



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Rahmenbedingungen für Diversity Management in Wien.

Am Beispiel der Stadt Wien, der Wirtschaftskammer Wien
und der Arbeiterkammer Wien.“

Verfasserin

Marie-Therese Walcher, MSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 808

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Masterstudium Gender Studies

Betreut von:

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Elisabeth Holzleithner

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Einleitung	4
1. Definition von Diversität und Diversity Management.....	6
1.1 Dimensionen von Vielfalt	7
1.1.1 Geschlecht	9
1.1.2 Ethnizität.....	13
1.1.3 Alter.....	17
1.1.4 Körperliche und geistige Fähigkeiten.....	20
1.1.5 Sexuelle Orientierung.....	24
2. Entstehung und Ausrichtung von Diversity Management	27
2.1 Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive.....	31
2.1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen in Wien	32
2.2 Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive.....	34
2.2.1 Sozio-demografische und ökonomische Rahmenbedingungen in Wien	35
2.3 Integrations-und-Lern-Perspektive	37
2.4 Strategische Verantwortungs-und-Sensibilitäts-Perspektive	38
2.5 Business Case Diversity.....	39
3. Risiken von und Kritik an Diversity Management.....	41
3.1 Vorurteile und Stereotype	45
3.2 Intersektionalitätstheorie.....	48
4. Empirie	51
4.1 Forschungsfragen und Hypothesen.....	52
4.2 Stichprobe	53
4.3 Methode	54
5. Ergebnisse im Vergleich	55
5.1 Verortung und Definition von Diversität und Diversity Management.....	55
5.2 Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Problematiken.....	59
5.2.1 Geschlecht	59
5.2.2 Ethnizität.....	67
5.2.3 Sexuelle Orientierung.....	71
5.2.4 Körperliche und geistige Fähigkeiten.....	73
5.2.5 Alter.....	76
5.3 Argumente für und gegen Diversity Management.....	78

5.4 Umsetzung von Diversity Management.....	80
6. Zusammenfassung und Interpretation	82
Literaturverzeichnis.....	90
Anhang	101

Einleitung

Diversity Management bezeichnet ein Managementkonzept, das ausgehend von den USA nun auch in Europa verbreitet eingesetzt wird, und darauf abzielt, die zunehmende personale Vielfalt in Unternehmen nicht nur zu bewältigen, sondern auch ihr Potential zu nutzen. Vielfalt wird dabei zumeist durch die sozialen Kategorien Geschlecht, Ethnizität, Alter, sexuelle Orientierung und körperliche und geistige Fähigkeiten charakterisiert (Gardenswartz/Rowe 2010 [1998]: 23). Popularität im ökonomischen Kontext und damit zunehmende Implementierung erlangte das Konzept aufgrund sogenannter „Business Case Diversity“-Argumente (Schmidt 2002: 1f). Diese beschreiben eine Bandbreite aus Studien hervorgegangenen positiven Effekten, wie etwa Kostenreduktion durch erhöhte Arbeitszufriedenheit und geringere Fluktuation, gesteigerte Produktivität und Kreativität sowie ein hohes Differenzierungspotenzial gegenüber der Konkurrenz (CSES 2003). Solche Vorteile von personaler Diversität wurden jedoch nicht nur in anderen Studien widerlegt, mit dem Konzept werden auch eine Reihe von Schwachpunkten und Risiken verbunden. So ist es vor allem die Perspektive aus der Vielfalt und Diversity Management betrachtet werden, die entscheidet welche Motive und Zielsetzungen hinter einer Implementierung stehen und auf welche Art und Weise mit personaler Vielfalt umgegangen wird (Thomas/Ely 1996). In diesem Sinne trägt das Konzept des Diversity Managements aus einem gesellschaftlichen Kontext sogar das Potenzial in sich, mehr Chancengleichheit für Minderheitengruppen zu schaffen und so eine Win-win-Situation für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen herzustellen (Purtschert 2007: 95).

Um allerdings eine solche Situation erzielen zu können, in der Vielfalt nicht bloß gemanagt, sondern wertgeschätzt und einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffend eingesetzt wird, ist vor allem das Umfeld entscheidend. So können verschiedene staatlich-politische, gesellschaftlich-kulturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen identifiziert werden, die sich als ausschlaggebend für die Perspektive auf Diversität und den Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft erweisen (Stuber 2008). Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage welche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Diversity Management in Wien herrschen, beziehungsweise welche Perspektive auf Vielfalt diese fördern. Um die unterschiedlichen gegebenen Rahmenbedingungen in Wien zu untersuchen wurden die Institutionen Stadt Wien, die Wirtschaftskammer und die Arbeiterkammer ausgewählt. Denn diese haben als Regierungseinheit und als

Interessenvertretungen die Möglichkeit herrschende Rahmenbedingungen in Wien zu schaffen und auszugestalten. Dementsprechend liegt der Fokus dieser Arbeit darauf, welche Impulse für den Umgang mit Vielfalt von diesen drei Institutionen ausgehen und welche Perspektivenentwicklung auf Diversität und Diversity Management dadurch stimuliert wird.

Es wird davon ausgegangen, dass die Perspektive, die sie bei der Beschreibung, beziehungsweise fast schon Bewertung von Diversitätsmanagement einnehmen, mitbestimmen kann, welchen Blickwinkel Unternehmen und Institutionen gegenüber Diversity Management entwickeln und wie tatsächliche Maßnahmen umgesetzt werden. Dabei kann die Bandbreite an Sichtweisen zum Einsatz von Diversity Maßnahmen von der Vermeidung von Diskriminierung, einem Mehr an Fairness, Zugang zu diverser Kundschaft, Integration, gegenseitigem von einander Lernen, Sensibilisierung für Unterschiedlichkeit bis hin zu einem Verantwortungsgefühl gegenüber der Gesellschaft reichen. Durch Impulse der Stadt Wien, der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer, sei es in Form von Selbstdarstellung, von Information rund um das Thema, dem Angebot von Förderungen oder Weiterbildungen, der Aufklärung über rechtliche Regelungen oder aber das Nicht-thematisieren von Diversitätsmanagement, wird implizit nicht nur der eigene Standpunkt dieser Institutionen kommuniziert, sondern auch welche Perspektive in Wien erwünscht ist. Dementsprechend soll beleuchtet werden wie das Konzept des Diversity Managements von diesen drei Institutionen definiert und in welchem Licht es dargestellt wird, welche positiven und negativen Eigenschaften und Auswirkungen ihm zugeschrieben, sowie welche Maßnahmen gefördert und welche vernachlässigt werden.

Im Zuge dieser Arbeit sollen, beginnend mit der Begriffsklärung von personaler Diversität, theoretische Grundlagen der Definition, Entstehung und Ausrichtung von Diversity Management erörtert werden. Neben verschiedenen Perspektiven auf die Vorteile und Potenziale von Diversitätsmanagement sollen auch Risiken erläutert und ein Überblick über aktuelle kritische Auseinandersetzungen mit diesem Thema gegeben werden. In Verbindung damit wird vor allem die Intersektionalitätstheorie herangezogen, die Diversität aus einem konträren Blickwinkel thematisiert. Nach dieser theoretischen Auseinandersetzung wird die empirische Erhebung zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit dargelegt. Neben Erhebungsdaten zu Forschungsfragen, Methode und Stichprobe, werden die Ergebnisse, also die Darstellung von Diversitätsmanagement der drei Institutionen, präsentiert. Abschließend sollen die Ergebnisse in Zusammenschau mit der Literaturstudie interpretiert und zusammenfassend verdichtet werden.

1. Definition von Diversität und Diversity Management

Der Begriff „Diversität“ beziehungsweise das englische Äquivalent „Diversity“ bedeutet soviel wie Vielfältigkeit, eine sehr breite Definition, die erst durch ihren spezifischen Kontext abgesteckt wird. Im Rahmen des in der Organisation verorteten Konzeptes des Diversity Managements bezieht sich Diversität deshalb auf die Vielfältigkeit der Mitglieder einer Organisation. Trotz dieser Abgrenzung bleibt jedoch ein gewisser Spielraum für unterschiedliche Auslegungen von Vielfalt bestehen. So kann Diversität als Variation sozialer und kultureller Identitäten, also als Zugehörigkeit zu spezifischen Gruppen, angesehen werden, die einen signifikanten Einfluss auf die Lebenserfahrungen eines Menschen hat (Cox 2001: 3f). Aus einer ähnlichen Auffassung heraus wird Vielfalt als Summe verschiedenster Hintergründe, Erfahrungen und Wissenszugänge verstanden, die in diversen Blickwinkeln, Betrachtungs- und Herangehensweisen resultiert (Ely/Thomas 2001: 265). Auch wenn also keine einheitliche Begriffsdefinition für Diversität existiert, kann doch grob zwischen zwei konträren Verständnisansätzen unterschieden werden: Vielfältigkeit als Unterschiede (Loden/Rosner 1991: 18) oder Vielfältigkeit als Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Thomas 1996: 5). Diversität als rein individuelle Unterschiedlichkeit aufzufassen birgt dabei die Gefahr, Differenzen innerhalb einer Merkmalsgruppe auszublenden, während Differenzen zwischen verschiedenen Gruppen überbetont werden (Thomas 1996: 5; Krell 2004: 42).

In Kontrast dazu wird aus einer Sichtweise, in der Vielfalt als Produkt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten angesehen wird, in den Blick gerufen, dass niemals bloß trennende Merkmale, sondern immer auch verbindende Aspekte bestehen (Thomas 1996: 5). In diesem Verständnis werden also intersektionale Aspekte mitbedacht, wodurch es weniger anfällig für Stereotypisierungen und Verallgemeinerungen ist und deshalb als wesentliche Voraussetzung für gegenseitigen Respekt und Wertschätzung angesehen werden kann (Krell 2004: 42; Wladasch/Liegl 2010: 8). Aus einem anderen Blickwinkel, der abseits des Individuums ansetzt, wird Diversität wiederum als „komplexes gesellschaftliches Phänomen der Differenzsetzung definiert, welches Macht- und Legitimationsverhältnisse einer Gesellschaft (Organisation) widerspiegelt, reproduziert und unterläuft.“ (Hofmann 2012: 31) Grundsätzlich sollte die Definition jedoch breit und inklusiv ausgelegt werden, um den Einbezug aller Beteiligten zu gewährleisten und umgreifende Inklusion möglich zu machen. „The definition must make it obvious to employees that everyone is included and therefore everyone’s diversity is valued.“ (Loden 1996 [1995]: 13)

Abseits der jeweiligen, spezifischen Interpretation von organisationaler Vielfältigkeit kann Diversity Management definiert werden als „planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized.“ (Cox 1993: 11) Um dies zu erreichen, sollte Diversity Management als ganzheitliches Konzept verstanden werden: „Diversity Management is a strategic organizational goal. Diversity Management interacts with all other aspects of business, that is, leadership, management practices, product development, human resources, marketing and sales, financial projections, and community and global communications.“ (Arredondos 1996: 20) Charakteristisch für das Konzept ist auch der von einer Vielzahl an AutorInnen betonte Stellenwert der Wertschätzung im Umgang mit organisationaler Vielfalt (Vedder 2006: 13; Schenk 2008: 159; Wladasch/Liegl 2010: 8; Pauser 2011: 33). So wird sehr häufig darauf hingewiesen, dass Diversität im Diversity Management nicht als Störfaktor oder Problem, sondern als Ressource begriffen und dementsprechend wertgeschätzt werden soll.

1.1 Dimensionen von Vielfalt

Welche Aspekte in die Definition organisationaler Vielfalt tatsächlich miteinbezogen, beziehungsweise welche Merkmale in der Praxis des Diversity Managements berücksichtigt werden, soll im Folgenden veranschaulicht werden. Zu diesem Zweck wurde 1995 das „Diversity Wheel“ entwickelt, bei dem die verschiedensten Diversitätsmerkmale auf eine primäre und eine sekundäre Dimension aufgeteilt werden (Loden 1996 [1995]: 15ff). Zu der ersten Dimension dieses Ansatzes zählen die Merkmale Alter, Ethnizität, Geschlecht, geistige und körperliche Fähigkeiten, „Race“ und sexuelle Orientierung. Diese werden als „interlocking segments“ bezeichnet, die den Kern der menschlichen Identität darstellen und zu großen Teilen auf den ersten Blick ersichtlich sind. Die sekundäre Dimension besteht aus weniger offensichtlichen Merkmalen, wie etwa Arbeitsstil, geografische Lage, Einkommen, Erfahrungen, Familienstand, Religion, Muttersprache, Art und Weise der Kommunikation, Position im Unternehmen und Ausbildung. Diese Charakteristiken der zweiten Dimension können sich über die Lebensspanne hinweg in größerem Ausmaß verändern und sind daher dynamischer und individueller als die Merkmale der primären Dimension (Loden 1996: 15ff).

Dieser Ansatz wurde von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2010 [1998]: 23ff) weiterentwickelt und um zwei Dimensionen ergänzt. Das sogenannte „Four Layers of Diversity“-Modell ist mittlerweile ein grundlegendes und weit verbreitetes Instrument zur

Definition und Darstellung von organisationaler Vielfalt geworden. Im Gegensatz zum ursprünglichen Konzept wird hier die Persönlichkeit aufgrund ihrer unzähligen Facetten als „Kerndimension“ und somit als oberstes Unterscheidungsmerkmal angesehen, ist jedoch zu divers und individuell, um im organisationalen Kontext auf sie Bezug zu nehmen. Somit steht zumeist die „innere Dimension“ im Vordergrund, die die gleichen sechs Merkmale wie die primäre Dimension des ursprünglichen Ansatzes beinhaltet, also Alter, Ethnizität, Geschlecht, geistige und körperliche Fähigkeiten, „Race“ sowie sexuelle Orientierung. Seither werden in Theorie und Praxis vorwiegend diese sozialen Kategorien zur Beschreibung von organisationaler Vielfalt herangezogen (Pless/Maak 2004: 130; Degele 2008: 158ff; Thomas/Ely 2001: 80).

Die „externe Dimension“ dieses Vier-Schichten-Modells umfasst Faktoren wie Ausbildung, Qualifikation, Einkommen, Familienstand, geografische Lage, Gewohnheiten, aber auch Sprache, Erscheinung, Lebensstil und Religion. Ergänzt werden diese durch die vierte, organisationale Dimension, die sich aus Aspekten wie Arbeitsfeld, Abteilungs- und funktionelle Zugehörigkeit, Seniorität, Interessenvertretung und Managementstatus zusammensetzt. Auch in diesem Modell stellen die Faktoren der beiden äußeren Dimensionen Merkmale dar, die sich mit großer Wahrscheinlichkeit über die Lebensspanne hinweg verändern, während die Aspekte der inneren und der Kerndimension relativ konstant bleiben. Der Fokus auf die Merkmale der inneren Dimension wird von den Entwicklerinnen Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2010 [1998]: 24) auf ihr Vermögen zurückgeführt, die Lebenserfahrungen eines Menschen entscheidend zu prägen: „While it is evident that there are a multitude of ways in which humans are both alike and unlike, all differences are not created equal. Some have profound effects on our opportunities and experiences, while others have relatively little impact.“

Welchen Einfluss diese Merkmale auf die Lebenserfahrungen eines Menschen haben können, wird sichtbar, wenn aufgedeckt wird, welche Hierarchisierung innerhalb der sechs inneren Diversitätsdimensionen existiert (Plummer 2003; Vedder 2006: 12). So lassen sich entlang der Merkmale Geschlecht, Alter, Ethnizität, „Race“, körperliche und geistige Fähigkeiten und sexuelle Orientierung dominante, bevorzugte und dominierte, benachteiligte Gruppen, sowie zugrunde liegende Diskriminierungsprozesse erkennen (Vedder 2006:12). Beispielsweise können Männer als dominante Gruppe des Merkmals Geschlecht identifiziert werden, während Frauen und Transgender-Personen aufgrund von Sexismus vermehrt Benachteiligung erfahren. Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie und Rassismus stellen dagegen Diskriminierungsformen dar, die für eine Bevorzugung von „InländerInnen“

oder Menschen mit weißer Hautfarbe verantwortlich gemacht werden können. Innerhalb der sozialen Kategorie Alter zeigt sich gerade im organisationalen Kontext eine Dominanz von Menschen mittleren Alters gegenüber Jungen, aber besonders gegenüber älteren Erwachsenen als Folge von Altersdiskriminierung. Ebenso stellen Menschen ohne Beeinträchtigungen die dominante und bevorteilte Gruppe dar, wenn es um körperliche und/oder geistige Fähigkeiten geht. Heteronormativität wiederum resultiert in der automatischen und ganz selbstverständlichen Annahme, dass Menschen grundsätzlich heterosexuell seien, was als Diskriminierung in Form von Heterosexismus und Homophobie gegen Lesben, Schwule und bisexuelle Menschen wirkt. Zusätzlich führen religiöse Diskriminierung und Antisemitismus im europäischen und anglikanischen Raum zu einer Marginalisierung von AnhängerInnen von Freikirchen und anderen Religionen sowie AtheistInnen gegenüber ChristInnen (Vedder 2006: 12).

Es sind diese, häufig Diskriminierung ausgesetzten Gruppen, die im Fokus des Diversitätsmanagements stehen sollen. Um aber innerhalb einer Diversity Management Strategie optimal herrschenden Ungleichheiten, Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen entgegen zu wirken beziehungsweise vorzubeugen, müssen die Umstände und Machtwirkungen, die ursprünglich für gegebene Chancenungleichheiten verantwortlich sind, offen gelegt werden. Nur wenn klar ist, worin solche tiefgreifenden Unterschiede wurzeln, kann angemessen darauf reagiert werden. Aus diesem Grund sollen im Folgenden genau diese häufig diskriminierten Gruppen in den Blick genommen werden.

1.1.1 Geschlecht

Der Umgang mit dem Merkmal Geschlecht im Rahmen von Diversity Management-Maßnahmen hängt stark von der Definition und dem Verständnis von Geschlecht ab (Hofmann 2012: 28). So kann der Begriff ‚Geschlecht‘ als Ausprägung von Lebewesen als männliche Gameten (Geschlechtszellen) und weibliche Gameten hervorbringende Individuen, als Angehörige eines Stammes im Sinne einer Blutsverwandtschaft oder als grammatikalisches Genus verstanden werden (Meyer 1997: 254). Im Rahmen des Diversity Managements ist es nun die erste dieser Bedeutungen, unter der ‚Geschlecht‘ verstanden wird, auch wenn gerade der implizierte sexuelle Dimorphismus, also die Annahme einer zugrunde liegenden Dichotomie der Geschlechter, breite Kritik hervorruft. So erklärt Carol Hagemann-White (1984) in ihrer „Alltagstheorie der Zweigeschlechtlichkeit“: „Dass es zwei und nur zwei Geschlechter gibt; dass jeder Mensch entweder das eine oder das andere Geschlecht hat; dass die Geschlechtszugehörigkeit von Geburt an feststeht und sich weder verändert noch

verschwindet; dass sie anhand der Genitalien zweifelsfrei erkannt werden kann und deshalb ein natürlicher, biologisch eindeutig bestimmbarer Tatbestand ist, auf den wir keinen Einfluss haben – all das sind Basisregeln (...), die ebenso unbezweifelbar richtig scheinen wie die Annahme, dass dies zu allen Zeiten so war und auch in anderen Kulturen nicht anders ist.“ (Wetterer 2008: 126)

Gayle Rubin (1975: 178) macht für eine solche strikte biologische und in weiterer Folge auch soziale Trennung der Geschlechter vor allem die bei uns gebräuchliche geschlechtliche Arbeitsteilung verantwortlich und spricht diesbezüglich von einem „sameness taboo“: „In fact, from the standpoint of nature, men and women are closer to each other than either is to anything else – for instance mountains, kangaroos or coconut palms. The idea that men and women are more different from one another than either is from anything else must come from somewhere other than nature.“ So haben zahlreiche Studien gezeigt, dass nicht in allen Kulturen und Gesellschaften von ausschließlich zwei Geschlechtern ausgegangen wird, dass diese Geschlechtszugehörigkeit nicht lebenslang bestehen muss, nicht aufgrund der Genitalien zugeordnet werden und diese Zuordnung nicht als „natürlich“ angesehen werden muss (Wetterer 2008; Hirschauer 1993; Pommata 1983; Ortner & Whitehead 1981; Mead 1958). All diese Überlegungen führen zu der Annahme einer konstruierten, erworbenen Geschlechtlichkeit, die nicht kausal mit dem biologischen Geschlecht zusammenhängt. In diesem Sinne wurde der Begriff „Gender“ gebräuchlich, um das soziale Geschlecht eines Menschen, also die soziokulturelle Konstruktion, vom biologischen Geschlecht „Sex“ abzugrenzen. „Konzepte der sozialen Konstruktion von Geschlecht verstehen die soziale Wirklichkeit zweier Geschlechter in Gesellschaften wie die der unseren (...) als Ergebnis historischer Entwicklungsprozesse und einer fortlaufenden Praxis, die immer neu auch zur Reproduktion der Alltagstheorien der Zweigeschlechtlichkeit beiträgt.“ (Wetterer 2008: 126) Gleichzeitig ist jedoch auch das Selbstverständnis der Geschlechterdichotomie zu hinterfragen, um ein Bewusstsein außerhalb dieser Zweiteilung zu schaffen und auch transidente Personen zu inkludieren (Hofmann 2012: 28).

In Anbetracht einer so facettenreichen Definition und Konstruktion der Kategorie Geschlecht wird klar, dass die Perspektive, aus der diese Diversitätsdimension gesehen wird, unweigerlich Einfluss darauf ausüben wird, welche Maßnahmen im Rahmen einer Diversity Management-Strategie gesetzt werden. So wird womöglich aus einer Betrachtungsweise, in der Geschlecht eine sozial konstruierte Norm darstellt, erkannt, dass sich verschiedene Bedürfnisse nicht bloß aus einer dichotomen Einteilung heraus ergeben, sondern viel eher aus individuellen Lebensumständen. Darüber hinaus könnte dies beispielsweise auch zu einem

weniger stereotypen Umgang mit weiblichen und männlichen MitarbeiterInnen führen, als eine Sichtweise, die von traditionellen Frauen- und Männerrollen ausgeht. In weiterer Folge besteht dadurch auch die Möglichkeit, dass die Perspektive auf die Kategorie Geschlecht sich richtungsweisend auf die gelebte Gleichstellung und Chancengleichheit auswirkt. So zeigt etwa der Gender Gap Report 2012 (Hausmann/Tyson/Zahidi), dass in Österreich noch ein großer Nachholbedarf besteht, was die Chancengleichheit von Frauen und Männer angeht. Dies wiederum lässt auf die in Österreich vorherrschende Perspektive auf die Dimension Geschlecht rückschließen.

Der Gender Gap Report 2012 (Hausmann/Tyson/Zahidi) zeigt im Vergleich von 135 Ländern bestehende Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern sowie deren Entwicklung und Fortschritt anhand von ökonomischer Teilhabe, Bildung, Gesundheit und politischer Partizipation auf. Bei dieser Untersuchung erreicht Österreich mit Platz 20 das bisher beste Ergebnis seit der Einführung des Gender Gap Reports im Jahr 2006, was aber vor allem auf den hohen Frauenanteil in politischen Positionen zurückzuführen ist (Hausmann/Tyson/Zahidi 2012: 102). So belegt Österreich beim Faktor politische Partizipation im Weltvergleich sogar den 18. Platz, während bezüglich Bildung und Gesundheit, trotz weitgehendem Gleichgewicht zwischen Frauen und Männern, nur die Plätze 49 und 50 erzielt werden können. Dieses Ergebnis ist darauf zurückzuführen, dass gerade bei diesen beiden Faktoren in einer Vielzahl an Ländern ein ähnliches oder noch ausgewogeneres Verhältnis erreicht werden konnte. Aber es ist besonders die ökonomische Teilhabe bei der Österreich mit Platz 70 schlecht abschneidet, was mit dem nach wie vor niedrigen Frauenanteil im Top-Management begründet werden kann (Hausmann/Tyson/Zahidi 2012: 102).

Eine detailreichere Ansicht auf dieses, besonders im Vergleich zu skandinavischen und anderen europäischen Ländern, eher negative Ergebnis, liefert der Frauenbericht der österreichischen Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst aus dem Jahr 2010. So beträgt der Anteil von Frauen an der Gesamtbevölkerung Österreichs 51,3 Prozent und nimmt im höheren Erwachsenenalter aufgrund der kontinuierlich ansteigenden Lebenserwartung stetig zu (Frauenbericht 2010: 79). Es zeigt sich, dass Frauen häufiger einen Pflichtschul- oder Universitätsabschluss vorweisen können, während Männer bei Sekundär- und Doktorsabschlüssen einen Vorsprung verzeichnen. In Österreich und Deutschland schließen nur etwa 20 Prozent Frauen und Männer eine Hochschulausbildung ab, im EU-Durchschnitt liegt dieser Wert bei Männern nur etwas höher, bei Frauen sogar doppelt so hoch aus (Frauenbericht 2010: 109). Bezüglich der Studienrichtung wie auch der Berufswahl lässt sich eine starke horizontale Segregation bemerken, da Frauen häufiger wirtschafts- und

sozialwissenschaftliche Studien und Berufe wählen, während Männer im technischen Bereich überrepräsentiert sind (Frauenbericht 2010: 79). Zusätzlich kann am Arbeitsmarkt eine ausgeprägte vertikale Segregation ausgemacht werden, da nicht nur Branchen mit niedrigen Einkommen einen höheren Frauenanteil aufweisen, sondern grundsätzlich hierarchisch höhere Positionen vermehrt mit Männern besetzt werden (Frauenbericht 2010: 193). So stellen Führungstätigkeiten im privaten wie auch im öffentlichen Sektor mit einem Frauenanteil von nur 27 Prozent noch immer eine Männerdomäne dar (Frauenbericht 2010: 143; Hausmann/Tyson/Zahidi 2012: 102).

Dementsprechend existiert in Österreich ein beträchtlicher „Gender Pay Gap“, denn Frauen verdienen nur etwa 78 Prozent des durchschnittlichen Bruttojahreseinkommens von Männern, verrichten allerdings zusätzlich den Großteil unbezahlter Arbeit im Sinne von Haushaltsführung und Kinderbetreuung (Frauenbericht 2010.: 127). So ist der steile Anstieg der Frauenerwerbsquote innerhalb des letzten Jahrzehnts hauptsächlich auf die Zunahme der Teilzeitarbeit zurückzuführen, da Elternschaft für Frauen nach wie vor einen nachhaltigen Einschnitt oder sogar einen Rückschritt in ihrer Erwerbskarriere bedeutet. Während Reproduktionsarbeit für Frauen mit einer Unterbrechung oder erheblichen Reduzierung der Erwerbsarbeit einhergeht und sich besonders der Wiedereinstieg als schwierig erweist, lässt sich für Männer ein umgekehrter Trend erkennen (Frauenbericht 2010: 127). Trotz der Initiative „Echte Männer gehen in Karenz“ der österreichischen Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst nehmen nur etwa fünf Prozent aller Jung-Väter die Möglichkeit der „Väterkarenz“ in Anspruch (Frauenbericht 2010: 127).

Diese soeben genannten politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen bilden organisationsexterne Faktoren, die die Geschlechterverhältnisse und den Stellenwert von Gleichstellung und Chancengleichheit in einer Organisation beeinflussen (Bendl 2011: 90ff). Ergänzend dazu wirken sich auch organisationsinterne Aspekte wie die Branche, die gelebten Werte der Unternehmenskultur, strukturelle Prozesse und die individuelle Einstellung der Mitglieder einer Organisation auf den Umgang mit Gender Diversity aus (Bendl 2011: 99ff). Daher kann auch von „gendered Organizations“ gesprochen werden, da durch organisationale Prozesse, also organisationsintern implizit festgeschriebene Handlungs- und Durchführungsweisen, permanent geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen (re)produziert und festgeschrieben werden (Benschop 2006: 287). Aus diesem Grund nimmt die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Ungleichheiten und den ihnen zugrunde liegenden Machtstrukturen für den Umgang mit Diversität einen zentralen Stellenwert ein (Benschop 2006: 274f).

Im Sinne eines Diversity Managements, das zum Ziel hat, nicht nur gesetzliche Mindeststandards einzuhalten, sondern darüber hinaus den individuellen Bedürfnissen seiner MitarbeiterInnen entgegen zu kommen, Diversität positiv gegenüber zu stehen, diese zu fördern und wertzuschätzen, können UnternehmerInnen eine Reihe von Programmen oder Strategien heranziehen. So kann beispielsweise die Verankerung entsprechender Werte in der Unternehmenskultur dazu beitragen, dass alle MitarbeiterInnen familienfreundliche Maßnahmen wie etwa Elternkarenz, aber im Besonderen Väterkarenz wahrnehmen können, ohne mit unangenehmen Konsequenzen rechnen zu müssen (Beham 2011: 256). In Unternehmen, in denen den MitarbeiterInnen implizite Konsequenzen vermittelt werden, wie etwa schlechte Nachrede, Ansehensverlust bei Vorgesetzten oder KollegInnen, bis hin zu Hindernissen beim weiteren Karriereaufstieg, wäre das Angebot solcher Initiativen dementsprechend nutzlos.

Neben dem Abbau von Stigmata stellt auch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, Mentoring-Programmen und Frauennetzwerken eine zentrale Voraussetzung zur Erhöhung organisationaler Chancengleichheit von Frauen dar (Hewlett/Buck Luce 2005: 53). Jedoch kommen solche Initiativen aufgrund des noch immer fehlenden Bewusstseins über die Tragweite betrieblicher Geschlechtergleichstellung häufig nicht zur Anwendung (Werner/Devillard/Sancier-Sultan 2010: 7). So wurde in einer Studie herausgefunden, dass zwar 72 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen der Meinung sind, die Gender-Diversität der Führungsebenen hänge direkt mit wirtschaftlichem Erfolg zusammen, aber lediglich 28 Prozent geben an, ihr Unternehmen verorte Geschlechtergleichstellung unter seinen zehn wichtigsten Prioritäten (Werner/Devillard/Sancier-Sultan 2010: 1).

1.1.2 Ethnizität

Obwohl die Merkmale Ethnizität und „Race“ häufig getrennt voneinander angesprochen werden, soll im Folgenden der Begriff Ethnizität herangezogen werden, um die in Europa herrschende ethnische Diversität zu beschreiben. „Race“ hat jedoch in Europa und besonders in Österreich einen anderen historischen Bedeutungshintergrund, der aufgrund seiner speziell negativen Prägung, im Gegensatz zu den USA, nicht mehr in amtlichen Dokumenten, wie beispielsweise dem Antrag auf den Führerschein, verwendet wird (United States Census Bureau). Darüber hinaus ist die US-amerikanische Gesellschaft nicht nur geschichtlich anders gewachsen als die europäische, sie setzt sich auch divergent zusammen. So würde beispielsweise die US-amerikanische Kategorie „Caucasian“ die Mehrheit der EuropäerInnen

beschreiben, ohne dabei zwischen ihren, teilweise stark ausgeprägten, kulturellen, nationalen und ethnischen Eigenheiten zu differenzieren (Bhopal 2014: 350).

Ethnizität kann dabei ähnlich dem Begriff Geschlecht je nach dem zugrunde liegenden Verständnis unterschiedlich definiert werden und ist darüber hinaus auch nicht mit verwandten Konstrukten wie „Race“, Nationalität oder Kultur gleichzusetzen. So ist Kultur einerseits ein Bestandteil von Ethnizität, indem das geteilte Normen- und Wertverständnis ethnischer Gruppen ihre „kulturelle Identität“ bestimmt und sie von anderen abgrenzt (Wernhart 2008: 81ff). Andererseits sind die beiden Begriffe jedoch nicht ident zu verwenden, denn „Ethnizität als Beziehungsgeflecht aktualisiert bloß bestimmte Aspekte der beteiligten Kulturen in diesem Wechselverhältnis und kombiniert dies mit Außeneinwirkungen“ (Gingrich 2008: 105). Der Begriff der Nationalität wiederum unterscheidet sich insofern von dem der Ethnizität, als Ethnizität nationale Grenzen überschreiten kann (Gingrich 2008: 104ff). Von Max Weber (1996: 35) wird darunter eine Gruppenidentität verstanden, die sich aus einer angenommenen, nicht biologischen Abstammung, aufgrund ähnlicher physischer Merkmale, geteilter Bräuche oder eines gemeinsamen Kolonisations- oder Migrationshintergrunds oder einer Mischung daraus, konstituiert. Diese fehlende biologische Komponente stellt außerdem den Unterschied zum Begriff „Race“ dar, der in erster Linie durch weitgehend äußerlich sichtbare Merkmale, wie etwa Hautfarbe oder Knochenbau, definiert wird (Wallerstein 1991: 77).

Obwohl sich Ethnizität augenscheinlich als komplexes Konstrukt entpuppt, wird für die Identifikation ethnischer Gruppen häufig auf statistische Daten zu Nationalität, Migrationshintergrund und Religion zurückgegriffen. Obwohl eine solche Kategorisierung zwar die Messbarkeit und Abbildung vielschichtiger Konzepte vereinfacht, kann dies aber auch zu einem verzerrten Bild führen. Die Art und Weise wie kategorisiert wird beeinflusst demnach auch das Bild, das am Ende entsteht. Interessant wäre es auf jeden Fall auch, die empfundene ethnische Zugehörigkeit abzufragen und diese den Daten zu Nationalität und Migrationshintergrund gegenüber zu stellen.

Um etwa die ethnische Zusammensetzung der österreichischen Bevölkerung zu verzeichnen, wurde von der Statistik Austria Kommission für Migrations- und Integrationsforschung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften (2014) ein Bericht zu Migration und Integration in Österreich erstellt, in dem zwischen Personen ausländischer Staatsangehörigkeit, Personen ausländischer Herkunft und Personen mit Migrationshintergrund unterschieden wird. So beträgt im Jahr 2014 die Zahl der Personen mit

ausländischer Staatsbürgerschaft in Österreich etwa 1,066 Millionen (Statistik Austria 2014: 22). Diese Gruppe wird offiziell als „AusländerInnen“ bezeichnet und macht circa 12,5 Prozent an der österreichischen Bevölkerung aus. Davon werden Personen ausländischer Herkunft unterschieden, da diese zwar auch nicht in Österreich geboren wurden, aber bereits eine österreichische Staatsangehörigkeit angenommen haben (Statistik Austria 2014: 22). Dabei handelt es sich um rund 1,415 Millionen Menschen, die insgesamt einen Anteil von 16,6 Prozent an der Gesamtbevölkerung ausmachen (Statistik Austria 2014: 22). Der Terminus „Migrationshintergrund“ bezieht sich unabhängig von der Staatsangehörigkeit auf jene Personen, deren Eltern im Ausland geboren wurden, wobei unter der „ersten Generation“ Personen verstanden werden, die selbst im Ausland geboren wurden, während die „zweite Generation“ sich auf jene Personen bezieht, die bereits in Österreich geboren wurden, deren Eltern jedoch aus dem Ausland stammen (Statistik Austria 2014: 22). Mit einer Gesamtzahl von 1,625 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Österreich im Jahr 2013 ergibt das einen Anteil von 19,4 Prozent an der Gesamtbevölkerung, wovon wiederum 5,1 Prozent der zweiten Migrationsgeneration angehören (Statistik Austria 2014: 22). Diese Zahlen sind im weiteren Verlauf besonders in Zusammenhang mit dem Merkmal Alter von wesentlicher Bedeutung, da eine solche Zuwanderung auch in Zukunft die dominierende Form des Bevölkerungszuwachses ausmachen wird (Statistik Austria 2014: 28).

Etwa 39 Prozent der MigrantInnen stammt aus der Europäischen Union, dem Europäischen Wirtschaftsraum oder der Schweiz, wobei davon insgesamt rund 165.000 Personen aus Deutschland stammen und Deutsche somit die größte Zuwanderungsgruppe in Österreich für das Jahr 2014 ausmachen (Statistik Austria 2014: 26). Rund 36 Prozent der MigrantInnen wandern aus anderen europäischen Ländern nach Österreich ein, wobei ein Großteil aus den Nachfolgestaaten Jugoslawiens und der Türkei stammt (Statistik Austria 2014: 26). Der Anteil der aus Übersee zugewanderten Personen beträgt im Gegensatz dazu nur knapp 15 Prozent, hier überwiegt allerdings die Gruppe der AsiatInnen (Statistik Austria 2014: 26). Es ist jedoch zu erkennen, dass Zugezogene aus anderen EU-Staaten eine unterdurchschnittliche Aufenthaltsdauer von weniger als fünf Jahren aufweisen, während sich besonders Personen türkischer Herkunft längerfristig in Österreich aufhalten (Statistik Austria 2014: 26).

Unterschiede zwischen Personen verschiedener Herkunftsländer werden auch bei näherer Betrachtung deutlich, da MigrantInnen aus anderen EU- beziehungsweise EWR-Staaten und der Schweiz mit 26 Prozent wesentlich häufiger einen Hochschulabschluss vorweisen können, als beispielsweise Personen aus dem ehemaligen Jugoslawien mit 4,7 Prozent oder aus der Türkei mit 3,9 Prozent (Statistik Austria 2014: 48f). Im Gegensatz dazu haben rund 15,9

Prozent der Personen ohne Migrationshintergrund eine Universität, Fachhochschule oder Akademie abgeschlossen, wobei sich die MigrantInnen zweiter Generation dieser Zahl stark angleichen (Statistik Austria 2014: 49). Bezüglich der Erwerbstätigkeit wird sichtbar, dass MigrantInnen aus den EU-Staaten und dem ehemaligen Jugoslawien nicht so weit hinter der Erwerbstätigenquote von ÖsterreicherInnen liegen wie zugewanderte Personen aus der Türkei oder außereuropäischen Staaten (Statistik Austria 2014: 52f). Dies ist jedoch hauptsächlich auf die niedrige Erwerbstätigenquote der Migrantinnen zurückzuführen, wobei besonders türkische Frauen, mit 40 Prozent, selten erwerbstätig sind (Statistik Austria 2014: 53). Darüber hinaus fällt auf, dass Personen mit Migrationshintergrund und dabei speziell Frauen häufig überqualifiziert beschäftigt sind (Statistik Austria 2014: 58) und die vertikale und horizontale Segregation durch eine Kombination der Merkmale Geschlecht und Ethnizität verstärkt wird (Statistik Austria 2010: 58f).

Zusätzlich zu den verschiedenen statistisch erfassten Nationalitäten und Migrationshintergründen tragen auch Daten bezüglich der Religionsbekenntnisse zur Darstellung der ethnischen Vielfalt in Österreich bei. Dies ist auch insofern gerechtfertigt, als das Wertesystem einer Gruppe häufig von religiösen Anschauungen beeinflusst oder gar vollständig vorgegeben wird (Giddens 2009; Hall 2000). So werden laut Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur zur Zeit 14 Religionsgemeinschaften in Österreich anerkannt, elf weitere religiöse Bekenntnisgemeinschaften sind staatlich eingetragen. Anhand der Daten der letzten Volkszählung im Jahr 2001 zeigt sich trotz starker Säkularisierung in den letzten Jahrzehnten, dass der Großteil der österreichischen Bevölkerung einem Glaubensbekenntnis angehört, wobei traditionell die katholische Kirche vorherrscht (Statistik Austria 2001: 1). So geben 73,6 Prozent der ÖsterreicherInnen an der katholischen Religionsgemeinschaft anzugehören und weitere 4,7 Prozent geben ein evangelisches Glaubensbekenntnis an. Insgesamt 4,2 Prozent gehören dem islamischen Glauben an und nur knapp 0,1 Prozent sind der israelitischen Religionsgemeinschaft zugehörig, während bereits 12 Prozent angeben, keinem religiösen Bekenntnis anzugehören. In Wien sieht diese Verteilung anders aus, da hier ein doppelt so hoher Prozentsatz der Bevölkerung ohne religiöses Bekenntnis lebt, der Prozentsatz der Personen islamischen und israelitischen Glaubens leicht erhöht ist, jedoch die Zahl der KatholikInnen im Vergleich zu Gesamtösterreich deutlich niedriger ausfällt (Statistik Austria 2001: 1). Diese religiöse Vielfalt ist nicht nur ein Indikator für die ethnische Diversität Österreichs, sondern auch ein Grund die Berücksichtigung des Themas Religion im Kontext der Arbeitswelt in Erwägung zu ziehen (Spittersberger 2011; King 2008).

In einer Untersuchung der betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund (Anders et al. 2010) konnte festgestellt werden, dass 68 Prozent der untersuchten Unternehmen Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen. Es zeigte sich allerdings auch, dass sich ein solches Arbeitsverhältnis zu 79 Prozent aus Zufall ergab, während es nur bei knapp einem Drittel strategisch begründet war (Anders et al. 2010: 63f). Im Gegensatz dazu gaben jene Unternehmen, die keine Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, zu 48 Prozent an, auf die Homogenität der Belegschaft zu setzen, 21 Prozent sahen Personen mit Migrationshintergrund grundsätzlich nicht einsetzbar und weitere 8 Prozent rechtfertigten, dass ihre KundInnen dies erwarten würden (Anders et al. 2010: 64f). Warum die ethnische Zugehörigkeit noch immer zu grundlegenden Unterschieden bezüglich der Anstellung (Fairlie/Sundstrom 1999), des Einkommens (Durden/Gaynor 1998; Anderson/Shapiro 1996) und der Aufstiegschancen (Baldi/McBrier 1997) führt, ist jedoch noch immer weitgehend ungeklärt (Proudford/Nkomo 2006: 335). In diesem Sinn sollen die Vermittlung interkultureller Kompetenzen (Franken 2010), die Berücksichtigung diverser Feiertage (Bendl/Eberherr/Mensi-Klarbach 2012), aber vor allem Maßnahmen zur Reduzierung von Vorurteilen und Stereotypen (Petersen/Dietz 2006) zur Herstellung eines respektvollen und wertschätzenden Umfeldes beitragen.

1.1.3 Alter

Im Gegensatz zu Geschlecht und Ethnizität stellt das Merkmal Alter eine numerische Messgröße dar, sodass auf den ersten Blick leicht übersehen werden kann, dass es sich auch hier um ein sozial hergestelltes, kontextabhängiges Konstrukt handelt, das einer genaueren Definition bedarf. So kann davon ausgegangen werden, dass es nicht ausschließlich der physiologische Prozess des Alterns ist, der das Selbstkonzept, das Erleben und die Erfahrungswelt von Menschen bestimmt, die als „alt“ bezeichnet werden, sondern, dass hier ebenso soziokulturelle Bedeutungszuschreibungen zum Wirken kommen (Kunow 2005: 23). Der Gerontologe Thomas R. Cole (1992: xxii) betont insofern: „Age and aging are certainly real, but they do not exist in some natural realm, independently of the ideas, images and social practices that conceptualise and represent them.“ Aus seiner etwas radikaleren Sichtweise wird sogar davon ausgegangen, dass körperliche und geistige Veränderungsprozesse durch das Konstrukt Alter eher plausibilisiert als verursacht werden (Saake 1998: 11). Insofern sind die mit dem Konzept Alter in Verbindung stehenden Bedeutungen durch die jeweils geltende Weltanschauung und die praktizierten Werte und Normen einer spezifischen kulturellen Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt der Geschichte geprägt (Featherstone/Hepworth

1995). Abgesehen davon ist es in jeder Gesellschaft stark kontextabhängig, welches Alter oder welche Attribute als „alt“ angesehen werden, sodass eine Vielzahl an Definitionen und Bedeutungszuschreibungen zu den verschiedenen Altersstufen existiert (Eberherr/Fleischmann/Hofmann 2011). Darüber hinaus kann auch davon ausgegangen werden, dass die mit Alter in Verbindung stehende Diversität nicht nur durch verschiedene Altersstufen oder die ihnen zugeschriebenen Bedeutungen, sondern auch durch die diversen Perspektiven unterschiedlicher Generationen entsteht (Hankin 2005).

In der Praxis sind es jedoch hauptsächlich demografische Veränderungen aufgrund derer das Merkmal Alter vermehrt in den Fokus des betrieblichen Diversitätsmanagements gerät. So nimmt der Anteil der älteren Bevölkerung aufgrund der stetig sinkenden Geburtenraten bei zunehmender Lebenserwartung konstant zu (Frauenbericht 2010: 11ff; Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2006: 3f). Während die durchschnittliche Kinderzahl in Österreich am Höhepunkt des Babybooms 1963 bei 2,8 Kinder pro Frau lag, ist sie bis zum Jahr 2010 auf 1,4 gesunken (Frauenbericht 2010: 32). Zusätzlich ist das Erstgeburtenalter in den vergangenen Jahrzehnten von rund 23 Jahren um 1970 auf aktuell 28,1 Jahre stark angestiegen, sodass eine deutliche Verschiebung vieler Geburten ins dritte und vierte Lebensjahrzehnt sichtbar wird (Frauenbericht 2010: 33f). Ein ähnlicher Trend lässt sich auch in den anderen Staaten Europas nachverfolgen, wobei Irland, Großbritannien, Frankreich und die skandinavischen Länder weit höhere Gesamtfertilitätsraten aufweisen als osteuropäische Länder wie Rumänien und die Slowakei. Interessant ist insofern, dass sich diese Zahlen bezüglich dem durchschnittlichen Fertilitätsalter umdrehen, denn Frauen aus nordischen Ländern sind bei der Geburt ihrer Kinder im Schnitt deutlich älter als Frauen aus Bulgarien und Rumänien (Frauenbericht 2010: 34). Darüber hinaus hat auch die Lebenserwartung seit den 1960er-Jahren stark zugenommen und wird voraussichtlich bis 2050 noch weiter ansteigen, sodass sich der Anteil der Personen im Alter von 60 und mehr Jahren von etwa 22,7 im Jahr 2010 auf 34,1 Prozent im Jahr 2050 erhöhen wird (Frauenbericht 2010: 17f). Auffällig an diesen Veränderungen ist allerdings, dass es hauptsächlich Frauen sind, die die Mehrheit der älteren Generation ausmachen, da aufgrund der höheren Lebenserwartung von Frauen bereits zwei Drittel der Personen mit 75 Jahren und darüber weiblich sind (Frauenbericht 2010: 15).

Angesichts dieser Entwicklungen sind die gegenwärtigen soziokulturellen Bedeutungszuschreibungen des Merkmals Alter als hinderlich anzusehen, da besonders bei Frauen ein höheres Alter zumeist negativ konnotiert ist. So kann das Merkmal Alter nicht nur in Kombination mit Geschlecht, sondern auch in Verbindung mit Position, einen negativ

besetzten Bedeutungszusammenhang erhalten beziehungsweise diesen verstärken (Heyer/Henkel 1995: 17f). Denn während sich in unserer Gesellschaft ein höheres Alter bei Frauen und bei Personen niedrigerer sozialer Stellungen häufig nachteilig auswirken kann, werden im Gegensatz dazu ältere Männer, speziell in Führungspositionen, zumeist hoch angesehen. In diesem Zusammenhang könnte sogar von einer „vorzeitigen Ausgliederung Älterer“ aus dem Erwerbsleben in Österreich und der EU gesprochen werden (Schönbauer 1998: 4). Eine solche Entwicklung wird insbesondere unter Betrachtung der Risiken, die im betrieblichen Kontext mit demografischen Veränderungen in Verbindung gebracht werden, deutlich. So wird unter diesen Umständen mit Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken gerechnet, denen nur durch organisationale Veränderungen gegengesteuert werden kann (Strack/Baier/Fahlander 2008: 120ff). Das sogenannte „Capacity Risk“ ergibt sich demnach aus einem zunehmenden Mangel an Fachkräften einerseits und schubweisen Pensionierungen aufgrund „überalterter“ MitarbeiterInnen andererseits. Damit einhergehend wird ein intensiver Verlust von Arbeitskraft, Wissen und Erfahrung erwartet, sodass Unternehmen gezwungen sein werden, diesen Veränderungen durch gezielte Personalplanung und Wissensmanagement entgegenzuwirken (Eberherr/Fleischmann/Hofmann 2011: 129f; Sporket 2009: 292; Strack/Baier/Fahlander 2008: 120f). Das „Productivity Risk“ wiederum ist auf der einen Seite durch veraltetes Wissen und fehlende Kompetenzen im Umgang mit moderner Technologie älterer MitarbeiterInnen gekennzeichnet, auf der anderen Seite wird aber auch die körperliche Fitness der älteren Belegschaft in Frage gestellt (Strack/Baier/Fahlander 2008: 121f). Jedoch wurden diese Befürchtungen bereits in einigen Studien widerlegt (Streb/Voelpel/Leibold 2008; Cropanzano et al. 2003; Maurer/Rafuse 2001; Peterson et al. 2001). So wurde festgestellt, dass die älteren MitarbeiterInnen zwar nach Krankheiten oder Unfällen längere Zeit zur Regeneration benötigen, allerdings zeigt sich im Durchschnitt keine höhere Erkrankungshäufigkeit als in der jüngeren Belegschaft (Streb/Voelpel/Leibold 2008: 8). Ebenso wurde erkannt, dass ältere MitarbeiterInnen in einem wertschätzenden Umfeld sehr wohl ebenso flexibel und engagiert wie jüngere ArbeitnehmerInnen arbeiten können und ihre Produktivität somit nicht eingeschränkt ist (Streb/Voelpel/Leibold 2008: 8).

In diesem Sinne wäre es die erste Aufgabe einer Diversity-Strategie, gegenseitigen Respekt und Unterstützung sowie Wertschätzung für Diversität zu fördern, damit MitarbeiterInnen jeden Alters ihre Fähigkeiten entwickeln und einbringen können (Franken 2010: 323; Pless/Maak 2004; Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 145ff). Um dem Verlust von Wissen und Erfahrung vorzubeugen und mangelnde Kompetenzen, etwa im Einsatz moderner Technologien, auszugleichen, eignen sich ein systematisches Wissensmanagement, aber auch

Mentoring-Programme (Franken 2010: 298; Probst/Raub/Romhardt 2010; Kasper/Loisch/Mühlbacher/Müller 2009; Guldin 2007; Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 39ff). Auf diese Art und Weise kann explizites wie auch implizites Fach- und ExpertInnenwissen langfristig erhalten, ausgebaut und weitergegeben werden, wovon ältere MitarbeiterInnen ebenso wie ihre jüngeren KollegInnen, aber auch Unternehmen selbst profitieren können. Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle die Vorzüge von Teams gemischter Altersstufen, da MitarbeiterInnen unter Einsatz angemessener Managementmaßnahmen so ihre persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen und sich gegenseitig ergänzen können (Franken 2010: 334). Flexible Arbeitszeitmodelle können zu einer ausgedehnteren Erwerbstätigkeit und einem sanften Übergang in die Pension beitragen (Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 120ff). Darüber hinaus ist auch die Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung für MitarbeiterInnen aller Altersstufen anzuraten (Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 163ff).

1.1.4 Körperliche und geistige Fähigkeiten

Gemäß § 3 des österreichischen Bundes-Behindertengleichstellungsgesetzes (BGStG) ist Behinderung „die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden körperlichen, geistigen oder psychischen Funktionsbeeinträchtigung oder Beeinträchtigung der Sinnesfunktionen, die geeignet ist, die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu erschweren“. Diese Definition muss insofern kritisch beleuchtet werden, da es laut § 1 das Ziel dieses Bundesgesetzes ist „die Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen zu beseitigen oder zu verhindern und damit die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gesellschaft zu gewährleisten und ihnen eine selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen“. Dabei erschwert aber gerade dieser Gedanke die gleichberechtigte Teilhabe, indem davon ausgegangen wird, dass es ausschließlich die individuellen, nicht der gesellschaftlichen Norm entsprechenden körperlichen und/oder geistigen Fähigkeiten sind, die zu einer Behinderung im Alltag führen. Denn im Gegensatz zu anderen offiziellen Begriffsbestimmungen, wie beispielsweise die der Weltgesundheitsorganisation¹ oder der Vereinten Nationen², wird hier kein Bezug auf Behinderungen, die außerhalb der Person zu verorten sind, genommen. So wird von den beiden genannten Institutionen ausgeführt, dass es nicht ausschließlich die individuelle Beeinträchtigung körperlicher und/oder geistiger Fähigkeiten ist, die die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft erschwert, sondern, dass es

¹ Stand: 25.03.2015: <http://www.who.int/topics/disabilities/en/>

² Stand: 25.03.2015: <http://www.un.org/esa/socdev/enable/faqs.htm>

sozial konstruierte Normvorstellungen sind, die Beeinträchtigungen zum Verhängnis werden lassen. Iris Marion Young (2009: 277) argumentiert insofern: „The problem is not with the attributes that individual persons have or do not have. The problem, rather, is the *lack of fit* between the attributes of certain persons and structures, practices, norms, and aesthetic standards dominant in the society. The built environment is biased to support the capacities of people who can walk, climb, see, hear, within what are thought of as the ‚normal range‘ of functionings, and presents significant obstacles for people whose capacities are judged outside this range.“

Eine solche soziale Konstruktion von abweichenden körperlichen und geistigen Fähigkeiten könnte im Bestehen unterschwelliger Ideologien, die ähnlich dem Rassismus auf der Überzeugung der biologischen Überlegenheit einer Gruppe beruhen, begründet werden (Smith 2004). So kann der Begriff „ableism“ als „belief in the natural physical and mental superiority of nondisabled people and the prejudice and discriminatory behavior that arise as a result of this belief“ beschrieben werden (Groch 1998: 151). Der Gründer der ‚Union of the Physically Impaired Against Segregation‘, Victor Finkelstein (2001: 1), unterstützt nicht nur Youngs Ansicht, er grenzt, ebenso wie die Weltgesundheitsorganisation³ zusätzlich die im Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz verwendeten Begriffe Behinderung (disability) und Beeinträchtigung (impairment) stark voneinander ab: „In our view, it is society which disables physically impaired people. Disability is something imposed on top of our impairments by the way we are unnecessarily isolated and excluded from full participating in society. Disabled people are therefore an oppressed group in society.“ (UPIAS Fundamental Principles of Disability 1975: 4)

Durch diese Aussage soll allerdings nicht negiert werden, dass physische und/oder psychische Beeinträchtigungen Komplikationen für betroffene Personen darstellen, sondern es soll klar gemacht werden, dass solche Beeinträchtigungen nicht das Wesentliche einer Behinderung ausmachen (Thomas 2004: 527). Andere Definitionen gehen von einem ausgeglichenerem Verhältnis von körperlicher und/oder geistiger Beeinträchtigung und Behinderung durch die Umwelt aus (Shakespeare/Watson 2001: 17) oder schreiben gar der Beeinträchtigung mehr Gewicht zu als der Behinderung (Bury 2000: 179; Williams 1999: 803). Da der Einfluss sozio-kultureller Komponenten auf Behinderungen im Alltagsleben jedoch kaum abgestritten werden kann, besteht ein Mittelweg in der Annahme einer Interaktion sozialer und materieller

³ Stand: 25.03.2015: <http://www.who.int/topics/disabilities/en/>

Elemente: „Materiality always already impacts the social – that is, bodies are not presocial nor are social practices divorced from materiality.“ (Schriempf 2001: 68)

Es unterscheiden sich jedoch nicht nur die verschiedenen Definitionen von Behinderung, auch die Art und Weise der Beeinträchtigung weist eine immense Diversität auf. So wurde in einer Mikrozensusbefragung des österreichischen Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009: 7) das subjektive Beeinträchtigungsgefühl der Bevölkerung in Privathaushalten untersucht. Dabei wurde der Begriff der gesundheitlichen Beeinträchtigung sehr weit gefasst, sodass körperliche, geistige und psychische Beeinträchtigungen unterschiedlicher Schweregrade, von sensorischen Problemen und Lernbehinderungen bis hin zu vollkommener Immobilität großflächig erhoben wurden. Es sei jedoch an dieser Stelle darauf verwiesen, dass es sich bei den Befragten ausschließlich um Personen aus Privathaushalten handelt und somit die Zahl der schwer beeinträchtigten Personen in Anstaltshaushalten nicht berücksichtigt wurde. Insgesamt gaben 20,5 Prozent der Bevölkerung in Privathaushalten an, sich seit mehr als einem halben Jahr aufgrund einer gesundheitlichen Beeinträchtigung im Alltagsleben eingeschränkt zu fühlen (BMASK 2009: 9). Hierbei wird jedoch deutlich, dass ein starker Zusammenhang mit dem Alter besteht, denn während bei unter 20-Jährigen der Prozentsatz, je nach Geschlecht, etwa um die fünf Prozent streut, ist bei den über 60-Jährigen bereits knapp die Hälfte betroffen. Dabei hängt mit 13 Prozent die häufigste Zahl der Beeinträchtigungen mit Problemen bei der Beweglichkeit zusammen (BMASK 2009: 10). Weit seltener treten Mehrfachbeeinträchtigungen und andere Beeinträchtigungen wie etwa chronische Erkrankungen, mit je sieben Prozent, auf. Knapp 3,9 Prozent der befragten Personen aus Privathaushalten gaben an, unter Sehbeeinträchtigungen zu leiden und 2,5 Prozent haben jeweils nervliche oder psychische Probleme oder auch Schwierigkeiten beim Hören. Nur sehr selten treten geistige oder Lernprobleme und Beeinträchtigungen beim Sprechen auf. Bei dauerhaften Beeinträchtigungen lässt sich wiederum nicht nur eine Verbindung mit dem Alter, sondern auch mit Geschlecht erkennen, denn Frauen über 60 Jahre sind von allen Formen der dauerhaften Beeinträchtigung häufiger betroffen als Männer, was auf die höhere Lebenserwartung und damit zusammenhängende Multimorbidität zurückgeführt werden kann (BMASK 2009: 10f).

Zusätzlich wurde erhoben, in welchen Lebensbereichen aufgrund der Beeinträchtigung Benachteiligung erfahren wird. Hierbei stellte sich heraus, dass es sich für 21,2 Prozent der Befragten als sehr schwierig erweist, Freizeitaktivitäten nachzugehen und weitere 16,1 Prozent äußerten, ständig mit Problemen im öffentlichen Verkehr konfrontiert zu sein. Mit knapp 12,6 Prozent gaben weit weniger Personen an, aufgrund ihrer Beeinträchtigung

ausgeprägte Schwierigkeiten in der Wohnung oder im Haus zu haben und etwa 11,1 der erwerbstätigen Personen mit dauerhafter Beeinträchtigung sahen sich mit ständigen Problemen in der Arbeit konfrontiert (BMASK 2009: 12). Solche Benachteiligungen wurden mehrheitlich von Menschen mit Problemen beim Sprechen, mit geistigen Beeinträchtigungen oder Lernschwierigkeiten angeführt. Wird jedoch die Antwortkategorie „manchmal“ hinzugefügt, ist es der Arbeitsbereich mit einem Anteil von mehr als 60 Prozent, in dem es am häufigsten zu Benachteiligungen kommt (BMASK 2009: 14).

Für die Inklusion von Menschen mit körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigungen im Rahmen eines Diversity Management-Ansatzes stellt die große Diversität innerhalb dieser Gruppe eine beträchtliche Herausforderung dar (Ball et al. 2005; Woodhams/Danieli 2000). Denn nicht nur die individuellen Beeinträchtigungsformen, auch Unterschiede im Schweregrad verlangen eine Vielzahl an maßgeschneiderten Konzepten und erschweren somit den Einsatz übergreifender Maßnahmen immens. Während aus diesem Grund davon ausgegangen wurde, dass der Einbezug des Merkmals Behinderung in der Praxis des Diversity Managements unrealistisch ist, konnte bereits 2005 festgestellt werden, dass ein Großteil der „Fortune 100 Best Companies to Work For“ aus dem Jahr 2005 auch diese Kategorie in ihre Diversity Management-Strategie inkludieren (Woodhams/Danieli 2000; Ball et al. 2005). Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass eine individuelle Einschränkung zwar mit einem erhöhten Bedarf an Einzelmaßnahmen einhergehen kann, die Beeinträchtigung per se jedoch nicht unbedingt die Produktivität mindern muss (Haider 2011: 149). So kann in manchen Fällen bereits durch die Veränderungen von Arbeitsprozessen oder den Einsatz technischer Hilfsmittel eine gleichwertige Arbeitsleistung erzielt werden. Für MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigungen eines höheren Schweregrades können sich hingegen Mentoring- oder Coaching-Programme oder aber der Einsatz einer persönlichen Assistenz eignen (Haider 2011: 150).

Darüber hinaus regelt §1 des Behinderteneinstellungsgesetzes die Einstellung einer „begünstigt behinderten“ Person pro 25 MitarbeiterInnen ab einer Unternehmensgröße von 25 und mehr MitarbeiterInnen. „Begünstigt behinderte“ Personen sind demnach EWR-StaatsbürgerInnen oder Flüchtlinge mit anerkanntem Status, die einen Feststellbescheid über einen Beeinträchtigungsgrad von mindestens 50 Prozent besitzen. Dieses Gesetz ist jedoch nur auf österreichische Unternehmen anzuwenden und wurde aufgrund einschlägiger Kritik von Unternehmen und Behindertenvertretungen abgeändert. So tritt der „besondere“ Kündigungsschutz (§7a) nicht, wie zuvor beschlossen, nach sechs Monaten, sondern erst nach vier Jahren ein, um ein mögliches Einstellhemmnis zu minimieren. Auch wurde 2006 im

§8(2) Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG) ein zukünftiger Abbau baulicher Barrieren beschlossen, sodass ab diesem Zeitpunkt etappenweise alle österreichischen Bundesgebäude barrierefrei zugänglich gemacht werden müssen.

1.1.5 Sexuelle Orientierung

Die soziale Kategorie sexuelle Orientierung umfasst Heterosexualität, Homosexualität und Bisexualität, während im Kontext von Diversität und Diversity Management jedoch hauptsächlich Homosexualität thematisiert wird (Köllen 2011; Lostert 2007). Ein solcher Fokus ist jedoch insofern problematisch, als dadurch die Existenz anderer sexueller Orientierungen verdeckt, und die gesellschaftliche Normvorstellung von Heterosexualität unhinterfragt reproduziert wird. Indem Heterosexualität als selbstverständliche, naturgegebene und universelle Norm wahrgenommen und demzufolge nicht angesprochen wird, wird Homosexualität als Abweichung von dieser Norm positioniert (Ingraham 1994; Butler 1991). In diesem Sinne wurde der Begriff Heteronormativität geprägt als „view that institutionalized heterosexuality constitutes the standard for legitimate and prescriptive sociosexual arrangements“ (Ingraham 1994: 204).

In welchem Ausmaß Homosexualität noch immer als Abweichung der heterosexuellen Norm angesehen wird, veranschaulicht eine Studie über die Haltung der EU-BürgerInnen zur Diskriminierung von Lesben und Schwulen (Gerhards 2007). Dabei zeigte sich, dass der Homosexualität nach wie vor mit großem Unverständnis begegnet wird, wobei sich starke Länderunterschiede sowie der Einfluss der Faktoren Geschlecht, Alter und Religion herauskristalisieren (Gerhards 2007: 8ff). So sind es vor allem nordische, evangelisch/protestantische Länder wie Schweden, Dänemark und die Niederlande, in denen sich die Bevölkerung stark gegen die Diskriminierung aufgrund nicht-heterosexueller Orientierung aussprechen, während in katholischen Ländern wie Italien, Irland und Portugal, aber besonders auch in Staaten der Osterweiterung von 2004 und in der Türkei eine eindeutige Ablehnung von Homosexualität sichtbar wird (Gerhards 2007: 8f). In der Gesamtbetrachtung wird allerdings deutlich, dass es nicht eine spezielle Religion ist, die eine solche Haltung bestärkt, sondern, dass der Grad der Einbindung in eine Glaubensgemeinschaft, unabhängig um welche Glaubensrichtung es sich handelt, maßgeblich ist (Gerhards 2007: 18). Darüber hinaus konnte ein Einfluss der Modernisierung eines Landes, gemessen am Human Development Index⁴, dem Postmaterialismus-Index nach Inglehart⁵

⁴ Der HDI basiert auf dem realen Brutto sozialprodukt, dem Bildungsniveau und der durchschnittlichen Lebenserwartung, und stellt eine Makrovariable dar.

(1997) und der Bildung, auf das Ausmaß heteronormativer Ansichten festgestellt werden, dahingehend, dass BürgerInnen aus Staaten mit hohem Modernisierungsgrad sich deutlich häufiger gegen die Diskriminierung von Lesben und Schwulen aussprechen. Hohe Signifikanzen lassen sich bezüglich der Faktoren Alter und Geschlecht insofern nachweisen, als sich Frauen und jüngere Menschen weitaus toleranter zeigen als Männer und ältere BürgerInnen (Gerhards 2007: 18). An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass in dieser Studie ausschließlich von Toleranz, nicht aber von Akzeptanz oder gar Wertschätzung gesprochen wird.

Angesichts dieser Ergebnisse wird sichtbar, was für ein enormer gesellschaftlicher Druck zur Heterosexualität nach wie vor herrscht und warum sich manche Menschen dazu entscheiden, ihre sexuelle Orientierung zu verbergen. So ergab eine Studie zur Benachteiligung gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare, dass jede/jeder siebte Befragte ihre/seine Homosexualität am Arbeitsplatz geheim hält (Buba/Vaskovics 2001: 148; vgl. Frohn 2007; Knoll/Erdinger/Reisbeck 1995). Dabei zeigte sich auch, dass die Wahrscheinlichkeit der Geheimhaltung mit 70 Prozent besonders dann hoch ist, wenn die Arbeitsgruppe ausschließlich aus Männern besteht, während dieser Prozentsatz in gemischten oder Frauentams bei 33 Prozent liegt. Als Hauptmotiv dafür wird die Befürchtung negativer Auswirkungen auf das Beschäftigungsverhältnis angegeben, wie etwa die Angst vor Isolation und Feindseligkeiten sowie Vorurteilen von KollegInnen ausgesetzt zu sein und Bedenken, am beruflichen Fortkommen gehindert zu werden (Buba/Vaskovics 2001: 149). Und tatsächlich sehen sich fast 80 Prozent der Befragten, die ihre Homosexualität explizit bekannt geben, am Arbeitsplatz mit mehr oder weniger stark ausgeprägten Benachteiligungen oder fehlender Akzeptanz konfrontiert (Buba/Vaskovics 2001: 153ff; Frohn 2007: 99; Knoll/Erdinger/Reisbeck 1995: 114).

In diesem Zusammenhang entwickelte Jörg Maas (1999) auf der Basis von Interviews sieben Kategorien für die Einordnung verschiedener „Stigma-Management-Strategien“ von Führungskräften im Umgang mit ihrer eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz. Dazu zählen die öffentliche Darstellung eines heterosexuellen Lebens, der Versuch, sich unauffällig zu verhalten und dem Thema auszuweichen, die Suche nach Verbündeten, die Darstellung des „Abnormalen“ als „normal“, die Hervorstreichung positiver Eigenschaften, die Suche nach einer toleranten Organisation oder einer anderen Position und die explizite Stellungnahme zur

⁵ Dieser beruht auf der Inglehart'schen These eines Wertewandels von materialistisch zu postmaterialistisch, und stellt eine Individualvariable dar.

sexuellen Orientierung (Maas 1999: 208ff). Die Stigma-Management-Strategie der „Darstellung eines heterosexuellen Lebens“ kann entweder in der Form der „Erfindung“ eines heterosexuellen Sexuallebens, oder in der Form von „gegen-stereotypen Verhaltens“, also konträr zu gängigen stereotypen lesbischen oder schwulen Verhaltensmustern, ausagiert werden. Die Strategie des „unauffälligen Verhaltens“ dagegen baut häufig auf der „Asexualitätsfiktion des Arbeitslebens“ (Maas 1999:211) auf, also auf der Vorstellung einer strikten Trennung zwischen Arbeitsplatz und Privatleben, indem Gespräche über Privates vermieden werden. Die „Suche nach Verbündeten“, die von der eigenen Homosexualität wissen, hat im Gegensatz zu den davor genannten eine stabilisierende Funktion. Die Strategie mit der provozierenden, eher abschreckenden Bezeichnung „das ‚Abnormale‘ als ‚normal‘ darstellen“ kommt zur Anwendung wenn versucht wird dem Arbeitsumfeld zu verdeutlichen, dass Homosexualität eine ebenso normale sexuelle Orientierung ist wie Heterosexualität. Bei der Strategie „sich durch positive Eigenschaften hervorzutun“ werden jene stereotyp lesbischen oder schwulen Verhaltensweisen, die als hilfreich für das berufliche Weiterkommen angesehen werden, hervorgehoben (Maas 1999: 266ff). Die sechste Strategie bezeichnet die Suche nach einer Organisation oder Position, in der ein wertschätzendes Umfeld herrscht und das Individuum weder bei der Einstellung, der Beförderung noch im beruflichen Alltag mit Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung konfrontiert ist. Bei der Strategie „explizit zur eigenen sexuellen Orientierung zu stehen“ wird das berufliche Umfeld konfrontiert und Karrierebedenken geraten in den Hintergrund (Maas 1999: 267).

Insbesondere die Geheimhaltung der eigenen Homosexualität kann einerseits einen hohen Energieaufwand von der/dem AkteurIn fordern und andererseits auch auf das Unternehmen negative Auswirkungen, wie etwa Leistungseinbußen, haben (Barreto/Ellemers/Banal 2006: 349). Trotzdem wird in der Unternehmenspraxis der sexuellen Orientierung im Gegensatz zu den Merkmalen Geschlecht, Alter und Ethnizität nur wenig Bedeutung beigemessen (Köllen 2011: 169; Losert 2007: 320). Ein möglicher Grund dafür ist die Tatsache, dass die sexuelle Orientierung zumeist als Privatsache angesehen wird, die am Arbeitsplatz nicht thematisiert werden muss (Losert 2007: 324). Gleichzeitig sind jedoch sehr wohl heterosexuelle Symboliken im Arbeitsalltag vorzufinden, wie etwa Familienfotos oder Gespräche über heterosexuelle PartnerInnenschaften, diese gelten jedoch als selbstverständlich und fallen dadurch nicht als solche auf.

Um daher von einem inklusiven Diversity Management-Ansatz sprechen zu können, sollten alle sexuellen Orientierungen miteinbezogen werden, um so einer wie vorhin erwähnten Lose-lose-Situation durch den hohen Energieaufwand beispielsweise durch Geheimhaltung

vorzubeugen (Losert 2007: 321). In diesem Zusammenhang stellt die Herstellung eines offenen und respektvollen Organisationsklimas eine zentrale Aufgabe für Diversity-Strategien dar (Köllen 2009: 64ff). So kann eine aufgeschlossene und positiv eingestellte Umgebung das Wohlbefinden und damit die Leistungsfähigkeit von lesbischen und schwulen MitarbeiterInnen fördern und eine signifikante Verbesserung des Arbeitsklimas bewirken (Köllen 2009: 178). Als stärkster positiver Einfluss auf die wahrgenommene Akzeptanz kristallisierte sich hierfür die Gleichstellung von LebenspartnerInnenschaften mit der Ehe heraus (Köllen 2009: 167). Aber insbesondere auch die Thematisierung und Sichtbarmachung von Heteronormativität und Homosexualität stellt ein wesentliches Element für ein wertschätzendes Arbeitsklima gegenüber lesbischen, schwulen und bisexuellen MitarbeiterInnen dar. Netzwerke sind hingegen eher dann hilfreich, wenn sie nicht als „Betroffenen-Netzwerk“, sondern als Instrument organisationaler Veränderungsprozesse gehandhabt werden (Köllen 2009: 167f).

2. Entstehung und Ausrichtung von Diversity Management

Nachdem nun die sechs Kerndimensionen von Diversität sowie mögliche Diskriminierungs- und Ungleichheitspotenziale erörtert wurden, sollen der geschichtliche Entstehungshintergrund von Diversity Management und die verschiedenen Perspektiven auf Vielfalt, die sich daraus entwickelt haben, vorgestellt werden. Dies ist insofern von Relevanz, als das jeweilige Verständnis von Vielfalt und Diversitätsmanagement maßgeblichen Einfluss auf den Umgang mit personaler Vielfalt und die Maßnahmensetzung von Diversity Initiativen hat. Die diversen Ansichtsweisen und Ausrichtungen von Diversity werden chronologisch in ihrem zeitlichen und historischen Entwicklungskontext besprochen. In diesem Sinne wird zuerst die Entstehungsgeschichte des Diversitätsmanagement Konzeptes hergeleitet und danach die früheste Perspektive auf Vielfalt, die sogenannte Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive (Thomas/Ely 1996) beschrieben. Da sich diese aus rechtlichen Umbrüchen heraus entwickelt hat, soll danach ein kurzer Überblick über die rechtliche Situation in Österreich gegeben werden. Als nächstes wird die sogenannte Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive (Thomas/Ely 1996) vorgestellt, die in starkem Zusammenhang mit sozio-demographischen und ökonomischen Veränderungen steht, weshalb in Folge die diesbezüglichen Rahmenbedingungen in Wien näher beleuchtet werden. Des Weiteren werden auch die Integrations-und-Lern-Perspektive (Thomas/Ely 1996) sowie die Strategische Verantwortungs-und-Sensibilitäts-Perspektive (Schulz 2009) beschrieben, die sich erst später

aus den beiden vorangegangenen Perspektiven herausgebildet haben. Dem Gegenstück wiederum, der sogenannten Widerstandsperspektive (Dass/Parker 1999) sollen nur wenige Zeilen gewidmet werden, da diese sich nicht mit Diversitätsmanagement beschäftigt. Abschließend wird auch der Business Case Diversity, eine wirtschaftlich fokussierte Argumentation für den Einsatz von Diversity Management, vorgestellt.

Die Wurzeln des heutigen Diversity Managements reichen zurück in die Zeit der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er-Jahre, als der Kampf gegen die Unterdrückung der afroamerikanischen Bevölkerung in weiten Teilen der Bevölkerung die Forderung nach Gleichberechtigung aufleben ließ (Vedder 2006: 2ff; Brazzel 2003: 60ff; Cross 2000: 31ff). Von zentraler Bedeutung dafür sind die Arbeit von Dr. Martin Luther King Jr. und Schlüsselereignisse wie die Aufhebung der Segregation in öffentlichen Schulen 1954 sowie der „Bus-Boycott“ in Alabama 1955. Später folgten wesentliche Ereignisse, wie etwa die Gründung der „National Organization for Women“ 1966, das „American Indian Movement“ 1968, die „Stonewall Riots“ in New York 1969 und die Gründung der „Grey Panthers“ 1970. Diese und weitere Protestbewegungen und die Bildung von Interessensgruppen erreichten im Laufe der Zeit eine Reihe von gesetzlichen Veränderungen zur Gleichstellung von Minderheiten auf der Basis eines Verbotes der Diskriminierung aufgrund von „Race“, Hautfarbe, Geschlecht, Alter, nationaler Herkunft, Religion und Behinderung (Gardenswartz/Rowe 2010: 446ff; Vedder 2006: 2ff; Brazzel 2003: 60ff; Cross 2000: 31ff).

So wurden in den USA, zwischen 1957 und den 1990er-Jahren, unterschiedliche Gesetze verabschiedet, die einen gleichberechtigten Zugang zu Arbeitsplätzen, Bildung, Wohnraum, Wahlrecht und öffentlichen Einrichtungen gewährleisten sollen. Von besonderer Bedeutung für die Entstehung des Diversity Management ist hierbei der 1964 in Kraft getretene „Title VII of the Civil Rights Act“, der Diskriminierung am Arbeitsplatz auf Grund von Race, Hautfarbe, Religion, Geschlecht und Nationalität verbietet. Dieser resultierte in der Einführung einer „Equal Employment Opportunity Commission“, die unter anderem die Einhaltung folgender Gesetze überwacht: den „Equal Pay Act“ aus 1963, der die Abschaffung von Gehaltsdifferenzen zwischen Frauen und Männern zum Inhalt hat, den „Age Discrimination Act“ aus 1967, der Diskriminierung am Arbeitsplatz von Personen über 40 Jahren verbietet und den „Americans with Disabilities Act“ aus 1990, der Diskriminierung aufgrund von eingeschränkter körperlicher und/oder geistiger Fähigkeiten untersagt. Eine Initiative, die auch als Vorreiterin des heutigen Diversity Managements gesehen wird, ist der „Affirmative Action“-Plan der US-Regierung unter Präsident Lyndon Johnson (Köllen 2010:

22; Vedder 2006: 4; Thomas 2001: 107f; Dobbin et al. 1993: 402). Dadurch waren Unternehmen, die mit der Regierung Geschäfte mit einem Umsatz von mehr als \$50.000 machen wollten, gezwungen, darzulegen, wie innerhalb eines bestimmten Zeitraums Minderheiten im Unternehmen gefördert werden sollen. Da für die Umsetzung dieser Affirmative Action-Pläne häufig auf positive Diskriminierung und Quotenregelungen zurückgegriffen wurde, werden diese Maßnahmen heute noch oft miteinander gleichgesetzt (Bendl 2007: 19; Vedder 2006: 4; Dobbin et al. 1993: 403f).

Im Zuge dieser gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Veränderungen in den USA entstand jedoch in den 1970er-Jahren auch vermehrt Widerstand, vor allem vonseiten weißer Männer, die sich angesichts der neuen Chancen von Frauen und AfroamerikanerInnen einem stärkeren Konkurrenzdruck und sogenannter „reverse discrimination“ ausgesetzt sahen (Vedder 2006: 4; Brazzle 2003: 64; Dobbin et al. 1993: 403). Unter der Regierung Ronald Reagans von 1981 bis 1989 wurden die zuvor genannten Gleichstellungsanforderungen daraufhin entschärft, indem die finanzielle Unterstützung für die „Equal Employment Opportunity Commission“ und für die Zivilrechtsabteilung des Justizministeriums gekürzt wurde. Diese Begebenheit stellt für Lee Gardenswartz und Anita Rowe (20120: 449) einen regelrechten „Affirmative Action Backlash“ dar (Vedder 2006: 4; Brazzle 2003: 65f). In den 1980er-Jahren wurden die vielschichtigen Dynamiken zusätzlich durch die Veröffentlichung der „Workforce 2000“-Studie (Johnston/Parker 1987) angefacht, die die Folgen des demografischen Wandels für den US-amerikanischen Arbeitsmarkt prognostizierte (Vedder 2006: 5). Es wurde die Möglichkeit eines Fachkräftemangels, die Abnahme des Anteils weißer Männer und der Anstieg von „high potentials“ in Minderheitengruppen vorhergesagt und durch verschiedene andere Studien und Quellen, wie etwa dem „US Bureau of Labor Statistics“, bekräftigt. Genau in diese Zeit fällt die Entwicklung der ersten Diversity Management-Konzepte, die als Reaktion auf die verschiedenartigen Veränderungen, den damit in Verbindung stehenden Maßnahmen, ihren Gegenbewegungen, Defiziten und Erfolgen divergent konzipiert wurden (Cox 1993; Jackson 1992; Thomas 1992; Loden/Rosener 1991; siehe auch Cañas/Sondak 2008: 7ff; Vedder 2006: 5).

In Europa wurden ebenfalls infolge gesellschaftlicher und politischer Veränderungen Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung erlassen, die aber auf anderen historischen Begebenheiten beruhen und in den folgenden Kapiteln 2.1 und 2.2 näher erörtert werden. Insofern besteht die Forderung, eigenständige, auf die jeweilige Kultur und Geschichte abgestimmte Konzepte zu entwickeln. Trotzdem sollte auch der diesbezügliche Vorsprung und Erfahrungsschatz der US-AmerikanerInnen berücksichtigt werden, denn während Diversity Management in den

USA bereits seit Längerem sehr weit verbreitet ist, kommt es in Europa erst seit den 1990er-Jahren zum Einsatz und das eher spärlich (Vedder 2006: 2). Auch wenn sich dies als sogenannter „country of origin effect“ heute noch zeigt, besteht gleichzeitig die Annahme, dass europäische Unternehmen in den kommenden Jahren gezwungen sein werden, die durch demografische Veränderungen und Internationalisierung steigende Diversität zu managen beziehungsweise bestmöglich zu nutzen (Süß 2007: 449). Diesbezüglich kann eine tragende Rolle in der Verbreitung und Implementierung von Diversity Management in Europa in staatlich-politischen, gesellschaftlich-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verortet werden, die auch schon für die ursprüngliche Entstehung des Konzeptes maßgeblich waren (Stuber 2008: 93). Unter staatlich-politischen Rahmenbedingungen werden dabei gesetzliche Regelungen und politische Positionierungen verstanden, durch die der Staat systemisch festlegt was als Regel zu befolgen und was politisch erwünscht ist (Stuber 2008: 96ff). Als gesellschaftliche-kulturelle Rahmenbedingungen, die für den Umgang mit Unterschiedlichkeiten relevant sind identifiziert Stuber (2008: 102ff) Bildung, Sprache und Religion. Die Begründung für den Stellenwert wirtschaftlicher Rahmenbedingungen wird hingegen in der konkreten Unternehmenspraxis verortet, denn besonders Unternehmenskultur, Führungsstil und externe Kommunikation im Sinne der Werbekultur bestimmen das Verständnis von Diversität (Stuber 2008: 109ff). Herrschende Rahmenbedingungen sind insofern nicht nur wesentlich dafür, ob überhaupt Diversity Management-Initiativen in Betracht gezogen werden, sondern auch dafür auf welche Art und Weise beziehungsweise aus welcher Perspektive heraus diese umgesetzt werden..

So wurden ursprüngliche drei unterschiedliche Perspektiven auf den Umgang mit Vielfalt identifiziert werden: die Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive, die Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive und die Integrations-und-Lern-Perspektive (Thomas/Ely 1996). Dem kann der strategische Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz (Schulz 2009) sowie die Widerstandsperspektive (Dass/Parker 1999) hinzugefügt werden. Dieser Resilienzansatz ist durch die Ansicht charakterisiert, dass Diversität keine Relevanz besitzt und die Homogenität des Unternehmens beibehalten werden soll (Dass/Parker 1999: 70). Um eine solche homogene Kultur aufrechtzuerhalten, wird der Status quo verteidigt und Diversität vermieden, weshalb diese Perspektive keinen Nährboden für die Implementierung von Diversity Management bietet. Im Folgenden wird daher nicht näher auf sie eingegangen, stattdessen sollen die anderen vier Perspektiven auf Diversität und Diversity Management sowie die ihnen zugrunde liegenden Rahmenbedingungen näher beleuchtet werden.

2.1 Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive

Die stattgefundenen Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts beeinflussten in der Folge die organisationale Sichtweise auf Diversität und Diversity Management (Cañas/Sondak 2008: 13). Es entstand die sogenannte Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive, deren Eckpfeiler die Einhaltung vorgegebener Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetze, aber auch das moralische Gebot der Fairness darstellen (Thomas/Ely 1996: 81ff). Insofern stehen primär ethisch-moralische Aspekte, wie etwa faire Behandlung und gleichberechtigte Weiterentwicklungsmöglichkeiten, unabhängig aller individueller Unterschiede im Vordergrund, während die ökonomischen Aspekte, aber auch der kreative Mehrwert von Diversität, in den Hintergrund rücken (Cox 1993: 12).

Die Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive war die in den 1990er-Jahren unter ManagerInnen am häufigsten vertretene Blickrichtung auf Diversity Management und wird in der Unternehmenspraxis auch heute noch häufig mit dem Einsatz von Maßnahmen wie positiver Diskriminierung und Quotenregelungen zur Erreichung der angestrebten personalen Vielfalt in Verbindung gebracht (Cañas/Sondak 2008: 13; Cox 1993: 11ff). Somit führt sie oft sehr effektiv zu einer Erhöhung der demografischen Diversität und einer angemessenen Repräsentation von Minoritäten in Unternehmen (Aretz/Hansen 2003: 16; Wagner/Sepehri 1999: 19; Thomas/Ely 1996: 81). Da jedoch Vielfalt nicht als Ressource, sondern als gesetzliche Notwendigkeit verstanden wird, wird Diversity Management häufig bloß als punktuelle Einzelmaßnahme statt als ganzheitliches Konzept umgesetzt (Aretz/Hansen 2003: 18). Dies kann dazu führen, dass keine Veränderung der Unternehmenskultur herbeigeführt und dadurch kein tiefgreifendes Verständnis für Diversität begünstigt wird. Zusätzlich kann sich auch der Gleichheits- und Gleichbehandlungsgrundsatz, auf dem die Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive beruht, als nachteilig erweisen. So erscheint es paradox, dass die Diversität der MitarbeiterInnen zwar bei der Rekrutierung und Einstellung ins Unternehmen berücksichtigt, jedoch beim Einsatz und der individuellen Interaktion ignoriert werden soll (Dass/Parker 1999: 70; Cox/Blake 1991: 49f). Dies ist in der Ansicht begründet, es sei die organisationale Vielfalt der Belegschaft als solche, die Probleme wie Diskriminierung und Stereotypisierung verursache, und nicht etwa der Umgang mit dieser Diversität. Folglich soll die Vielfältigkeit der MitarbeiterInnen ausgeblendet und durch Assimilation behoben werden, um das Entstehen solcher Probleme zu verhindern (Vedder 2006: 18; Thomas/Ely 1996: 82f).

Auch wenn Fairness das Ziel ist, kann ein solches Gleichheitsverständnis allerdings insofern trügerisch sein, als die Annahme, alle seien gleich, hätten die gleichen Rechte und Möglichkeiten und sollten in der Folge die gleiche Behandlung erfahren, tatsächlich bestehende Ungleichheiten und Benachteiligungen verschleiert und so zu deren Verstärkung führen kann (Stuber 2008: 96ff; Young, 2008: 278). Darüber hinaus kann der Assimilationsdruck die Energie der MitarbeiterInnen rauben, und die Vernachlässigung ihrer vielfältigen Zugänge und Potenziale kann nicht nur das organisationale Lernen behindern, sondern auch ihre Arbeitszufriedenheit, Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen einschränken (Thomas/Ely 1996: 81; Thomas 1992: 7f). Trotzdem stellt die moralisch-ethische Komponente der Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive den grundlegenden Anstoß für unternehmerische Veränderungsprozesse und die Basis für Fairness und Gleichstellung im Unternehmen dar, wenn sich auch daraus keine ökonomischen oder individuellen Vorteile für die Belegschaft oder die Organisation ergeben (Thomas/Ely 1996: 81).

2.1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen in Wien

Wie in der Einleitung von Kapitel 2 beschrieben, ist die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in den USA eng mit der Entstehung der ersten Diversity Management-Konzepte verbunden. Aus diesem Grund soll die diesbezüglich herrschende Rechtslage in Österreich dargestellt werden, um zu beleuchten, inwieweit die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen die Implementierung und Maßnahmensetzung von Diversity Management bedingen, begünstigen oder limitieren. So gab es bis Mitte der 1970er-Jahre in Österreich noch keine ausdrückliche Gesetzgebung in Bezug auf Diskriminierung, bis 1979 ein Gleichbehandlungsgesetz erlassen wurde, das vorerst die gleiche Entlohnung von Frauen und Männern regelte (Burger-Ehrnhofer et al. 2004: 208). Mit Österreichs Mitgliedschaft im Europäischen Wirtschaftsraum 1994 und dem Beitritt zur späteren Europäischen Union 1995 wurden EU-rechtliche Vorgaben geltend, die einen umfassenden und wirksamen Diskriminierungsschutz vorschrieben. Richtlinien der EU aus den Jahren 2000 bis 2006 geben dabei die Gleichbehandlung ohne Unterschied der „Rasse“ oder der ethnischen Herkunft, Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, Gleichbehandlung und Gleichstellung von Frauen und Männern beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen sowie die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Arbeits- und Beschäftigungsfragen vor (Ludwig/Frey 2010: 61; Hodasz et al. 2009: 22f).

In Österreich legt das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) mittlerweile den Diskriminierungsschutz für private Arbeitsverhältnisse, Selbstständige sowie private und öffentliche AnbieterInnen von Gütern und Dienstleistungen fest und betrifft die Gleichbehandlung und Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt sowie beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen, die Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung, die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit außerhalb der Arbeitswelt und Grundsätze für die Regelung der Gleichbehandlung im Arbeitsleben der Land- und Forstwirtschaft. Das österreichische Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (BGBl) wiederum regelt den Schutz vor Diskriminierung aufgrund von Geschlecht (§3), Alter, Ethnizität, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung für Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst (§13), während Menschen mit Behinderungen durch §2 des Bundes-Behindertengleichstellungsgesetzes (BGStG) beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen vor Diskriminierung geschützt werden (Liegl, 2011: 63; Ludwig/Frey 2010: 61). Darüber hinaus gibt §1 des Behinderteneinstellungsgesetzes (BEinstG) Unternehmen pro 25 Beschäftigten vor, wenigstens eine Person mit mindestens 50-prozentiger körperlicher und/oder geistiger Behinderung einzustellen, wobei der spezielle Kündigungsschutz aufgrund einer kürzlich vorgenommenen Änderung erst nach vier Jahren wirksam wird (Liegl 2011: 63; Haider 2011: 153).

Demnach ist ein umfassender Rechtsschutz vor Diskriminierung in der Arbeitswelt gegeben, der Stellenausschreibungen, die Erlangung und Ausübung eines Berufs bis zu dessen Verlust, das Gehalt und freiwillige Sozialleistungen, beruflichen Aufstieg, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie sonstige Arbeitsbedingungen einschließt (Liegl 2011: 65f; Ludwig/Frey 2010: 62f; Hodasz et al. 2009: 35). Zusätzlich wird zwischen verschiedenen Formen der Diskriminierung, Anweisung zu Diskriminierung und Belästigung unterschieden (Liegl 2011: 67ff; Ludwig/Frey 2010: 64f; Hodasz et al. 2009: 29; Burger-Ehrnhofer et al. 2004: 210f). So liegt direkte oder unmittelbare Diskriminierung dann vor, wenn eine Person aufgrund eines tatsächlichen oder vermeintlichen Merkmals benachteiligt wird, indirekte oder mittelbare Diskriminierung äußert sich hingegen in neutral erscheinenden Vorschriften oder Entscheidungskriterien, die eine Gruppe von Menschen benachteiligen. Mehrfachdiskriminierung wiederum beschreibt die Benachteiligung einer Person aufgrund mehrerer Merkmale. Ausnahmen vom Gebot der Gleichbehandlung stellen sogenannte positive Maßnahmen dar, die dazu angewandt werden, um diskriminierte oder benachteiligte Gruppen zu fördern und zu unterstützen (Hodasz et al. 2009: 32; Wladasch/Liegl 2009: 61ff).

Mithilfe solcher Methoden kann insofern zur Chancengleichheit beigetragen werden, als versucht wird, eine ungleiche und benachteiligende Ausgangssituation mehr oder weniger auszugleichen. Reine Gleichbehandlung kann nämlich dann zu indirekter Diskriminierung werden, wenn dadurch bestehende Ungleichheiten verstärkt werden (Young 2009: 273ff; Stuber 2008: 96ff).

2.2 Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive

Die Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive wiederum beruht auf dem Wunsch, der durch zunehmenden Diversität von KundInnen, Märkten und Stakeholdern durch innerbetriebliche Vielfalt zu begegnen und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern (Cañas/Sondak 2008: 15; Vedder 2006: 19; Thomas/Ely 1996: 83). Die sich aufgrund sozio-demografischer und ökonomischer Veränderungen stetig wandelnde und diversifizierende Gesellschaft soll durch eine vielfältige Belegschaft widerspiegelt werden. Die Perspektive basiert dabei auf der „Market Based View“ (vgl. Porter 2000; Nolte/Bergmann 1998: 4f), in der Marktzugang und Wettbewerbserfolg im Vordergrund stehen, während ethisch-moralische Aspekte untergeordnet werden. Insofern unterscheidet sich die Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive unter dem Motto „Diversity isn’t just fair, it makes business sense“ deutlich von der Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive, in der das mögliche Potenzial von Diversität nicht mitbedacht wird (Thomas/Ely 1996: 83). Im Gegensatz dazu wird Diversität aus der Zugangs-und-Legitimitäts Perspektive als Instrument angesehen, das strategisch genutzt werden soll, um neue Märkte zu erschließen und diverse KundInnen zu gewinnen, aber auch als Differenzierungsmerkmal, um sich von KonkurrentInnen abzugrenzen. So wird davon ausgegangen, dass eine vielfältige Belegschaft am besten geeignet ist, den Bedürfnissen und Erwartungen einer vielfältigen KundInnenschaft entgegenzukommen, da unterstellt wird, dass Menschen mit gleichen Merkmalen wie Geschlecht, Ethnizität, Alter, sexuelle Orientierung oder Behinderung auch ähnliche Ansichten und Verhaltensweisen besitzen (Blom/Meier 2004: 248ff; Porter 2000). Bei einer solchen Betrachtungsweise besteht allerdings die Gefahr, Stereotype zu reproduzieren oder zu verstärken, da die Verschränkung der verschiedenen Merkmale, also die Existenz multipler Identitäten nicht berücksichtigt wird (Schulz 2009: 71). Somit wird Diversity Management aus der Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive hauptsächlich als Mittel zum Zweck angesehen, das auf marktorientierten, ökonomischen Nutzen ausgerichtet ist (Thomas/Ely 1996: 83). Durch Diversity Management soll eine flexible Reaktionsmöglichkeit auf Marktverschiebungen, Kaufkraftveränderungen, aber auch

auf sozio-demografisch wandelnde Kundschaft erreicht werden, indem der Grad der Diversität im Unternehmen an die vielfältige Beschaffenheit der Märkte und KundInnen angepasst wird. Somit kann diese Perspektive häufig zu einem situativ-kurzfristigen Umgang mit Diversität führen, durch den weder das Konzept des Diversity Managements noch die vielfältigen MitarbeiterInnen langfristig strukturell in das Unternehmen integriert werden (Thomas/Ely 1996: 83). Folglich besteht die Möglichkeit, dass kein Wissens- und Erfahrungsaustausch stattfindet, die Ressourcen von personaler Diversität, längerfristig gesehen, ungenutzt bleiben und kein nachhaltiger Wert für das Unternehmen entstehen kann.

2.2.1 Sozio-demografische und ökonomische Rahmenbedingungen in Wien

Ebenso wie rechtliche Rahmenbedingungen das Verständnis von und den Umgang mit Diversität formen können, nehmen auch sozio-demografische und ökonomische Veränderungen Einfluss auf die Perspektive auf Vielfalt und die Motive hinter der Implementierung von Diversity Management. Bereits in den 1980er-Jahren machte die „Workforce 2000“-Studie (Johnston/Parker 1987) auf die Folgen des demografischen Wandels auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt aufmerksam. Aber nicht nur in den USA, auch in Europa zeichnen sich gegenwärtig sozio-demografische Veränderungen ab, deren Entwicklung in den kommenden Jahren noch drastischer prognostiziert wird. Hierbei wirken unterschiedliche Faktoren wie sinkende Geburtenraten, steigende Lebenserwartung sowie Zu- und Abwanderungen zusammen und führen voraussichtlich bis zum Jahr 2050 zu einer vollkommen neuen Zusammensetzung der Gesellschaft (Statistik Austria 2011; Schipfer 2005: 3ff).

So hat in Österreich und Europa in den letzten Jahrzehnten ein starker Geburtenrückgang stattgefunden, bei dem die Kinderzahl unter das Bestandserhaltungsniveau gesunken ist (Frauenbericht 2010: 32; Schipfer 2005: 3). Gleichzeitig ist das Erstgeburtenalter um etwa fünf Jahre angestiegen, was eine Verschiebung vieler Geburten ins dritte und vierte Lebensjahrzehnt bedeutet. Somit werden Generationen in Zukunft nicht mehr vollständig durch Nachfolgende ersetzt, und auch der Abstand der verschiedenen Generationen dehnt sich zunehmend aus (Frauenbericht 2010: 33ff; Schipfer 2005: 3). Die stetig ansteigende Lebenserwartung wiederum wird zu einem starken Zuwachs der über 60-jährigen Personen, besonders aber der Altersgruppe der über 80- und 90-Jährigen führen (Statistik Austria 2011: 16f; Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2006: 4). Hierbei zeigt sich eine deutliche Verschränkung von Alter, Geschlecht und Behinderung, da die Gruppe der Personen im Alter von 60 Jahren und darüber bereits jetzt zur Mehrheit aus Frauen besteht, und besonders im

höheren Alter die Zahl der dauerhaften körperlichen Beeinträchtigungen auf knapp 50 Prozent ansteigt (Frauenbericht 2010: 9; BMASK 2008: 9; Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2006: 4). Somit handelt es sich dabei um eine Gruppe, die durch traditionell benachteiligende Attribute charakterisiert ist. Migration stellt somit eine wesentliche Quelle des österreichischen und europäischen Bevölkerungszuwachses dar. Insgesamt werden Zu- und Abwanderung bis zum Jahr 2075 voraussichtlich in etwa gleich bleiben, wobei stets mehr Menschen nach Österreich einwandern als abwandern (Statistik Austria 2011: 3f; Statistik Austria 2010: 30f). Dabei stammt knapp die Hälfte der ZuwandererInnen aus der EU, besonders aus Deutschland, aber auch aus Rumänien, Ungarn und der Slowakei (Statistik Austria 2010: 31). Ein weiterer großer Teil der zugewanderten MigrantInnen stammt aus dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei, während nur ein geringer Prozentsatz aus Asien, Afrika und Amerika nach Österreich einwandert (Statistik Austria 2010: 30f).

Auf diesen demografischen Wandel in Kombination mit moderne Entwicklungen wie Globalisierung und Internationalisierung (World Bank 2002: 23) geht der Artikel „War for Talent“ ein, der aus den geschilderten sozio-demografischen und ökonomischen Veränderungen einen drohenden Fachkräftemangel folgert (Chambers et al. 1998: 47). So zeigen aktuelle Zahlen, dass zugewanderte Personen aus der Europäischen Union häufiger einen Hochschulabschluss vorweisen können als Personen aus dem ehemaligen Jugoslawien oder aus der Türkei, aber auch als ÖsterreicherInnen (Statistik Austria 2014: 48f). Da aber die Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren bis zum Jahr 2050 um etwa 48 Millionen zurückgehen wird und auch trotz Migration nicht ausgeglichen werden kann, wird vermutet, dass diese Entwicklungen speziell für Unternehmen massive Auswirkungen, wie erheblichen Personalmangel und Produktivitätseinbußen, nach sich ziehen werden (Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2006: 4).

Folge all dieser Wandlungen sind Veränderungen der Absatzmärkte in Form von vielfältigen KundInnenbedürfnissen, der Beschaffungsmärkte hinsichtlich „global sourcing“ und der Arbeitsmärkte in Bezug auf Mobilität, Qualifikation und Verfügbarkeit von Fachkräften (Aretz 2006: 58). In Anbetracht dieser durch die ökonomische Globalisierung vorangetriebenen Dynamiken, die durch steten Weiterentwicklungs- und Innovationsdruck sowie die Notwendigkeit, Humankapital effektiver zu nutzen, gekennzeichnet sind, erscheinen Unternehmen mit homogener Belegschaft zu starr und zu wenig lern- und anpassungsfähig (Balsler 1999: 14ff). Realistisch gesehen wird sich daher in Zukunft nicht bloß die Belegschaft von Unternehmen divergent zusammensetzen, auch KundInnen, Stakeholder und PartnerInnen werden zunehmend aus diversen Gruppen bestehen.

2.3 Integrations-und-Lern-Perspektive

Die Integrations-und-Lern-Perspektive greift nun gleichzeitig die ethisch-moralischen Aspekte der Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive sowie die ökonomisch-marktorientierten Aspekte der Zutritts-und-Legitimitäts-Perspektive auf und versucht, deren Defizite auszugleichen (Thomas/Ely 1996: 85f). Die Diversität der MitarbeiterInnen wird demnach weder als Problem noch als reiner Wettbewerbsfaktor betrachtet, sondern als wertvolle, einzigartige Ressource für organisationales Lernen, die es zu schützen und zu fördern gilt (Becker 2006: 221f). Dieser integrative Charakter der Integrations-und-Lern-Perspektive zeigt an, dass es sich dabei um einen fortgeschrittenen und anspruchsvollen Ansatz handelt (Hansen 2007: 32f). David Thomas und Robin Ely (2001: 265) definieren wie folgt: „It is based on the assumption that cultural differences give rise to different life experiences, knowledge and insights, which can inform alternative views about work and how best to accomplish it.“ So sollen die verschiedenen Hintergründe, Zugänge, Kenntnisse und Erfahrungen diverser MitarbeiterInnen langfristige Lerneffekte im Unternehmen stimulieren, organisationale Integration unterstützen und die Differenzierung gegenüber MitbewerberInnen fördern (Dass/Parker 1999: 72; Thomas/Ely 1996: 85). Als entscheidende Grundlage hierfür identifiziert Günther Vedder (2002: 43) die Bereitschaft und Fähigkeit der MitarbeiterInnen, sich auf neue und andersartige Perspektiven und Arbeitsweisen einzulassen, weshalb dementsprechend eine Unternehmenskultur geschaffen werden muss, die einem solchen Verhalten offen und flexibel gegenübersteht. Charakteristisch für die Integrations-und-Lern-Perspektive ist darüber hinaus die Annahme, dass sich eine entsprechende Unternehmenskultur besonders dadurch auszeichnet, dass Vielfalt und das darin verborgene Potenzial bewusste Wertschätzung und Respekt erfährt und sich die MitarbeiterInnen so individuell entfalten können (Ulrich 1993: 4351ff; Bleichert 1992: 2241ff). Durch ein solches Umfeld soll zusätzlich die Sub-Gruppenbildung anhand sozialer Kategorien vermieden und dadurch organisationales Lernen, Wissensaustausch und Innovation im Unternehmen gefördert werden (Homan et al. 2010: 481; van Oudenhoven-van der Zee et al. 2009: 274; Homan et al. 2008: 1216). In Folge soll Vielfalt als Chance angesehen werden voneinander zu lernen, neue Denk- und Arbeitsweisen kennenzulernen, sich gegenseitig zu ergänzen, Offenheit und Toleranz zu leben. David Thomas und Robin Ely (1996: 86) betonen, dass es zu diesem Zweck essenziell ist, Diversity Management langfristig als ganzheitliches Konzept in organisationalen Strukturen zu verankern, da nur so die entsprechenden Normen und Werte in der Unternehmenskultur verfestigt und das Potenzial effektiv genutzt werden kann.

2.4 Strategische Verantwortungs-und-Sensibilitäts-Perspektive

André Schulz (2009: 75f) stimmt mit der Essenz der Integrations-und-Lern-Perspektive, Diversity Management als ganzheitliches Konzept im Unternehmen zu verankern, zwar grundsätzlich überein, erkennt jedoch zwei Defizite, die in seinem strategischen Verantwortungs-und-Sensibilitätsansatz aufgegriffen werden sollen. Er kritisiert einerseits, dass die bisher vorgestellten Perspektiven die externe Vielfalt eines Unternehmens insofern nur begrenzt berücksichtigen, indem ausschließlich KundInnen und Shareholder miteinbezogen werden, während jedoch die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seiner vielfältigen Umwelt außer Acht gelassen wird. Andererseits wird die Verknüpfung von Diversity Management mit übergeordneten strategischen Unternehmenszielen als zentrale Komponente seiner Perspektive hervorgehoben. Gleichzeitig werden ähnlich, wie es schon die Integrations-und-Lern-Perspektive getan hat, verschiedene Aspekte der anderen Perspektiven im Umgang mit Diversität vereint (Schulz 2009: 76). So kombiniert der Verantwortungs-und-Sensibilitätsansatz die Ressourcenorientierung der Integrations-und-Lern-Perspektive mit marktorientierten Elementen der Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive, erweitert diese jedoch durch externe Gesellschaftsorientierung und die Langzeitorientierung der Unternehmensstrategie.

Demnach beschränkt sich Diversity Management nicht ausschließlich auf die personalpolitische organisationale Integration vielfältiger MitarbeiterInnen, sondern weist darüber hinaus möglicherweise auch eine gesellschaftspolitische Dimension auf. Demnach kommt Unternehmen in ihrer Interaktion mit vielfältigen Gesellschaften, Umwelten und Märkten eine gesellschaftliche Verantwortung für die Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns zu. Aus der strategischen Verantwortungs-und-Sensibilitäts-Perspektive wirkt sich der sensible Umgang mit Diversität daher nicht nur auf den Marktzutritt und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens aus, sondern kann auch einen „aktiven Beitrag zur Lösung der gesellschaftspolitischen Herausforderungen der Globalisierung“ darstellen (Schulz 2009: 76).

Aus diesem Verständnis von Diversity Management erklärt sich auch die Relevanz, die der Verankerung des Konzeptes als strategisches Unternehmensziel zukommt, da davon ausgegangen wird, dass Diversitätsmanagement nur durch Abstimmung mit der gesamten Organisation seine umfassende Wirkung intern und extern entfalten kann (Schulz 2009: 76f). Da einzeln gesetzte Diversity Management-Maßnahmen insofern problematisch sein können, als dadurch kaum eine übergreifende Wirkung und viel weniger eine Veränderung der

Unternehmenskultur erzielt werden können, soll dieser Ansatz durch die strategische Verankerung weitreichend spürbar und wirksam sein (Aretz/Hansen 2003: 18). Dies liegt der Annahme zugrunde, nur einem Diversity Management-Ansatz, der mit strategischen Unternehmenszielen und der Umwelt abgestimmt ist, könne es gelingen, „nicht als kurzfristige, isolierte und nicht integrierte Einzelmaßnahme in der Unternehmensorganisation zu verpuffen, sondern vielmehr als ökonomisch sinnvolle Maßnahmenkombination die langfristige strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens nachhaltig zu stärken“ (Schulz 2009: 76).

2.5 Business Case Diversity

Der Business Case Diversity spiegelt nun die wirtschaftliche Tendenz wider, die Auswirkungen von Maßnahmen wie beispielsweise Diversity Management in Zahlen sichtbar und messbar zu machen, um deren Implementierung und besonders die damit verbundene Investition zu legitimieren (Schmidt 2002: 1f). Kosten können je nach Intensität der Diversity Management-Strategie beispielsweise für Diversitätsbeauftragte, Schulungen, die Zeit der Angestellten und entsprechende Kommunikation bis hin zur Anpassung der Arbeitsverhältnisse sowie für Evaluation und Monitoring anfallen. Insofern stellt der Business Case Diversity die ökonomische Argumentation hinsichtlich des Diversity Managements dar, in der Kosten und Nutzen des Programmes einander gegenübergestellt werden. So hängt die Implementierung und besonders der beigemessene Stellenwert in wirtschaftlich orientierten Unternehmen noch immer stark von absehbaren Finanzaufwendungen ab, auch wenn aufgrund der sich verändernden staatlich-politischen, gesellschaftlich-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Relevanz von Diversity Management zunehmend anerkannt wird (Sieben/Bornheim 2011: 105; Schmidt 2002: 1f).

Als Legitimationsbasis für die Umsetzung von Diversitätsmanagement wurde im Auftrag des „Centre of Strategy and Evaluation Services“ der Europäischen Kommission (2003) eine Studie über die „Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Diversity-Strategien in Unternehmen“ durchgeführt. Diese veranschaulicht, welche Kosten und Nutzen für Unternehmen in Verbindung mit Diversity Management möglich sind und geht in seiner Argumentation auf eine Vielzahl an Aspekten der unterschiedlichen Perspektiven auf Diversität ein. Obwohl es natürlich von jeder Maßnahme individuell abhängt, welche Kosten und welcher Nutzen entstehen, kommen demnach Kosten grundsätzlich durch die Entwicklung, Implementierung, Aufrechterhaltung, Evaluation und

Weiterentwicklung von Initiativen zustande, während sich der diesbezügliche Nutzen kurz-, mittel- und langfristig ergeben kann (CSES 2003: 16).

Als Basis jeglichen Nutzens von Diversity Management kann die Entwicklung der Unternehmenskultur zu einem offenen, respektvollen und wertschätzenden Umfeld für alle Beschäftigten, aber auch für Stakeholder, KundInnen und potenzielle MitarbeiterInnen, angesehen werden (CSES 2003: 19; siehe auch Pless/Maak 2004: 129ff; Thomas/Ely 1996: 80). Die Unternehmenskultur stellt ein kollektives Phänomen gemeinsam gelebter Grundannahmen, Normen und Werte dar, das sich in organisationalen Regeln, Prozessen, Arbeits- und Umgangsweisen manifestiert und so ständig reproduziert (Franken 2010: 209; Behrends/Meckl 2009: 821). Daher gehen bereits einige Unternehmen davon aus, ihre Unternehmenskultur sei „a unique source of competitive advantage and as such differentiates them from their competitors. (...) These companies believe that a strong and relevant set of cultural values will encourage the creativity of their staff, attract talented recruits, help managers to deal with change, ensure responsible behaviour towards external stakeholders, and sustain a focus on the long-term goals of the business“ (CSES 2003: 19). Insofern wird mit der Erhöhung der Vielfältigkeit eines Unternehmens eine Image-Verbesserung angenommen, die sich hinsichtlich potenzieller MitarbeiterInnen, aber auch in Bezug auf Regierungen, andere Stakeholder und KundInnen vorteilhaft auswirken soll (CSES 2003: 18). Der längerfristige Nutzen einer solchen Image-Aufwertung wird vor allem im Personalmarketingargument angesprochen, indem personelle Vielfalt als Schlüssel zu einem bisher unerschlossenen Talentpool gesehen wird (Köllen 2010: 25; Süß 2007: 441; Vedder 2006: 14; CSES 2003: 17). Kathryn Cañas und Harris Sondak (2008: 18) behaupten insofern, dass „an organization with a strong reputation for managing its diverse workforce will be more likely to attract and recruit the most talented workers“. Durch einen solchen Zugang zu talentierten MitarbeiterInnen wird auch eine Erweiterung der globalen Managementkompetenzen eines Unternehmens erwartet, was besonders in Anbetracht eines möglichen Fachkräftemangels in Zukunft enorm an Bedeutung gewinnen soll, um sich als Unternehmen von der Konkurrenz abheben zu können (Sebald et al. 2007: 2; CSES 2003: 17; Chambers et al. 1998). Ein weiterer langfristiger Nutzen für Unternehmen soll aus den unterschiedlichen Bildungshintergründen, Ansichts- und Herangehensweisen heterogener Teams hervorgehen, da so der Horizont der gesamten Belegschaft erweitert und Kreativität und Innovation gefördert werden sollen (Köllen 2010: 28f; Cañas/Sondak 2008: 18f; Vedder 2006: 15; CSES 2003: 17f).

Ergänzend zu diesen langfristigen Effekten von Diversity Management wird jedoch auch ein kurz- bis mittelfristiger Nutzen erwartet. So beschreibt etwa das Kostenargument, wie Kosten aufgrund von Fluktuation, Absentismus und eventuellen Diskriminierungsklagen durch den gezielten Einsatz von Diversity Management kurz- bis mittelfristig reduziert werden können (Köllen 2010: 25; Cañas/Sondak 2008: 17; Vedder 2006: 14; CSES 2003: 19). Einen weiteren Vorteil soll die Vermeidung von MitarbeiterInnen-Engpässen durch die Erschließung neuer, vielfältiger Arbeitskräftepools darstellen, was als besonders nützlich für klein- und mittelständische Unternehmen vermutet wird (Köllen 2010: 25; Süß 2007: 441; Vedder 2006: 14; CSES 2003: 20). Das Marktzugangsargument wiederum spiegelt eins zu eins den Standpunkt der Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive wider, da hier davon ausgegangen wird, dass eine vielfältige Belegschaft besser auf die Bedürfnisse diverser KundInnen eingehen kann (Köllen 2010: 26f; Vedder 2006: 14; CSES 2003: 20). Dies soll darüber hinaus auch zu einer erhöhten KundInnenzufriedenheit und damit zu mehr Loyalität und Umsatzsteigerung führen. Zusätzlich soll die langfristige Veränderung der Unternehmenskultur bereits kurz- bis mittelfristig zu gesteigerter Motivation und Produktivität der Belegschaft führen (CSES 2003: 21). Die beschriebenen Effekte treten allerdings in der Unternehmenspraxis nicht immer so ein und können darüber hinaus auch nur schwer gemessen werden, sodass Diversity Management und besonders dem Business Case Diversity häufig mit Zweifel und Kritik begegnet wird (Kochan et al. 2003: 3ff).

3. Risiken von und Kritik an Diversity Management

Die Auseinandersetzung mit bestehenden Risiken und Kritiken an personaler Vielfalt und Diversitätsmanagement sollte schon alleine aus dem Grund Aufmerksamkeit geschenkt werden, um so zu einer angemessenen, realistischen Einschätzung des Konzeptes und den damit verbundenen Vor- und Nachteilen beizutragen (Höher 2002: 56). Dabei beziehen sich Risiken und entsprechende Kritikpunkte am Diversity Management vorrangig auf den Zahlenfokussierten Business Case Diversity, sowie auch auf die Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive und die Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive (Sieben/Bornheim 2011: 93ff). Die Nachteile der Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive und der Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive basieren vor allem auf dem sehr eingeschränkten Standpunkt gegenüber personaler Vielfalt und damit verbundener Chancengleichheit. Kritiken an der Diskriminierungs-und-Fairness-Perspektive betreffen dementsprechend vor allem den Fokus auf gesetzliche Regelungen, bei dem ein ganzheitlicher Ansatz des Konzeptes außer Acht

gelassen wird (Aretz/Hansen 2003:18). Die Zugangs-und-Legitimitäts-Perspektive wiederum konzentriert sich ähnlich wie der Business Case auf finanziell lukrative Aspekte wie Marktzugang und Wettbewerbserfolg, wobei ethisch-moralische Gesichtspunkte vernachlässigt werden (Thomas/Ely 1996:83).

Die Argumentation des Business Case Diversity ist jedoch darüber hinaus als irreführend zu charakterisieren, da sie einseitig positiv formuliert ist, was potentiell zu einer überzogenen Erwartungshaltung und in weiterer Folge zu Enttäuschungen oder gar Gegenreaktionen führen kann. Außerdem werden die Business Case Diversity Argumente, die zur erleichterten Messbarkeit auf konkreten Zahlen beruhen, gerade aus diesem Grund in einer Vielzahl an Studien hinterfragt und evaluiert – teilweise mit konträren Ergebnissen (Hansen 2003; Kochan et al. 2003; Cole 2002; Pine 2001; Kuczynski 1999; Nemetz/Christensen 1996; Caudron 1993). Denn problematisch an der in Kapitel 2.5 dargestellten ökonomischen Argumentation des Business Case Diversity ist vor allem, dass es sich bei Diversität um ein immaterielles Vermögensgut handelt, das nicht so leicht in eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung überführt werden kann, wie es der Business Case Diversity weismachen will. Immaterielle Vermögensgüter, oder auch Intangibles genannt, sind „alle Vermögensgüter, die einen Wert für das Unternehmen besitzen und keine materiellen Güter oder Finanzanlagen darstellen“ (Stoi 2004: 189). So wirkt sich organisationale Vielfalt, wie bereits dargelegt, hauptsächlich auf Humanressourcen, wie etwa die Kompetenz und Erfahrung der MitarbeiterInnen sowie auf Organisationsressourcen, also den Ruf des Unternehmens und das damit verbundene Vertrauen in die Marke, jedoch nur geringfügig auf finanzielle Ressourcen aus (Barney 1991: 101). Solche immateriellen Vermögensgüter werden jedoch als per se inaktiv charakterisiert, sodass unterstützende Strukturen und Systeme benötigt werden, um eine leistungssteigernde Wirkung dieser Intangibles für Unternehmen entwickeln zu können (Krell/Sieben 2007: 235ff; Lev 2003: 511ff).

Zusätzlich besteht besonders bei dem Versuch einer Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen von Diversity Management die Problematik der Zeitverzögerung der Effekte. So wird davor gewarnt, dass zwar die zu Beginn kurzfristig entstehenden Kosten für Schulungen, Diversity-Beauftragte und die Zeit der MitarbeiterInnen leicht einzuschätzen und abzubilden sind, dass aber der zukünftige mittel- bis langfristige potenzielle Nutzen nur schwer prognostizierbar und darüber hinaus kaum monokausal zurechenbar ist (Robinson/Dechant 1997: 29f). Die daraus entstehenden Schwierigkeiten bei der Messung und Evaluierung der Effekte von Diversity Management haben die Entwicklung verschiedener Messinstrumente angeregt, wie etwa die „Diversity Scorecard“ (Hubbard 2004), das „Hidden-Cost-Benefit-

Phänomen“ (Domsch/Ladwig 2003) oder die „Maßnahmen-Kosten-Nutzen-Analyse“ (Prognos 2003). Trotz allem ist der Nachweis von Ursache-Wirkungsbeziehung des Diversity Management nicht einfach und kann von der individuellen Perspektive und dem daraus resultierenden Umgang mit personaler Vielfalt abhängen (Thomas/Ely 1996: 81). So konnten die argumentierten Effekte des Business Case Diversity in einigen Untersuchungen nicht nachgewiesen werden, in anderen zeigten sich sogar gegenteilige Ergebnisse, die im Folgenden vorgestellt werden sollen (Hansen 2003; Kochan et al. 2003; Cole 2002; Pine 2001; Kuczynski 1999; Nemetz/Christensen 1996; Caudron 1993).

So konnten in einer Studie zu den Effekten von Diversität auf die Arbeitsleistung die positiven Ergebnisse der Business Case Diversity-Argumente nicht in deren vollem Ausmaß reproduziert werden. Stattdessen wurde festgestellt, dass Diversity Management nicht nur Kreativität und Innovation fördern, sondern sehr wohl auch Konflikte und Fluktuation hervorrufen kann (Kochan et al. 2003: 5). Den Diversitätsdimensionen Geschlecht und „Race“ konnte weder eine eindeutig positive Auswirkung auf die Arbeitsleistung noch ausschließlich negative Effekte auf Gruppenprozesse nachgewiesen werden (Kochan et al. 2003: 17). Jedoch zeigte sich, dass ein größeres Konfliktpotenzial auf die ethnische Zugehörigkeit der untersuchten MitarbeiterInnen zurückgeführt werden konnte, als auf deren Geschlecht. Besonders Konkurrenzdruck übte einen sehr negativen Einfluss auf die Leistung vielfältiger Teams aus, während homogene Gruppen hier besser abschnitten. Im Gegensatz dazu erbrachten jedoch divers zusammengestellte Arbeitsgruppen speziell in Unternehmen, in denen organisationales Lernen durch vielfältige Wissenszugänge und Erfahrungen unterstützt wurde, eine hocheffiziente Arbeitsleistung (Kochan et al. 2003: 17). Sein Fazit dieser Untersuchung war: „To be successful in working with and gaining value from this diversity requires a sustained, systemic approach and long-term commitment. Success is facilitated by a perspective that considers diversity to be an opportunity for everyone in an organization to learn from each other how better to accomplish their work and an occasion that requires a supportive and cooperative culture as well as group leadership and process skills that can facilitate effective group functioning.“ (Kochan et. al, 2003, S.5) Dass die Perspektive auf Diversität und Diversity Management sowie die gelebte Unternehmenskultur ausschlaggebend für die Entstehung positiver Effekte sind, zeigt sich auch in Studien, die untersuchten, wie Diversity-Initiativen grundsätzlich von der Majorität, aber auch von den Minoritäten in der Belegschaft aufgenommen werden (Fraser-Blunt 2003: 137f; Gardenswartz/Rowe 2010 [1998]: 24ff; Loden 1996: 11ff).

Diesbezüglich können drei Risiken organisationaler Vielfalt identifiziert werden, die

Kostentreiber für Unternehmen darstellen können: das Integrations- und Inklusionsrisiko, das Motivations- und Produktivitätsrisiko und das Absentismus- und Fluktuationsrisiko (Schulz 2012: 207ff). Nach Peyvand Sepehri (2002: 157) beschreibt das Integrations- und Inklusionsrisiko den komplexen organisatorischen Prozess der strukturellen Integration und die daran anschließende informelle Inklusion vielfältiger MitarbeiterInnen in das Unternehmen. Dieser stellt besonders im Hinblick auf die langfristige Veränderung der Unternehmenskultur zur Begünstigung von Integration und Inklusion nicht nur eine Herausforderung, sondern auch einen Kostenfaktor dar. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei einer ausgewogenen Chancengleichheitspolitik zu, durch die der Unzufriedenheit und Frustration aufgrund von Benachteiligungen und mangelnder Gleichberechtigung vorgebeugt werden soll (Gieselmann/Krell 2004: 397; Engelbrech 2003: 79ff; Köhler-Braun 1999: 191).

„Die Frage der gleichen Chancen bzw. der Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen, um gleiche Chancen zu ermöglichen, bedeutet auch, die strukturellen Bedingungen genau zu betrachten.“ (Amstutz 2005: B3) In Bezug darauf spricht das Motivations- und Produktivitätsrisiko die negativen ökonomischen Auswirkungen mangelnder Chancengleichheit aufgrund unvollständiger Integrations- und Inklusionsprozesse im Unternehmen an. Hier werden Argumente des Business Case Diversity im Umkehrschluss dargestellt, denn während dieser die positiven Effekte von Diversity Management beschreibt, können sich diese diskriminierungsbedingt negativ auswirken (Hoobler 2005: 53ff; Sepehri 2002: 196; Thomas 1992: 8). So kann eine Diversity-Initiative, in der es aufgrund unterschwelliger Vorurteile verabsäumt wurde, Partizipationsmöglichkeiten und Aufstiegschancen in einer heterogenen Belegschaft gleichberechtigt zu behandeln, durchaus zu Motivations- und Produktivitätseinbußen des gesamten Unternehmens führen (Krell 1998: 15). Das Absentismus- und Fluktuationsrisiko beschreibt in weiterer Folge die negativen Auswirkungen, die aus einem diskriminierungsbedingten Motivationsverlust der MitarbeiterInnen entstehen können (Schulz 2012: 215ff). Das Kernproblem stellen dabei zunehmende Fehlzeiten und der Verlust von Know-how durch das Abwandern unzufriedener ArbeitnehmerInnen und folglich möglicherweise beachtliche Opportunitätskosten seitens der Unternehmen dar (Milliken/Martins 1996: 405ff; Cox 1993: 24).

Insgesamt kann festgehalten werden: „poorly managed diversity programs can be as harmful as well-run ones can be beneficial“ (Kuczynski 1999: 69; siehe auch Pendry et al. 2007; Robertson et al. 2003; Von Bergen et al. 2002). Diese Ergebnisse rufen zunehmenden Zweifel an den Argumenten des Business Case Diversity sowie die Befürchtung hervor, dass sie negative Auswirkungen auf die Verbreitung von Diversity Management oder sogar eine

Bestärkung der Resilienzhaltung mancher Unternehmen verursachen können (van Dijk 2012: 75; siehe auch Noon 2007). Gleichzeitig muss an dieser Stelle berücksichtigt werden, dass auch ein Verharren im Status quo, also das Nicht-Implementieren von Diversity Management-Maßnahmen, einen Kostenfaktor darstellen kann, denn „since diversity of workforces is growing throughout the world, the costs of not managing diversity well will escalate greatly in the coming years“ (Cos 1993: 26).

3.1 Vorurteile und Stereotype

Wie bereits angesprochen wurde, können sich besonders bestehende Stereotype und Vorurteile negativ auf die Inklusion diverser MitarbeiterInnen auswirken und in weiterer Folge nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität eines Unternehmens mindern (Krell 1998: 15; Milliken/Martins 1996: 405ff; Cox 1993: 24). Aus diesem Grund soll nun auch die Entstehung, der Charakter und der Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen beleuchtet werden.

So stellen Stereotype und Vorurteile sozialpsychologische Phänomene dar, die auf der Assoziation bestimmter Merkmale mit sozialen Kategorien beruhen (Petersen/Six-Materna 2006: 430). Stereotype unterscheiden sich hierbei insofern von Vorurteilen, als sie aus der Gesamtheit aller Überzeugungen über Fremdgruppenmitglieder bestehen, während Vorurteile aus der damit einhergehenden Bewertung hervorgehen (Petersen/Dietz 2006: 108; Thomas 2003: 72). Somit sind Stereotype durch ihre kognitive Komponente charakterisiert, während sich Vorurteile durch ihre affektiven Elemente auszeichnen. Zwar können Stereotype sowohl positiv als auch negativ ausgeprägt sein, sie weisen in der Regel allerdings häufig dann negative Inhalte auf, wenn sie sich auf Fremdgruppen beziehen (Esses/Haddock/Zanna 1995: 137ff). Zusätzlich erweisen sich Stereotype als besonders änderungsresistent, da bevorzugt jene Informationen aufgenommen werden, die konsistent mit dem bestehenden Stereotyp sind, während ambivalente Informationen stereotypkonform ausgelegt werden. Jene Informationen, die inkonsistent erscheinen, werden auf externale Ursachen zurückgeführt (Fiske/Lee 2008: 20f; Thomas 2003: 72). Vorurteile wiederum basieren auf den stereotypen Ansichten über Fremdgruppen und bilden die negative Einstellung gegenüber diesen ab (Von Hippel/Sekaquatewa/Vargas 1995: 224ff). Darüber hinaus haben Vorurteile und Stereotypen auch eine identitätsstiftende Funktion, da durch den Kontrast zu Fremdgruppen nicht nur die Definition der eigenen Gruppe präzisiert wird, auch das Zusammengehörigkeitsgefühl wird so gestärkt (Thomas 2003: 73).

Beide Phänomene basieren auf den Prozessen der Kategorisierung und Abgrenzung, die ursprünglich der Informationsverarbeitung und der schnellen Orientierung in einer komplexen Umwelt dienen (Macrae/Bodenhausen 2000: 93ff; Tajfel 1982: 103). Dabei können vor allem Salienz-Effekte verortet werden, die sich insofern äußern, dass Stereotype häufiger entlang augenscheinlicher Merkmale gebildet werden (Fiske 1998: 375f). Folglich führen verstärkt Merkmale, die auf sichtbaren sozialen Kategorien wie Geschlecht, Alter, Ethnizität und Behinderung beruhen, zur Bildung von Stereotypen und Vorurteilen (Nienhäuser 1992: 1365ff). Beide Phänomene zusammen bilden die Grundlage von sozialer Diskriminierung, die durch die Bevorzugung oder Benachteiligung von Personen aufgrund von sozialen Kategorien gekennzeichnet ist (Petersen/Blank 2001).

Während zwar die Veränderung von Rahmenbedingungen, wie gesetzlich-rechtliche Vorgaben und gesellschaftliche Normen, die freie Äußerung von und das Handeln nach traditionellen Stereotypen und Vorurteilen zunehmend unterbindet, erweisen sich besonders latente Vorurteilsformen als problematisch (Dietz/Petersen 2005: 256). Diese sind dadurch charakterisiert, dass zwar weiterhin negative Einstellungen gegenüber bestimmten sozialen Gruppen bestehen, diese jedoch so subtil und versteckt sind, dass sie selbst von ihren BesitzerInnen häufig nicht erkannt werden und diese sich folglich als vorurteilsfrei erachten (Dovidio/Gärtner 2004; Glick/Fiske 1996; Pettigrew/Meertens 1995; Swim/Aikin/Hall/Hunter 1995; Katz/Hass 1988; Kinder/Sears 1981). Dementsprechend führen subtile Vorurteile dann zu diskriminierendem Verhalten, wenn dieses als vorurteilsfrei getarnt beziehungsweise gerechtfertigt werden kann. So zeigten in Personalentscheidungsaufgaben ohne betriebliche Vorgaben nur Personen mit offenen Vorurteilen diskriminierendes Verhalten, während Personen mit subtilen Vorurteilen sich ähnlich fair wie vorurteilslose Personen verhielten (Dietz/Petersen 2005: 151f). Waren jedoch betriebliche Vorgaben vorhanden, mit denen diskriminierendes Verhalten gerechtfertigt werden konnte, wie beispielsweise die MitarbeiterInnen an eine homogene Kundschaft anzupassen, verhielten sich Personen mit subtilen Vorurteilen in ihren Entscheidungen ähnlich unfair wie Personen mit offenen Vorurteilen (Petersen/Dietz 2005: 151f; vgl. Brief et al. 2000).

Wie sich vorurteilsbehaftetes Verhalten auf Kommunikation, Interaktion und in weiterer Folge auf Arbeitsleistung auswirken kann, zeigte eine Studie, in der Zweierteams, bestehend aus AfroamerikanerInnen und Weißen, gemeinsam Aufgaben bearbeiten mussten (Dovidio et al. 2002). Während sich hierbei Weiße mit subtilen Vorurteilen ähnlich fair in ihrem Verhalten einschätzten wie vorurteilsfreie weiße Personen, beurteilten AfroamerikanerInnen nur vorurteilsfreie Weiße als freundlich und unproblematisch. Zusätzlich erzielten Teams

bestehend aus AfroamerikanerInnen und vorurteilsfreien Weißen die besten Arbeitsergebnisse, während Teams aus AfroamerikanerInnen und weißen Personen mit subtilen Vorurteilen die schlechtesten Ergebnisse erbrachten (Dovidio et. al 2002: 97f).

Wie bereits erwähnt, können Stereotype und Vorurteile nicht nur eine identitätsstiftende Wirkung aufweisen, sondern sehr subtil und aufgrund motivationaler und kognitiver Prozesse äußerst änderungsresistent sein, weshalb der Umgang mit ihnen eine Herausforderung für Diversity Management darstellt. Da bestehende Stereotype und Vorurteile in einem vielfältigen Unternehmen jedoch ein zu großes Risiko für die Produktivität und Effizienz bedeuten, soll auf die Verstärkung von Stereotyp-abschwächenden „suppression factors“ und die Reduktion von Stereotyp-verstärkenden „justification factors“ zurückgegriffen werden, um Diskriminierung in Unternehmen möglichst wirkungsvoll einzuschränken (Petersen/Dietz 2006: 115; Crandall/Eshleman 2003: 421ff). Als abschwächende Faktoren können dabei alle Aspekte angesehen werden, die die Entstehung eines offenen und wertschätzenden Organisationsklimas fördern, wie etwa die Einführung klarer Unternehmensnormen und -regeln, die auf die Illegitimität diskriminierenden Verhaltens hinweisen, die Beendigung von Geschäftspraktiken, die diskriminierendes Verhalten rechtfertigen und die Einführung transparenter, objektiver Kriterien für Personalentscheidungen (Crandall/Eshleman 2003: 421ff; Brief/Barsky 2000: 91ff). Um gleichzeitig eine Vielzahl an Stereotyp-verstärkenden Faktoren, mit denen Diskriminierung gerechtfertigt werden könnte, zu reduzieren, sollen unternehmensspezifische Corporate Codes mit klaren, eindeutigen Richtlinien vorgegeben werden (Petersen/Dietz 2006: 118; Crandall/Eshleman 2003: 425ff).

Diese sollten allerdings nicht nur ausformuliert, sondern müssen auch in der Unternehmenskultur verankert und bei Nichteinhaltung sanktioniert werden. Denn es konnte festgestellt werden, dass im Jahr 2001 zwar 90 Prozent US-amerikanischer und 57 Prozent europäischer Großkonzerne Corporate Codes besaßen, diese kamen jedoch oft nicht wirksam zum Einsatz (Schwartz 2001: 248). Patricia Purtschert (2007) betont deshalb, wie bedeutsam es ist, Diskriminierung und Ungleichheit als strukturelle Probleme anzuerkennen, statt diese bloß als unglückliche Nebenwirkung zu betrachten. Denn damit „kämen grundsätzliche Ungleichheiten und größere Interessenskonflikte gar nicht erst in den Blick – Diskriminierungen blieben ‚Störungen‘ in einem System, das niemals grundsätzlich in Frage gestellt wird“ (Purtschert 2007: 95). An dieser Stelle wird wieder einmal deutlich, welcher zentrale Stellenwert der gelebten Einstellung gegenüber Diversität zukommt, da diese maßgeblich beeinflusst, in welcher Art und Weise mit Stereotypen, Vorurteilen und Diskriminierung in einem Unternehmen umgegangen wird (Fiske/Lee 2008: 33f).

3.2 Intersektionalitätstheorie

Starke Kritik an den Möglichkeiten und Grenzen des Diversity Management kommt auch aus Richtung der Intersektionalitätstheorie, die sich mit der Überkreuzung und Verwobenheit der verschiedenen sozialen Differenzkategorien beschäftigt (Degele 2008: 141f). Anders als beim Diversity Management stand hier anfänglich allerdings die Triade von Geschlecht, „Race“ und Klasse im Zentrum, anhand deren Überschneidungen und Wechselwirkungen, grundlegende Ungleichheits-, Unterdrückungs- und Machtsysteme aufgedeckt und untersucht werden sollten (Degele 2008: 142f). Seither herrschen Debatten darüber welche Kategorien tatsächlich Berücksichtigung finden sollen, doch besteht Konsens darüber, dass dies auf die Fragestellung angewiesen ist (Degele 2008: 143).

Der Ansatz der Instersektionalitätstheorie geht auf die gleichen geschichtlichen Wurzeln zurück wie das Konzept des Diversity Managements. Insofern soll ein kurzer Anriss seiner Entwicklungsgeschichte zeigen wie sich aus denselben historischen Geschehnissen heraus zwei unterschiedliche Konzeptionen entwickeln konnten. Ähnlich wie das Konzept des Diversity Managements kann die Entstehung der Intersektionalitätstheorie bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgt werden. Damals stellte Sojourner Truth 1851 die bekannte Frage: „Ain't I a woman?“ und spielte damit auf die herrschenden Ungleichheits- und Machtstrukturen innerhalb der damaligen Frauenbewegung an (Brah/Phoenix 2004: 76). Etwa hundert Jahre später griffen afroamerikanische Feministinnen wie Angela Davis, bell hooks und das Combahee River Collective Sojourner Truths Kritikpunkte auf, da die besondere Unterdrückungssituation, mit der sich schwarze Frauen konfrontiert sahen, im männerdominierten Civil Rights Movement sowie in der Frauenrechtsbewegung noch immer nicht ausreichend berücksichtigt wurde (hooks 1984; Davis 1982; Combahee River Collective 1977). Für eine solche Überschneidung verschiedener Ungleichheits- und Diskriminierungsformen wurde Ende der 1980er-Jahre der Begriff der „Intersektionalität“ von der US-amerikanischen Rechtstheoretikerin Kimberlé Crenshaw geprägt (Crenshaw 1989: 149). In ihrem Ansatz können sich ungleichheitsgenerierende Dimensionen wechselseitig verstärken, abschwächen oder verändern, je nachdem, welche sozialen Kategorien in Wechselwirkung treten. Dementsprechend können unterschiedliche soziale Ungleichheitssysteme und Machtsysteme zum Tragen kommen, die Menschen bestimmter Merkmale privilegieren und andere benachteiligen (Crenshaw 1989: 149).

Crenshaws Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass soziale Kategorien und die damit einhergehenden Ungleichheits- und Machtverhältnisse nicht einfach addiert oder multipliziert,

sondern als unauflöslich miteinander verwoben angesehen werden und somit ein komplexes und mehrdimensionales Verständnis von Ungleichheit, Unterdrückung und Diskriminierung entsteht (Hancock 2007). Aus diesem Grund hält es Patricia Purtschert (2007: 94) auch im Umgang mit Diversität und Diversity Management für essenziell, aufzuzeigen, welche grundlegende Rolle Differenzen für die Verteilung von Macht spielen, und sie betont, dass die Frage der Macht und der Asymmetrie der Ungleichheit zentral bleiben muss. Damit Diversity Management also tatsächlich wirksam sein kann, sollen auch herrschende Machtverhältnisse in der Gesellschaft und im Unternehmen berücksichtigt werden, die entscheidend für den Zugang zu Ressourcen und sozialer Anerkennung sind (Hansen/Müller 2003: 21). Die Betrachtung der Rahmenbedingungen ist insofern wichtig, als dadurch grundsätzliche Achsen sozialer Ungleichheit aufgedeckt werden können, da Chancengleichheit nur dort möglich sein kann, wo die Gleichstellung der MitarbeiterInnen nicht durch jene Differenzen beeinträchtigt wird, die an gesellschaftliche Ungleichheiten gekoppelt sind (Young 2009: 273ff; Stuber 2008: 96f).

Darüber hinaus hinterfragt Patricia Purtschert (2007: 91) auch das Win-win-Potenzial des Diversity Managements, denn „ein Mehr an Gerechtigkeit herzustellen lohnt sich demnach vor allem da, wo auch mehr Gewinn zu holen ist“. In einer solchen Verschränkung von Ökonomie und Politik des Diversity Managements erkennt sie die Gefahr, die politische Bedeutung von Differenzen von ihrem wirtschaftlichen Wert abhängig zu machen. Dies könnte beispielsweise dazu führen, einen Fokus auf den blühenden asiatischen Markt zu legen, während ökonomisch „uninteressantere“ Märkte und somit potenzielle MitarbeiterInnen aus diesen Regionen vernachlässigt werden. Außerdem weist Patricia Purtschert (2005: 95) auf die Notwendigkeit hin, zu reflektieren, an wen sich Diversity Management-Maßnahmen tatsächlich wenden, um nicht Intersektionen zu übersehen und somit erneut Differenzen zu produzieren oder festzuschreiben (Lorbiecki/Jack 2000). „So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob eine Firma Krippenplätze anbietet, die auch einkommensschwache Eltern bezahlen können, oder ob sie Krippenplätze vermitteln, die sich nur jene Frauen (und Männer) mit einem hohen Einkommen leisten können.“ (Purtschert 2005: 95)

Gleichzeitig zeigt sich, dass bereits viele Diversity Management-Konzepte eine gewisse Intersektionalität sozialer Kategorien mitbedenken, wie beispielsweise das Verständnis von Diversität als Produkt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten (Thomas 1996), als Form multipler Identitäten (Nkomo/Cox 1996), als Summe unterschiedlicher Erfahrungen und Hintergründe (Ely/Thomas 2001) oder als Variation sozialer und kultureller Identitäten (Cox

2001) zu betrachten. Aus vor allem management- und forschungspraktischen Gründen sind dem Konzept des Diversity Management diesbezüglich allerdings Grenzen, in Form unterschiedlicher Ansätze und Herangehensweisen basierend auf der jeweiligen Logik von Management- und Forschungspraxis, gesetzt (Sieben/Bornheim 2011: 105).

In den vorangegangenen Kapiteln wurde versucht, einen theoretischen Überblick über relevante Thematiken und Ansätze rund um personelle Vielfalt und Diversity Management zu geben und diese zusammen zu fügen, um so eine Basis für die folgende empirische Untersuchung zu legen. Die Darstellung der Beschaffenheit der fünf Diversitätsdimensionen Geschlecht, Ethnizität, Alter, sexuelle Orientierung und Behinderung sollte vor allem deutlich machen, mit welchen Problematiken und Chancenungleichheiten diese Gruppen trotz der rechtlichen Errungenschaften innerhalb der letzten 50 Jahre in Österreich noch immer konfrontiert sind. Weiters wurden verschiedene Perspektiven auf personale Vielfalt und Diversitätsmanagement aufgezählt und beschrieben, um darzulegen, wie divergent die Motive hinter der Implementierung von Diversity Management sein können und wie sich diese auf die jeweilige Maßnahmensetzung auswirken können. Ein Überblick über mögliche Risiken und Nachteile von Diversity Management sowie über unterschiedliche Kritiken an dem Konzept sollte die theoretische Einführung in das Thema abrunden und noch einmal den Facettenreichtum der Thematik vor Augen führen.

In Anbetracht dieser theoretischen Überlegungen, soll nun im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht werden, welche Rahmenbedingungen für Diversity Management in Wien herrschen, beziehungsweise welche Perspektiven hier gefördert werden. In diesem Sinne wird zuerst der empirische Zugang zur Klärung der zentralen Forschungsfrage vorgestellt, danach werden die Ergebnisse anhand eines, aus der Literatur abgeleiteten Kriterienkataloges, veranschaulicht. Das finale Kapitel dieser Arbeit soll eine Zusammenschau der vorgefundenen empirischen Resultate vor dem Hintergrund der besprochenen Theorien darstellen, in dem diese zusammengefasst und interpretiert werden.

4. Empirie

Im Folgenden soll nun zunächst die zugrunde liegende Fragestellung vorgestellt und erläutert werden. Im Zuge dessen werden aus der bereits behandelten Literatur Hypothesen abgeleitet, die später anhand der Ergebnisdarstellung beantwortet werden sollen. Danach wird die Wahl der Stichprobe und der Methode zur Untersuchung der vorliegenden Forschungsfrage begründet und diese werden näher vorgestellt, bevor im nächsten Kapitel die Ergebnisse dargelegt werden.

4.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich damit, welche Rahmenbedingungen in Wien für die Umsetzung von Diversity Management herrschen. Dabei wird davon ausgegangen, dass herrschende staatlich-politische, gesellschaftlich-kulturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen die tatsächliche Umsetzung von Diversitätsinitiativen in Unternehmen bedingen (Stuber 2008). Konkret soll untersucht werden wie die Regierungseinheit Stadt Wien und die Interessensvertretungen Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer das Konzept Diversity Management nach außen kommunizieren.

Um herauszufinden welche Rahmenbedingungen diese Institutionen in Wien gestalten und welche Perspektive auf Diversität und Diversity Management diese bestärken, soll als allererstes ihre Definition von Diversität und Diversity Management beleuchtet werden. So wird davon ausgegangen, dass die Analyse der Definition von Vielfalt und Diversitätsmanagement Aufschluss über die zugrunde liegende Perspektive geben kann. Die Perspektive wiederum, aus der Vielfalt und Diversity Management betrachtet und kommuniziert wird, soll offenlegen, welche Motive sich dahinter verbergen, also ob es wirtschaftliche Vorteile, die Einhaltung rechtlicher Regelungen, Fairness und Chancengleichheit, etc. oder eine Kombination dieser Aspekte ist, die angestrebt wird.

In einem nächsten Schritt soll untersucht werden, welche Diversitätsdimensionen von der Stadt Wien, der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer behandelt und in welchem Ausmaß diese thematisiert werden. Dabei soll ein Fokus darauf gelegt werden, welche Thematiken mit dem jeweiligen Diversitätsmerkmal in Verbindung gebracht werden und inwieweit intersektionale Aspekte berücksichtigt werden. Dies soll zu erkennen geben wie komplex und vielschichtig die einzelnen Dimensionen und damit verbundenen tatsächlichen Problematiken aufgearbeitet und nach außen kommuniziert werden. Da in der Unternehmenspraxis von Diversity Management häufig von einer Schwerpunktsetzung auf die soziale Kategorie Geschlecht und zunehmend auch auf die Merkmale Alter und Ethnizität berichtet wird (Hulla/Jensen 2011: 72ff; Neubeiser 2011: 14ff; Waggerhauser 2009: 127ff), beschäftigt sich eine erste Hypothese mit dieser Schwerpunktsetzung. So wird davon ausgegangen, dass auch in Wien herrschende Rahmenbedingungen ausgehend von den drei Institutionen einen solchen Fokus unterstützen, während der Umgang mit anderen Merkmalen wie etwa sexuelle Orientierung und Behinderung eher in den Hintergrund geraten, wie das auch in der Praxis des Diversity Managements häufig geschieht (Losert 2007: 325; Ball et al. 2005: 98ff; Stuber 2004: 18; Woodhams/Danieli 2000: 404).

Die Analyse der gegebenen Argumente für und gegen Diversity Management soll erneut Einblick gewähren, welche Perspektive die drei Institutionen vertreten und transportieren. Dabei soll nicht nur die Darstellung der Vor- und Nachteile dieser Maßnahme untersucht werden, sondern auch, welche spezifischen Gründe und Motive für die Implementierung von Diversity Management angeführt werden. Darüber hinaus liegt ein Hauptaugenmerk darauf wie realitätsnah mögliche Folgen des Diversitätsmanagements von der Stadt Wien, der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer präsentiert werden. So wird in der zweiten Hypothese dieser Arbeit davon ausgegangen, einen überwiegenden Fokus auf positive statt auf negative Aspekte des Diversity Managements vorzufinden.

Im Anschluss soll analysiert werden, wie die konkrete Umsetzung von Diversity Management von den drei Institutionen kommuniziert wird, welche Methoden zum Management von Vielfalt von ihnen vorgeschlagen werden und welchen Stellenwert sie dabei der Unternehmenskultur beimessen. Auch die Untersuchung dieser Aspekte soll dazu beitragen zu beleuchten welche Perspektive auf Vielfalt von den Institutionen Stadt Wien, Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer vertreten und nach außen transportiert wird. Denn dieses Bild stellt in weiterer Folge dar, was erwünscht ist und gefördert wird und was vernachlässigt und beschränkt wird, also welche Rahmenbedingungen in Wien für die Umsetzung von Diversity Management herrschen.

4.2 Stichprobe

Um die staatlich-politischen, gesellschaftlich-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Diversity Management in Wien zu untersuchen wurden drei Institutionen gewählt, die gemeinsam die genannten Ebenen aus verschiedenen Richtungen abdecken: die Stadt Wien, die Wirtschaftskammer Wien und die Arbeiterkammer Wien. Alle drei Institutionen üben, auf Grund ihrer Rahmenbedingungen schaffenden Position, gleichzeitig direkten und indirekten Einfluss auf Unternehmen aus. Das Magistrat der Stadt Wien prägt als Regierungseinheit sowohl staatlich-politische als auch gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen für den Umgang mit gesellschaftlicher, wie auch mit organisationaler Vielfalt. Die Wirtschaftskammer Wien und die Arbeiterkammer Wien wiederum gestalten als Interessenvertretungen nicht nur wirtschaftliche, sondern ebenso auch staatlich-politische und gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen für die Perspektive auf Diversität und die Umsetzung von Diversity Management. Gemeinsam formen unter anderen diese drei Institutionen das staatlich-politische, gesellschaftlich-kulturelle,

wirtschaftliche, wie auch das gesetzliche Umfeld von Unternehmen und Organisationen in Österreich.

4.3 Methode

Um herausarbeiten zu können, welche Rahmenbedingungen für Diversity Management von der Stadt Wien, der Wirtschaftskammer Wien und der Arbeiterkammer Wien ausgehen, sollen mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2007) die Homepages dieser Institutionen untersucht werden. Internetseiten bieten einerseits einen breiten Informationszugang und spiegeln andererseits den offiziellen Standpunkt der Institutionen wider. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse sollen sie anhand eines zuvor erstellten Kriterienkatalogs ausgewertet werden. Dieser Kriterienkatalog ist an den Forschungsfragen orientiert und stellt das zentrale Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse dar, da so gleichzeitig individuelle Ausarbeitung und intersubjektive Überprüfbarkeit gegeben sein sollen. Nachdem die Homepage-Inhalte dem Kriterienkatalog zugeordnet wurden, können die Kategorien nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ ausgearbeitet, zu einzelnen Aussagen verdichtet und zur Hypothesenbearbeitung herangezogen werden. Screenshots der untersuchten Internetseiten sollen den Untersuchungsgegenstand belegen und veranschaulichen.

Aus den zuvor vorgestellten Forschungsfragen hat sich folgender Kriterienkatalog entwickelt:

- Rubrik der Einordnung von Diversität und Diversity Management auf den Homepages
- Definition von Diversität und Diversity Management
- Thematisierung der Diversitätsdimensionen
- Argumente für und gegen Diversitätsmanagement
- Darstellung der Umsetzung von Diversity Management

5. Ergebnisse im Vergleich

Im Folgenden sollen nun die verschiedenen Forschungsfragen anhand des Kriterienkataloges beantwortet werden. Dazu werden zuerst die Ergebnisse der einzelnen Institutionen dargestellt bevor in Zusammenschau die Hypothesen beantwortet und die Ergebnisse interpretiert werden. Dort, wo die Darstellung der jeweiligen Screenshots der Homepages zum besseren Verständnis der Ergebnisse beiträgt, sind diese eingefügt. Die Gesamtheit aller Screenshots und der jeweiligen Quellen findet sich hingegen im Anhang.

5.1 Verortung und Definition von Diversität und Diversity Management

Auf der Homepage der Stadt Wien werden Informationen nach den Themenblöcken „Bildung & Forschung“, „Arbeit & Wirtschaft“, „Gesundheit & Soziales“, „Bauen & Wohnen“, „Verkehr & Stadtentwicklung“, „Umwelt & Klimaschutz“, „Menschen & Gesellschaft“ sowie „Politik & Verwaltung“ gegliedert. Diversität, verschiedene Dimensionen von Vielfalt sowie Diversity Management werden dabei hauptsächlich unter der Rubrik „Menschen & Gesellschaft“ thematisiert. Der Themenbereich „Arbeit & Wirtschaft“ bietet hingegen lediglich vereinzelte Artikel zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt sowie zum Thema Arbeiten mit Behinderung an, wobei auf die Arbeiterkammer Wien und die Wirtschaftskammer Wien verwiesen wird.

Im Gegensatz dazu beinhaltet der Themenblock „Menschen & Gesundheit“⁶ eine Reihe an Untermenüpunkten, die die Diversität der Gesellschaft betreffen. Dabei sticht besonders der Untermenüpunkt „Integration und Diversität“ hervor, der die Diversitätsdimension Ethnizität behandelt und das Konzept des Diversity Managements vorstellt. Diese Verortung lässt darauf schließen, dass gesellschaftliche Vielfalt von der Stadt Wien vor allem im Kontext von Zuwanderung verstanden wird. Dies ist insofern überraschend, als der Dimension Ethnizität und damit in Verbindung stehenden Thematiken weit weniger Raum geboten wird, als dem Merkmal Geschlecht. So sind der sozialen Kategorie Geschlecht vier Untermenüpunkte gewidmet, während die Merkmale Alter, Ethnizität, sexuelle Orientierung und Behinderung jeweils nur in einem Untermenüpunkt behandelt werden. Darüber hinaus wird abgesehen von der Thematisierung dieser Diversitätsdimensionen auf der Homepage der Stadt Wien nicht näher erläutert, was unter dem Begriff Diversität als solcher verstanden wird.

⁶ <http://www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/>

Abb. 1: Startseite des Themenblockes „Menschen & Gesellschaft“ der Homepage der Stadt Wien (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/>)

Im Gegensatz dazu wird der Ansatz des Diversity Managements⁷ insofern ausführlich dargestellt, als er die interne Strategie der Stadt Wien betrifft. Es wird auch darauf hingewiesen, dass hier von „integrationsorientiertem“ Diversitätsmanagement gesprochen wird. Darunter wird von der Abteilung für Integration und Diversität der Stadt Wien (MA17) verstanden, dass sich das interne Diversity Management vor allem mit der Dimension Ethnizität in Zusammenhang mit Geschlecht und Alter auseinandersetzt. Definiert wird die Aufgabe von Diversitätsmanagement folgendermaßen: „Diversitätsmanagement bezeichnet einen ganzheitlichen Managementansatz. Im Zentrum stehen dabei die Wertschätzung aller Kundinnen und Kunden, die gezielte Nutzung der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – im Besonderen deren Kompetenzen und Fähigkeiten – sowie die entsprechende Adaptierung der Organisation.“ Eine Darstellung von Diversity Management als mögliche Maßnahme für Unternehmen im Umgang mit gesellschaftlicher oder organisationaler Vielfalt wird jedoch nicht vorgenommen.

Im Vergleich dazu ist die Homepage der Wirtschaftskammer Österreich für Wien in die Bereiche „Service“, „Interessenvertretung“, „Meine Branche“ und „Wir über uns“ gegliedert.

⁷ (<http://www.wien.gv.at/menschen/integration/diversitaet/>)

Den Themen Diversität und Diversity Management wird im Bereich „Wir über uns“ in der Organisationseinheit „Abteilung Wirtschaftspolitik“ unter dem Schlagwort „Diversity“ eine eigene Seite gewidmet. Dabei handelt es sich um die Seite des „Diversity-Referats“⁸ der Wirtschaftskammer Wien, auf der aktuelle Artikel zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen zu finden sind. Eine Definition und einen ausführlichen Einblick über das Verständnis und den Umgang mit Diversität und Diversity Management liefert hingegen die Seite „Charta der Vielfalt“, die durch einen Link auf der Seite des Diversity-Referats erreicht werden kann.

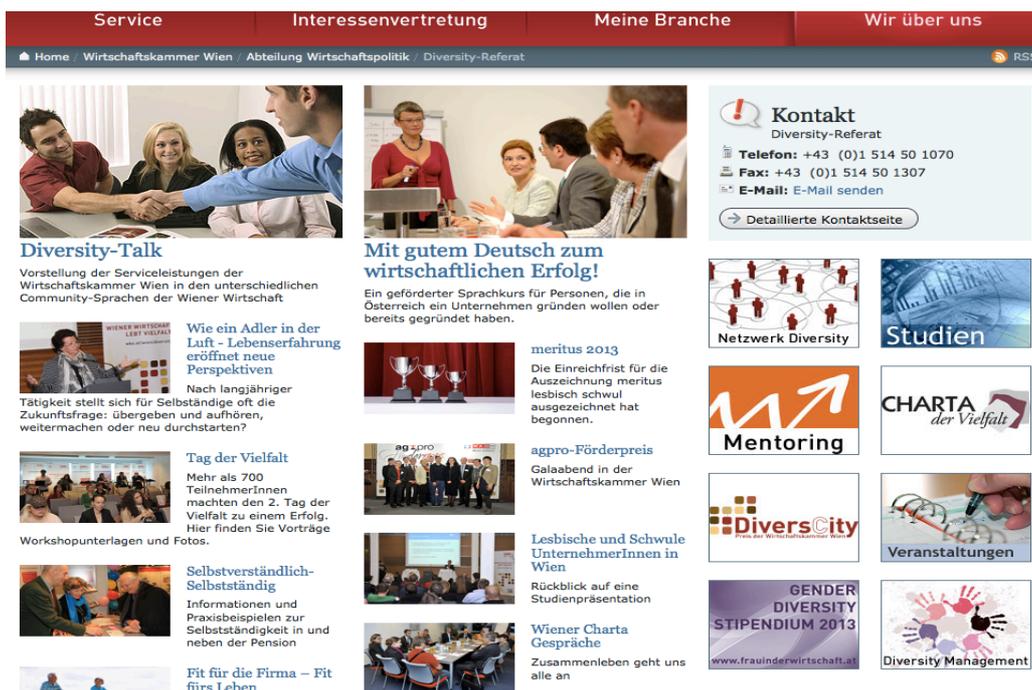


Abb. 2: Hauptseite des Diversity-Referats der Wirtschaftskammer Österreich für Wien. (Stand: 20. 07. 2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730)

Die Seite „Charta der Vielfalt“ bietet das Untermenü „Diversity“ an, welches über die Begriffsbestimmung von Diversität und Diversity Management sowie über dessen Vorteile informiert. Die Definition⁹ von Diversität stützt sich dabei auf das Modell „Four Layers of Diversity“ von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2010 [1998]: 23ff), welches in Kapitel 1.1 bereits dargestellt wurde. Im Vordergrund stehen demnach jene Merkmale der sogenannten „Inneren Dimension“, die auch im österreichischen Gleichbehandlungsgesetz Berücksichtigung finden: Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft und sexuelle Orientierung. „Je nach Organisation können jedoch andere Dimensionen – wie zum Beispiel der Familienstand, die Ausbildung oder die Sprache – im Diversity Management

⁸ http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730

⁹ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=665229&dstid=9502&opennavid=53403

ebenfalls relevant werden. Letztendlich sind alle Dimensionen eng miteinander verknüpft. Daran orientiert sich auch der ganzheitliche Ansatz der Charta der Vielfalt in Österreich.“ Auch hier zeigt sich im Ausmaß der Darstellung der verschiedenen Diversitätsdimensionen ein Ungleichgewicht in der Hinsicht, dass dem Merkmal Geschlecht eine eigene Seite gewidmet wird, während die anderen vier sozialen Kategorien jeweils nur in einigen Artikeln thematisiert werden. Hierbei beschäftigen sich vier Artikel mit dem Merkmal Ethnizität, jeweils drei mit den Dimensionen sexuelle Orientierung und Behinderung und nur zwei mit der sozialen Kategorie Alter.

Darüber hinaus heißt es, der Begriff „Diversity“ ist „eindeutig positiv besetzt und drückt immer auch Wertschätzung und Respekt für personelle Vielfalt aus“. An dieser Formulierung wird deutlich, dass die Wirtschaftskammer ihre Definition von Diversität im Kontext von Organisationen verortet und dementsprechend auf personelle Vielfalt fokussiert. Dies stellt einen ersten wesentlichen Kontrast zum Verständnis der Stadt Wien dar, in dem unter Diversität übergreifend die Vielfalt der Gesellschaft verstanden wird. Diversity Management¹⁰ wird von der Wirtschaftskammer, ähnlich wie von der Stadt Wien, als ganzheitliche Strategie beschrieben, „durch welche personelle Vielfalt wahrgenommen, wertgeschätzt, gefördert und für die Organisationsziele genutzt wird. Das betrifft nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch KundInnen und alle anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation“. Im Unterschied zur Stadt Wien wird hier jedoch nicht von einer eigenen, internen Strategie gesprochen, vielmehr wird über die Implementierung von Diversity Management in Unternehmen und die dadurch entstehenden Vorteile berichtet. So stellt die Charta der Vielfalt sowohl eine freiwillige Verpflichtung als auch eine Austauschplattform für Unternehmen dar, die bereits aktiv Diversity Management umsetzen.

Von der Arbeiterkammer für Wien werden auf ihrer Homepage die Rubriken „Beratung“, „Interessenvertretung“, „Service“, „Über uns“ und „Meine AK“ zur Verfügung gestellt. Diversität und Diversity Management werden allerdings in keiner davon dezidiert angesprochen. Auch die Eingabe der Suchbegriffe „Diversität“, „Diversity Management“ und „Diversitätsmanagement“ ergab, bis auf eine Reihe von Artikeln, in denen das Schlagwort „Management“ enthalten war, keine Ergebnisse¹¹. Jedoch werden vereinzelt Artikel zu den Diversitätsdimensionen Geschlecht, Alter, Ethnizität, sexuelle Orientierung und Behinderung in den Untermenüs der Bereiche „Beratung“ und „Interessenvertretung“ angeboten. Auch hier

¹⁰ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=665229&dstid=9502&opennavid=53403

¹¹ <http://wien.arbeiterkammer.at/Suchergebnis.html?searchTerm=Diversit%C3%A4t&sub=>

zeigt sich ein Übergewicht der Einträge zur sozialen Kategorie Geschlecht, der drei Seiten gewidmet sind, während sich jeweils nur eine Seite mit den Merkmalen Ethnizität, sexuelle Orientierung und Behinderung beschäftigt und die Dimension Alter nur in einem Link zu einer externen Plattform behandelt wird.

Alleine aus der Einordnung der Themen Diversität und Diversity Management auf den Homepages der drei Institutionen zeigt sich, dass die Stadt Wien Diversität übergreifend als Vielfalt der Gesellschaft per se versteht und im Kontext von Integration verortet. Das zeigt sich schon alleine durch die Abbildungen, etwa das Titelbild mit einer hellhäutigen und einer dunkelhäutigen Hand in Bezug auf den Weltflüchtlingstag, sowie durch das Logo der Wiener Charta am rechten Seitenrand. Im Kontrast dazu konzentrieren sich die Zugänge der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer stärker auf den Organisationskontext und damit auf die Vielfältigkeit der MitarbeiterInnen. Gemeinsam haben die Stadt Wien und die Wirtschaftskammer, dass der ganzheitliche Anspruch des Konzeptes des Diversity Managements hervorgehoben wird und betont wird, dass der Wertschätzung von Vielfalt ein wesentlicher Stellenwert zukommt.

5.2 Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Problematiken

5.2.1 Geschlecht

Alle drei Institutionen bieten, im Vergleich zu den anderen vier Diversitätsdimensionen, ein unverhältnismäßig großes Spektrum an Informationen rund um das Merkmal Geschlecht an. So stellt die Stadt Wien diesbezüglich die Bereiche „Frauen“, „Gender Mainstreaming“, „Gleichbehandlung bei der Stadt Wien“ und „Männer“ auf ihrer Homepage zur Verfügung. Die Seite „Frauen“¹² gibt dabei einen Überblick über das Angebot der Frauenabteilung der Stadt Wien, deren Aufgaben und Ziele, die Organisation von Beratungseinrichtungen wie das Frauentelefon, die Finanzierung der Wiener Frauenhäuser, die Förderung von Projekten und Vereinen zu mädchen- und frauenspezifischen Thematiken sowie die Begutachtung von Gesetzesentwürfen hinsichtlich ihrer genderspezifischen Auswirkungen umfassen. Die Abteilung „setzt sich für eine geschlechtergerechte Gesellschaft ein, die Frauen und Männern gleiche Lebens- und Arbeitschancen bietet“. Neben aktuellen Projekten und Kampagnen gibt es Untermenüpunkte zur Frauenabteilung, zu Förderungen und Servicestellen sowie zu Veranstaltungen und dem „Wiener Frauenpreis“. Darüber hinaus wird im Bereich „Themen“

¹² <http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/>

über die Schwerpunkte und das dementsprechende Serviceangebot der Frauenabteilung informiert. Diesbezügliche Informationen sind in die Bereiche Arbeitswelt und Freizeit, Gewaltprävention und K.O.-Tropfen, Gleichstellung, Internationale Vernetzung, Migration, Sexismus in der Werbung und zwei Projekte zur Sichtbarmachung von Frauen gegliedert. Diese Schwerpunktsetzung zeigt, welche Thematiken und Problematiken die Stadt Wien mit der sozialen Kategorie „Frau“ verknüpft und als relevant ansieht.

Ebenso vermittelt dies ein Frauenbild, in dem Frauen vorwiegend in ihre Rolle als Opfer von Gewalt, Diskriminierung und Sexismus angesprochen werden. Frauen werden als schützenswerte Personen dargestellt, die Unterstützung von außen benötigen, um Hilfe zu bekommen, sich selbst zu behaupten und überhaupt sichtbar zu werden. Hier wird sehr stark auf verschiedene Benachteiligungen, denen Frauen in der Gesellschaft ausgesetzt sind, eingegangen. Dadurch wird natürlich auch aufgezeigt, wieviel noch zu tun ist, um eine Gleichstellung von Frauen und Männern zu erreichen. Dementsprechend legen die Inhalte des Bereichs „Frauen“ der Stadt Wien nahe, dass sehr wohl zugrundeliegende Machtkonstellationen erkannt und mitbedacht werden und eine Veränderung in Richtung Selbstbestimmung, Gleichstellung und Chancengleichheit aktiv angestrebt wird. Natürlich muss dies auf eine Art und Weise geschehen, die für die Zielgruppe, also Bürgerinnen der Stadt Wien, verständlich, nachvollziehbar und annehmbar ist. Entsprechend vereinfachte Darstellungen und Formulierungen, wie sie hier verwendet werden, sind daher notwendig, um eine möglichst breite Masse an Bürgerinnen anzusprechen.

Migration wird auch im Bereich „Frauen“ zu den Themenschwerpunkten gezählt, wodurch die starke Verknüpfung von Diversität mit Integration der Stadt Wien erneut deutlich wird. So wird unter diesem Menüpunkt das Angebot an Informations-, Bildungs- und Beratungsstellen aufgezeigt, das Frauen in den Sprachen Bosnisch, Kroatisch, Serbisch und Türkisch in Anspruch nehmen können. Dadurch soll der Zugang zum Gesundheits- und Rechtswesen, zu Bildung und dem Arbeitsmarkt, aber auch die grundsätzliche Orientierung und gesamte Integration in die österreichische Gesellschaft erleichtert werden. So heißt es etwa: „Wien ist eine Stadt der Vielfalt und erkennt diese Vielfalt als Chance. Auf Basis von Chancengleichheit will die Stadt allen Bewohnerinnen und Bewohnern eine gleichberechtigte Teilnahme am gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Leben ermöglichen. Das erfordert die zielgruppenspezifische Bereitstellung von Unterstützungs- und Beratungsangeboten für Personen, die mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind.“

Der zweite Bereich, der sich im Untermenü von „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien mit der sozialen Kategorie Geschlecht beschäftigt, ist die Seite „Gender Mainstreaming“¹³. Hier werden Umsetzungsbeispiele vorgestellt und über die Gender-Tagung 2012, den Gleichstellungsaktionsplan sowie die Strategie für Wien und die Grundlagen und Ziele von Gender Mainstreaming berichtet. So heißt es: „Ziel von Gender Mainstreaming ist eine geschlechtergerechte Gesellschaft mit gleichen gesellschaftlichen Strukturen, Start- und Rahmenbedingungen.“ Als strukturelle Grundsätze für die Umsetzung von Gender Mainstreaming-Initiativen werden geschlechtergerechte Sprache, geschlechterbezogene Datenerhebung und -analyse, gleichberechtigter Zugang und Nutzung von Dienstleitungen, gleiche Teilhabe von Frauen und Männern sowie die Integration von Gleichstellung in Steuerungsinstrumenten genannt.

Obwohl der Bereich „Frauen“ der Stadt Wien darauf schließen lässt, dass gesellschaftliche Machtwirkungen als Grundlage für die Benachteiligung von Frauen erkannt werden, erscheint der Bereich „Gender Mainstreaming“ im Gegensatz dazu nicht ausreichend hinterfragt. Gender Mainstreaming wird als Möglichkeit dargestellt, um für Frauen und Männer gleichberechtigte Ausgangsbedingungen zu schaffen. Hierbei wird allerdings das Bild vermittelt, dass Gleichbehandlung gleichzusetzen wäre mit Chancengleichheit, beziehungsweise Chancengleichheit durch die gleiche Behandlung von Frauen und Männern zu erreichen ist. Dadurch entsteht der Anschein, dass gesellschaftlich herrschende Machtwirkungen, die die Benachteiligung bestimmter Mitglieder der Gesellschaft bedingen, nicht ausreichend mitbedacht werden. So wäre es an dieser Stelle wichtig zu erwähnen, dass die gleiche Behandlung von unterschiedlich bevor- oder benachteiligten Menschen nicht automatisch in Chancengleichheit resultiert. Nur ein Ausgleich solcher Nachteile, zum Beispiel in Form von positiv diskriminierenden Maßnahmen, kann zu einer gleichwertigen und fairen Chancenverteilung führen.

Der dritte Untermenüpunkt der Rubrik „Menschen & Gesellschaft“, der sich mit dem Merkmal Geschlecht beschäftigt, trägt den Titel „Gleichbehandlung bei der Stadt Wien“¹⁴. Hier werden die spezifischen Maßnahmen zur Gleichbehandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Wien veranschaulicht. So heißt es hier: „Eine aktive Gleichstellungspolitik gehört untrennbar zu einer modernen Arbeitgeberin und einem

¹³ <http://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/>)

¹⁴ <http://www.wien.gv.at/menschen/gleichbehandlung/>

kundinnen- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen.“ (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/>)

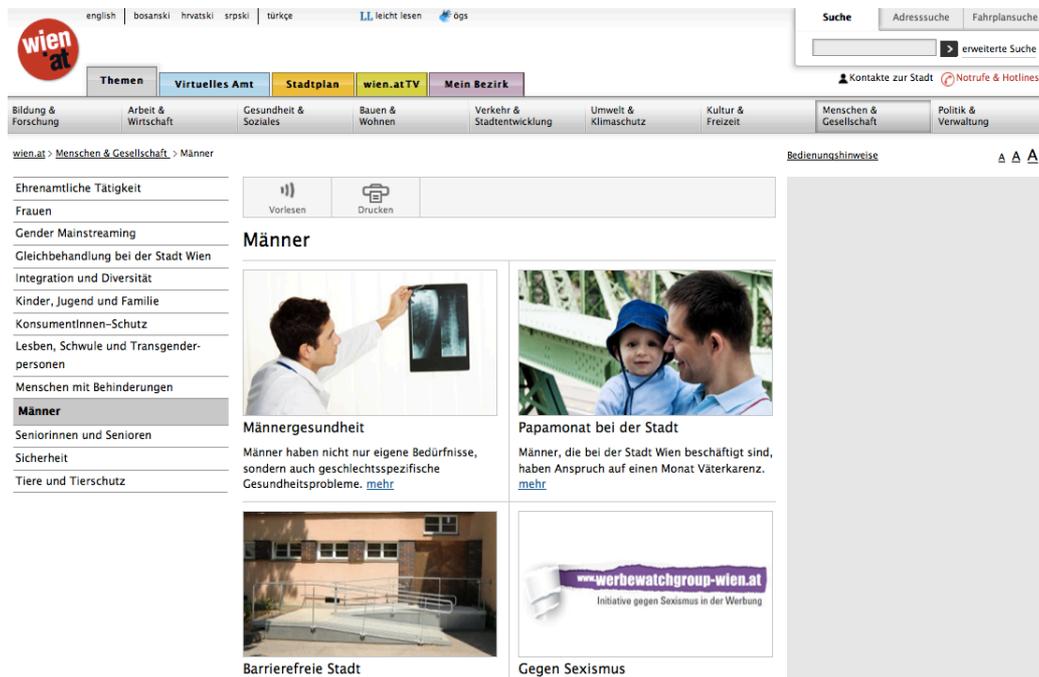


Abb. 3: Der Bereich „Männer“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 23. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/maenner/>)

Die vierte Rubrik, die sich mit dem Merkmal Geschlecht beschäftigt, ist der Bereich „Männer“¹⁵, bei dem auch Intersektionen zwischen der Diversitätsdimension Geschlecht mit den Merkmalen, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung angesprochen werden. Hier fällt auf, dass die Kategorie „Männer“, im Gegensatz zur Kategorie „Frauen“, einerseits mit einer geringeren Anzahl an Thematiken verknüpft wird und andererseits nicht im Kontext von Migration beleuchtet wird. Ersteres kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Männer in der österreichischen Gesellschaft seltener mit Benachteiligungen aufgrund ihres Geschlechts konfrontiert sind als Frauen. Es stellt sich jedoch die Frage, aus welchem Grund Migration im Bereich „Frauen“ einen Themenschwerpunkt darstellt, nicht aber im Bereich „Männer“. Möglicherweise wird hier von einer intersektionalen Verknüpfung der Dimensionen Geschlecht und Ethnizität ausgegangen, sodass damit gerechnet wird, dass Frauen mit Migrationshintergrund mehr Diskriminierung ausgesetzt sind als Männer mit Migrationshintergrund. Eine andere Erklärung wäre, dass erwartet wird, dass Frauen eher Informationen, Unterstützung und Hilfe über die Homepage der Stadt Wien suchen als

¹⁵ <http://www.wien.gv.at/menschen/maenner/>

Männer oder aber, dass Männer mit Migrationshintergrund eher die Seite „Integration und Diversität“ nutzen als diesbezügliche Informationen im Bereich „Männer“ zu suchen.

Die Wirtschaftskammer behandelt Thematiken im Kontext der Dimension Geschlecht auf der Seite der Interessenvertretung „Frau in der Wirtschaft“¹⁶. Es werden Untermenüpunkte zum Angebot, zu Forderungen, Veranstaltungen, Umfragen, Projekten, Service und Broschüren zum Download aufgelistet. In den Menüpunkten „Wir über uns“ und „Interessenvertretung“ werden die Forderungen von Frau in der Wirtschaft sowie deren Umsetzungsstatus vorgestellt.



Abb. 4: Die Seite „Frau in der Wirtschaft“, eine Initiative Wirtschaftskammer Wien.
(Stand: 20. 07. 2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=6350)

So sei die Forderung nach einer steuerlichen Anerkennung von Betreuungs- und Haushaltshilfen teilweise umgesetzt und die Erhöhung des Wochengeldes für Unternehmerinnen in einer Regierungsklausur im Jahr 2012 bereits beschlossen. In dieser Klausur seien auch die Forderungen nach Krankengeld für Selbstständige und die Befreiung von Beitragspflichten bei Wochengeldbezug beschlossen worden. Ein breites Angebot an Mikrokrediten sei im Konjunkturpaket, die Verbesserung des Kinderbetreuungsgeldes zu Beginn des Jahres 2012 und eine steuerliche Begünstigung des 13. und 14. Gehalts von UnternehmerInnen bereits in der Steuerreform des Jahres 2009 durchgesetzt worden. Weiter bestehende Forderungen beziehen sich auf den Frauenanteil in der Wirtschaftskammer, die

¹⁶ http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=6350

steuerliche Absetzbarkeit von Arbeitsplätzen, Förderung der Weiterbildung, Abbau der Bürokratie und eine schnellere Umsetzung der geplanten Anhebung des Pensionsantrittsalters von Frauen. Unter dem Titel „Familie und Unternehmen“ wird zusätzlich über die von „Frau in der Wirtschaft“ erreichten Veränderungen bezüglich Betriebshilfe, Elternzeit, Wochengeld und Kinderbetreuungsgeld für Unternehmerinnen informiert. Darüber hinaus wird auf der Seite des Diversity-Referats unter dem Titel „Gender/Diversity Stipendium 2013“ von einer Ausschreibung der Interessenvertretung „Frau in der Wirtschaft“ berichtet, in der zur Einreichung von wissenschaftlichen Arbeiten aufgerufen wird, die zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen von UnternehmerInnen beitragen können.

Es fällt auf, dass Frauen von der Wirtschaftskammer als berufstätig, erfolgreich, als Unternehmerinnen, aber auch als weiße Österreicherinnen ohne Migrationshintergrund und im Rahmen einer heterosexuellen Familie verstanden werden. Alleine die Abbildung 4 veranschaulicht dies gut, denn es werden zwei blonde Österreicherinnen als Repräsentantinnen für „Frau in der Wirtschaft“ abgebildet. Vor allem die Einbettung von Frauen im Bereich Familie und dabei ausschließlich der heterosexuellen Familie sticht hervor. Denn im Gegensatz dazu gibt es von der Wirtschaftskammer keine Seite „Mann in der Wirtschaft“, auf der über Verantwortung von Vätern für ihre Familie und Themen wie Väterkarenz informiert wird. Die Wirtschaft an sich, die Norm, scheint männlich zu sein, weshalb Frauen ein eigener Bereich geboten wird, um über „Frauenthemen“ wie etwa Kinderbetreuung und Wochengeld aufzuklären. Während hier die politisch korrekte Formulierung „Elternzeit“ verwendet wird, zeichnet die Wirtschaftskammer jedoch ein sehr eingeschränktes und einseitiges Frauenbild. Jedenfalls hebt sich das Frauenbild der Wirtschaftskammer eindeutig von dem der Stadt Wien ab.

Ähnlich wie die Wirtschaftskammer und die Stadt Wien behandelt auch die Arbeiterkammer die Diversitätsdimension Geschlecht auf ihrer Homepage am ausführlichsten. So werden Geschlechter- und Genderthemen auf der Seite „Beruf & Familie“ im Bereich „Beratung“ und auf den Seiten „Familie“ und „Frauen“ in der Rubrik „Interessenvertretung“ angesprochen. Die Seite „Beruf & Familie“¹⁷ enthält Untermenüpunkte zu Beihilfen und Förderungen, Elternzeit, Karenz, Kinderbetreuungsgeld, Mutterschutz und Wiedereinstieg.

¹⁷ <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/berufundfamilie/index.html>

Suchbegriff eingeben

Meine Situation

Beratung: [Beruf & Familie](#)

Beruf & Familie
 Beihilfen & Förderung
 Elternzeit
 Karenz
 Kinderbetreuungsgeld
 Mutterschutz
 Wiedereinstieg



Kinderbetreuungsgeld-Varianten
 Der Anspruch auf Kinderbetreuungsgeld besteht grundsätzlich ab Geburt des Kindes. Seit 1.1.2010 gibt es 5 Modelle zur Wahl.

Kurs
 ▶ [Elternschule der MAG11](#)

Rechner
 ▶ [Familienbeihilfe-Rechner](#)
 ▶ [Haushalts-Budgetrechner](#)

Jobclips
 ▶ [Film: Ihr Recht auf Pflegefreistellung](#)
 ▶ [Film: Dein Recht auf Elternzeit](#)

Broschüren
 ▶ [Mutterschutz](#)
 ▶ [Elternkarenz](#)
 ▶ [Kinderbetreuungsgeld](#)



Karenz-Regelung
 Die Eltern-Karenz beginnt nach dem Mutterschutz.



Familienbeihilfe
 Unabhängig von Ihrem Einkommen haben Eltern mit Wohnsitz in Österreich Anspruch auf Familienbeihilfe.



Elternzeit
 Prüfen Sie Ihren Anspruch auf Elternzeit.

Abb. 5: Der Bereich „Beruf & Familie“ als Untermenü der Rubrik „Beratung“ der Arbeiterkammer für Wien. (Stand: 18. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/berufundfamilie/index.html>)

Die Seite „Familie“¹⁸ als Untermenüpunkt der Rubrik „Interessensvertretung“ informiert über die Sicherung der Kinderbetreuungsqualität, österreichische Kinderbetreuung im OECD-Vergleich, Mängel bei der Kinderbetreuung sowie über den Gender Pay Gap. Die Seite „Frauen“¹⁹ aus derselben Rubrik behandelt die Themen Karenz als Erwerberrückschritt für Frauen, Berufswahl von Mädchen, soziale Dienstleistungen, Reproduktionsarbeit als Frauenarbeit, Gender Budgeting im Steuersystem, Überzahl männlicher Führungskräfte und Gehaltsinformation in Stelleninseraten. Zusätzlich werden die Broschüre „Die Einkommensschere schließen!“, ein Leitfaden zur Erstellung eines Einkommensberichtes, ein Gehaltsrechner sowie weiterführende Links zu ÖGB-Frauen, AMS-Gehaltskompass und der Gleichbehandlungsanwaltschaft zur Verfügung gestellt.

¹⁸ <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/familie/index.html>

¹⁹

Suchbegriff eingeben

Meine Situation

Interessenvertretung: **Familie**

Familie



Qualität für Kinderbetreuung sichern
Standards zu Gruppengröße und Co. müssen österreichweit gelten.



Kinderbetreuung im OECD-Vergleich
Bei einem OECD-Vergleich zum Betreuungsschlüssel Kinder zu Personal steigt Österreich nicht gut aus.



Mängel bei Kinderbetreuung
EU-Mittel sollen in sozialen Zusammenhalt statt in die nächste Güterweg-Asphaltierung fließen.



Frauen verdienen weniger
Die AK fordert eine Familienförderung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert.

Rechner

- Gehaltsrechner
- Kindergeldrechner
- Familienbeihilfe-Rechner
- Haushalts-Budgetrechner

Video

- Film: Dein Recht auf Elternzeit

Link

- Parents & more Eltern-Forum

Abb. 6: Der Bereich „Familie“ als Untermenü der Rubrik „Interessenvertretung“ der Arbeiterkammer für Wien.
(Stand: 18. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/familie/index.html>)

Suchbegriff eingeben

Meine Situation

Interessenvertretung: **Frauen**

Frauen



Karenz schadet Frauen massiv
Die AK fordert den Ausbau der Kinderbetreuung: Plätze, Öffnungszeiten und Qualität.



Berufswahl: Mädchen oft benachteiligt
In nur einem Viertel der Familien sind technische Berufe für Mädchen ein Thema.



Soziale Dienstleistungen
Ausbau sozialer Dienstleistungen als Schlüssel für die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen.



Heldinnen der Gratis-Arbeit
Frauen leisten jede Menge gratis für Familie und Haushalt.



Gender Budgeting im Steuersystem
Eine AK Studie zeigt Versäumnisse bei der Umsetzung auf.



Unternehmen weiter in Männerhand
Nur 5,6 Prozent der Führungskräfte in den führenden Betrieben sind Frauen.



Gehaltsinfo in Stelleninseraten
Einkommensinfo ist in der Mehrzahl der Stelleninserate unzureichend.

Broschüre

- Die Einkommensschere schliessen!

Download

- Leitfaden zur Erstellung eines Einkommensberichtes

Rechner

- Gehaltsrechner

Links

- ÖGB-Frauen
- AMS - Gehaltskompass
- Gleichbehandlungsanwaltschaft

Abb. 7: Der Bereich „Frauen“ als Untermenü der Rubrik „Interessenvertretung“ der Arbeiterkammer für Wien.
(Stand: 18. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/frauen/index.html>)

Auch im Bereich der Dimension Geschlecht zeigt sich, dass die Stadt Wien Diversität im Kontext von Gesellschaft und Integration betrachtet, während die Wirtschaftskammer und die Arbeiterkammer einen Fokus auf die Arbeitswelt setzen. Bei der Wirtschaftskammer stehen dabei vor allem selbstständige Unternehmerinnen mit Kinderbetreuungspflichten im

Vordergrund und auch auf den diesbezüglichen Internetseiten der Arbeiterkammer lässt sich eine Schwerpunktsetzung auf Arbeitnehmerinnen mit Kindern erkennen. Ähnlich wie die Wirtschaftskammer wird die Arbeitnehmerin als weiße heterosexuelle Frau mit Kindern dargestellt. Somit wird ersichtlich, dass die Arbeiterkammer ebenso wie die Wirtschaftskammer Frauen vorwiegend mit ihrer Rolle als Mutter verbindet. Auch hier wird deutlich, dass Themen wie Familie und Vereinbarkeit von Familie und Beruf hauptsächlich Frauen, nicht jedoch Männern zugeordnet werden. Das Frauenbild, das auf den Seiten der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer vermittelt wird setzt sich dadurch eindeutig von dem der Stadt Wien ab. So existiert nur auf der Homepage der Stadt Wien eine eigene Seite für Männer, auf der noch dazu ein Vater mit seinem Kind abgebildet ist. So macht es nicht den Anschein als würden die Wirtschaft- oder die Arbeiterkammer die zugrundeliegenden Machtwirkungen für die Benachteiligung von Frauen gegenüber von Männern aufdecken oder miteinbeziehen wollen. Aus welchen Gründen Frauen in der Wirtschaft und im Beruf spezielle Unterstützung oder Förderung zukommt bleibt damit unhinterfragt. Solange das System, das eine solche Unterstützung überhaupt notwendig macht allerdings nicht hinterfragt wird, kann nur eine kurzweilige Überbrückung der Symptome geboten werden.

5.2.2 Ethnizität

Auf der Homepage der Stadt Wien wird das Merkmal Ethnizität im Themenbereich „Integration und Diversität“ der Seite „Menschen & Gesellschaft“ behandelt, bei dem der Fokus auf der Integration und dem Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religionszugehörigkeiten und Kulturen liegt. Die Definition der Stadt Wien lautet folgendermaßen: „Integration ist ein Prozess. Er ist sowohl für die Aufnahmegesellschaft als auch für die Zuwanderinnen und Zuwanderer mit Aufgaben und Herausforderungen verbunden. Er zielt auf Gleichberechtigung und Chancengleichheit ab. Respekt und gegenseitige Anerkennung sind dabei unerlässlich.“ Alle Inhalte dieser Seiten sind auch in den Sprachen Englisch, Bosnisch, Serbisch, Kroatisch und Türkisch vorhanden. Generell besteht zwar die Möglichkeit die gesamte Homepage der Stadt Wien in diesen Sprachen abzurufen, jedoch besitzt sie dann eine andere Aufbereitung und Gliederung, wodurch ein direkter Vergleich erschwert wird. Es stellt sich die Frage, ob der Zugang zu den Informationen auf dieser Seite niederschwellig genug erreichbar ist. Schließlich müssen BürgerInnen und Bürger erst zum Bereich „Integration und Diversität“ „vordringen“, um dort auf die Option mehrsprachiger Informationen Zugriff zu haben.

Der Bereich „Integration und Diversität“²⁰ ist in die Untermenüpunkte „Deutsch lernen“, „Diversitätsmanagement“, „Förderungen“, Grundlagen“, „Interkultureller Kalender“, „Projektarbeit“ und „Start Wien – Starthilfe für NeuzuwanderInnen“ gegliedert. Darüber hinaus informiert eine Nachrichtenübersicht über die Diskussionsrunde „Mitbestimmung von MigrantInnen“, Sommersprachkurse mit dem Motto „Im Sommer Deutsch lernen“, das Projekt „Muttersprachliche LesepatInnen gesucht“ und ruft unter dem Titel „Förderschwerpunkt Mehrsprachigkeit“ zur Einreichung von Projekten auf. Außerdem wird über das Forum „wien.welt.offen“ berichtet, das bis Spätherbst des Jahres 2013 ein Strategiepaket für Wien entwickeln soll, mit dem Wien seine „Position als vielfältige, dynamische und soziale gerechte Metropole im internationalen Umfeld“ festigen und ausbauen können soll. Außerdem wird auf die Seite der „Wiener Charta“ weitergeleitet, wobei es sich um ein Projekt der Stadt Wien handelt, das als Bottom-up-Strategie die Integration und das Zusammenleben in Wien optimieren soll. Unter dem Titel „Erfolgreiche Integrationsbegleitung“ wird darüber hinaus über das mehrsprachige Beratungs- und Betreuungsangebot für asylberechtigte Personen sowie über die Bilanz der letzten Jahre informiert.

Unter dem Titel „Deutsch lernen“ ist das breite Sprachkursangebot für unterschiedliche Altersgruppen aufgelistet und der Unterpunkt „Mama lernt Deutsch“ informiert über spezielle Kurse für Mütter, deren Kinder einen Kindergarten oder eine Schule in Wien besuchen. Die Seite „Förderungen“ bietet eine Übersicht über die Unterstützung von Projekten, Vereinen und Initiativen zu den Themen interkulturelle Kompetenz der MitarbeiterInnen, MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, Frauenförderung und Diversität. In Kombination damit, dass im Bereich „Frauen“ bereits das Thema Migration angesprochen wird, impliziert hier vor allem der Bereich „Deutsch lernen“, dass Integration, in diesem Fall durch Spracherwerb, hauptsächlich im Verantwortungsbereich der Frau läge. Es stellt sich die Frage, ob davon ausgegangen wird, dass Männer möglicherweise durch Berufstätigkeit eher integriert und eher gezwungen sind auf Deutsch zu kommunizieren. Oder ob erwartet wird, dass die Integration beziehungsweise der Spracherwerb der Kinder eher auf die Bemühungen der Frauen zurück zu führen ist.

Im Bereich „Grundlagen“ wird über Daten und Fakten der Wiener Bevölkerung, das Wiener Integrationskonzept, die Leitlinien der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik, das Wiener Integrations- und Diversitätsmonitoring und über internationale Vernetzungen

²⁰ <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/>

aufgeklärt. Das „Wiener Integrationskonzept“ basiert auf den vier Eckpfeilern, Sprache, Bildung und Arbeit, Zusammenleben sowie Messbarkeit, zu denen Maßnahmen für zugewanderte Personen, teilweise aber auch für WienerInnen, angeboten werden. Die Leitlinien der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik setzen fest, dass es sich dabei um ein gesamtgesellschaftliches Anliegen handelt, das auf Chancengleichheit und Gleichberechtigung, aber auch auf das einzelne Individuum zielgruppen- und bedarfsspezifisch ausgerichtet werden muss. Vielfalt wird hier als Chance und Ressource, aber auch als Herausforderung dargestellt, ohne die Wien als Wirtschaftsstandort im globalen Wettbewerb nicht bestehen kann. Um Integrationsmaßnahmen messbar zu machen, wie dies im „Wiener Integrationskonzept“ gefordert wird, bietet die Seite „Wiener Integrations- und Diversitätsmonitoring“ eine Kurzbeschreibung des Monitors sowie einen Überblick über die Ergebnisse der letzten Jahre an.

Auf der Homepage des Diversity-Referats der Wirtschaftskammer beschäftigen sich vier von zehn zielgruppenspezifischen Beiträgen mit dem Merkmal Ethnizität²¹. So werden unter dem Titel „Diversity-Talk“ mehrsprachige Informationsveranstaltungen für UnternehmerInnen zu Themen wie Einkommenssteuer, Business Plan, Online Marketing oder Jahresabschluss angeboten. Einen ähnlichen Inhalt hat auch der Artikel „Tag der Vielfalt 2013“, der über die gleichnamige, zum zweiten Mal stattfindende Veranstaltung berichtet. Hier wurden ebenso mehrsprachige Workshops und Vorträge zu verschiedenen Themen bezüglich der Unternehmensgründung, wie Steuerrecht und Markenpositionierung, angeboten. Der Beitrag „Mit gutem Deutsch zum wirtschaftlichen Erfolg!“ informiert über das Angebot eines geförderten Sprachkurses für Personen, die in Österreich ein Unternehmen gründen möchten oder bereits gegründet haben. Unter dem Titel „Mentoring für MigrantInnen“ bietet eine eigene Seite einen Überblick über die verschiedenen Angebote, aktuelle und abgeschlossene Veranstaltungen, Erfahrungsberichte und eine Liste teilnehmender Unternehmen.

Die Arbeiterkammer wiederum beschäftigt sich im Untermenü „Ausländische Arbeitnehmer“²² der Rubrik „Arbeit & Recht“ im Bereich „Beratung“ mit Thematiken rund um die soziale Kategorie Ethnizität. Hier werden hauptsächlich Informationen zu Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung sowie zum Zugang zum Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt. So behandeln die Beiträge auf dieser Seite die Einreise und den Aufenthalt in Österreich, die Voraussetzungen für die Arbeitserlaubnis und den Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt

²¹ http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730

²² <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/auslaendischearbeitnehmer/index.html>

für Personen ausländischer Herkunft. Es wird außerdem über die Antragstellung, die Änderung des Aufenthaltszwecks und den unbefristeten Aufenthalt in Österreich sowie über das Ausländerbeschäftigungsgesetz und dessen gesetzliche Ausnahmen berichtet. Weiters wird über die Anerkennung von ausländischen Berufsausbildungen und über kostenlose Beratungsstellen in ganz Österreich informiert.

Auch im Untermenü „Bildung“²³ der Rubrik „Interessenvertretung“ beschäftigt sich der Artikel „Sprachschatz von MigrantInnen heben“ damit, wie die Mehrsprachigkeit von MigrantInnen zum Vorteil von Unternehmen eingesetzt werden kann. So heißt es, dass zugewanderte Personen im Durchschnitt drei Sprachen beherrschen, weshalb von PersonalentscheiderInnen nicht nur auf die Deutschkenntnisse von MigrantInnen, sondern auf ihre gesamte Sprachkompetenz geachtet werden sollte. Diesbezügliche Forderungen der Arbeiterkammer beziehen sich auf die Anerkennung von Mehrsprachigkeit als Zusatzqualifikation, Bewusstseinsbildung über den Stellenwert von Mehrsprachigkeit und die Förderung von Sprachkursen zur Verbesserung vorhandener Sprachkenntnisse. Es zeigt sich, dass von der Arbeiterkammer viel Wert auf Mehrsprachigkeit und das damit verbundene Potential von MitarbeiterInnen gelegt wird. Gleichzeitig ist aber in Frage zu stellen, ob Unternehmen die Mehrsprachigkeit von MitarbeiterInnen ebenso wichtig ist, vor allem inwieweit hier Diskrepanzen bezüglich verschiedener Sprachen bestehen. Da die soziale Kategorie Ethnizität häufig mit Sprache in Verbindung gebracht wird, stellt sich die Frage ob hier Sprachkenntnisse zu einem zusätzlichen Diskriminierungsgrund werden, indem manche Sprachen eher von Vor- oder Nachteil sind als andere.

Es zeigt sich bei allen drei Institutionen eine starke Verknüpfung des Merkmals Ethnizität mit Sprache. Am ausgeprägtesten ist dies bei der Wirtschaftskammer zu erkennen, die die Sprachkenntnisse von MigrantInnen in drei von vier Projekten, so etwa durch Deutsch-Sprachkurse oder mehrsprachige Veranstaltungen, thematisiert. Bei der Stadt Wien ist ein ähnlicher Fokus zu sehen, da abgesehen vom Angebot diverser Sprachkurse, speziell diesbezügliche Internetseiten, aber in anderer Zusammensetzung auch die gesamte Homepage der Stadt Wien, in mehreren Sprachen zugänglich sind. Im Vergleich dazu schenkt die Arbeiterkammer dem Thema Sprache die geringste Aufmerksamkeit. So wird zwar über den hohen Sprachschatz von MigrantInnen berichtet, die Förderung von Sprachkursen gefordert, aber gleichzeitig alle Information rund um ausländische ArbeitnehmerInnen ausschließlich auf Deutsch zur Verfügung gestellt. Auch die Wirtschaftskammer informiert auf ihrer

²³ <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/bildung/index.html>

Homepage ausschließlich auf Deutsch, bietet aber durchaus mehrsprachige Veranstaltungen an. Eine Diskrepanz zwischen der Arbeiterkammer und der Wirtschaftskammer zeigt sich auch insofern, als die Arbeiterkammer auf das Potential von mehrsprachigen MitarbeiterInnen fokussiert, während die Wirtschaftskammer dieses nicht thematisiert. Ganz im Gegenteil bietet die Wirtschaftskammer eine Veranstaltung mit dem Titel „Mit gutem Deutsch zum wirtschaftlichen Erfolg!“ an. Es stellt sich die Frage wie sehr hier die Erwartungen von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen zusammen passen, beziehungsweise welche anscheinend komplementären Erwartungen von den Interessensvertretungen geweckt werden.

5.2.3 Sexuelle Orientierung

Auf der Homepage der Stadt Wien ist der Diversitätsdimension sexuelle Orientierung der Bereich „Lesben, Schwule und Transgenderpersonen“²⁴ der Seite „Menschen & Gesellschaft“ gewidmet. Die gesetzten Themenschwerpunkte beziehen sich dabei auf Förderungen, Bullying, Homosexualität, Bisexualität, Transsexualität und Transgender, aber auch auf diesbezügliche Vereine und Organisationen sowie „Hilfe, Selbsthilfe und Beratung“ und die Position der Stadt Wien als „Vorreiterin“. So wird unter den Schlagworten „Homosexualität“ und „Bisexualität“ erklärt, was unter diesen Begriffen sowie unter dem Term „Coming-out“ zu verstehen ist, welche Klischees damit verknüpft werden und welche rechtlichen Ungleichheiten, besonders hinsichtlich der Gleichstellung von EhepartnerInnen und dem Schutz vor Diskriminierung, noch immer in Österreich bestehen. Zum Thema Transsexualität und Transgender werden Informationen zur Definition, den Ursachen und zur Personenstandsänderung zur Verfügung gestellt. So wird hier etwa erklärt: „Formell wichtig ist diese Kategorisierung als Krankheit für die Übernahme der Kosten der geschlechtsanpassenden Operation durch die Krankenkassen.“ Unter der Überschrift „Wien als Vorreiterin“ wird über die Notwendigkeit von Antidiskriminierungsmaßnahmen und die diesbezüglich „richtungsweisende“ Arbeit der Wiener Antidiskriminierungsstelle für gleichgeschlechtliche und Transgender-Lebensweisen berichtet.

Auf der Homepage des Diversity-Referats der Wirtschaftskammer sind drei Artikel bezüglich der Diversitätsdimension sexuelle Orientierung zu finden²⁵. So wird unter dem Titel „meritus 2013“ an die Einreichfrist für die Auszeichnung „meritus lesbisch schwul ausgezeichnet“ erinnert, die für Diversitätsmaßnahmen zur Dimension sexuelle Orientierung verliehen werden. Hier heißt es: „Reichen Sie jetzt Ihre Diversity Initiativen ein und zeigen Sie der

²⁴ <http://www.wien.gv.at/queerwien/>

²⁵ http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730

Wirtschaft und Gesellschaft, dass Diversity Management nicht nur die Mitarbeiter_innen in ihrer Vielfalt wertschätzt, sondern Diversity Management auch einen konkreten Nutzen für Ihren Unternehmenserfolg bietet.“ Es wird auch darüber informiert, dass die Auszeichnung unter dem Ehrenschild der Präsidentin der Wirtschaftskammer und des Bundesministers für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz steht und im Jahr 2013 zum dritten Mal vergeben wird. Unter dem Titel „agro-Förderpreis“ werden die Auszeichnung von wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema „Sexuelle Orientierung im gesellschaftspolitischen Kontext“ und die diesjährigen PreisträgerInnen vorgestellt. Die Seite „Lesbische und Schwule UnternehmerInnen in Wien“ fasst die gleichnamige Präsentation einer wissenschaftlichen Studie zusammen, die die Situation von lesbischen und schwulen UnternehmerInnen in Wien untersuchte. Die Vergabe von Preisen kann eine gewisse Wertschätzung symbolisieren und auch dazu führen ein Bewusstsein für die soziale Kategorie sexuelle Orientierung zu schaffen. Gleichzeitig scheint es jedoch unrealistisch, dass jedem Coming-out überall mit Wertschätzung entgegen gekommen wird. Außerdem ist in Frage zu stellen inwieweit der tatsächliche Unternehmenserfolg von Diversity Maßnahmen zur Dimension sexuelle Orientierung oder vom individuellen Coming-out abhängig ist. Bevor Unternehmen Initiativen zur sozialen Kategorie sexuelle Orientierung vorgeschlagen werden, sollte zuerst ein Fokus auf Bewusstseinsbildung, was Anti-Diskriminierung und Akzeptanz angeht, gesetzt werden.

Auf der Homepage der Arbeiterkammer beschäftigt sich das Untermenü „Gleichbehandlung“²⁶ der Rubrik „Arbeit & Recht“ im Bereich „Beratung“ mit der Diversitätsdimension sexuelle Orientierung. Hier informiert der Artikel „Gleichstellung eingetragener Partner“ über die Gleichstellung im Arbeits- und Familienrecht, Ansprüche aus Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen, arbeitsrechtliche Konsequenzen und gibt einen Überblick über Bereiche, in denen noch keine Gleichstellung zwischen eingetragenen PartnerInnen herrscht. Die Seite „Gleiches Recht für alle“ fasst das Gleichbehandlungsgesetz mit all seinen Wirkungsbereichen zusammen. Der dritte Artikel auf dieser Seite „Gleiches Recht bei Stellenausschreibungen“ beschäftigt sich im Gegensatz dazu, jedoch ausschließlich mit dem Merkmal Geschlecht.

Erneut zeigt sich, dass der Fokus der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer auf der Arbeitswelt liegt, während die Stadt Wien die soziale Kategorie sexuelle Orientierung vor allem aus gesellschaftlicher und rechtlicher Perspektive beleuchtet und den organisationalen

²⁶ <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/gleichbehandlung/index.html>

Kontext vollkommen außer Acht lässt. Zusätzlich wird hier sichtbar, dass diesem Merkmal eindeutig weniger Raum gegeben wird, als etwa Geschlecht und Ethnizität, was besonders auf der Homepage der Arbeiterkammer deutlich wird.

5.2.4 Körperliche und geistige Fähigkeiten

Die soziale Kategorie körperliche und geistige Fähigkeiten wird auf der Homepage der Stadt Wien im Untermenü „Menschen mit Behinderungen“²⁷ der Seite „Menschen & Gesellschaft“ behandelt. Sie ist in die Bereiche „Ausbildung und Arbeit“, „Finanzielle Hilfe“, „Freizeit und Sport“, „Kinder und Jugendliche“ sowie „Organisationen“ gegliedert. Darüber hinaus wird auf Möglichkeiten des selbstbestimmten Wohnens und barrierefreier Mobilität aller Menschen sowie auf politisch korrekte Sprache hinsichtlich der Diversitätsdimension Behinderung hingewiesen. Zusätzlich werden Standorte von Behindertenparkplätzen und öffentlichen WC-Anlagen angeführt sowie eine Suchfunktion für barrierefreie Ordinationen und eine Online-Suchtprävention in Gebärdensprache angeboten.

Unter dem Titel „Stadt ohne Barrieren“ wird auf barrierefreie Stadtplanung und diesbezügliche gesetzliche Vorschriften und Dienstleistungen der Stadt Wien hingewiesen. Zusätzlich wird an mehreren Stellen dazu aufgerufen, bauliche Barrieren oder andere Hindernisse im Straßenverkehr zu melden. Barrierefreiheit wird allerdings nicht nur mit Bauen, Verkehr und Wohnen assoziiert, sondern auch mit dem Internet. So wird an dieser Stelle über barrierefreies Webdesign, die elektronische Übermittlung von Akten für sehbehinderte und blinde Menschen und die Interessenvertretung „accessible media“ informiert. So besteht die Möglichkeit, die gesamte Homepage der Stadt Wien in unterschiedlichen Schriftgrößen anzusehen und einige Artikel sind mit dem Symbol „LL“ versehen, das für „leicht lesen“ steht und den Text in vereinfachter Sprache anzeigt. Zusätzlich sind eine Reihe von Thematiken der Stadt-Wien-Homepage, vor allem Amtsinformationen, in Form von Videos in Gebärdensprache abrufbar.

Das Untermenü „Ausbildung und Arbeit“ informiert über Arbeitsmöglichkeiten und Berufsintegration von Menschen mit körperlichen und oder geistigen Beeinträchtigungen, Behindertenwerkstätten, das „GründerInnenzentrum für Menschen mit Handicap – GrüZe“ wie auch über Themen wie Lernbehinderung, Studium und Tagesstruktur. So werden eine Reihe von Einrichtungen und Organisationen aufgelistet, die einerseits Information über Arbeitsmöglichkeiten und geförderte Unternehmen mit hohem Prozentsatz behinderter

²⁷ <http://www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/>

MitarbeiterInnen, andererseits auch Beratung und Unterstützung für Menschen mit Behinderung bei der Arbeitssuche und der Bewältigung beruflicher Tätigkeiten anbieten. Die Seite „Finanzielle Hilfe“ beschäftigt sich mit Themen wie Mindestsicherung, Hilfsmittel und Behelfe sowie Gebührenbefreiung für Menschen mit Behinderungen. Der Bereich „Freizeit und Sport“ gibt einen Überblick über Mobilitäts- und Freizeitangebote, Verbände und internationale Organisationen für Behindertensport, ein spezielles Sportangebot für sehbehinderte und blinde Menschen, Tanzkurse für Menschen mit und ohne Behinderungen und Sonderbetreuung durch die Wiener Kinderfreunde.

Auf der Homepage der Wirtschaftskammer wird das Merkmal „Behinderung“, anders als andere Diversitätsdimensionen, nicht auf der Homepage des Diversity-Referats behandelt, sondern auf der Seite „Charta der Vielfalt“ thematisiert²⁸. Hier beschäftigen sich drei Artikel mit der Dimension Behinderung, womit sie die einzige soziale Kategorie ist, die auf dieser Seite explizit angesprochen wird. Unter dem Titel „Beschäftigung von Menschen mit Behinderung“ wird auf die Erhebung der österreichischen Online-Jobinitiative „Career Moves“ für Menschen mit und ohne Einschränkungen hingewiesen, die die Arbeitsmarktsituation für Menschen mit Behinderungen untersuchen soll. Das Angebot „Spezialführung – Dialog im Dunkeln“ ermöglicht die Teilnahme von UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt an Führungen und Übungen der Ausstellung „Dialog im Dunkeln“. Hier werden Alltagssituationen von blinden oder sehbehinderten Menschen in abgedunkelten Räumen nachgestellt. Der Artikel „Pilotworkshop zum Thema Barrierefreiheit“ informiert über eine Workshop-reihe mit dem Ziel „Barrieren in den Köpfen der Menschen abzubauen“. Um UnternehmerInnen die vielfältigen Barrieren bewusst zu machen, mit denen sich Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen in ihrem Alltag konfrontiert sehen, wurden Gebärdensprachkurse, Ausflüge im Rollstuhl oder auch im „Alterssimulationsanzug“ veranstaltet. Somit zeigt sich, dass auf der Seite der Wirtschaftskammer Wien mit der Dimension körperliche und geistige Fähigkeiten eindeutig anders umgegangen wird, als mit anderen sozialen Kategorien. Die Diversitätsdimension körperliche und geistige Fähigkeiten wird abgegrenzt von der Arbeitswelt dargestellt, indem sie nicht wie die anderen Dimensionen auf der Seite des Diversity Referates, sondern unter der Charta der Vielfalt thematisiert wird. Darüber hinaus weisen die Veranstaltungen keine enge Verbindung zum Arbeitsalltag von Menschen mit körperlichen und/oder geistigen Einschränkungen auf. Ausflüge im Rollstuhl oder das Tragen von „Alterssimulationsanzügen“ scheinen nur wenig

²⁸ http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=9502

mit der tatsächlichen Integration von Menschen mit körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigungen in die Arbeitswelt zu tun zu haben. Der Umgang der Wirtschaftskammer mit der sozialen Kategorie körperliche und geistige Fähigkeiten erscheint komplementär zu dem mit der Diversitätsdimension sexuelle Orientierung zu sein. Während zur Thematik sexuelle Orientierung der Schritt der Bewusstseinsbildung übersprungen wird und gleich Diversity Maßnahmen in den Blick genommen werden, werden zum Thema körperliche und geistige Fähigkeiten ausschließlich niedrigschwellige Sensibilisierungsmaßnahmen vorgestellt. Gleichzeitig wird die Beeinträchtigung von körperlicher und/oder geistiger Fähigkeiten im Gegensatz zum Coming-out nicht direkt mit dem Unternehmenserfolg in Verbindung gesetzt. Obwohl weder das Coming-out, noch die körperliche und/oder geistige Einschränkung von MitarbeiterInnen tatsächlich und unmittelbar den Erfolg des Unternehmens beeinflussen werden, zeigt sich hier eine Diskrepanz im Umgang mit diesen beiden Diversitätskategorien.

Die Arbeiterkammer widmet der Dimensionen Behinderung die Seite „Arbeit und Behinderung“²⁹ als Untermenü der Rubrik „Arbeit & Recht“ im Bereich „Beratung“. Diese informiert vordergründig über integrative Betriebe, Berufsausbildung, Förderungen, Beschäftigungspflicht und Kündigungsschutz. So wird unter dem Titel „Integrative Betriebe“ erklärt, worum es sich dabei handelt und welche Personen eine Anstellung in einem integrativen Betrieb in Anspruch nehmen können. Die Seite „Integrative Berufsausbildung“ wiederum richtet sich an Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf oder ohne Hauptschulabschluss und gibt Auskunft über die Möglichkeit einer integrativen Lehrausbildung. Der Artikel „Hilfe für Jugendliche“ beschreibt die verschiedenen Förderungs- und Ausbildungsoptionen, die Jugendlichen mit Lernschwierigkeiten und/oder Behinderungen zur Verfügung gestellt werden. Auf der Seite „Förderungen“ wird ein Überblick über diese und weitere Förderungsmöglichkeiten für ArbeitnehmerInnen mit Behinderung gegeben.

Unter dem Titel „Kündigungsschutz“ wird über Kündigungsschutz, Kündigungsfrist sowie über spezielle Ausnahmeregelungen berichtet. Die Seite „Diskriminierung verboten!“ informiert über das Behinderteneinstellungsgesetz, seinen Wirkungsbereich und über Schlichtungsverfahren. Zusätzlich wird unter dem Punkt „Beschäftigungspflicht“, der ebenfalls über das Behinderteneinstellungsgesetz berichtet, über die erforderliche Ausgleichstaxe sowie über deren Zweckwidmung aufgeklärt. Die Seite „Behinderten-

²⁹ <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/arbeitsundbehinderung/index.html>

Vertrauensperson“ gibt Auskunft über den Anspruch auf eine Behindertenvertrauensperson sowie über deren StellvertreterInnen und über ihre Tätigkeitsdauer, Aufgaben und Pflichten. Abschließend wird auf der Seite „Begünstigte behinderte Menschen“ ein Überblick darüber gegeben, welche Personen als „begünstigt behindert“ definiert werden, wie die Antragsstellung abläuft und welche Vorteile entstehen können.

Im Gegensatz zur Dimension sexuelle Orientierung zeigt sich hinsichtlich des Merkmals Behinderung, dass alle drei Institutionen diese im Kontext der Arbeitswelt thematisieren. Zusätzlich stellen die drei Institutionen eine Verknüpfung der Kategorien Behinderung und Alter her, wobei die Wirtschaftskammer auf die Kombination mit höherem Alter fokussiert, während die Arbeiterkammer sich eher mit Jugendlichen mit Einschränkungen beschäftigt. Dies Stadt Wien wiederum deckt alle Altersstufen von Menschen mit Behinderungen ab, wobei sich trotzdem eine Schwerpunktsetzung auf die Verbindung zwischen Behinderung und Jugend zeigt.

5.2.5 Alter

Auf der Homepage der Stadt Wien wird auf die Diversitätsdimension Alter im Bereich „Seniorinnen und Senioren“³⁰ auf der Seite „Menschen & Gesellschaft“ Bezug genommen. Die Hauptseite dieses Themenblocks verfügt neben einer Reihe von Artikel auch über den Untermenüpunkt „Alt und Jung gemeinsam“. Dieser informiert über eine geförderte Wohnhausanlage in Rodaun, ein Generationen-Wohnhaus, das Buch „Jung und Alt am Küchentisch“, Aktiv-Parks und das Projekt „LesePatInnen“. Alle diese Projekte sollen auf die demografischen Veränderungen eingehen und den Austausch zwischen den Generation fördern. Auf der Hauptseite „Seniorinnen und Senioren“ macht die Broschüre „Aktiv leben“ des Wiener SeniorInnenbüros auf das Freizeitangebot für Menschen über 60 Jahre aufmerksam, und die Broschüre „Ihr gutes Recht“ gibt Auskunft über Vorsorgemöglichkeiten in Form von Sachwalterschaft, PatientInnenverfügung und Vertretungsbefugnis, was auch auf der Seite „Vorsorge“ nachgelesen werden kann. Unter dem Titel „Stadt ohne Barrieren“ wird über die barrierefreie Stadtplanung der Stadt Wien berichtet und die Seite „Verkehrssicherheit“ hält Sicherheitstipps für ältere FußgängerInnen, RadfahrerInnen, AutofahrerInnen und bei der Benützung von öffentlichen Verkehrsmitteln bereit. Der Bereich „Wohnen & Pflege“ fasst Informationen zum „neuen Pflegewohnhaus Liesing“, sozialem Wohnen in Wien, dem Pflege- und Betreuungsangebot des Fonds Soziales Wien,

³⁰ <http://www.wien.gv.at/menschen/senioren/>

Pflegeheimen, Geriatriezentren und Hospizen sowie deren Angebote zusammen. Der Punkt „Pflege und Betreuung“ leitet auf die Homepage des Fonds Soziales Wien weiter, während unter „Pflegeheime und Geriatriezentren“ und „Hospiz“ die verschiedenen Wohn- und Pflegeeinrichtungen für SeniorInnen aufgelistet und beschrieben werden.

Die Wirtschaftskammer beschäftigt sich mit der Diversitätsdimension Alter in zwei Artikeln auf der Seite des „Diversity-Referates“³¹ und auf der Seite „Junge Wirtschaft Wien“, die durch einen Link von der Startseite der Wirtschaftskammer erreicht werden kann. Die Initiative „Junge Wirtschaft Wien“ stellt eine Interessenvertretung und Vernetzungsplattform für UnternehmerInnen bis 40 Jahre dar, die unterschiedliche Veranstaltungen und Netzwerktreffen für Mitglieder anbietet, um junge UnternehmerInnen zu unterstützen. Der Artikel „Wie ein Adler in der Luft – Lebenserfahrung eröffnet neue Perspektiven“ auf der Seite des Diversity-Referats berichtet über eine Veranstaltung für ältere UnternehmerInnen, die über Möglichkeiten und Perspektiven einer „zweiten Karriere“ informiert. Die Broschüre „Selbstverständlich-Selbstständig“ bietet Information und Praxisbeispiele für Menschen, die auch im hohen Alter selbstständig und selbstbestimmt leben möchten.

Auf der Homepage der Arbeiterkammer hingegen ist der Diversitätskategorie Alter kein Untermenü oder eine eigene Seite gewidmet. Stattdessen ist auf der Seite „Arbeitsmarkt“³² als Untermenü des Bereichs „Interessenvertretung“ ein Link zu der externen Seite „Arbeit und Alter“³³ zu finden. Diese wird zwar als Gemeinschaftsprojekt der Arbeiterkammer, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Industriellen Vereinigung Österreich und der Wirtschaftskammer Österreich betrieben, ist allerdings trotzdem als externe Plattform statt als eigene Seite der Arbeiterkammer zu betrachten.

Auf der Homepage der Stadt Wien zeigt sich eine Verknüpfung von Behinderung und Alter insofern, als von der Seite „SeniorInnen und Senioren“ bloß durch einen Link auf den Bereich „Behinderung“ verwiesen wird, während in der Rubrik „Behinderung“ verstärkt auf Jugendliche fokussiert wird. Die Wirtschaftskammer wiederum beschäftigt sich ausgeglichen mit jungen sowie auch älteren UnternehmerInnen, während die Arbeiterkammer die soziale Kategorie Alter selbst nicht thematisiert. Dies ist vor allem insofern überraschend, als aufgrund des demografischen Wandels besonders unter den ArbeitnehmerInnen eine starke Zunahme des Anteils älterer Personen erwartet wird.

³¹ http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730

³² <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsmarkt/index.html>

³³ http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_0/home

5.3 Argumente für und gegen Diversity Management

Auf der Homepage der Stadt Wien werden auf der Seite „Diversitätsmanagement“ im Bereich „Integration und Diversität“ eine Reihe von Business Case Diversity-Argumenten für die Umsetzung von Diversity Management angeführt. So wird erwartet, durch das Management der eigenen Vielfältigkeit das Dienstleistungsangebot optimal auf die Bedürfnisse diverser KundInnen anzupassen und dadurch die KundInnenzufriedenheit zu erhöhen. Gleichzeitig soll Diversity Management als Employer Branding-Strategie genutzt werden, was auf der Annahme beruht, dass sich die Stadt Wien so bestmöglich als attraktive ArbeitgeberIn gegenüber vielfältigen Talenten positionieren kann. Diversity Management wird auch mit Antidiskriminierungsarbeit gleichgesetzt, wodurch ein wertschätzender Umgang miteinander gefördert werden soll. Im Zuge dessen wird davon ausgegangen, höhere Arbeitszufriedenheit mit gleichzeitig sinkender Fluktuation und in der Folge mehr Effizienz zu erzielen. In diesem Zusammenhang wird auch mit einer Kostenersparnis für die Organisation gerechnet.

Die Wirtschaftskammer stellt auf der Seite „Charta der Vielfalt“ den Bereich „Diversity Management – Vorteile“ zur Verfügung, in dem ein Überblick über den zu erwartenden Nutzen von organisationaler Vielfalt gegeben wird. Vorab wird jedoch betont, dass als Voraussetzung für gesteigerten Unternehmenserfolg durch Diversität, gegenseitige Wertschätzung unabhängig von sozialen Kategorien gegeben sein muss. In diesem Zusammenhang werden auch Risiken des Diversity Managements erwähnt, nämlich „emotionale Debatten“, also eine gewisse Konflikthaftigkeit, die mit der gesteigerten Heterogenität einer Organisation einhergehen kann. Dementsprechend wird betont, dass Diversitätsmanagement nicht bloß in Absichtserklärungen besteht, sondern in Form von konkreten und messbaren Zielen umgesetzt werden muss. Als solche werden Kostenreduktion und Einsparungen durch effizienteren Mitteleinsatz als erstes Argument angeführt. Weiters wird die Möglichkeit des Zugangs zu vielfältigen Talenten und dadurch die Heterogenisierung der Belegschaft genannt. Die Umsetzung von Diversity Management soll darüber hinaus auch zur optimierten Zielgruppenerfassung von Werbung und Marketing sowie zu einer verbesserten Einbindung diverser StakeholderInnen führen. Als weitere Argumente werden gesteigerte Flexibilität, erhöhte Problemlösefähigkeit und einem Mehr an Kreativität und Innovation angeführt. Darüber hinaus wird durch die vielfältige Zusammensetzung der MitarbeiterInnen erwartet, organisationales Lernen anzuregen und die Unverwechselbarkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Angesichts der Zielgruppe der Wirtschaftskammer Wien ist dies eine angebrachte Argumentation und eine angemessene Art und Weise das Konzept vorzustellen. Gleichzeitig stellt sich die Frage wie sinnvoll es ist den Umgang mit menschlicher Vielfalt rein auf Wirtschaftsaspekte und Zahlen runter zu brechen. So wird von effizientem Mitteleinsatz und optimierter Zielgruppenerfassung gesprochen, humane und gesellschaftliche Aspekte werden allerdings außer Acht gelassen. Zwar wird betont, dass gegenseitige Wertschätzung im Vordergrund stehen und Diversity Management nicht bloß eine Absichtserklärung sein soll, aber es wird weder darauf eingegangen wie sich diese Wertschätzung ausdrücken soll, noch welche gesellschaftlichen Aspekte durch Diversitätsmanagement verändert werden können. So werden Diskriminierung und sozialer Benachteiligung zugrundeliegende Machtwirkungen ebenso wenig erwähnt wie das Potential durch Diversity Management ein Mehr an Chancengleichheit zu erwirken. Zusätzlich lässt sich feststellen, dass potentielle Risiken des Konzeptes nur wenig Erwähnung finden. Denn ein Programm wie Diversity Management, welches eigentlich mit, je nach Unternehmen teilweise tiefgreifenden, Veränderungen in der Unternehmenskultur und dem Bewusstsein der MitarbeiterInnen einhergehen sollte, erfordert gezieltes, intensives und langfristiges Management. So wie Unternehmen für zukünftig geplante Veränderungen ein spezielles Change Management integrieren, um Übergänge möglichst sanft und reibungslos zu gestalten, würde alleine schon die Implementierung von Diversitätsmanagement Vorarbeit benötigen. Ein Diversity Management, das wirklich etwas bewirken soll, muss unweigerlich Veränderungen mit sich bringen und erfordert in Folge hohe Investitionen in Management, Beratung, Umstellung, etc. Denn es wird nicht alleine das Management von Vielfalt benötigt, sondern zuvor bereits das Management der Umstellung von homogen auf heterogen. Es stellt sich die Frage inwieweit das der Zielgruppe der Wirtschaftskammer ohne dies klar ist, oder ob hier nicht zu vorschnell von Potential, Unternehmenserfolg und Kostenersparnis gesprochen wird.

Im Gegensatz dazu scheint das zugrundeliegende Motiv der Stadt Wien für die Umsetzung von Diversity Management und die Darstellung dessen auf ihrer Homepage, auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren und diese ein Stück weit harmonischer zu gestalten. Hier geht es weniger um Unternehmenserfolg, sondern um eine Verbesserung des Zusammenlebens. Dementsprechend ist es die individuelle Integration sowie auch die Gesamtheit der Gesellschaft, die hier in den Vordergrund gerückt wird. Dies könnte jedoch mit der Tatsache zusammenhängen, dass die Stadt Wien ihre interne Strategie vorstellt, während die Wirtschaftskammer das Konzept grundsätzlich als potenzielle Initiative für Unternehmen präsentiert, ohne dabei auf eigene Maßnahmen einzugehen. Das könnte auch

der Grund dafür sein, warum die Wirtschaftskammer eine größere Bandbreite an verschiedenen Argumenten für die Implementierung von Diversity Management, ebenso wie einen Verweis auf Risiken anführt. Trotzdem verwenden die Wirtschaftskammer, genauso wie die Stadt Wien, ähnliche Business Case Diversity-Argumente, wie etwa optimierte Zielgruppenerfassung und Kostenreduktion. Darüber hinaus ähneln sich die beiden Institutionen einander in ihrer Darstellung insofern, als sie Wertschätzung von Diversität als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Management-Konzeptes identifizieren.

5.4 Umsetzung von Diversity Management

Wie bereits festgestellt wurde, beschäftigen sich die Internetseiten der Stadt Wien zum Thema Diversity Management mit der internen Umsetzung dieses Konzeptes. Ein Überblick über diese Umsetzung beziehungsweise über die verschiedenen Maßnahmen des Diversitätsmanagements wird auf den Seiten „Umsetzung in der Stadt Wien“³⁴ und „Diversitätsmanagement in der Weiterbildung“ gegeben. Dabei wird die Relevanz der Entwicklung einer konkreten Strategie zur Umsetzung von Diversitätsmanagement und zur Nutzung bestehender Vielfalt hervorgehoben. Weiters heißt es, dass Diversity Management als übergreifende gesamtstädtische Strategie angesehen und daher in allen Geschäftsgruppen und Fachabteilungen umgesetzt wird.

Als Beispiele für mögliche strategische Maßnahmen werden die Sensibilisierung von Führungskräften, die Schulung von MitarbeiterInnen und die Optimierung der Dienstleistungen der Stadt Wien angeführt. Dementsprechend kommt der Entwicklung von persönlicher und organisatorischer Diversitätskompetenz eine wesentliche Rolle zu. Eine solche Diversitätskompetenz soll sich durch die Fähigkeit auszeichnen, gleichzeitig Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten wahrzunehmen und diese zur Zufriedenheitsoptimierung von KundInnen und MitarbeiterInnen einzusetzen. So soll auch die Produktivität und Effizienz der Stadtverwaltung erhöht werden. Um die angestrebte Diversitätskompetenz bei MitarbeiterInnen der Stadt Wien auszubilden, werden Sondierungsgespräche, Beratung und Coaching, ein „Diversity Check“ sowie ein Diversitätsmonitor angeboten. In Sondierungsgesprächen soll geklärt werden, wie Diversity Management individuell genutzt werden kann, welche Maßnahmen bereits umgesetzt werden, welche Initiativen notwendig sind und wie diese unterstützt werden können. Beratung und

³⁴ <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/diversitaet/umsetzung.html>

Coaching soll dabei helfen, konkrete Fragestellungen, wie etwa Team- oder Personalentwicklung oder Konfliktmanagement in vielfältigen Gruppen, zu bearbeiten. „Diversity Check“ stellt ein Instrument zur Organisationsentwicklung dar, welches aus acht Hauptindikatoren und 34 Subindikatoren besteht und zur Implementierung und Optimierung von Diversity Management genutzt werden soll. Als Evaluierungsmethode bereits umgesetzter Maßnahmen und ihrer Auswirkungen soll der Diversitätsmonitor dienen, der auch die Entwicklung der integrationsorientierten Diversitätspolitik in Wien abbildet. Die Seite „Diversitätsmanagement in der Weiterbildung“ gibt einen Überblick über die drei Schienen fachspezifischer Weiterbildung zur Förderung der Diversitätskompetenz der MitarbeiterInnen der Stadt Wien. Diese setzen sich aus dem Angebot von Sondierungsgesprächen, Beratungen, Coachings und Diversity Checks für Abteilungen, der Fortbildung für interessierte MitarbeiterInnen sowie aus Exkursionen von verschiedenen externen Vereinen zusammen.

Anders als die Stadt Wien bietet die Wirtschaftskammer Vorschläge für die mögliche Implementierung von Diversity Management in anderen Organisationen, als der eigenen, an. Eine Übersicht über potenzielle Maßnahmen bietet die Seite „Charta der Vielfalt“ unter der Rubrik „Diversity“³⁵. Auch hier wird die Relevanz der Ganzheitlichkeit der Diversity-Strategie hervorgehoben und zusätzlich auch der Aspekt der Unternehmenskultur angesprochen. Diese soll durch Diversity Management so ausgestaltet werden, dass sich alle MitarbeiterInnen optimal entfalten können und so das Potenzial ihrer Diversität genutzt werden kann. Als mögliche Maßnahmen in Großunternehmen werden diversitätsbewusste Rekrutierung, Personalentwicklung und Führungskräfte trainings sowie Marketing zur Ansprache diverser Zielgruppen, Produktentwicklung und Kommunikation genannt. Kleinen und mittleren Unternehmen wird vorgeschlagen, solche Maßnahmen punktuell auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten zu implementieren.

Was die Umsetzung von Diversity Management angeht spricht die Stadt Wien spricht dezidiert das Thema Sensibilisierung an. Bei der Wirtschaftskammer wird dies nicht so deutlich angesprochen. Es stellt sich aber die Frage inwieweit die Maßnahmen Personalentwicklung und Führungskräfte training der Wirtschaftskammer die selben Ziele anstreben wie die Maßnahme „Entwicklung von persönlicher und organisationaler Diversitätskompetenz der MitarbeiterInnen und Führungskräfte“ der Stadt Wien. Auch wenn womöglich das Wording der Stadt Wien eindeutiger ist, schlagen anscheinend beide

Institutionen die gleichen Maßnahmen vor. Das bedeutet, dass die verschiedenen Maßnahmen, die von der Wirtschaftskammer Wien vorgestellt werden, dem Anschein nach von der Stadt Wien tatsächlich so umgesetzt werden. Dabei zeigt sich im Vergleich zur Argumentation für Diversity Management bei der Darstellung der Umsetzung des Konzepts noch deutlicher, dass es sich bei der Stadt Wien um die interne Strategie handelt, während die Wirtschaftskammer Diversitätsmanagement im Allgemeinen beschreibt. Beiden gemeinsam ist allerdings, dass eine ganzheitliche Umsetzung anhand konkreter Ziele im Vordergrund stehen.

6. Zusammenfassung und Interpretation

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde versucht, einen Überblick über Ansätze und Konzepte zu Vielfalt im Kontext des Diversity Managements zu geben und diese zusammenzufügen. Dabei hat sich gezeigt, dass Diversität je nach individueller Definition unterschiedliche Kategorien beinhalten kann. Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf den sogenannten Kerndimensionen Geschlecht, Ethnizität, Alter, sexuelle Orientierung und körperliche und geistige Fähigkeiten. Ersten liegen diese häufig im Fokus von organisationalem Diversity Management und zweitens stellen sie größtenteils Konstanten im Leben eines Menschen dar, sind mehr oder weniger für andere ersichtlich und können dementsprechend maßgeblich Einfluss auf die erlebte Chancengleichheit nehmen. In diesem Sinne wurde versucht aufzuzeigen, dass Unterschiede aufgrund dieser sozialen Kategorien in zugrundeliegenden Macht- und Herrschaftskonstellationen wurzeln. Gleichzeitig wurde auch sichtbar, dass sich individuelle Perspektiven auf Diversität stark auf den Umgang mit personaler Vielfalt auswirken. Dementsprechend kommt es darauf an wie komplex und tiefgründig das Verständnis für Diversität und wirkende Machtmechanismen ist, ob Vielfalt oberflächlich und Unterschiede reproduzierend oder tiefgreifend und gesellschaftliche Unterschiede ausgleichend gemanagt wird.

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass nur ein Diversity Management, bei dem die Machtwirkungen erkannt werden, die den gesellschaftlich verankerten Unterschieden personaler Vielfalt zugrunde liegen und das genau dort ansetzt, das Potential besitzt tatsächlich Chancengleichheit für MitarbeiterInnen herzustellen. In diesem Sinne erscheint es als logische Schlussfolgerung, dass herrschende Rahmenbedingungen einen solchen tiefgründigen und systemkritischen Blick ermutigen und fördern müssen, um solch einen Umgang mit Diversität nicht nur zuzulassen sondern aktiv hervorzubringen. Meiner Meinung

nach sind wirtschaftliche Erwartungen von Potentialen und Profiten aufgrund einer solchen Initiative dann gerechtfertigt oder sogar erwünscht, wenn dadurch einerseits breite Sensibilisierung für herrschende Machtwirkungen zustande kommt und andererseits Chancengleichheit für MitarbeiterInnen entsteht. Da besonders große, internationale Unternehmen große Zahlen an MitarbeiterInnen beschäftigen und somit viele Menschen erreichen, würde durch eine solche Win-Win Situation indirekt auch Arbeit an der Gesellschaft stattfinden. Denn gerade eine Sensibilisierung für geltende Herrschaftspraktiken und Machtkonstellationen könnte es ermöglichen diese zumindest etwas aufzulockern.

Aus diesem Grund wurden die staatlich-politischen, gesellschaftlich-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Wien in den Blick genommen, um zu beleuchten inwieweit diese Diversitätsmanagement im Zusammenhang mit existierenden Herrschaftsverhältnissen und dem Ziel der Chancengleichheit präsentieren. Zu allererst muss jedoch festgehalten werden, dass Vielfalt und Diversitätsmanagement zum Erhebungszeitpunkt ausschließlich auf den Homepages der Stadt Wien und der Wirtschaftskammer, nicht aber der Arbeiterkammer behandelt werden. Zusätzlich muss bei der Interpretation der Ergebnisse miteinbezogen werden, dass die Stadt Wien und die Wirtschaftskammer sehr unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Denn während die Stadt Wien anscheinend alle BürgerInnen auf eher niederschwelliger Ebene erreichen möchte, konzentriert sich die Wirtschaftskammer auf UnternehmerInnen. Dementsprechend werden die Inhalte der beiden Seiten von Grund auf unterschiedlich kommuniziert.

Wenn dabei auch noch mitbedacht wird, dass die Stadt Wien im Gegensatz zur Wirtschaftskammer ihre eigene, interne Strategie zum Umgang mit Vielfalt abbildet und die Arbeiterkammer das Thema überhaupt nicht anspricht, wird sichtbar welche Gruppen von solch einem Ansatz profitieren sollen. Denn es sind die UnternehmerInnen, die über die Vorteile von Diversity Management informiert werden, nicht die ArbeitnehmerInnen. Auch wenn die interne Darstellung von Diversity Management der Stadt Wien eventuell eine starke Vorbildwirkung ausübt, wird von den anderen beiden Institutionen ganz klar kommuniziert für wen Diversity Management von Interesse beziehungsweise von Vorteil ist: nämlich ausschließlich für UnternehmerInnen, und zwar für jene, die kurzfristige Kostenreduktion und Profit verfolgen. Zwar wird von der Wirtschaftskammer, ebenso wie von der Stadt Wien betont, dass das Konzept ganzheitlich und organisationsübergreifend implementiert und Vielfalt wertgeschätzt werden soll. Worin eine solche Wertschätzung besteht und aus welchen Gründen Vielfalt überhaupt wertgeschätzt werden soll, wird allerdings nicht erläutert.

Es zeigt sich bei beiden Institutionen, dass das Konzept eher als Antwort auf sozio-demografische Veränderungen vorgestellt wird, statt als Werkzeug für die Veränderung von herrschenden Machtkonstellationen und zur Herstellung von mehr Chancengleichheit. So entsteht das Bild, dass durch Diversitätsmanagement zwar sehr wohl Minderheitengruppen in den Organisationsalltag einbezogen werden sollen, übergeordnet erscheint allerdings der unternehmerische beziehungsweise organisatorische Erfolg im Sinne von gesteigerter KundInnenzufriedenheit, Effizienz und Kostenreduktion. Auch wenn dies vermutlich auf eine unternehmerische Realität zurückzuführen ist, die auf Kosten-Nutzen-Rechnungen basiert, werden so die zugrundeliegenden Machtwirkungen, durch die Chancenungleichheit überhaupt erst hervorgebracht wird, vernachlässigt. Es stellt sich hier die Frage inwieweit ein solcher Fokus, der sich darauf konzentriert Minderheitengruppen zur Profitmaximierung einzusetzen, herrschende Machtwirkungen nicht nur einfach ignoriert, sondern diese auch verschleiert und sogar weiter festschreibt. Denn auch wenn aus Blickwinkeln, wie vor allem der Diskriminierungs-und-Fairness Perspektive, der Zugangs-und-Legitimitäts Perspektive und dem Business Case Diversity, Minderheitengruppen vermehrt beschäftigt werden sollen, stellt der weiße, europäische, christliche, heterosexuelle Mann mittleren Alters, im Besitz all seiner körperlichen und geistigen Fähigkeiten noch immer den Standard dar. Alle, die diesem Standard nicht entsprechen werden weiterhin in „Problemgruppen“ aufgeteilt, denen durch Diversity Management Gewinnpotential abgewonnen werden soll. Solange also die Implementierung von Diversity Management auf sozio-demografische Veränderungen zurückgeführt wird, tritt keine Hinterfragung des zugrundeliegenden Systems ein.

So werden auch die fünf Kerndimensionen Geschlecht, Alter, Ethnizität, sexuelle Orientierung und körperliche und geistige Fähigkeiten von beiden Institutionen getrennt vom Konzept des Diversitätsmanagements behandelt. Einzige Ausnahme ist hier das Merkmal Ethnizität, da auf der Homepage der Stadt Wien Diversität und Diversity Management im Kontext von Integration thematisiert werden. Gleichzeitig werden die fünf Diversitätsdimensionen von der Wirtschaftskammer, wie auch von der Stadt Wien – wenn auch nicht in Verbindung mit Diversity Management – sehr ausführlich behandelt und es werden viele Aspekte, die Benachteiligungen im Alltag darstellen, thematisiert. Allerdings erweist sich hier die erste Hypothese dieser Arbeit, die Annahme, dass dem Merkmal Geschlecht mehr Raum zugesprochen wird, als den anderen Dimensionen, als bestätigt. Ein solcher Fokus zeigt sich nicht nur auf den Homepages der Stadt Wien und der Wirtschaftskammer, sondern auch auf der Internetseite der Arbeiterkammer. Dies bedeutet allerdings nicht, dass hier zugrundeliegende Machtwirkungen ausreichend erkannt,

angesprochen, kritisiert, oder gar abgebaut werden – zumindest nicht auf den Seiten der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer.

Nur die Inhalte der Stadt Wien zum Themenbereich „Frauen“ lassen darauf schließen, dass hier sehr wohl zugrundeliegende Machtwirkungen bewusst wahrgenommen werden und das Angebot dementsprechend gestaltet wird. So ist die Stadt Wien auch die einzige Institution, die nicht nur Frauen, sondern auch Männern eine eigene Seite bietet, und dort auch einen Vater mit Kind abbildet. Gleichzeitig wird dieser Eindruck allerdings nicht im Bereich „Gender Mainstreaming“ vermittelt, denn hier wird häufig von Gleichbehandlung gesprochen, ohne auf den Unterschied zwischen Gleichbehandlung und Chancengleichheit einzugehen. Dabei wäre es gerade auf einer Seite mit solch einem Titel von hoher Wichtigkeit deziert auszuformulieren, dass Chancengleichheit nicht gleich Gleichbehandlung ist, beziehungsweise worin sich die beiden unterscheiden. Im Gegensatz dazu macht es nicht den Anschein, als würden herrschende Machtkonstellationen von der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer wahrgenommen, geschweige denn in ihrem Angebot mitbedacht werden. Viel eher werden durch die entsprechenden Inhalte der beiden Institutionen Unterschiede produzierende Machtwirkungen reproduziert, oder gar einzementiert. Denn Frauen werden eindeutig als Abweichung der Norm dargestellt und Thematiken wie Kindergeld, Elternzeit und Kinderbetreuung zu „Frauenthemen“ gemacht.

Der Umgang der drei Institutionen mit der sozialen Kategorie Geschlecht zeigt auch welches Frauenbild jeweils vorherrschend ist. So lässt sich aus den Inhalten aller drei Institutionen herauslesen, dass Frauen schützenswerte, Unterstützung von außen brauchende Wesen sind, die stark in ihrer Rolle als Mutter verankert sind. Während hier von der Stadt Wien die Intersektion der Dimensionen Geschlecht und Ethnizität erkannt und thematisiert wird, stellen sowohl die Wirtschaftskammer, als auch die Arbeiterkammer Frauen ausschließlich als weiß, hauptsächlich blond, heterosexuell und christlich dar. Bei der Arbeiterkammer wird die Rolle der Frau als Mutter sogar noch deutlicher, da sich fast alle Inhalte auf „Elternzeit“, Kindergeld und Kinderbetreuung beziehen und Abbildungen im Bereich „Frauen“ diese stets schwanger oder umringt von Kindern zeigen.

Die Intersektionalität von Geschlecht und Ethnizität aber auch die Rolle der Frau als Mutter werden von der Stadt Wien auch im Rahmen von Integration angesprochen. Hier wird deutlich, dass Integration stark in den Verantwortungsbereich von Frauen gelegt wird und diese womöglich als „Integrationstreiberinnen“ innerhalb der Familie angesehen werden. Einen ganz anderen Zugang zur Dimension legen die Wirtschaftskammer und die

Arbeiterkammer an den Tag. Denn während die Wirtschaftskammer Deutschkurse für MigrantInnen bewirbt, betont die Arbeiterkammer die Vorteile der Mehrsprachigkeit. Hier stellt sich die Frage inwieweit eine solche Diskrepanz zielführend sein kann. Darüber hinaus wird Ethnizität von allen Institutionen stark in Verbindung mit Sprache gebracht und diese wiederum als Mittel zur Integration angesehen. Themen wie Diskriminierung und Toleranz für verschiedene Kulturen und Ansichtsweise kommen jedoch nicht auf. Auch wird die bestehende Problematik um die teilweise fehlende Anerkennung ausländischer Qualifikationen, die häufig zur Benachteiligung von MigrantInnen führt, von keiner der drei Institutionen angesprochen. So werden auch hier zugrundeliegende Machtwirkungen, die existierende Unterschiede zu „Problemen“ werden lassen, nicht genügend thematisiert und hinterfragt.

Bei der Thematisierung der Diversitätsdimension sexuelle Orientierung zeigt sich in Anbetracht der verschiedenen Zielgruppen die bis jetzt stärkste Diskrepanz der drei Institutionen. Während die Stadt Wien über die verschiedenen sexuellen Orientierungen informiert und ihre Anti-Diskriminierungsarbeit vorstellt, vermarktet die Wirtschaftskammer das individuelle Coming-Out als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor, die Arbeiterkammer wiederum klärt über rechtliche Rahmenbedingungen auf. Dementsprechend ist die größte Kritik im Rahmen der sozialen Kategorie sexuelle Orientierung hier an die Wirtschaftskammer zu vergeben. Denn auch wenn diese von Wertschätzung spricht, wird es verabsäumt den Stellenwert von Sensibilisierung und Anti-Diskriminierungsarbeit zu kommunizieren. Das Coming-Out von einzelnen stattdessen vollkommen unreflektiert als Erfolgsfaktor eines Unternehmens zu präsentieren stößt bitter auf.

Ähnlich unkritisch wird von der Wirtschaftskammer auch mit der Dimension körperliche und geistige Fähigkeiten umgegangen. Abgesehen davon, dass diese soziale Kategorie von der Seite des Diversity Referates ausgelagert ist, geht es hier nicht um die Integration von Menschen mit körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigungen in den Arbeitsalltag. Anders als die sexuelle Orientierung werden körperliche und/oder geistige Beeinträchtigungen auch nicht als „Erfolgsfaktor“ präsentiert. Stattdessen werden sehr niederschwellige Sensibilisierungsmaßnahmen vorgestellt. Im Gegensatz dazu fokussieren die Stadt Wien und die Arbeiterkammer stark auf die Integration von Menschen mit körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigungen in die Arbeitswelt, wobei die Stadt Wien aufgrund ihrer breiteren Zielgruppe noch viele andere Lebensaspekte anbietet. So ist es auch die Stadt Wien, die hier am ehesten auf herrschende Machtwirkungen eingeht, indem zumindest dezent angedeutet wird, dass es nicht nur die Fähigkeiten einer Person sind, die behindern können,

sondern dass auch die Umwelt einen Barrierefaktor darstellt. Dabei wäre gerade dies eine wichtige Information für die Zielgruppe der Wirtschaftskammer, die die größte Möglichkeit zur Mitgestaltung von Firmengebäuden und Büroräumen hat.

Auch was die Diversitätskategorie Alter angeht unterscheiden sich die Zugänge stark. Während die Arbeiterkammer die Dimension Alter überhaupt nicht behandelt, fokussiert die Stadt Wien dabei vorwiegend auf SeniorInnen und deren Alltags- und Freizeitgestaltung. Die Wirtschaftskammer wiederum bietet Informationen für JungunternehmerInnen und zum zweiten Karriereweg von älteren ArbeitnehmerInnen. Die Berufsintegration älterer Menschen wird damit also nur von der Wirtschaftskammer, hier aber auch nicht sehr ausführlich behandelt. Das ist insofern verwunderlich, als die Stadt Wien und die Wirtschaftskammer die Umsetzung von Diversity Management hauptsächlich mit den sozio-demografischen Veränderungen der Gesellschaft begründen. Gerade in diesem Zusammenhang wären also Maßnahmen zur Integration älterer Menschen in die Arbeitswelt für alle drei Institutionen von Bedeutung. Zusätzlich wäre in diesem Sinne eine Thematisierung der Intersektion von Alter mit den Kategorien Geschlecht und Ethnizität wichtig, wie aus der Literaturstudie hervorgeht. Auch dies geschieht allerdings bei keiner der untersuchten Institutionen.

Grundsätzlich bleiben die Maßnahmen- und Methodenvorschläge für die Umsetzung von Diversity Management eher oberflächlich. Da die Arbeiterkammer sich auf ihrer Homepage überhaupt nicht mit Diversitätsmanagement auseinandersetzt werden dementsprechend auch keine Maßnahmen genannt. Die Stadt Wien, die ihre eigene Strategie vorstellt, bietet hier noch den tiefsten Einblick. Sie hebt auch stark die Relevanz von Sensibilisierung und der Entwicklung von persönlicher und organisatorischer Diversitätskompetenz hervor. Die Wirtschaftskammer zählt ähnliche Maßnahmen in wenigen Sätzen auf, geht allerdings nicht ausführlich auf diese ein und betont auch nicht den hohen Stellenwert von Sensibilisierungsarbeit. Beide Institutionen erwähnen die Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur, jedoch gehen sie nicht weiter darauf ein, welche Rolle diese im Zusammenhang mit einer Diversity Strategie spielt. Grundsätzlich bietet besonders die Wirtschaftskammer ein unzureichendes Bild davon, was bei Diversity Management zu tun oder zu beachten ist und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen. Vor allem die unsensible und unreflektierte Präsentation der Diversitätsdimensionen sexuelle Orientierung und körperliche und geistige Fähigkeiten verdeutlichen dies beispielhaft. Während das Coming-Out als Erfolgsfaktor dargestellt wird, werden körperliche und geistige Fähigkeiten vollkommen von der Seite des Diversity Referats der Wirtschaftskammer verbannt.

Hier bestätigt sich auch die zweite Hypothese dieser Arbeit, dass vor allem Vorteile des Konzeptes des Diversitätsmanagement in den Vordergrund gerückt werden, während Risiken und Nachteile eher in den Hintergrund geraten. So nennt die Stadt Wien keine Nachteile von Diversity Management, da sie jedoch ihre eigene Strategie beschreibt, ist dies auch nachvollziehbar. Kritisch zu beurteilen ist dagegen, dass die Wirtschaftskammer ausschließlich darauf hinweist, dass Konflikte in Form von „emotionalen Debatten“ entstehen können. Durch einen solchen Mangel an Information zu Risiken und Nachteilen von personaler Vielfalt kann sehr leicht ein unrealistisches Bild von Diversität und Diversity Management entstehen. Besonders in Verbindung mit den vielen Vorteilen, in Form von Business Case Diversity Argumenten, und der fehlenden Information zu notwendiger Sensibilisierungsarbeit und Change Management können unerfüllbare Erwartungen aufkommen. Gerade wenn eine Initiative wie Diversity Management, die viel Vorarbeit und Investition in eine Veränderung der Unternehmenskultur verlangt, beworben werden soll, ist es langfristig gesehen nicht zielführend nur die Vorteile zu präsentieren. Denn dabei gerät die Essenz von Diversitätsmanagement, die sich eigentlich durch veränderte Denk- und Handlungsweisen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte, der gesamten Unternehmenskultur ausdrückt, in den Hintergrund. Die Darstellung der Wirtschaftskammer ähnelt stattdessen eher einer kurzfristigen Möglichkeit der Profitmaximierung, die sich aber ohne der notwendigen Vorarbeit und Investition so nicht einstellen wird.

Auch wenn bei der Stadt Wien und der Wirtschaftskammer sozio-demografische Veränderungen die Hauptursache für die Relevanz von Diversity Management ausmachen, zeigt sich, dass die Stadt Wien eine ausgeglichenerere Mischung an Argumenten der verschiedenen Diversity Perspektiven anwendet. Die Wirtschaftskammer hingegen setzt hauptsächlich auf Argumente der Zugangs-und-Legitimitäts Perspektive und des Business Case Diversity. Aspekte der Integrations-und-Lern-Perspektive und des Verantwortungs-und-Sensibilitätsansatzes werden dagegen nur von der Stadt Wien verwendet. Auch wenn Wertschätzung und Chancengleichheit von beiden Institutionen angesprochen werden, bleiben diese doch –mehr bei der Wirtschaftskammer, weniger bei der Stadt Wien – peripher. Die herrschenden Rahmenbedingungen in Wien fördern somit ein eher oberflächliches Bild von Diversity Management, das zugrundeliegende Machtkonstellationen nicht ausreichend miteinbezieht. Vor allem von der Wirtschaftskammer, die direkt UnternehmerInnen anspricht, werden herrschende Ungleichheiten unhinterfragt reproduziert und Maßnahmen des Diversity Managements als kurzfristige, oberflächliche Möglichkeiten zur Gewinnsteigerung verkauft. Eine Win-Win Situation, bei der Unternehmen, MitarbeiterInnen und womöglich die

Gesellschaft als Ganzes, von einer Diversity Strategie profitieren, wird so wahrscheinlich nicht eintreten.

Literaturverzeichnis

- Amstutz, N. (2005). *Was Diversity von der Geschlechtergleichstellung lernen kann. Firmen können wenig ausrichten, wenn sie die gesellschaftliche Diskussion scheuen.* Neue Züricher Zeitung B3, 29. 11. 2005.
- Anders, V., Ortlieb, R., Pantelmann, H., Reim, D., Sieben, B. & Stein, S. (2010). Die betriebliche Integrations von Personen mit Migrationshintergrund: Personalstrukturen und Personalpraktiken in Berliner Unternehmen. In: Schmidt, M., Schank, C. (Hrsg.): *Die Metropolregion Berlin vor demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen.* Mering: Rainer Hampp.
- Anderson, D./Shapiro, D. (1996). *Racial differences in access to high-paid jobs and the wage gap between blacks and whites.* Industrial and Labor Relations Review 49(2).
- Aretz, H.-J. (2006). Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt.* Ulm: Schäffer-Poeschel.
- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2003). *Erfolgreiches Management von Diversity: Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit.* In: Zeitschrift für Personalforschung 1.
- Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives – a blueprint for planning and implementation.* Thousand Oaks: Sage.
- Ball, P. et al. (2005). *Disability as diversity in Fortune 100 companies.* Behavioral Sciences and the Law, 23.
- Baldi, S./McBrier, D. (1997). *Do the determinants of promotion differ for blacks and whites? Evidence from the U.S. labor market.* Work and Occupations 24(4).
- Balser, S. (1999). *Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt.* In: Personalführung 5.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management 17(1).
- Barreto, M./Ellemers, N./Banal, S. (2006). *Working under cover: performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass.* European Journal of Social Psychology, 36(3).
- Becker, A. (2006). Diversity Management aus der Perspektive betriebswirtschaftlicher Theorien. In: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beham, B. (2011). Work-Life-Balance und Diversity in Organisationen. In: Smykalla, S./Vinz, D. (Hrsg.): *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit.* Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Behrends, T./Meckl, R. (2009). Organisationskultur. In: Scholz, C. (Hrsg.) *Vahelns Großes Personallexikon.* München: Beck.
- Bendl, R./Eberherr, H./Mensi-Klarbach, H. (2012). Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./ Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement.* Wien: Facultas.
- Bendl, R. (2011). Geschlecht* und Geschlechter*verhältnisse in Organisationen. In: Pauser, N./Wondrak, M. (Hrsg.). *Praxisbuch Diversity Management.* Wien: Facultas.
- Bendl, R. (2007). Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hrsg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung.* Hamburg: LIT.

- Benschop, Y. (2006). Of small steps and longing for giant leaps: Research on the intersection of sex and gender within work and organizations. In: Konrad, A.M./Prasad, P./Pringle, J.K. (Hrsg.): *Handbook of workplace diversity*. London: Sage.
- Bhopal, R. S. (2014). *Migration, Ethnicity, Race, and Health in Multicultural Societies*. Oxford: Oxford University Press.
- Bleichert, K. (1992). Unternehmenskultur. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Blom, H./Meier, H. (2004). *Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation – Internationales Personalmanagement – Diversity-Ansätze im Unternehmen*. Berlin: NWB.
- Brah, A./Phoenix, A. (2004). *Ain't I A Woman? Revisiting Intersectionality*. In: *Journal of International Women's Studies* 5(3).
- Brazzle, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. In: Plummer, D. (Hrsg.): *Handbook of diversity management*. Lanham: University Press of America.
- Brief, A. P./Barsky, A. (2000). *Establishing a climate for diversity: The inhibition of prejudiced reactions in the workplace*. In: Ferris, G. R. (Hrsg.): *Research in personnel and human resources management* 19.
- Brief, A. P./Dietz, J./Cohen, R. R./Pugh, S. D./Vaslow, J. B. (2000). *Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanation for employment discrimination*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 81.
- Buba, H./Vaskovics, L. (2001). *Benachteiligung gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare*. Köln: Bundesanzeiger.
- Burger-Ehrnhofer, K./Eichinger, J./Heindl, P./Schattleitner, E./Schoißwohl, B. (2004) *Rechtsgrundlagen der Gender- und Diversitätskonzepte*. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Interdisziplinäres Gender- und Diversitymanagement. Einführung in Theorie und Praxis*. Wien: Linde.
- Bury, M. (2000). On chronic illness and disability. In: Bird, C. E./Conrad, P./Fremont, A. M. (Hrsg.): *Handbook of medical sociology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Cañas, K./Sondak, H. (2008). Diversity in the Workplace: A Theoretical Perspective. In: Cañas, K./Sondak, H. (Hrsg.): *Opportunities and challenges of workplace diversity: Theory, cases and exercises*. Harlow: Prentice Hall.
- Caudron, S. (1993). *Training Can Damage Diversity Efforts*. In: *Personnel Journal* 72.
- Chambers, E./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S./Michaels, E. (1998). *The war for talent*. In: *McKinse Quarterly*.
- Cole, T. R. (1992). The Humanities and Aging: An Overview. In: Cole, T.R./Van Tessel, D.D./Kastenbaum, R. (Hrsg.): *Handbook of the Humanities and Aging*. New York: Springer.
- Cole, Y. (2002). *White Men Can Be Diversity Leaders Too*. In: *DiversityInc.*, Oktober.
- Combahee River Collective (1977). A Black Feminist Statement. In: Kolmar, W.K./Bartkowski, F. (Hrsg.): *Feminist Theory. A Reader*. Mayfield: Mountain View.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T./Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness*. In: *Academy of Management Executive* 5(3).
- Crandall, C. S./Eshleman, A. (2003). *A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice*. In: *Psychological Bulletin* 129(3).

- Crenshaw, K. (1989). *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*. In: The University of Chicago Legal Forum.
- Cropanzano, R./Rupp, D. E./Byrne, Z. S. (2003). *The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Applied Psychology 88(1).
- Cross, E. (2000). *Managing Diversity –the courage to lead*. Westport: Greenwood Publishing.
- CSES (2003). *Methods and Indicators to measure the Costeffectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. Centre of Strategy & Evaluation Services.
- Dass P./Parker, B. (1999). *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*. In: Academy of Management Executive 13(2).
- Davis, A. (1982). *Rassismus und Sexismus. Schwarze Frauen und Klassenkampf in den USA*. Berlin: Elefanten Press.
- Degele, N. (2008). *Gender/Queer Studies*. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Dietz, J./Petersen, L.-E. (2005). Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In: Stahl, G. K./Mayrhofer, W./Kühlmann, T. M. (Hrsg.): *Innovative Ansätze im internationalen Personalmanagement*. Mering: Rainer Hampp.
- Dobbin, F./Sutton, J. R./Meyer, J. W./Scott, R. (1993). Equal Opportunity Law and the construction of internal labor markets. In: Scott, R./Meyer, J. W. (Hrsg.): *Institutional environments and organizations*. The American Journal of Sociology 99(2).
- Domsch, M./Ladwig, D. H. (2003). Management Diversity: Das Hidden-Cost-Benefit-Phänomen. In: Pasero, U. H. (Hrsg.): *Gender – From Costs to Benefits*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Dovidio, J. F./Gärtner, S. L. (2004). *Aversive racism*. In: Advances in Experimental Social Psychology 36.
- Dovidio, J. F./Gärtner, S. L./Kawakami, K./Hodson, G. (2002). *Why can't we just get along? Interpersonal biases and interracial distrust*. In: Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology 8.
- Durden, G./Gaynor, P. (1998). *More on the cost of being other than white and male: Measurement of race, ethnic, and gender effects on yearly earnings*. American Journal of Economics and Sociology 57(1).
- Eberherr, H./Fleischmann, A./Hofmann, R. (2011). *Altern als Prozess: Integrative Organisationsstrategien*. In: Pauser, N./Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas.
- Ely, R. J./Thomas, D. A. (2001). *Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*. Administrative Science Quarterly. Johnson Graduate School of Management: Cornell University 46(2).
- Engelbrecht, G. (2003). Diversity und Chancengleichheit – Eine neue Herausforderung erfolgreicher Personalpolitik. In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management – Best Practices im internationalen Feld*. Münster: LIT.
- Esses, V. M./Haddock, G./Zanna, M. P. (1993). Values, stereotypes, and emotions as determinants of intergroup attitudes. In: Mackie, D. M./Hamilton, D. L. (Hrsg.): *Affect, cognition, and stereotyping*. San Diego: Academic Press.
- Fairlie, R. W./Sundstrom, W. A. (1999). *The emergence, persistence, and recent widening of the racial unemployment gap*. Industrial and Labor Relations Review 52(2).
- Featherstone, M./Hepworth, M. (1995). Images of positive Aging: A case study of Retirement Choice Magazine. In: Featherstone, M./Wernick, A. (Hrsg.): *Images of Aging: Cultural Representations of Later Life*. London: Routledge Chapman & Hall.
- Finkelstein, V. (2001). *The social model repossessed*. The Disability Archive UK, Centre for Disability Studies, University of Leeds (<http://www.leeds.ac.uk/disability-studies/archiveuk/titles.html>).
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In: Gilbert, D. T./Fiske, S. T./Lindzey, G. (Hrsg.): *The handbook of social psychology*. Boston: McGraw Hill.

- Fiske, S. T./Lee, T. L. (2008). Stereotypes and prejudice create workplace discrimination. In: Brief, A. (Hrsg.): *Diversity at work*. Cambridge: University Press.
- Franken, S. (2010). *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Frase-Blunt, M. (2003). *Thwarting the Diversity Backlash*. In: HR Magazine 48(6).
- Frohn, D. (2007). „*Out im Office?*“ *Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz*. Cologne: Universität zu Köln.
- Gardenswartz, L./Rowe, A. (2010). *Managing Diversity. A Complete Desk Reference & Planning Guide*. Alexandria: Society for Human Resource Management (3. Auflage).
- Gerhards, J. (2007). *EU Policy on Equality between Homo- and Heterosexuals and Citizens' Attitudes toward Homosexuality in 26 EU Member States and Turkey*. Berlin: Berliner Studien zur Soziologie Europas 8.
- Giddens, A. (2009). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Gieselmann, A./Krell, G. (2004). Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und der Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- Glick, P./Fiske, S. T. (1996). *The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism*. In: Journal of Personality and Social Psychology 70.
- Grinich, A. (2008). Ethnizität für die Praxis. In: Wernhart, K./Zips, W. (Hrsg.): *Ethnohistorie. Rekonstruktion und Kulturkritik. Eine Einführung*. Wien: Promedia.
- Groch, S. (1998). *Pathways to protest: The making of oppositional consciousness by people with disabilities*. Ph.D. diss.: Northwestern University. Abstract In: Dissertation Abstracts International 59(12).
- Guldin, A. (2007). *Förderung von Innovationen*. In: Schuler, H./Sonntag, K. (Hrsg.): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hagemann-White, C. (1984). *Sozialisation: Weiblich-männlich?* Opladen: Leske + Budrich.
- Haider, M. (2011). *Risiko Behinderung?* In: Pauser, N./Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas.
- Hall, S. (2000). Conclusion: The multi-cultural question. In: Hesse, B. (Hrsg.): *Un/settled multiculturalism: diasporas, entanglements, „transruptions“*. London: Zed Books.
- Hancock, A.-M. (2007). *When Multiplication Doesn't Equal Quick Addition: Examining Intersectionality as a Research Paradigm*. In: Perspectives on Politics 5(1).
- Hankin, H. (2005). *The New Workforce: Five Sweeping Trends That Will Shape Your Company's Future*. New York: Amacom.
- Hansen, F. (2003). *Diversity's Business Case Doesn't Add Up*. In: Workforce 82(4).
- Hansen, K. (2007). Diversity – ein Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit? In: Steinmetz, B./Vedder, G. (Hrsg.): *Diversity Management und Antidiskriminierung*. Weimar: Bertuch.
- Hansen, K./Müller, U. (2003). Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform. In: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld*. Münster: LIT.
- Hewlett, S. A./Buck Luce, C. (2005). *Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success*. Harvard Business Review March 2005.
- Heyer, K./Henkel, H. (1995). *Älter werden im Betrieb. Risiko und Chance*. Eschborn: RKW.
- Hirschauer, S. (1993). *Die soziale Konstruktion der Transsexualität. Über die Medizin und den Geschlechtswechsel*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Hodasz, M./Köhler, K./Liegl, B. (2009). Vielfalt. Respekt. Recht. Informationsbroschüre zum Thema Diskriminierungsschutz. Wien: Gleichbehandlungsanwaltschaft bei der Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst.
- <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/site/7667/default.aspx>
- Hofmann, R. (2012). Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Höher, F. (2002). Diversity-Training: Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hrsg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity*. Münster: LIT.
- Homan, A. C./Greer, L. L./Jehn, K. A./Koning, L. (2010). *Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition*. In: *Group Processes & Intergroup Relations* 13.
- Homan, A. C./Hollenbeck, J. R./Humphrey, S. E./van Knippenberg, D./Ilgen, D. R./van Kleef, G. A. (2008). *Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups*. In: *Academy of Management Journal* 51(6).
- Hoobler, J. M. (2005). *Lip Service to Multiculturalism: Docile Bodies of the Organization*. In: *Journal of Management Inquiry* 14(1).
- hooks, b. (1984). *Feminist Theory from Margin to Center*. Boston: South End Press.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Oxford: Elsevier.
- Hulla, C./Jensen, R. (2011). Diversity Management: Förderung von Frauen und ethnischer Vielfalt. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2011*. Köln: Luchterhand.
- Inglehart, R. (1997) *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Ingraham, C. (1994). *The Heterosexual Imaginary: Feminist Sociology and Theories of Gender*. *Sociological Theory*, 12(2).
- Jackson, S. and Associates (1992). *Diversity in the workplace – Human resource initiatives*. New York: The Guilford Press.
- Johnston, W./Parker, A. (1987). *Workforce 2000: work and workers for the 21st century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kasper, H./Loisch, U./Mühlbacher, J./Müller, B. (2009). Organisationskultur und lernende Organisation. In: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personalmanagement Führung Organisation*. Wien: Linde.
- Katz, I./Hass, R. G. (1988). *Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 55.
- Kinder, D. R./Sears, D. O. (1981): *Prejudice and politics: Symbolic racism versus racial threats to the good life*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 40.
- Kochan, T./Bezrukova, K./Ely, R./Jackson, S./Joshi, A./Jehn, K./Leonard, J./Levine, D./Thomas, D. (2003). *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*. *Human Resource Management* 42(1).
- Köhler-Braun, K. (1999). *Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management*. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation* 4.
- Köllen, T. (2011). Sexuelle Orientierung – Bedeutung und Implementierungsansätze. In: Pauser, N./Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas.
- Köllen, T. (2009). *Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management*. Mering: Rainer Hampp.

- Knoll, C./Edinger, M./Reisbeck, G. (1997). *Grenzgänge. Schwule und Lesben in der Arbeitswelt*. Regensburg: Profil-Verlag.
- Krell, G. (2004). Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G. (1998). Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G./Sieben, B. (2007). Diversity Management und Personalforschung. In: Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. H. (Hrsg.): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kuczynski, S. (1999). *If Diversity, Then Higher Profits?* In: HR Magazine 44(13).
- Kunow, R. (2005). Ins Grau. Zur kulturellen Konstruktion von Altern und Alter. In: Hartung, H. (Hrsg.): *Alter und Geschlecht. Repräsentationen, Geschichten und Theorien des Alter(n)s*. Bielefeld: Transcript.
- Lang, E. (2012). Rechtliche Standards für den Umgang mit Diversität – Antidiskriminierungsbestimmungen im Gleichbehandlungsgesetz. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas.
- Lev, B. (2003). What Then Must We Do? In: Hand, J./Lev, B. (Hrsg.): *Intangible Assets. Values, Measures, and Risks*. Oxford: Oxford University Press.
- Liegl, B. (2011). Exkurs: Rechtliche Mindeststandards als Grundlage für Diversity Management. In: Pauser, N./Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas.
- Loden, M. (1996). *Implementing diversity*. New York: McGraw-Hill (2. Auflage).
- Loden, M./Rosener, J. (1991). *Workforce America: managing employee diversity as a vital resource*. Homewood: Irwin/McGraw Hill.
- Lorbiecki, A./Jack, G. (2000). *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. In: British Journal of Management 11.
- Losert, A. (2007). Die Diversity Dimension „sexuelle Orientierung“ in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hrsg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg: LIT.
- Ludwig, A./Frey, V. (2010). Rechtlicher Rahmen. In: Wladasch, K./Liegl, B. (Hrsg.): *Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen*. Wien: Ludwig Boltzmann Institut.
- Maas, J. (1999). *Identität und Stigma – Management von homosexuellen Führungskräften*. Wiesbaden: DUV.
- Macrae, C. N./Bodenhausen, G.V. (2000). *Social cognition: Thinking categorically about others*. In: Annual Review of Psychology 51.
- Maurer, T. J./Rafuse, N. E. (2001). *Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination*. Academy of Management Executive 15(4).
- McSweeney, B. (2002). *Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis*. Human Relations 55(1).
- Mead, M. (1958). *Mann und Weib*. Reinbek: Rowohlt.
- Meyer, Lexikonredaktion (1997). *Meyers Taschenlexikon in einem Band*. Mannheim: Bibliographisches Institut Taschenbuchverlag.
- Milliken, F. J./Martins, L. L. (1996). *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. In: Academy of Management Review 21(2).

- Morschhäuser, M./Ochs, P./Huber, A. (2003). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Nemetz, P. L./Christensen, S. L. (1996). *The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism*. In: *Academy of Management Review* 21.
- Neubeiser, M.-L. (2011). *Kann Vielfalt Einheit sein?* Aachen: Shaker Media.
- Nienhüser, W. (1992): Minoritäten im Betrieb. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
- Nkomo, S./Cox, T. (1996). Diverse Identities in Organizations. In: Clegg, S. R./Nord, W./Hardy, C. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage.
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998). Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In: Nolte, H. (Hrsg.): *Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung*. München: Rainer Hampp.
- Noon, M. (2007). *The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities*. In: *Work, Employment & Society* 21(4).
- Ortner, S./Whitehead, H. (1981). *Sexual Meanings. The Cultural Construction of Gender and Sexuality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pauser, N. (2011). Grundlagen des Diversity Managements. In: Pauser, N./Wondrak, M. (Hrsg.): *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas.
- Pauser, N., Wondrak, M. (2011). *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas.
- Pendry, L. F./Driscoll, D. M./Field, C. T. (2007). *Diversity trainings: Putting theory into practice*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80.
- Petersen, L.-E./Blank, H. (2001). *Reale Gruppen im Paradigma der minimalen Gruppen: Wirkt die Gruppensituation als Korrektiv oder Katalysator sozialer Diskriminierung?* In: *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie* 48.
- Petersen, L.-E./Dietz, J. (2006). Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen. In: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Ulm: Schäffer Poeschel.
- Petersen, L.-E./Dietz, J. (2005). Prejudice and *Enforcement of organizational as explanations for employment discrimination*. In: *Journal of Applied Social Psychology* 35(1).
- Petersen, L.-E./ Six-Materna, I. (2006). Stereotype. In: Frey, D./Bierhoff, W. (Hrsg.): *Handbuch Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Peterson, D./Rhoads, A./Vaught, B. (2001). *Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors*. *Journal of Business Ethics* 31(3).
- Pettigrew, T. F./ Meertens, R. W. (1995). *Subtle and blatant prejudice in Western Europe*. In: *European Journal of Social Psychology* 25.
- Pine, J. T. (2001). *Getting White Men to Buy In: Corporate America's Biggest Challenge*. In: *DiversityInc*, Dezember.
- Pless, N. M./Maak, T. (2004). *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice*. *Journal of Business Ethics*: Kluwer Academic Publishers: Netherlands.
- Plummer, D. (2003). *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham: University Press of America.
- Pommata, G. (1983). *Die Geschichte der Frauen zwischen Anthropologie und Biologie*. In: *Feministische Studien* 2(2).
- Porter, M. E. (2000). *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt: Campus.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2010). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.

- Prognos (2003). *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen-Kosten-Nutzen-Analyse*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln.
- Prouford, K.L./Nkomo, S. (2006). Race and ethnicity in organizations. In: Konrad, A.M./Prasad, P./Pringle, J.K. (Hrsg.): *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications.
- Purtschert, P. (2007). *Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen*. In: *Femina Politica* 16(1).
- Robertson, L./Kulik, C. T./Pepper, M. B. (2003). *Using needs assessment to resolve controversies in diversity training designs*. In: *Group and Organizational Management* 36.
- Robinson, G./Dechant, K. (1997). *Building a business case for diversity*. In: *Academy of Management Executive* 11.
- Rubin, G. (1975). The Traffic in Women: Notes on the 'Political Economy' of Sex. In: Reiter, R. (Hrsg.): *Towards an Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- Saake, I. (1998). *Theorien über das Alter. Perspektiven einer konstruktivistischen Altersforschung*. Opladen: VS.
- Schenk, C. (2008). Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Diversity Management. Gleichstellungspolitische Praxen im Lichte der Geschlechterforschung. In: Degele, N. (Hrsg.): *Gender/Queer Studies*. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Schipfer, R. K. (2005). *Der Wandel der Bevölkerung in Österreich. Auswirkungen auf Regionen und Kommunen*. Österreichisches Institut für Familienforschung, 5.
http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Working_Paper/wp_51_demografischer_wandel.pdf
- Schmidt, M. J. (2002). *The Business Case Guide*. Boston: Solution Matrix Ltd.
- Schönbauer, U. (1998). *Ältere am Arbeitsmarkt*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.
- Schriempf, A. (2001). *(Re)fusing the amputated body: An interactionist bridge from feminism and disability*. *Hyapatia*, 16(4).
- Schulz, A. (2009). *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwartz, M. S. (2001): *The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour*. In: *Journal of Business Ethics* 32(3).
- Sebald, H./Denison, K./Enneking, A./Richter, T. (2007). *Global workforce study*. Towers Perrin.
- Sepehri, P. (2002). Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. München: Hamp.
- Shakespeare, T./Watson, N. (2001). *The social model of disability: an outdated ideology?* *Research in Social Science and Disability*, 2 (<http://www.leeds.ac.uk/disability-studies/archiveuk/titles.html>).
- Sieben, B./Bornheim, N. (2011). Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In: Smykalla, S./Vinz, D. (Hrsg.): *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Siegemund, B. (2007). Fehlzeiten kosten Deutschland etwa 70 Milliarden Euro jährlich. Unter: dvr.de/site.aspx?url=html/presse/dvr_report/786_40.htm (Stand: 05.01.2013)
- Smith, P. (2004). *Whiteness, Normal Theory and Disability Studies*. *Disability Studies Quarterly*, 24(2).
- Sporcket, M. (2009). *Altersmanagement in der betrieblichen Praxis*. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 4: Springer.
- Stoi, R. (2004). Management und Controlling von Intangibles auf der Basis der immateriellen Werttreiber des Unternehmens. In: Horvath, P.H. (Hrsg.): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*. München: Vahlen.

- Strack, R./Baier, J./Fahlander, A. (2008). *Managing demographic risk*. Harvard Business Review, February 2008.
- Streb, C. K./Voelpel, S. C./Leibold, M. (2008). *Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice*. European Management Journal, 26.
- Stuber, M. (2008). *Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten*. Köln: Luchterhand.
- Stuber, M. (2004). *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Luchterhand.
- Süß, S. (2007). Managementmethoden – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland. In: Koall, V./Bruchhagen/Höher, F. (Hrsg.): *Diversity Outlooks*. Hamburg: LIT.
- Swim, J. K./Aikin, K. J./Hall, W. S./Hunter, B. A. (1995). *Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudice*. In: Journal of Personality and Social Psychology 68.
- Tajfel, H. (1982): *Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotype*. Bern: Huber.
- Thomas, A. (2003). Zum Verhältnis von Minderheiten und Mehrheiten in Organisationen – aus psychologischer Sicht. In: Wächter, H./Vedder, G./Führung, M. (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*. Mering: Rainer Hampp.
- Thomas, C. (2004). *How is disability understood? An examination of sociological approaches*. Disability & Society, 19(6).
- Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996). Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review 74(5).
- Thomas, R. R. (2001). *Affirmative Action: From the perspective of diversity*. Phylon 49(3/4).
- Thomas, R. R. (1996). *Redefining Diversity*. New York: Amacom.
- Thomas, R. R. (1992). *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: Amacom.
- Ulrich, P. (1993). Unternehmenskultur. In: Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
- Union of Physically Impaired Against Segregation (1976). *Fundamental Principles of Disability*. London: UPIAS.
- Van Dijk, H./van Engen, M./Pauwe, J. (2012). *Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective*. In: Journal of Business Ethics 111(1).
- van Oudenhoven-van der Zee, K./Paulus, P./Vos, M./Parthasarathy, N. (2009). *The Impact of Group Composition and Attitudes Towards Diversity on Anticipated Outcomes of Diversity in Groups*. In: Group Processes & Intergroup Relations 12.
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. Mering: Rainer Hampp.
- Vedder, G. (2002). Diversity Management. In: Poth, L./Poth, G. (Hrsg.): *Marketing – Loseblattsammlung*. Neuwied: Luchterhand.
- Vinz, D./Schiederig, K. (2011). Antidiskriminierungspolitik – ein Politikfeld im Spannungsfeld zwischen Gender, Diversity und Intersektionalität. In: Smykalla, S./Vinz, D. (Hrsg.): *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Von Bergen, C. W./Soper, B./Foster, T. (2002). *Unintended negative effects of diversity management*. In: Public Personnel Management 31.

- Von Hippel, W./Sekaquaptewa, D./Vargas, P. (1995). *On the role of encoding processes in stereotype maintenance*. In: Zanna, M. P. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology* 27. San Diego: Academic Press.
- Waggershauser, M. (2009). Kommunikation von Gender Diversity bei Vodafone Deutschland. In: Böcker, M./Schelenz, B. (Hrsg.): *Personalentwicklung als Kommunikationsaufgabe: Herausforderungen, Lösungsansätze und Praxisbeispiele*. Erlangen: Publics Publishing.
- Wagner, D./Sepehri, P. (1999). Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen? In: *Personalführung* 5.
- Wallerstein, I. (1991). The Construction of Peoplehood: Racism, Nationalism, Ethnicity. In: Balibar, E. & Wallerstein, I. (Hrsg.): *Race, nation, class: ambiguous identities*. London: Verso.
- Weber, M. (1996). The Origins of Ethnic Groups. In: Hutchinson, J./Smith, A. D. (Hrsg.): *Ethnicity*. Oxford: Oxford University Press.
- Werner, C./Devillard, S./Sancier-Sultan, S. (2010). *Moving women to the top*. Paris: McKinsey&Company.
- Wernhart, K. (2008). Ethnos – Identität – Globalisierung. In: Wernhart, K./Zips, W. (Hrsg.): *Ethnohistorie. Rekonstruktion und Kulturkritik. Eine Einführung*. Wien: Promedia.
- Wetterer, A. (2008). Konstruktion von Geschlecht: Reproduktionsweisen der Zweigeschlechtlichkeit. In: Becker, R./Kortendiek, B. (Hrsg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Williams, S. (1999). *Is anybody there? Critical realism, chronic illness and the disability debate*. *Sociology of Health and Illness*, 21(6).
- Wladasch, K./Liegl, B. (2010). *Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen*. Wien: Ludwig Boltzmann Institut.
<http://bim.lbg.ac.at/de/unternehmensarbeit/wladaschliegl-leitfaden-vielfalt-chancengleichheit-betrieb>
- Wladasch, K./Liegl, B. (2009). *Positive Maßnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Maßnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen und zur Herstellung von mehr Chancengleichheit*. Wien: Ludwig Boltzmann Institut.
<http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/Positive%20Massnahmen/index.html>
- Woodhams, C., Danieli, A. (2000). *Disability and diversity – a difference too far?* *Personnel Review*, 29(3).
- World Bank (2002). *Globalization, Growth, and Poverty: Building an Inclusive World Economy*. A World Bank Policy Research Report: Washington.
- Young, I. (2009). Structural Injustice and the Politics of Difference. In: Grabham, E., Cooper, D./Krishnadas, J./Herman, D. (Hrsg.): *Intersectionality and Beyond. Law, Power and the Politics of Location*. New York: Routledge-Cavendish.

Internetquellen:

Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG).

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008253>

Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG).

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004228&ShowPrintPreview=True> (Stand 19. 02. 2013)

Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-BGlG).

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008858> (Stand 19. 04. 2013)

Bundeskanzleramt/Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010). Frauenbericht.
<http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx>

- Kampagne „Echte Männer gehen in Karenz“ (<http://www.maennerinkarenz.at/kampagne.html>)
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) (2008). Behindertenbericht. http://www.bmask.gv.at/site/Soziales/Menschen_mit_Behinderungen/
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK). Gesetzlich anerkannte Kirchen und Religionsgesellschaften in Österreich. http://www.bmukk.gv.at/ministerium/kultusamt/ges_ Anerk_krg.xml (Stand 09. 02. 2013)
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK). Staatlich eingetragene religiöse Bekenntnisgemeinschaften. http://www.bmukk.gv.at/ministerium/kultusamt/eingetr_rel_bekg.xml (Stand 09. 02. 2013)
- Gleichbehandlungsgesetz (GIBG). <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395> (Stand 19. 04. 2013)
- Hausmann, R., Tyson, L. D., Zahidi, S. (2012). *The Global Gender Gap Report*. Genf: World Economic Forum. <http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>
- Statistik Austria (2011). *Bevölkerungsvorausschätzung 2011–2050 sowie Modellrechnungen bis 2075 für Österreich (Hauptszenario)*. http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=bev%C3%B6lkerungsvoraussch%C3%A4tzung&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.statistik.at%2Fdynamic%2Fwcmsprod%2Fidcplg%3FidcService%3DGET_NATIVE_FILE%26dID%3D34204%26dDocName%3D027385&ei=Gel4Uaa9DIrdswn-IHgDA&usg=AFQjCNEQEOFDw5QB0nvpQAakKqm3kkwBA&bvm=bv.45645796,d.ZWU
- Statistik Austria Kommission für Migrations- und Integrationsforschung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften (2014). *Migration & Integration. Zahlen, Daten, Indikatoren 2014*. http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.statistik.at%2Fweb_de%2Fredirect%2Findex.htm%3FdDocName%3D077475&ei=VGERVaSiFibMPd_ggfgP&usg=AFQjCNGwxAaob9c3EX258OUeBHBCDv2qYQ&bvm=bv.89184060,d.ZWU&cad=rjt
- Statistik Austria (2001). *Bevölkerung nach Religionsbekenntnis und Bundesländern 1951 bis 2001*. http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=religions%20bekenntnis%20%C3%B6sterreich%20statistik&source=web&cd=2&ved=0CFoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.statistik.at%2Fweb_de%2Fstatic%2Fbevoelkerung_2001_nach_religionsbekenntnis_und_staatsangehoerigkeit_022894.pdf&ei=bC7aT6rNB-334QTWt6SDAw&usg=AFQjCNFS0I6LIHnH4vkHV2jL48h7hCJ_Zw
- United Nations enable. What Is Disability And Who Are Persons With Disabilities? <http://www.un.org/esa/socdev/enable/faqs.htm>
- United States Census Bureau. Race. <http://www.census.gov/topics/population/race/about.html>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. Titles I and V of the Americans with Disabilities Act of 1999 (ADA). <http://www.eeoc.gov/laws/statutes/ada.cfm>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. The Age Discrimination in Employment Act of 1967. <http://www.eeoc.gov/laws/statutes/adea.cfm>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. Title VII of the Civil Rights Act of 1964. <http://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>
- Vereinte Nationen (1948). *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. <http://www.ohchr.org/en/udhr/pages/language.aspx?langid=ger>
- World Health Organization. Disabilities. <http://www.who.int/topics/disabilities/en/>

Anhang

Verortung und Definition von Diversität und Diversity Management

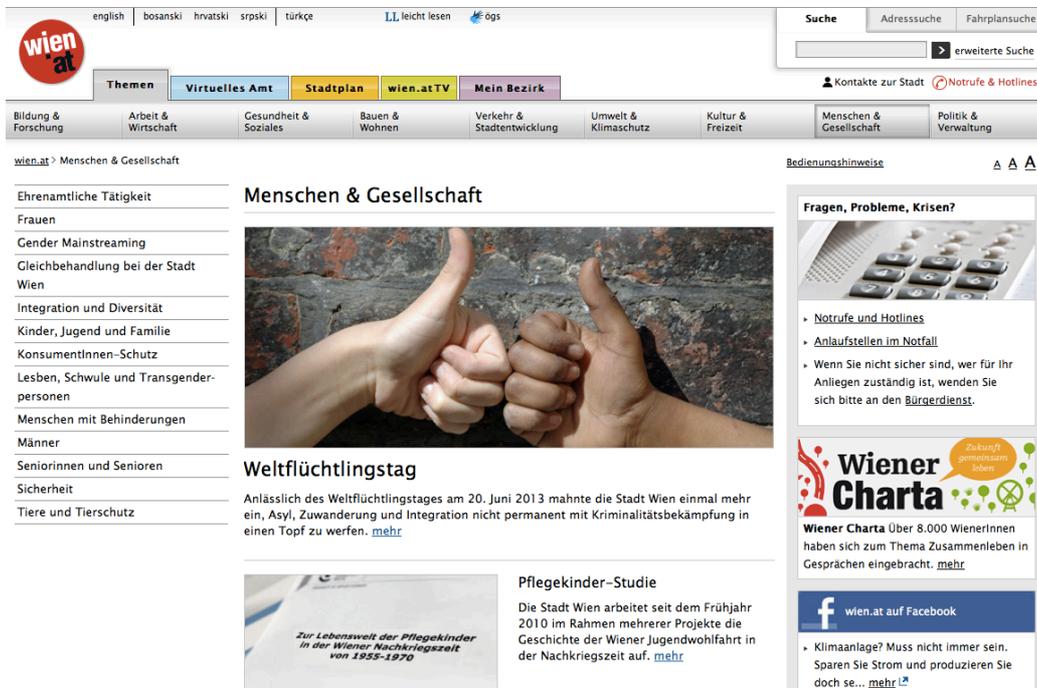


Abb. 1: Startseite des Themenblockes „Menschen & Gesellschaft“ der Homepage der Stadt Wien (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/>)

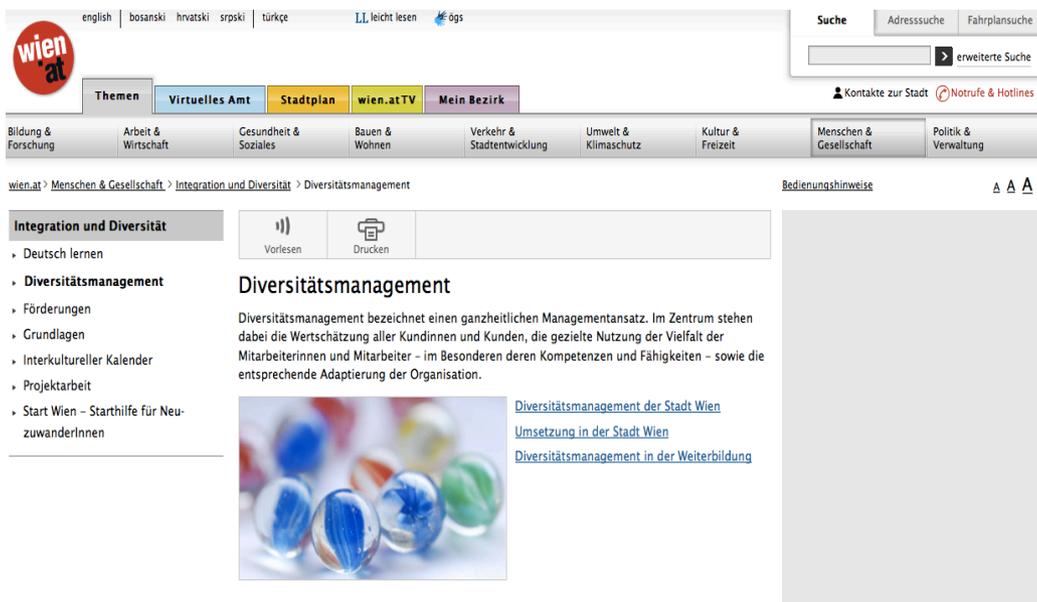


Abb. 2: Diversitätsmanagement als Untermenü von „Integration und Diversität“ auf der Seite zu „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/diversitaet/>)

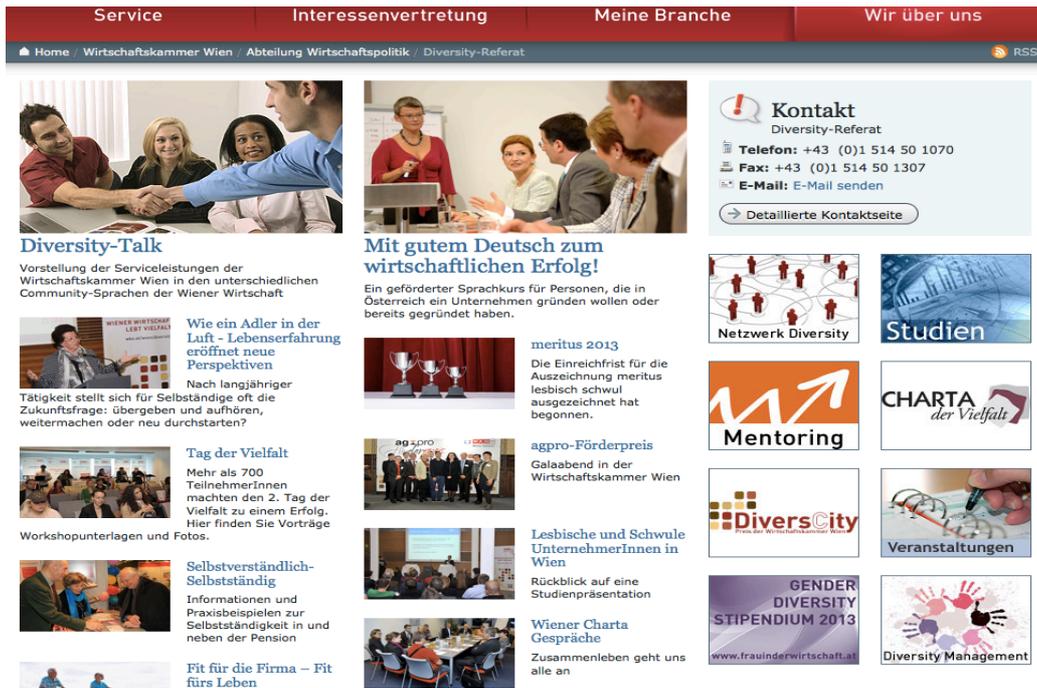


Abb. 3: Hauptseite des Diversity-Referats der Wirtschaftskammer Österreich für Wien. (Stand: 20. 07. 2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730)

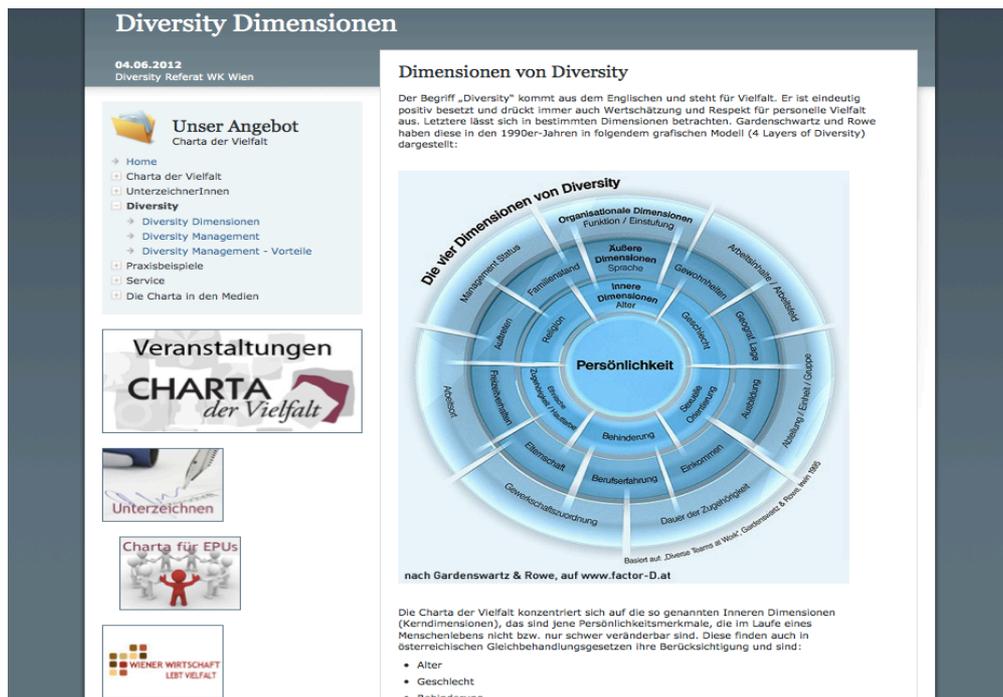


Abb. 4: Der Bereich „Diversity Dimensionen“ im Untermenü der Seite „Charta der Vielfalt“ der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 20. 07. 2013: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=665227&dstid=9502&opennavid=53403)

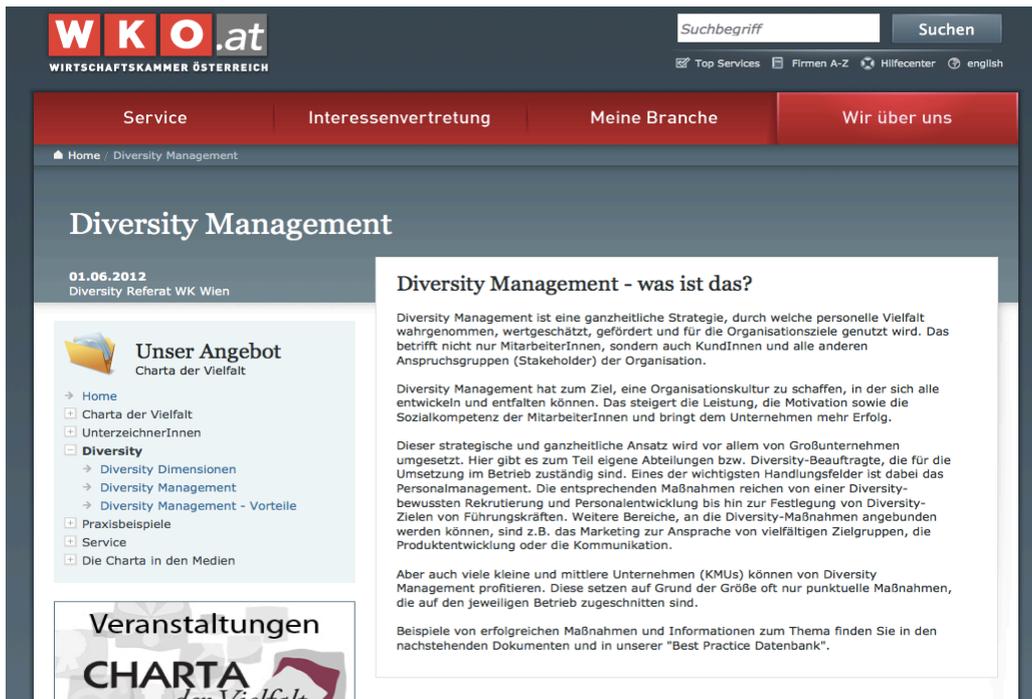


Abb. 5: Der Bereich „Diversity Management“ im Untermenü der Seite „Charta der Vielfalt“ der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 20. 07. 2013:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=665229&dstid=9502&opennavid=53403)

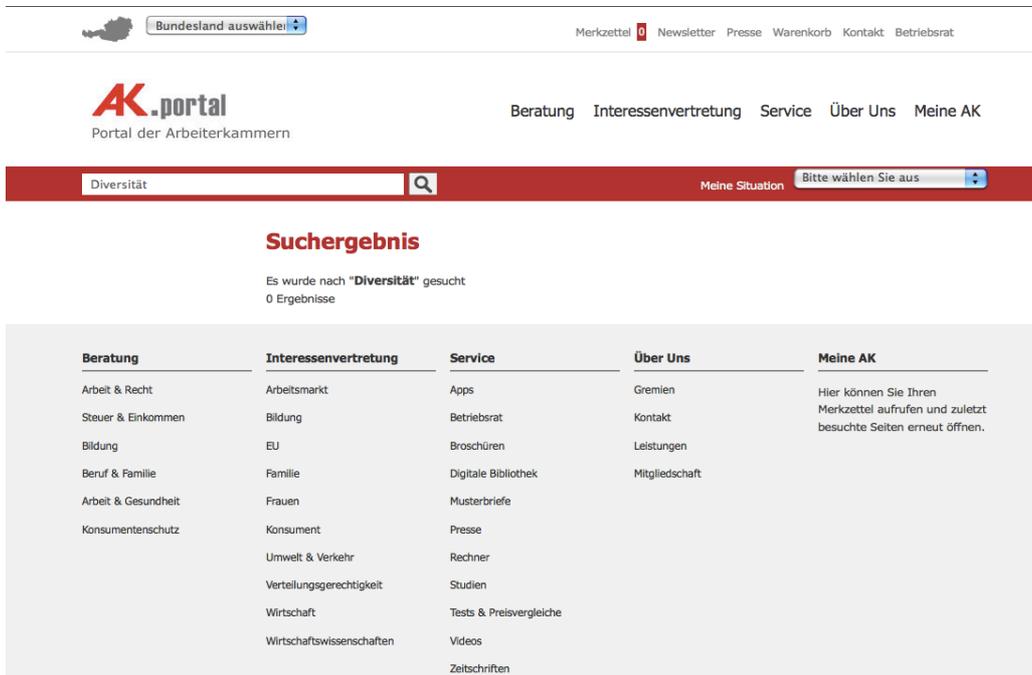


Abb. 6: Keine Suchergebnisse zu Diversität auf der Homepage der Arbeiterkammer Österreich für Wien (Stand: 20. 06. 2013:
[http://wien.arbeiterkammer.at/Suchergebnis.html?searchTerm=Diversit%C3%A4t&sub=\)](http://wien.arbeiterkammer.at/Suchergebnis.html?searchTerm=Diversit%C3%A4t&sub=))

Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Thematiken (Geschlecht)

The screenshot shows the 'Frauen' (Women) section of the City of Vienna website. The page layout includes a top navigation bar with language options (english, bosanski, hrvatski, srpski, türkçe) and a search bar. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'Themen', 'Virtuelles Amt', 'Stadtplan', 'wien.at TV', and 'Mein Bezirk'. The main content area is titled 'Themen und Schwerpunkte der Frauenabteilung' (Topics and Focus Areas of the Women's Department). It features a list of topics on the left, including 'Arbeitswelt', 'Der Transparente Raum', 'Freizeit', 'Gewaltprävention', 'Gleichstellung', 'International', 'K.O. Tropfen', 'Migration', 'Sexismus in der Werbung', 'Veranstaltungen', and 'Wiener Frauenpreis'. The main content area contains two featured articles: 'Kampagne "4 Wände 4 Hände" und App' and 'Sexualisierte Gewalt'. A sidebar on the right includes a search bar and a 'Publikationen' section with links for 'Online bestellen' and 'Als Download'.

Abb. 7: Der Bereich „Frauen“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/>)

The screenshot shows the 'Gender Mainstreaming' section of the City of Vienna website. The page layout includes a top navigation bar with language options (english, bosanski, hrvatski, srpski, türkçe) and a search bar. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'Themen', 'Virtuelles Amt', 'Stadtplan', 'wien.at TV', and 'Mein Bezirk'. The main content area is titled 'Gender Mainstreaming in Wien'. It features a list of topics on the left, including 'Beispiele', 'Gleichstellungsaktionsplan', 'Grundlagen', 'Strategie für Wien', and 'Ziele'. The main content area contains two featured articles: 'Gender Mainstreaming – leichtgemacht' and '"Gender Mainstreaming wirkt?!"'. A sidebar on the right includes a search bar and a 'Stadtfairteilen' section with links for 'Bevölkerungsstatistiken' and 'OGD Wien'.

Abb. 8: Der Bereich „Gender Mainstreaming“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/>)

Forschung Wirtschaft Soziales Wohnen Stadtentwicklung Klimaschutz Freizeit Gesellschaft

wien.at > Menschen & Gesellschaft > Gleichbehandlung bei der Stadt Wien Bedienungshinweise

Gleichbehandlung bei der Stadt Wien

- Chancengleichheit
- Kontakt
- Rechtliche Grundlagen



Gleichbehandlung zwischen Frauen und Männern als Bedienstete der Stadt Wien

Eine aktive Gleichstellungspolitik gehört untrennbar zu einer modernen Arbeitgeberin und einem kundinnen- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen.



Gleichbehandlungsbericht 2010

- Integration, Frauenfragen, Konsumverhaltensforschung und Prävention
- Stadtentwicklung, Verkehr, Klimawandel, Energieeffizienz und Baugewerkschaften
- Finanzen, Wirtschaftspolitik und Wiener Stadtwerke
- Gesundheit und Soziales, Regulatorische Bereiche und K&U
- Rechtsabteilung und andere Bereiche des öffentlichen Dienstes

Das Wiener Gleichbehandlungsgesetz ist am 1. Mai 1996 in Kraft getreten. Die Gemeinde Wien hat sich damit verpflichtet, jede berufliche Benachteiligung aufgrund des Geschlechts zu beseitigen und Frauen gezielt zu fördern. Von der Gleichbehandlung profitieren sowohl Frauen als auch Männer sowie die Dienstgeberin Gemeinde Wien. Das Gleichbehandlungsgesetz gilt für alle, die ein öffentlich-rechtliches oder vertragliches Dienstverhältnis zur Gemeinde Wien haben sowie für jene, die sich um Aufnahme in ein solches Dienstverhältnis bewerben und für Lehrlinge.

[Rechtliche Grundlagen](#)

[Chancengleichheit für Frauen und Männer](#)

[Frauenförderung](#) – mit Gleichstellungsprogramm

[Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz](#)

[Personen und Einrichtungen](#) – Kontakt

[Bestellservice](#)

[Links](#)

Weiterführende Informationen

[Frau wäscht, bügelt und kocht](#)

Abb. 9: Der Bereich „Gleichbehandlung bei der Stadt Wien“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ (Stand: 22. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/gleichbehandlung/>)

english | bosanski | hrvatski | srpski | türke | LI, leicht lesen | ops

Suche Adresssuche Fahrplansuche

erweiterte Suche

Kontakte zur Stadt Notrufe & Hotlines

Themen Virtuelles Amt Stadtplan wien.atTV Mein Bezirk

Bildung & Forschung Arbeit & Wirtschaft Gesundheit & Soziales Bauen & Wohnen Verkehr & Stadtentwicklung Umwelt & Klimaschutz Kultur & Freizeit Menschen & Gesellschaft Politik & Verwaltung

wien.at > Menschen & Gesellschaft > Männer Bedienungshinweise

- Ehrenamtliche Tätigkeit
- Frauen
- Gender Mainstreaming
- Gleichbehandlung bei der Stadt Wien
- Integration und Diversität
- Kinder, Jugend und Familie
- KonsumentInnen-Schutz
- Lesben, Schwule und Transgenderpersonen
- Menschen mit Behinderungen
- Männer**
- Seniorinnen und Senioren
- Sicherheit
- Tiere und Tierschutz



Männer



Männergesundheit

Männer haben nicht nur eigene Bedürfnisse, sondern auch geschlechtsspezifische Gesundheitsprobleme. [mehr](#)



Papamonat bei der Stadt

Männer, die bei der Stadt Wien beschäftigt sind, haben Anspruch auf einen Monat Väterkarenz. [mehr](#)



Barrierefreie Stadt



Gegen Sexismus

Initiative gegen Sexismus in der Werbung

Abb. 10: Der Bereich „Männer“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 23. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/maenner/>)



Abb. 11: Die Seite „Frau in der Wirtschaft“, eine Initiative Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 20. 07. 2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=6350)

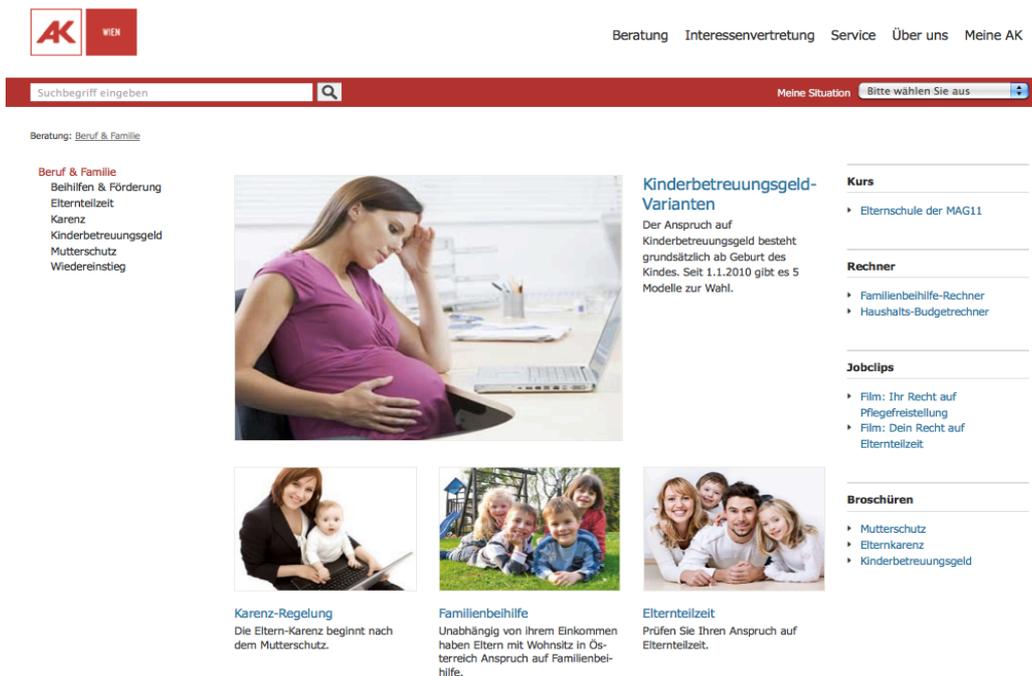


Abb. 12: Der Bereich „Beruf & Familie“ als Untermenü der Rubrik „Beratung“ der Arbeiterkammer für Wien. (Stand: 18. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/berufundfamilie/index.html>)

Suchbegriff eingeben

Meine Situation

Interessenvertretung: **Familie**

Familie



Qualität für Kinderbetreuung sichern
Standards zu Gruppengröße und Co. müssen österreichweit gelten.



Kinderbetreuung im OECD-Vergleich
Bei einem OECD-Vergleich zum Betreuungsschlüssel Kinder zu Personal steigt Österreich nicht gut aus.



Mängel bei Kinderbetreuung
EU-Mittel sollen in sozialen Zusammenhalt statt in die nächste Güterweg-Asphaltierung fließen.



Frauen verdienen weniger
Die AK fordert eine Familienförderung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert.

Rechner

- Gehaltsrechner
- Kindergeldrechner
- Familienbeihilfe-Rechner
- Haushalts-Budgetrechner

Video

- Film: Dein Recht auf Elternzeit

Link

- Parents & more Eltern-Forum

Abb. 13: Der Bereich „Familie“ als Untermenü der Rubrik „Interessenvertretung“ der Arbeiterkammer für Wien.
(Stand: 18. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/familie/index.html>)

Suchbegriff eingeben

Meine Situation

Interessenvertretung: **Frauen**

Frauen



Karenz schadet Frauen massiv
Die AK fordert den Ausbau der Kinderbetreuung: Plätze, Öffnungszeiten und Qualität.



Berufswahl: Mädchen oft benachteiligt
In nur einem Viertel der Familien sind technische Berufe für Mädchen ein Thema.



Soziale Dienstleistungen
Ausbau sozialer Dienstleistungen als Schlüssel für die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen.



Heldinnen der Gratis-Arbeit
Frauen leisten Jede Menge gratis für Familie und Haushalt.



Gender Budgeting im Steuersystem
Eine AK Studie zeigt Versäumnisse bei der Umsetzung auf.



Unternehmen weiter in Männerhand
Nur 5,6 Prozent der Führungskräfte in den führenden Betrieben sind Frauen.



Gehaltssinfo in Stelleninseraten
Einkommensinfo ist in der Mehrzahl der Stelleninserate unzureichend.

Broschüre

- Die Einkommensschere schliessen!

Download

- Leitfaden zur Erstellung eines Einkommensberichtes

Rechner

- Gehaltsrechner

Links

- ÖGB-Frauen
- AMS - Gehaltskompass
- Gleichbehandlungsanwaltschaft

Abb. 14: Der Bereich „Frauen“ als Untermenü der Rubrik „Interessenvertretung“ der Arbeiterkammer für Wien.
(Stand: 18. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/frauen/index.html>)

Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Thematiken (Ethnizität)

The screenshot shows the 'wien.at' website interface. At the top, there are language options (english, bosanski, hrvatski, srpski, türkçe) and a search bar. Below the navigation menu, the 'Menschen & Gesellschaft' section is active, with a sub-menu for 'Integration und Diversität'. The main content area features several articles and a sidebar with social media links (Facebook, Google Public Data Explorer, OGD Wien) and a 'Bedienungshinweise' section.

Integration und Diversität

- Deutsch lernen
- Diversitätsmanagement
- Förderungen
- Grundlagen
- Interkultureller Kalender
- Projektarbeit
- Start Wien – Starthilfe für NeuzuwanderInnen

Integration und Diversität

Inhalte in weiteren Sprachen: [English](#) · [Bosanski/Hrvatski/Srpski](#) · [Türkçe](#)

Integration ist ein Prozess. Er ist sowohl für die Aufnahmegesellschaft als auch für die Zuwanderinnen und Zuwanderer mit Aufgaben und Herausforderungen verbunden. Er zielt auf Gleichberechtigung und Chancengleichheit ab. Respekt und gegenseitige Anerkennung sind dabei unerlässlich.

[Kontakt zur Abteilung Integration und Diversität](#) (MA 17) · Hotline: +43 1 4000-81510

Im Sommer Deutsch lernen

In Wien werden schulbegleitende Kurse, auch in den Sommerferien, für Kinder mit Förderbedarf in Deutsch angeboten. [mehr](#)

Muttersprachliche LesepatInnen gesucht

Die MA 17 sucht ehrenamtliche LesepatInnen und Lesepaten, die mit Wiener Kindern mit verschiedenen

Abb. 15: Der Bereich „Integration und Diversität“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 23. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/>)

The screenshot displays the 'Diversity-Referat' website with a grid of articles and a contact sidebar. The articles include 'Diversity-Talk', 'Mit gutem Deutsch zum wirtschaftlichen Erfolg!', 'Tag der Vielfalt', 'Selbstverständlich-Selbstständig', and 'Fit für die Firma – Fit fürs Leben'. The sidebar contains contact details and logos for 'Netzwerk Diversity', 'Studien', 'Mentoring', 'DiversCity', 'GENDER DIVERSITY STIPENDIUM 2013', and 'Diversity Management'.

Diversity-Talk

Vorstellung der Serviceleistungen der Wirtschaftskammer Wien in den unterschiedlichen Community-Sprachen der Wiener Wirtschaft

Mit gutem Deutsch zum wirtschaftlichen Erfolg!

Ein geförderter Sprachkurs für Personen, die in Österreich ein Unternehmen gründen wollen oder bereits gegründet haben.

Tag der Vielfalt

Mehr als 700 TeilnehmerInnen machten den 2. Tag der Vielfalt zu einem Erfolg. Hier finden Sie Vorträge, Workshopunterlagen und Fotos.

Selbstverständlich-Selbstständig

Informationen und Praxisbeispielen zur Selbstständigkeit in und neben der Pension

Fit für die Firma – Fit fürs Leben

Rückblick der Veranstaltungsreihe „Wiener Wirtschaft lebt Vielfalt“

Kontakt
Diversity-Referat
Telefon: +43 (0)1 514 50 1070
Fax: +43 (0)1 514 50 1307
E-Mail: E-Mail senden
[Detaillierte Kontaktseite](#)

Netzwerk Diversity

Studien

Mentoring

DiversCity
Preis der Wirtschaftskammer Wien

GENDER DIVERSITY STIPENDIUM 2013
www.fraunderwirtschaft.at

Diversity Management

Abb. 16: Artikel zur Dimension Ethnizität auf der Startseite des „Diversity-Referats“ der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 23.07.2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730)

AK WIEN Beratung Interessenvertretung Service Über uns Meine AK

Suchbegriff eingeben Meine Situation Bitte wählen Sie aus

Beratung: Arbeit & Recht > Ausländische Arbeitnehmer

Arbeit & Recht
Ausländische Arbeitnehmer



Neue EU-Bürger
Ab wann Sie Zugang zum freien Arbeitsmarkt haben.



Gesetzliche Ausnahmen
Das Ausländerbeschäftigungsgesetz gilt nicht für alle ausländischen Arbeitnehmer. Hier die Ausnahmen



FAQs zu Einreise & Aufenthalt
Was bedeutet Familiennachzug? Was gilt bei SchülerInnen und Studierende? Was passiert, bei Trennung vom Partner?



Einreise und Aufenthalt
Sie wollen nach Österreich, um zu arbeiten? Die Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen.



Beschäftigungs-Bewilligung
Unter welchen Voraussetzungen Sie in Österreich arbeiten dürfen.



Beschäftigung in Österreich
Das brauchen ausländische ArbeitnehmerInnen, die in Österreich arbeiten wollen.



Beratung für MigrantInnen
Anlaufstellen zur Anerkennung von Berufsausbildung im Ausland.



Aufenthaltsrecht verlängern
Sie wohnen bereits in Österreich? So können Sie Ihre Niederlassung verlängern.

Link

- Beratungszentrum für MigrantInnen

Rechner & Tools

- Zeitspeicher
- Brutto-Netto-Rechner
- Das kleine 1x1 des Arbeitsrechts

Broschüren

- Arbeitsvertrag
- Arbeitszeitkalender
- Arbeitsrecht griffbereit

Abb. 17: Der Bereich „Ausländische Arbeitnehmer“ als Untermenü der Seite „Arbeit & Recht“ der Arbeiterkammer für Wien. (Stand: 19. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/auslaendischearbeitnehmer/index.html>)

AK WIEN Beratung Interessenvertretung Service Über uns Meine AK

Suchbegriff eingeben Meine Situation Bitte wählen Sie aus

Interessenvertretung: Bildung

Bildung



Nachhilfe: Hoher Lerndruck auf Familien
101 Millionen Euro für private Nachhilfe – Die Schule fordert die Familien weiterhin stark.



Fachhochschulen: Mehr Studienplätze!
An den Fachhochschulen bewerben sich jedes Jahr fast 55.000 Studieninteressierte.



Sprachschatz von MigrantInnen heben
MigrantInnen sprechen im Schnitt drei Sprachen und können diese im Beruf gut einsetzen.



Ganztagschule bringt bessere Noten
Die AK fordert einen beschleunigten Ausbau der Ganztagschulen.



Berufswahl: Mädchen oft benachteiligt
In nur einem Viertel der Familien sind technische Berufe für Mädchen ein Thema.



Check für betriebliche Ausbildung
Betriebe müssen bei der Lehrlingsausbildung mehr Verantwortung übernehmen.



Unsere Kinder besser fördern
Chancen auf den Bildungsaufstieg müssen verbessert werden.



Wildwuchs bei Pflichtpraktika

Download

- AK Programm zu Schule, Ausbildung, Hochschule und Weiterbildung

Video

- Film: Ich will was lernen in der Lehre!

Link

- Berufsförderungsinstitut

Abb. 18: Der Bereich „Bildung“ als Untermenü der Seite „Interessenvertretung“ der Arbeiterkammer für Wien. (Stand: 19. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/bildung/index.html>)

Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Thematiken (Sexuelle Orientierung)

The screenshot shows the 'wien.at' website interface. At the top, there are navigation tabs for 'Themen', 'Virtuelles Amt', 'Stadtplan', 'wien.atTV', and 'Mein Bezirk'. Below these are various service categories like 'Bildung & Forschung', 'Arbeit & Wirtschaft', etc. The main content area is titled 'Lesben, Schwule und Transgenderpersonen' and is part of the 'Menschen & Gesellschaft' section. It features a sidebar with a list of topics, a main text area with a news snippet about a conference on 'Trans*identitäten', and a grid of links for 'Förderungen', 'Bullying', 'Homosexualität / Bisexualität', 'Transsexuelle / Transgenderpersonen', and 'Vereine und Organisationen'. A right-hand sidebar includes a 'Bedienungshinweise' section and a 'facebook' link.

Abb. 19: Der Bereich „Lesben, Schwule und Transgenderpersonen“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 24. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/queerwien/>)

The screenshot displays the 'Diversity-Referat' website. It features a grid of article teasers with images and text. The articles include: 'Diversity-Talk' (presentation of services), 'Mit gutem Deutsch zum wirtschaftlichen Erfolg!' (language course), 'Wie ein Adler in der Luft - Lebenserfahrung eröffnet neue Perspektiven', 'Tag der Vielfalt' (workshop), 'Selbstverständlich-Selbstständig' (workshop), 'Fit für die Firma - Fit fürs Leben' (workshop), 'meritus 2013' (award), 'agpro-Förderpreis' (award), 'Lesbische und Schwule UnternehmerInnen in Wien', and 'Wiener Charta Gespräche'. On the right, there is a 'Kontakt' section with phone, fax, and email information, and a 'Detaillierte Kontaktseite' link. Below the contact section are logos for 'Netzwerk Diversity', 'Studien', 'Mentoring', 'CHARTA der Vielfalt', 'DiversCity', 'Veranstaltungen', 'GENDER DIVERSITY STIPENDIUM 2013', and 'Diversity Management'.

Abb. 20: Artikel zur Dimension sexuelle Orientierung auf der Startseite des „Diversity-Referats“ der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 24.07.2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730)

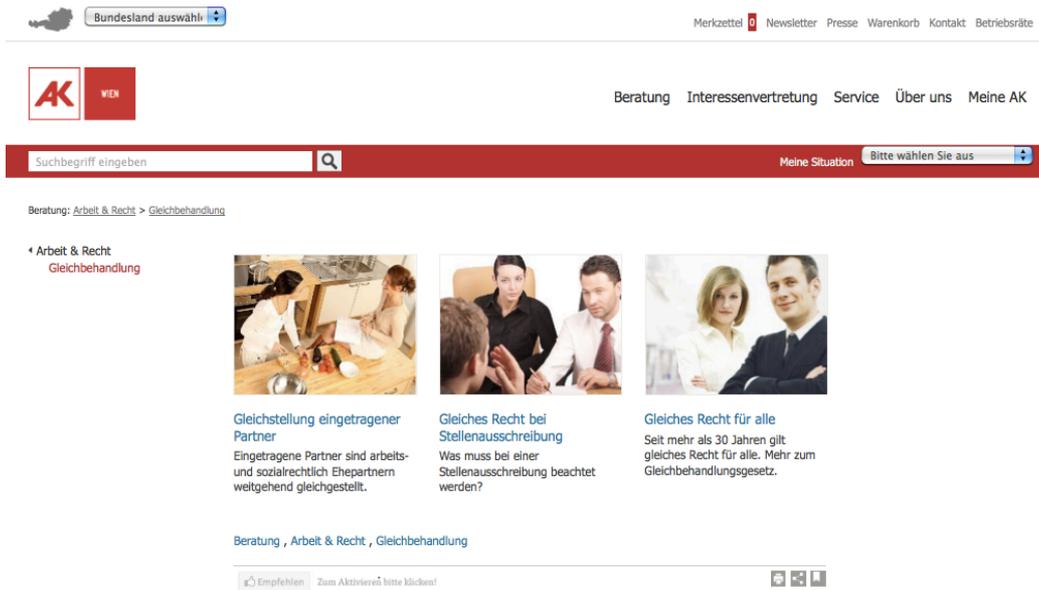


Abb. 21: Der Bereich „Gleichbehandlung“ als Untermenü der Seite „Arbeit & Recht“ der Arbeiterkammer für Wien. (Stand: 19. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/gleichbehandlung/index.html>)

Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Thematiken (Körperliche & geistige Fähigkeiten)

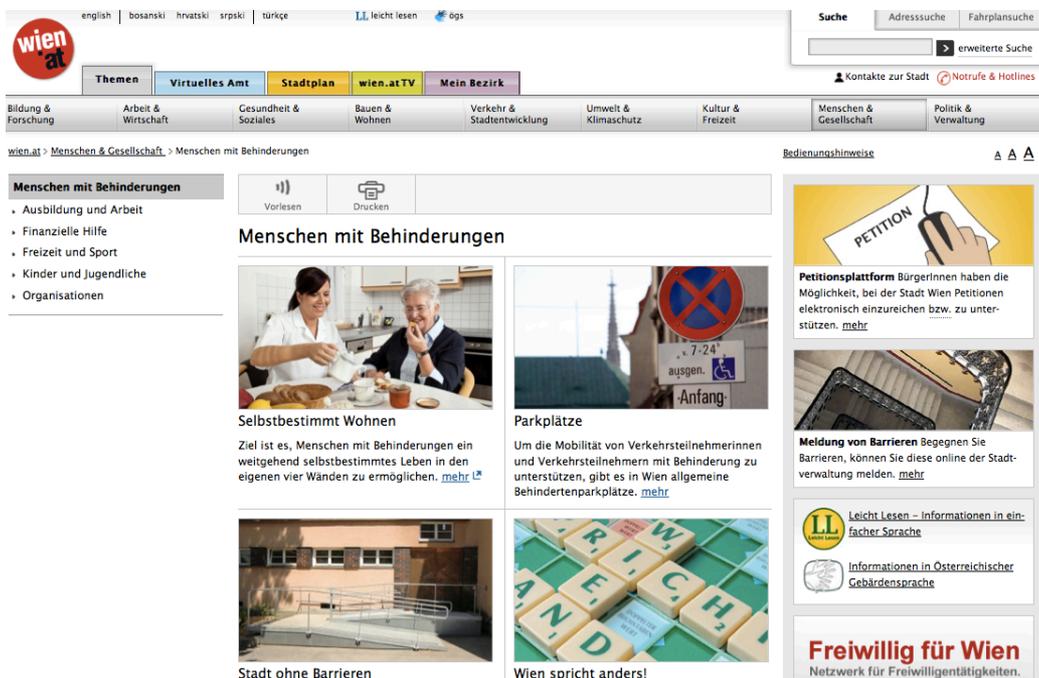


Abb. 22: Der Bereich „Menschen mit Behinderungen“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 24. 06. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/>)

Unser Angebot

Charta der Vielfalt

- Home
- Charta der Vielfalt
- UnterzeichnerInnen
- Diversity
- Praxisbeispiele
- Service
- Die Charta in den Medien



Kontakt

Charta der Vielfalt

☎ **Telefon:** +43 (0)1 514 50 1070

☎ **Fax:** +43 (0)1 514 50 1307

✉ **E-Mail:** E-Mail senden

→ [Detaillierte Kontaktseite](#)

Veranstaltungen



CHARTA
der Vielfalt

Empfehlungen von/für UnterzeichnerInnen

Meritus 2013: jetzt einreichen! B2B Diversity Day - DIM-Seminar in Brüssel - fair.versity Austria 2013



Beschäftigung von Menschen mit Behinderung
Charta-Unterzeichner Career Moves befragt die Unternehmen.



Spezialführung - Dialog im Dunkeln
Ein Angebot für UnterzeichnerInnen

Diversity Day 2013
Der Aktionstag der Diversity-Chartas in Europa wurde auch in Österreich gefeiert. Mit SAP konnte die Charta der Vielfalt ihr einhundertstes Mitglied begrüßen.



Pilotworkshops zum Thema "Barrierefreiheit"
Eine Nachlese

Die Charta gestaltete den 2. Tag der Vielfalt mit
UnterzeichnerInnen präsentierten erfolgreiche Praxisbeispiele

Kontakt

Charta der Vielfalt

☎ **Telefon:** +43 (0)1 514 50 1070

☎ **Fax:** +43 (0)1 514 50 1307

✉ **E-Mail:** E-Mail senden

→ [Detaillierte Kontaktseite](#)

Unterzeichnen



Charta für EPU's



Publikationen



Folder der Charta der Vielfalt Österreich
Die Charta der Vielfalt kurz und kompakt

„Produkte für unterschiedliche Bedürfnisse“

Interview mit Mag.a Mirjam Ernst (Volksbank AG)

„Wir sehen Diversity als Bereicherung und Chance für alle Beteiligten.“

Interview mit Mag. Andreas Hahn, Diversity Manager der UniCredit Bank Austria

„Vielfalt ist kein Selbstzweck!“

Interview mit Erich Neuwirth, Country Human Resources Manager von TNT Express Austria

„Die Aufgaben sind sehr vielfältig und abwechslungsreich“

Interview mit Mag.a (FH) Dagmar Gaugl, Diversity-Beauftragte von IBM Österreich.

Abb. 23: Artikel zur Dimension Behinderung auf der Startseite der „Charta der Vielfalt“, eine Initiative der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 24. 07. 2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=9502)

Beratung: [Arbeit & Recht](#) > [Arbeit und Behinderung](#)

*** Arbeit & Recht**
[Arbeit und Behinderung](#)



Integrative Betriebe
Was sind integrative Betriebe? Wen stellen sie an? Welche Bestimmungen gibt es?



Integrative Berufsausbildung
Besondere Ausbildung für benachteiligte Jugendliche.



Hilfe für Jugendliche
Für Jugendliche mit Lernschwierigkeiten und/oder Behinderung gibt es mehrere Förderungen.



Förderungen
ArbeitnehmerInnen mit Behinderung und Betriebe, in denen sie arbeiten, können Förderungen erhalten.



Kündigungsschutz
Für ArbeitnehmerInnen mit Behinderung gilt ein besonderer Kündigungsschutz.



Diskriminierung verboten!
ArbeitnehmerInnen mit Behinderung können sich gegen Diskriminierung wehren.



Beschäftigungspflicht
Firmen mit mehr als 25 Beschäftigten müssen mindestens einen begünstigten Behinderten einstellen.



Behindertenvertrauensperson
Die Behinderten-Vertrauensperson vertritt die im Betrieb beschäftigten begünstigten Behinderten.



Begünstigte behinderte Menschen
Für Menschen mit Behinderung ist es vorteilhaft, zu den "Begünstigten Behinderten" zu gehören.

Links

- ▶ [Arbeit & Behinderung](#)
- ▶ [Sozialministerium](#)
- ▶ [Bundessozialamt](#)

Broschüre

- ▶ [Ratgeber für ArbeitnehmerInnen mit Behinderung](#)

Abb. 24: Der Bereich „Arbeit und Behinderung“ als Untermenü der Seite „Arbeit & Recht“ der Arbeiterkammer für Wien. (Stand: 19. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/arbeitsundbehinderung/index.html>)

Diversitätsdimensionen und diesbezügliche Thematiken (Alter)

The screenshot shows the website 'wien.at' with a navigation menu. The main content area is titled 'Seniorinnen und Senioren'. It features several articles and brochures:

- Broschüre "Aktiv leben"**: A brochure from the Vienna Senior Center offering tips and suggestions for enjoyable and exciting activities. [mehr](#)
- Broschüre "Ihr gutes Recht"**: A brochure from the Vienna Senior Center about the most important opportunities like guardianship, power of attorney, and patient consent. [mehr](#)
- Stadt ohne Barrieren**: Barrier-free planning and construction means the unrestricted use of all urban spaces.
- Verkehrssicherheit**: Older people are particularly at risk in road traffic. The

On the right side, there are additional sections: 'Leben & Freude' (a free magazine for seniors), 'Freiwillig für Wien' (a network for volunteering), and 'Freiwillig für Wien Organisationen und Interessierte...'.

Abb. 25: Der Bereich „Seniorinnen und Senioren“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien (Stand: 02. 07. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/senioren/>)

The screenshot shows the website of the 'Diversity-Referat' (Diversity Office) of the Chamber of Commerce of Vienna. It features several articles and contact information:

- Diversity-Talk**: Presentation of services of the Chamber of Commerce of Vienna in different languages.
- Mit gutem Deutsch zum wirtschaftlichen Erfolg!**: A subsidized language course for people who want to start a business in Austria.
- Wie ein Adler in der Luft - Lebenserfahrung eröffnet neue Perspektiven**: An article about the challenges of starting a business after a long career.
- Tag der Vielfalt**: An event where over 700 participants made the 2nd day of diversity a success.
- Selbstverständlich-Selbstständig**: Information and practical examples for self-employment near retirement.
- Fit für die Firma - Fit fürs Leben**: A retrospective of the 'Vienna Economy Loves Diversity' event series.

On the right side, there is a 'Kontakt' section with phone, fax, and email information, and a grid of icons for 'Netzwerk Diversity', 'Studien', 'Mentoring', 'CHARTA der Vielfalt', 'DiversCity', 'Veranstaltungen', 'GENDER DIVERSITY STIPENDIUM 2013', and 'Diversity Management'.

Abb. 26: Artikel zur Dimension Alter auf der Startseite des „Diversity-Referats“ der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 23.07.2013: http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=8730)

Suchbegriff eingeben

Meine Situation

Interessenvertretung: [Arbeitsmarkt](#)

Arbeitsmarkt



Arbeitsplätze durch Innovation
Insgesamt werden in Österreich jährlich 19.000 neue Arbeitsplätze durch Innovation geschaffen.



Lage auf dem Arbeitsmarkt ist angespannt
Die Lage auf dem Arbeitsmarkt ist und bleibt höchst angespannt.



Österreich steht im EU-Vergleich gut da
Mit 4,9% haben wir die niedrigste Arbeitslosenquote.



Qualität der Arbeit
Wir überprüfen regelmäßig die aktuellen Qualitätsstandards.



Mehr Geld für Arbeitsmarktpolitik!
Für eine aktive Arbeitsmarktpolitik müssen mindestens 150 Millionen Euro mehr drin sein.



Einkommensinfo in Stelleninseraten
Bei Großbetrieben und KMUs zu über 60 % – Nachbesserungen sind notwendig.



Leiharbeiter häufig benachteiligt
Leiharbeitskräfte müssen mit der Stammebelegschaft gleichgestellt werden.



Schattenwirtschaft im Gastgewerbe

Broschüren

- Arbeitsrecht griffbereit
- Arbeitslos – Was nun?

Rechner

- Abfertigungs-Rechner
- Brutto-Netto-Rechner
- Resturlaubs-Rechner

Links

- Arbeit & Alter
- Arbeit & Gesundheit
- Arbeit & Behinderung

Abb. 27: Der Bereich „Arbeitsmarkt“ als Untermenü der Seite „Interessenvertretung“ der Arbeiterkammer für Wien.
(Stand: 19. 07. 2013: <http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsmarkt/index.html>)

Umsetzung von Diversity Management

english | bosanski | hrvatski | srpski | türkçe | LL leicht lesen | ögs

wien.at

Themen: Virtuelles Amt | Stadtplan | wien.at TV | Mein Bezirk

Bildung & Forschung | Arbeit & Wirtschaft | Gesundheit & Soziales | Bauen & Wohnen | Verkehr & Stadtentwicklung | Umwelt & Klimaschutz | Kultur & Freizeit | Menschen & Gesellschaft | Politik & Verwaltung

wien.at > Menschen & Gesellschaft > Integration und Diversität > Diversitätsmanagement

Integration und Diversität

- Deutsch lernen
- Diversitätsmanagement**
- Förderungen
- Grundlagen
- Interkultureller Kalender
- Projektarbeit
- Start Wien – Starthilfe für NeuzuwanderInnen

Vorlesen | Drucken

Diversitätsmanagement – Umsetzung in der Stadt Wien

Das Diversitätsmanagement der Abteilung [Integration und Diversität](#) (MA 17) setzt sich mit der Frage auseinander, wie eine Stadt mit der vorhandenen kulturellen, sprachlichen und sozialen Vielfalt umgehen kann, dass möglichst alle Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Organisation davon profitieren.

Um diese Vielfalt konkret nutzbar zu machen, ist es notwendig, gezielte Strategien zur Implementierung und Umsetzung des Diversitätsmanagements zu entwickeln.

Beispiele dafür sind:

- Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema
- Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Optimierung der Produkte und Dienstleistungen



Abb. 28: Der Bereich „Diversitätsmanagement – Umsetzung in der Stadt Wien“ als Untermenü der Seite „Menschen & Gesellschaft“ der Stadt Wien.
(Stand: 19. 07. 2013: <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/diversitaet/umsetzung.html>)

WKO.at
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

Suchbegriff Suchen

Top Services Firmen A-Z Hilfecenter english

Service Interessenvertretung Meine Branche Wir über uns

Home / Diversity Management

Diversity Management

01.06.2012
Diversity Referat WK Wien

Unser Angebot
Charta der Vielfalt

- Home
- Charta der Vielfalt
- UnterzeichnerInnen
- **Diversity**
 - Diversity Dimensionen
 - Diversity Management
 - Diversity Management - Vorteile
- Praxisbeispiele
- Service
- Die Charta in den Medien

Veranstaltungen
CHARTA
der Vielfalt

Diversity Management - was ist das?

Diversity Management ist eine ganzheitliche Strategie, durch welche personelle Vielfalt wahrgenommen, wertgeschätzt, gefördert und für die Organisationsziele genutzt wird. Das betrifft nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch KundInnen und alle anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation.

Diversity Management hat zum Ziel, eine Organisationskultur zu schaffen, in der sich alle entwickeln und entfalten können. Das steigert die Leistung, die Motivation sowie die Sozialkompetenz der MitarbeiterInnen und bringt dem Unternehmen mehr Erfolg.

Dieser strategische und ganzheitliche Ansatz wird vor allem von Großunternehmen umgesetzt. Hier gibt es zum Teil eigene Abteilungen bzw. Diversity-Beauftragte, die für die Umsetzung im Betrieb zuständig sind. Eines der wichtigsten Handlungsfelder ist dabei das Personalmanagement. Die entsprechenden Maßnahmen reichen von einer Diversity-bewussten Rekrutierung und Personalentwicklung bis hin zur Festlegung von Diversity-Zielen von Führungskräften. Weitere Bereiche, an die Diversity-Maßnahmen angebunden werden können, sind z.B. das Marketing zur Ansprache von vielfältigen Zielgruppen, die Produktentwicklung oder die Kommunikation.

Aber auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) können von Diversity Management profitieren. Diese setzen auf Grund der Größe oft nur punktuelle Maßnahmen, die auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten sind.

Beispiele von erfolgreichen Maßnahmen und Informationen zum Thema finden Sie in den nachstehenden Dokumenten und in unserer "Best Practice Datenbank".

Abb. 29: Der Bereich „Diversity Management“ im Untermenü der Seite „Charta der Vielfalt“ der Wirtschaftskammer Wien. (Stand: 20. 07. 2013:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=665229&dstid=9502&opennavid=53403)

Abstract Deutsch

Die vorliegende Arbeit untersucht welche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Diversity Management (DiM) in Wien herrschen. Dabei wird auf die Theorie von Stuber (2008) rückgegriffen, dass staatlich-politische, gesellschaftlich-kulturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen richtungsweisend für die Perspektive auf Diversität und den Umgang mit dieser sind. Daher wird analysiert welche Perspektiven die Stadt Wien, die Wirtschaftskammer Wien und die Arbeiterkammer Wien vermitteln, da diese in der Position sind solche Rahmenbedingungen in Wien zu schaffen und auszugestalten. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2007) werden die Homepages der drei Institutionen daraufhin untersucht wie Diversität und DiM definiert, welche Diversitätsdimensionen thematisiert, welche Argumente für und gegen DiM angeführt und wie die Umsetzung von DiM präsentiert wird. Insgesamt zeigt sich in der Darstellung von Diversität und DiM bei der Stadt Wien ein ausgeglichenes Bild aus Argumenten verschiedenster Diversitätsperspektiven, das zugrundeliegende Machtwirkungen oft miteinbezieht. Im Gegensatz dazu fokussiert die Wirtschaftskammer Wien auf Argumente der Zugangs-und-Legitimitäts Perspektive und des Business Case Diversity, herrschende Ungleichheiten werden hier zumeist unhinterfragt reproduziert. Von der Arbeiterkammer werden Diversität und DiM überhaupt nicht thematisiert.

Abstract English

This thesis investigates the current framework conditions for managing diversity in Vienna. Based on Stuber's (2008) theory that national-political, societal-cultural and economic conditions impact the perspective on diversity and diversity management (dim) the examination is focused on three institutions in the position to shape such conditions. Therefore it is investigated which perspectives are communicated through the homepages of the local government 'Stadt Wien', the chamber of commerce Vienna 'Wirtschaftskammer' and the chamber of labor Vienna 'Arbeiterkammer'. Mayring's (2007) qualitative content analysis was used to analyze homepage content on definitions of diversity and dim, diversity dimensions, arguments for and against dim as well as implementation of dim of those three institutions. Results indicate that 'Stadt Wien' offers a balanced argument of different perspectives, mostly taking into account a multitude of underlying inequalities. In contrast the chamber of commerce Vienna focuses on arguments from the access-and-legitimacy perspective and the business case diversity, often reproducing existing bias and inequalities. The chamber of labor does not broach the issue of diversity or dim.

Lebenslauf der Verfasserin

Marie-Therese WALCHER, MSc

geboren am 19.03.1987

in Wien

Staatsbürgerschaft: Österreich

Ausbildung:

- | | |
|-----------------------|--|
| Seit Okt. 2013 | Englischsprachiges Doktoratsstudium (PhD) in Business and Socioeconomic Sciences an der Modul University Vienna |
| Okt. 2011 – Feb. 2012 | Auslandssemester an der Humboldt-Universität zu Berlin |
| Seit Okt. 2010 | Masterstudium der Gender Studies an der Universität Wien |
| 2010 - 2012 | Masterstudium der Wirtschaftspsychologie an der Sigmund Freud PrivatUniversität Wien
Erreichung des akademischen Grades ‚Master of Science‘ |
| 2007 - 2010 | Bakkalaureatstudium der Psychologie an der Sigmund Freud PrivatUniversität Wien
Erreichung des akademischen Grades ‚Bachelor of Science‘ |
| 2005 - 2007 | Studium der Humanmedizin an der Medizinischen Universität Wien |
| 1997 – 2005 | GRG1 Stubenbastei, 1010 Wien
AHS-Matura mit ausgezeichnetem Erfolg |
| 1993 – 1997 | Volksschule Petrusgasse, 1030 Wien |