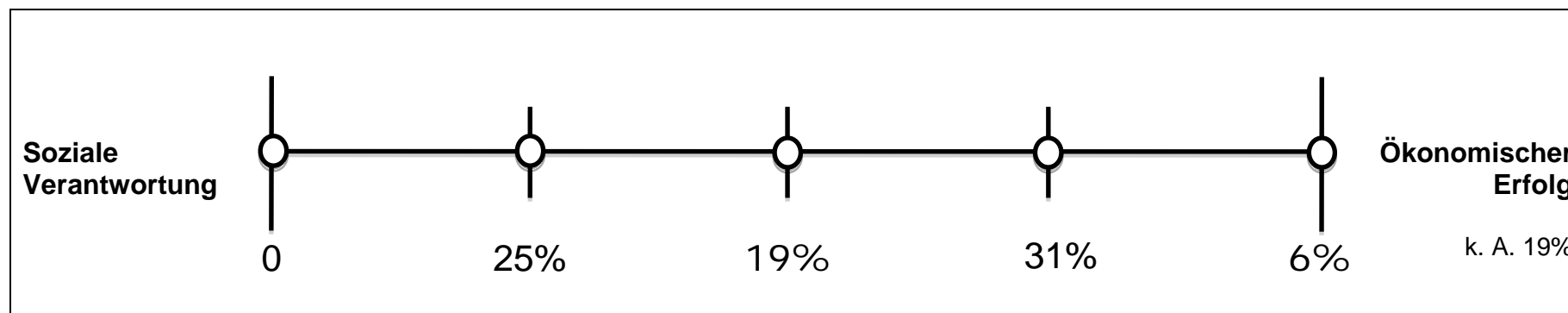
3. Verständnis von Diversity Management

Wie sehen Sie das Verhältnis von CSR und Diversity Management? Welche Darstellung charakterisiert dieses Verhältnis am besten?



Das Verhältnis von CSR und Diversity Management wird in den ATX-Unternehmen sehr unterschiedlich bestimmt. Zwar sieht die überwiegende Mehrheit Zusammenhänge zwischen beiden Strategien, aber die Art dieser Zusammenhänge wird zum Teil gegensätzlich interpretiert. Für 38% sind Diversity Management und CSR gleichwertige sowie verbundene Strategien. 6% der Unternehmen sehen sie als gleichwertig und getrennt. Je ein Viertel sieht die eine Strategie als Teil der anderen. Diese Uneinheitlichkeit in der Wahrnehmung von Diversity Management und CSR verweist auf einen hohen Bedarf an diesbezüglicher strategischer Klärung in den Unternehmen, um die eigenen Aktivitäten zu optimieren.

In der folgenden Grafik sind zwei mögliche Ziele für Diversity Management genannt. Wo wird Diversity Management in Ihrem Unternehmen verortet?

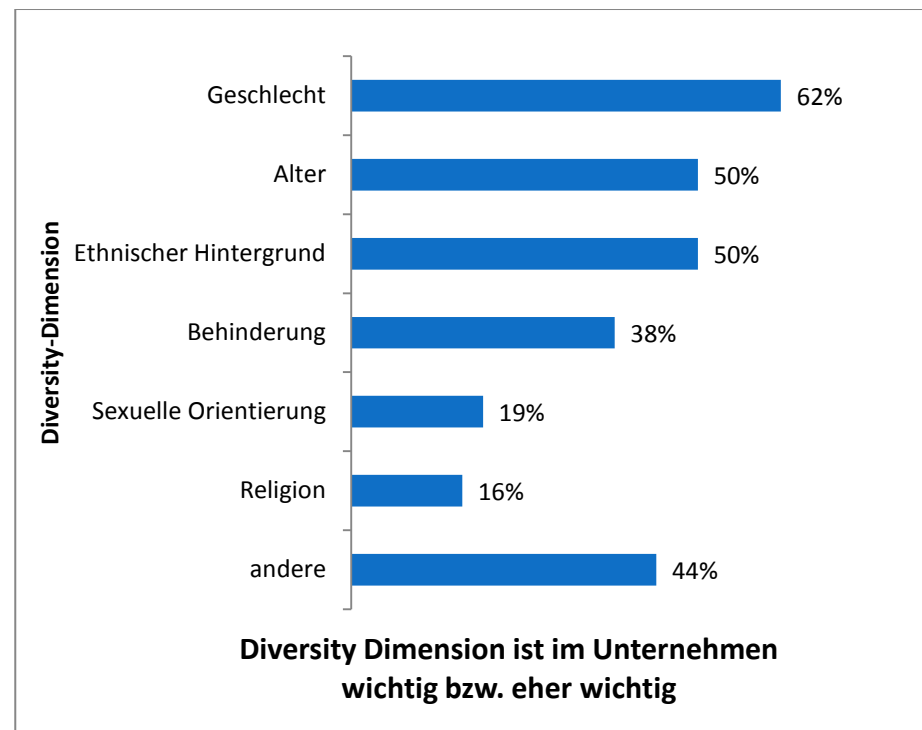


Diversity Management wird von 75% der Unternehmen weder ausschließlich als Maßnahme der sozialen Verantwortung noch ausschließlich als Konzept zur ökonomischen Nutzengenerierung verortet. Auch wenn z.T. Gewichtungen vorgenommen werden (25% eher soziale Verantwortung, 31% eher ökonomische Perspektive), folgt die Mehrheit einem „sowohl-als-auch“ anstatt einem „entweder-oder“. Lediglich 6% der Befragten verfolgen ausschließlich betriebswirtschaftliche Ziele. Mit 19%, die keine Angaben machen, gibt es aber auch eine relevante Gruppe der Unternehmen, für die es nach wie vor schwierig ist, Diversity Management für sich zu definieren.

Bitte schätzen Sie ein, welche Relevanz die einzelnen Diversity-Dimensionen für Ihr Unternehmen haben!

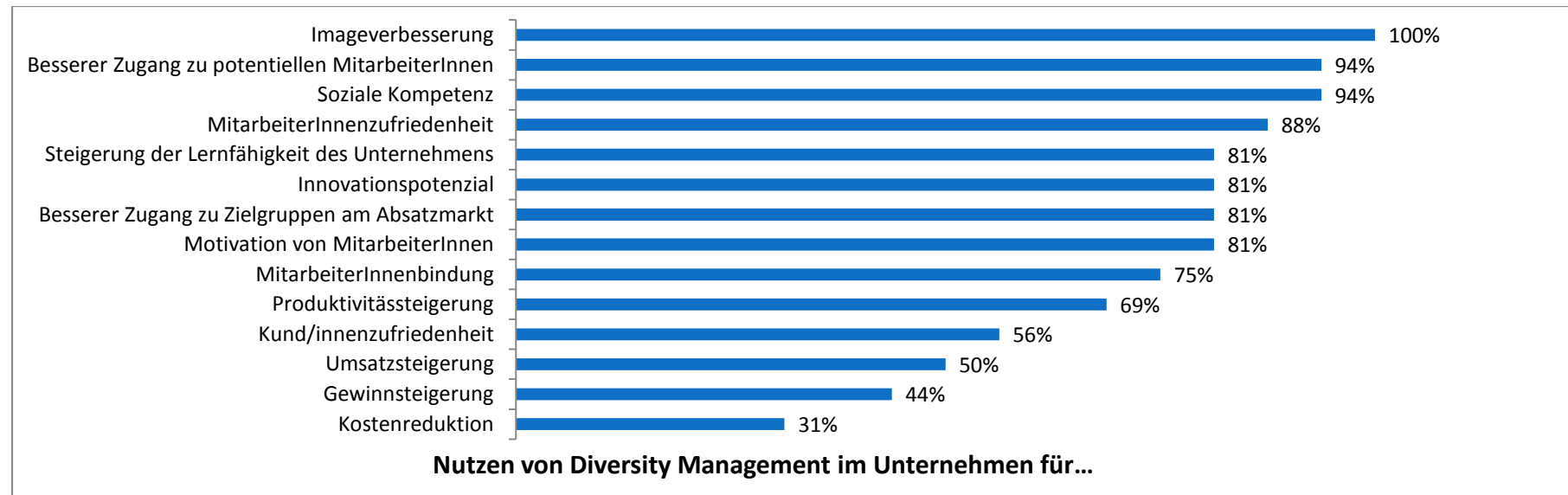
Sind sie wichtig, eher wichtig, teils wichtig/teils unwichtig, eher unwichtig oder unwichtig?

In Bezug auf die einzelnen Diversity-Dimensionen setzen die Unternehmen sehr unterschiedliche Schwerpunkte. Allgemein wird den Dimensionen Geschlecht und ethnischer Hintergrund für das eigene Unternehmen die größte Relevanz beigemessen. Die geringste Beachtung finden sexuelle Orientierung und Religion. Nicht in allen Dimensionen gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen Relevanz-Einschätzung und Umsetzung von Maßnahmen für die Zielgruppe. Dies gilt nur für die Dimensionen Geschlecht, ethnischer Hintergrund und sexuelle Orientierung.



Wie schätzen Sie den Nutzen von Diversity Management für Ihr Unternehmen ein?

Bitte vervollständigen Sie: „Diversity Management bringt unserem Unternehmen ...“



Der Nutzen von Diversity Management wird in den Unternehmen als weitreichend eingeschätzt. Einhelligkeit herrscht darüber, dass damit das Unternehmensimage verbessert wird. Mehrheitlich positiv wird seine Auswirkung auf das eigene Humankapital gesehen. Weitaus geringer wird der direkte finanzielle Nutzen, etwa für Umsatz, Gewinn und Kosten bewertet. Diese Ergebnisse korrelieren mit dem gering entwickelten DiM-Controlling.

Welche Zukunft hat Diversity Management in Österreich?

In allen befragten ATX-Unternehmen werden gegenwärtig neue Managementmethoden diskutiert. Darunter nehmen CSR und Diversity Management einen wichtigen Platz ein. Die Ergebnisse der Studie lassen erwarten, dass Diversity Management zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. In diesem Kontext kann auch die vorhergehende Grafik zum Nutzen von Diversity Management als ein Beleg hoher Erwartungshaltungen an (zukünftige) soziale und ökonomische Effekte von Diversity Management im eigenen Unternehmen gelesen werden.

Elisabeth Weghuber, Geschäftsführende Gesellschafterin von Secretary Search Personalberatung, Business Unit Diversity Search über die Ergebnisse der Studie: „Der Grundstein für eine betriebswirtschaftliche Nutzung von Diversity Management ist offensichtlich gelegt. Trotzdem zeigt sich in den Ergebnissen unserer Studie noch sozialromantische Verklärung. Hier gibt es Entwicklungspotential. Besonders die Diversity Dimensionen Religion und sexuelle Orientierung bergen unerkannten Nutzen für Unternehmen. Interessant für die Personalberatungsbranche ist, dass eine Vielzahl der Unternehmen Diversity Management operativ im HR-Bereich angesiedelt haben. Hier

können wir beratend unterstützen und Unternehmen auf ihrem Weg zu erfolgreichem Diversity Management begleiten“

Manfred J. Wondrak, MBA, Geschäftsführender Gesellschafter von factor-D Diversity Consulting: „Diversity hat in den ATX-Unternehmen Einzug gehalten. Fast alle setzen bereits punktuelle Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt um. Intuitiv wissen sie, dass dies richtig ist und zahlreiche Vorteile bringen kann. Doch nur wenige folgen dabei einer definierten Strategie bzw. messen den Erfolg und den Mehrwert der Maßnahmen.“

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

Dr.ⁱⁿ Astrid Segert, Institut für Höhere Studien (IHS)

Elisabeth Weghuber, Secretary Search Personalberatung, Business Unit Diversity Search

Manfred Wondrak, MBA, factor-D Diversity Consulting

Unter Mitarbeit von Marion Andriik, Theres Graf, BSc (WU) und Mag. Norbert Pauser

© Copyright bei den AutorInnen

Kontakte für Rückfragen:

Diversity Search, Business Unit der Secretary Search Personalberatung: Theres Graf, tgraf@secretarysearch.at, 01/716 76-0

factor-D Diversity Consulting: Marion Andriik, m.andriik@factor-D.at, 01/581 19 09