

ÖIF-Dossier

34

Diversity Management in KMUs

Eine Fallstudie zur Nutzung des wirtschaftlichen Potenzials von Migrant/innen in kleinen und mittleren Unternehmen

Mag. Edith Vasilyev

Diversity Management in KMUs
Eine Fallstudie zur Nutzung des wirtschaftlichen Potenzials von Migrant/innen in
kleinen und mittleren Unternehmen

Mag. Edith Vasilyev

Juli 2014

© Österreichischer Integrationsfonds

Bitte zitieren sie diese Publikation wie folgt:

Vasilyev, E. (2014): Diversity Management zur Nutzung des wirtschaftlichen Potenzials von Migrant/innen in kleinen und mittleren Unternehmen. In: ÖIF-Dossier n°34, Wien.

Ein besonderer Dank gilt den beiden Unternehmen „Unitcargo“ und „Systemlogistik“, die diese Fallstudie auf Grund ihrer Unterstützung möglich gemacht haben.

IMPRESSUM:

Medieninhaber, Herausgeber, Redaktion und Hersteller: Österreichischer Integrationsfonds – Fonds zur Integration von Flüchtlingen und Migrant/innen (ÖIF) / Schlachthausgasse 30, 1030 Wien, Tel.: +43(0)1/710 12 03-0, mail@integrationsfonds.at; **Verlags- und Herstellungsort:** Schlachthausgasse 30, 1030 Wien; grundlegende Richtung: wissenschaftliche Publikation zu den Themen Migration und Integration; **Offenlegung gem. § 25 MedienG:** Sämtliche Informationen über den Medieninhaber und die grundlegende Richtung dieses Mediums können unter www.integrationsfonds.at/impressum abgerufen werden.

Haftungsausschluss:

Die Inhalte dieses Mediums wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird keine Haftung übernommen.

Weder der Österreichische Integrationsfonds noch andere, an der Erstellung dieses Mediums Beteiligte, haften für Schäden jedweder Art, die durch die Nutzung, Anwendung und Weitergabe der dargebotenen Inhalte entstehen.

Sofern dieses Medium Verweise auf andere Medien Dritter enthält, auf die der Österreichische Integrationsfonds keinen Einfluss ausübt, ist eine Haftung für die Inhalte dieser Medien ausgeschlossen. Für die Richtigkeit der Informationen in Medien Dritter, ist der jeweilige Medieninhaber verantwortlich.

Die Beiträge dieser Publikation geben die Meinungen und Ansichten der Autoren wieder und stehen nicht für inhaltliche insbesondere politische Positionen der Herausgeber oder des Österreichischen Integrationsfonds und des Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres.

Urheberrecht:

Alle in diesem Medium veröffentlichten Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Urhebers ist jede technisch mögliche oder erst in Hinkunft möglich werdende Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Verwertung untersagt, sei es entgeltlich oder unentgeltlich.

© 2014 Österreichischer Integrationsfonds

Die vorliegende Fallstudie untersucht Diversity Management Strategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs). Neben einer komprimierten Darstellung der Entstehung und Entwicklung von Diversity Management wurde an Hand einer Fallstudie beleuchtet, wie zwei Unternehmen aus der Logistikbranche – Unitcargo und Systemlogistik – ihr Diversity Konzept umsetzen. Das qualitativ orientierte Forschungsdesign (Experteninterviews, Mitarbeiterinterviews) wurde durch eine detaillierte quantitative Erhebung zur Vielfalt der Mitarbeiterstruktur an Hand der sechs Kerndimensionen von Diversity Management (Ethnie, Gender, Alter, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung) sowie durch eine Dokumentenanalyse ergänzt.

Zentrale Ergebnisse

- Großunternehmen gelten als Vorreiter im Diversity Management und nutzen dieses als Tool der Unternehmensführung. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entdecken dieses Thema in den letzten Jahren verstärkt für sich.
- In den beiden untersuchten KMUs Unitcargo und Systemlogistik war die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter/innen (Kerndimension Ethnie) Ausgangspunkt für Diversitätsüberlegungen. Diese wurden top-down durch die Geschäftsführung in Gang gesetzt und gesteuert.
- Die heterogene Mitarbeiterstruktur und die somit breitgefächerten Skills der Mitarbeiter/innen sind für die untersuchten Unternehmen von ökonomischer Bedeutung und werden durch Weiterbildungen individuell gefördert. Als konkreter ökonomischer Vorteil im international ausgerichteten Logistikbereich wurden Fremdsprachenkenntnisse sowie internationale Erfahrungen der Mitarbeiter/innen genannt.
- Die schriftliche Verankerung von Diversity Management im Unternehmensleitbild sorgt dafür, dass das Ziel Vielfalt anzuerkennen und wertzuschätzen auch tatsächlich umgesetzt wird. Zusätzlich findet dadurch der ökonomische Nutzen, der durch Diversity Management erzielt wird stärker Beachtung. Neben der medialen

Aufmerksamkeit gelang es den Unternehmen zudem ihr Personalmanagement zu diversifizieren und ihren Bewerberpool zu erweitern.

- Von den sechs Kerndimensionen wurden Ethnie und Gender in allen Interviews erwähnt. Die Dimensionen Alter, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung wurden hingegen nur angesprochen, wenn damit entweder eine Betroffenheit im Sinne einer persönlichen oder betrieblichen Betroffenheit verbunden war.
- Anhand der Analyse der Dimension sexuelle Orientierung zeigt sich, dass die proaktive Beschäftigung mit Diversität nicht nur zu einem positiven Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeiter/innen führt, sondern auch in Kombination mit dem Outing von einem/einer Betroffenen zu einer Offenlegung der Dimension im Unternehmensalltag führen kann.
- Auszeichnungen wie der „DiversCity Preis“ der Wirtschaftskammer Wien können wichtige Push-Faktoren sein, um eine bereits gelebte Diversitätskultur zu formalisieren und eine verschriftlichte Diversity Management Strategie für das Unternehmen auszuarbeiten.

Inhalt

1	THEORETISCHER HINTERGRUND	7
1.1	HISTORISCHE ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE	7
1.1.1	Fairness- und Antidiskriminierungsansatz (Fairness & Discrimination Approach)	9
1.1.2	Marktzutrittsperspektive (Access & Legitimacy Approach)	10
1.1.3	Lern- und Effektivitätsperspektive (Learning & Effectiveness Approach)	11
1.2	DIVERSITY MANAGEMENT – DEFINITION UND ABGRENZUNG DER BEGRIFFLICHKEIT	12
1.3	DIMENSIONEN VON DIVERSITY	13
1.3.1	Gardenswartz und Rowe	14
1.3.2	Adaptierung im deutschsprachigen Raum	15
2	FORSCHUNGSSTRATEGIE	19
2.1	ZIEL DER STUDIE	19
2.2	FALLSTUDIE	20
2.3	FALLAUSWAHL	22
2.4	DURCHFÜHRUNG DER FALLSTUDIE	24
2.4.1	Unitcargo	25
2.4.2	Systemlogistik	25
2.5	DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNG DER INTERVIEWS	26
3	FIRMENANALYSE	28
3.1	DIE TRANSPORT- UND LOGISTIKBRANCHE	28
3.2	UNITCARGO	30
3.2.1	Eckdaten des Unternehmens	30
3.2.2	Quantitative Auswertung nach Kerndimensionen	31
3.2.3	Dokumentenanalyse	36
3.2.4	Qualitative Auswertung der Interviews	39
3.3	SYSTEMLOGISTIK	45
3.3.1	Eckdaten des Unternehmens	45
3.3.2	Quantitative Auswertung nach Kerndimensionen	46
3.3.3	Dokumentenanalyse	50

3.3.4	Qualitative Auswertung der Interviews	52
4	ANALYSE	58
5	LITERATURVERZEICHNIS	66

1 Theoretischer Hintergrund

1.1 Historische Entwicklungsperspektive

Für ein besseres Verständnis von Diversity Management Strategien im organisationalen Kontext soll an dieser Stelle eine Betrachtung sowohl aus historischer als auch aus konzeptioneller Sicht vorgenommen werden. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Verortung an Hand einer linearen historischen Zeitachse zwar die theoretische und konzeptionelle Weiterentwicklung der Verständnisansätze widerspiegelt, eine isolierte Betrachtung, welche jeden Ansatz als ein in sich geschlossenes, nicht übergreifendes, sich gegenseitig ablösendes Theoriegebilde einordnet, würde allerdings der praktischen Realität nicht gerecht werden. So sei vorausgeschickt, dass sich alle drei nachfolgend beschriebenen Verständnisansätze – Fairness/Antidiskriminierungs-, Marktzutritts-, und Lern/Effektivitätsperspektive – zum Teil überschneiden, parallel existieren und/oder ergänzen. Laut Pauser stellt zum Beispiel die, wie er sie nennt „Resistenzperspektive“, d.h. jener Umgang mit Diversität, der dieser wenig bis keine Beachtung schenkt, und welcher zeitlich am weitesten zurückliegt, auch heute noch die gängigste Form in der Handhabung von Heterogenität dar (Pauser 2011: 36).

Die Globalisierung bzw. Internationalisierung der Wirtschaft und die Individualisierung der Gesellschaft, welche im 20. Jahrhundert stattfand, führte nicht nur zu einer Vielzahl neuer erkenntnistheoretischer Ansätze und postmoderner philosophischer Zugänge, sondern auch zu großen Veränderungen im organisationalen Kontext. Die aus einer weltweiten Mobilität und Vernetzung resultierende Diversifizierung der Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte sowie eine sich laufend weiter diversifizierende Mitarbeiterstruktur brachten eine externe und interne Vielfalt für Unternehmen zu Tage, die homogene, monokulturelle Organisationen vor große Herausforderungen stellt und neue, den veränderten Umweltbedingungen entsprechende Lösungsansätze einfordert. Eine für das Industriezeitalter typische und auch durchaus erfolgreich arbeitende homogene Organisationsstruktur würde demnach nicht mehr ausreichen, die Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen einer sich diversifizierenden heterogenen Gesellschaft aufrechtzuerhalten. Schwarz-Wölzl konstatiert in diesem Zusammenhang in ihrer Diversity Analyse angelehnt am Sprachwissenschaftler Watz-

lawick¹ „Wir können nicht nicht divers sein“ (Schwarz-Wölzl 2004: 4). Organisationstheoretisch bedeutet dieser Übergang von einer monokulturellen-gleichförmigen zu einer heterogenen Organisationskultur auch eine Aufwertung von „human resources“ zum wichtigstem Kapital. Diese Ressourcenverschiebung stellt eine Veränderung für die gesamte Organisationslandschaft dar und macht somit Diversität für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Größenordnung oder dem Grad ihrer Internationalisierung, relevant (Schwarz-Wölzl 2004: 5).

Nichts desto trotz entwickelten sich Diversitätsansätze in der Unternehmenskultur schleppend und mit einiger Verzögerung zu den sich verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Aretz und Hansen verweisen in diesem Zusammenhang auf die unterschiedliche Interpretation des Wertmusters „Verschiedenheit“ in den Gesellschaften bzw. auf die unterschiedliche Implementati-on in den großen institutionellen Komplexen, wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, etc.. Die Wertschätzung personeller Vielfalt und Differenz manifestiert sich in Folge dessen unterschiedlich in den Gesellschaften. (Aretz/Hansen 2003: 10f)

Der deutschsprachige Kulturraum blieb lange Zeit einem nach Luther und Kant dominanten kulturellen Wertmuster der „Synthese“ verhaftet. Dieses sah vor, alles Vielfältige und Partikulare in einem umfassenden Ganzen aufzuheben und eine monokulturelle organisationale Ausrichtung auf Harmonie, Gleichheit, Integration und Normen anzustreben. Die USA hingegen orientierte sich weit früher am Wertekonstrukt der Vielfalt (Aretz/Hansen 2003: 11). Diese differierende gesellschaftliche Wahrnehmung und Bewertung von Vielfalt lässt sich neben dem Wirtschaftsbereich auch auf Ebene der Politik beobachten. Während sich die sogenannten klassischen Einwanderungsländer, zu denen auch die USA oder Kanada zählen, ab den 1960er und 1970er Jahren mit einer aktiven und gesteuerten Einwanderungspolitik und der damit einhergehenden Heterogenität der Bevölkerung auseinandersetzen, blieben zentraleuropäische Gesellschaften, wie Deutschland und auch Österreich lange Zeit einem Paradigma der gesellschaftlichen Abschottung und Assimilierung verhaftet. Schlagwörter wie „Willkommenskultur“ oder „unity within diversity“ (Kanada) fanden hierzulande erst im Lauf der 2000er Jahre Eingang in Wissenschaft und Politik (Vasilyev 2013).

¹ Watzlawick: „Wir können nicht *nicht* kommunizieren“.

Diese gesellschaftspolitischen Erklärungsansätze mögen auch den späten und manchmal zögerlichen Zugang zu Diversity Management Konzepten in Österreich erklären und Pausers eingangs erwähnte Diagnose, wonach die Resistenzhaltung gegenüber Diversität auch heute noch die gängigste Form des Umgangs mit Heterogenität darstellt, unterstützen. Diversität spielt in diesem Zugang keine Rolle, Monokultur und Homogenität werden als Organisationskultur gepflegt, der Status quo eines dominanten Ideals (zumeist männlich, weiß, heterosexuell und nicht behindert) wird aufrecht erhalten (Vedder 2006 in Pauser 2011: 39).

1.1.1 Fairness- und Antidiskriminierungsansatz (Fairness & Discrimination Approach)

Der in der Literatur bekannt gewordene Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, der auch gleichzeitig als Ursprung der Diversity Debatte gilt, hat seine Anfänge in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1960er Jahre. Der erstmaligen gesetzlichen Verankerung des Schutzes vor Diskriminierung (in Bezug auf Geschlecht und Hautfarbe) im Anti-Discrimination Act kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu. Soziale Bewegungen forderten Gleichstellung und führten neben einem gesamtgesellschaftlichen und politischen Umdenken hinsichtlich Heterogenität auch zu einem kontinuierlichen Ausbau dieser Gesetzgebung sowie zu zusätzlichen *Affirmative Actions* und *Equal Opportunities* (Quotenregelungen und positive Diskriminierung). Bendl konstatiert in diesem Zusammenhang: „Basis all dieser Beschäftigung mit Diversität war der politische Gedanke und Wille von Gleichstellung, Gleichbehandlung und Gerechtigkeit unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht, Religion oder nationaler Herkunft. Antidiskriminierung in allen Bereichen und Schichten der US-amerikanischen Gesellschaft galt in diesem Kontext als eine normative Aufgabe und die soziomoralische Komponente war die Triebfeder.“ (Bendl 2007: 19 in Pauser 2011: 34) Diese ethisch-moralischen Grundsätze wurden zusätzlich von ökonomischen Prognosen unterstützt. Johnston und Packer diagnostizierten in ihrem Workforce-2000-Prognosen 1987, dass „die Kerngruppe auf dem US-Arbeitsmarkt, der ‚weißen, hochqualifizierten, amerikanischen Männer, mittleren Alters, ohne Behinderungen‘ im Jahr 2000 auf unter 30% aller Beschäftigten sinken würde.“ (Vedder 2011: 11)

Der organisationalen Konzeption von Diversity Management liegt eine defizitäre Sichtweise zu Grunde, oder wie Vedder es bezeichnet, die Annahme dass „Vielfalt“ Probleme verursacht. Ziel war es durch Assimilierung und Chancengleichheit die

Gleichbehandlung von „benachteiligten“ Gruppen zu erreichen und damit normativ gerechtfertigte Ansprüche in einer Gesellschaft umzusetzen. Eine Neubewertung dieser Sichtweise wurde allerdings von Elisabeth Göbel in ihrem Beitrag „Diversity Management als ethisches Konzept“ dargelegt. Ihre Kritik einer falschen Interpretation des ethischen Zuganges und damit verbunden eine ungerechtfertigte Abwendung von diesem hin zu einer als fortschrittlicher bewerteten ökonomisch motivierten Herangehensweise soll daher nicht unerwähnt bleiben.² (Göbel 2011: 23f)

1.1.2 Marktzutrittsperspektive (Access & Legitimacy Approach)

Unabhängig von der Kritik und dem Versuch einer Neubewertung durch Göbel wird in der Literatur zumeist noch die Abwendung von einer defizitären Sichtweise von Vielfalt einem ökonomisch motivierten Zugang, dem sogenannten „market based view“, zugeschrieben. Unter der Prämisse, der Heterogenität des Kund/innenkreises und ihren diversen Bedürfnissen durch eine Spiegelung im Mitarbeiter/innenkreis gerecht zu werden, wurde der Versuch unternommen, Zugang zu neuen Kund/innen und Märkten zu erschließen und sich somit Marktanteile zu sichern und einen Wettbewerbsvorteil anderen Unternehmen gegenüber zu erzielen (Vedder 2006 in Pauser 2011: 39). Vielfältigkeit wurde mit Vorteilen in Verbindung gebracht, wobei dies nicht in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext gesehen wurde, sondern eine Reduktion auf eine spezifische marktabhängige demographische Vielfalt stattfand (Aretz/Hansen 2003: 16).

Kritik an dieser Marktzutrittsperspektive fand vor allem unter dem Schlagwort „celebrate differences“ Eingang in die Literatur (Vedder 2006, Pauser 2011, Aretz/Hansen 2003). Das Hervorheben („Feiern“) von Unterschieden führte zu einer Funktionalisierung dieser und in Folge dessen zu einer Reproduktion von Stereotypen und Vorurteilen. Aretz und Hansen bemängeln an diesem Ansatz, dass sich der Wert von Mitarbeiter/innen auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduziert und nicht nach ihren Qualifikationen oder ihrer Motivation bemisst. (Aretz/Hansen 2003: 17). Oder wie Pauser treffend ausdrückt „Der Ansatz ist nicht mehr „obwohl du so bist“, sondern „weil du so bist“ sollst du dazugehören.“ (Pauser 2011: 36)

² Für eine detailliertere Ausführung ihrer Kritikpunkt sei auf den Beitrag „Diversity Management als ethisches Konzept“ verwiesen.

1.1.3 Lern- und Effektivitätsperspektive (Learning & Effectiveness Approach)

Einen weiteren systematischen Zugang zum Thema „Diversity“, der den Versuch unternimmt die beiden zuletzt genannten Ansätze zu verbinden, stellt der Lern- und Effektivitätsansatz dar. Diversity Management wird dabei als ganzheitliches organisationales Lernen verstanden. (Pauser 2011: 37) Richtunggebend für dieses Verständnis kann die von Thomas eingeführte Erweiterung des Diversitätsbegriffes um das Element des Verbindenden, Gemeinsamen genannt werden. Vorteile von Diversität können demzufolge erst dann verwirklicht werden, wenn eine ganzheitliche Betrachtung im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten erfolgt. Dem zu Grunde liegt die Annahme von Personen als vielfältigen Persönlichkeiten, deren Zugehörigkeit bzw. Zuschreibung zu sozialen Kategorien sowohl vielfältig, als auch dynamisch ist. Unter „Diversity“ versteht Thomas dabei „die komplexe, sich ständig erneuernde Mischung von Zuschreibungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten“ (Thomas 2001: 27 in Pauser 2001: 29). Betont wird dabei aber auch, dass es sowohl Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen, als auch Unterschiede innerhalb solcher Gruppen gibt (Thomas 2001: 40 in Krell et. al. 2007: 11). Diese ganzheitliche Wahrnehmung von Persönlichkeiten mit all ihren sozialen Bezugskategorien und der nutzbringende Einsatz dieser Fähigkeiten für Organisationen stellt diese nicht nur in Folge der Heterogenität vor große Herausforderungen, sondern erfordert auch eine große Bereitschaft zu Veränderung, zu der laut Hansen Organisationen „nur dann bereit sein werden, wenn damit betriebswirtschaftliche Erfolge zu verbinden sind“ (Hansen 2002: 30 in Pauser 2011: 38). Ein ganzheitliches organisationales Lernen impliziert dabei, dass es sich nicht nur um vereinzelte Maßnahmen zur Nutzung von Vielfältigkeit handeln kann, sondern es eines allumfassenden Change-Prozesses, der die gesamte Organisation betrifft, bedarf, um den Forderungen gerecht zu werden. Pauser konkretisiert dabei „Traditionelle Machtpositionen werden nicht nur in Frage gestellt, sondern der Abbau von Hegemonie wird zur Lernaufgabe für Organisationen.“ (Pauser 2011: 38) Dass einem solchen Prozess Spannungen und Konfliktpotentiale innewohnen, bedarf wohl keiner weiteren Erläuterung.

1.2 Diversity Management³ – Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeit

Aus den beschriebenen Ansätzen heraus wurden von den Akteur/innen im Feld des DiM zahlreiche Definitionen etabliert, welche sich in der Kernaussage – Umgang mit Vielfalt im organisationalen Kontext – decken, und darüber hinaus den Schwerpunkt auf unterschiedliche Aspekte legen. So versucht z.B. Krell eine sehr umfassende Beschreibung unter Einbezug möglichst aller am Prozess Beteiligten und Betonung des konstruktiven und produktiven Umganges, indem sie sagt: „Diese Bezeichnung steht für Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt. Dabei geht es um die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation, insbesondere um die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt (workforce diversity) beziehungsweise der in einer Organisation Beschäftigten (workplace diversity).“ (Krell et al. 2007: 9). Koall versucht eine allgemeinere Erklärung, die sich vorwiegend auf die unternehmensinterne Perspektive richtet: „Managing Diversity [...] wird als Konzept zur Bewältigung sozialer Unterschiede [...] in Organisationen bereits erfolgreich angewendet. [...] hat keine explizite gesetzliche Grundlage – [...] – sondern ist das Ergebnis einer normativen Übereinkunft innerhalb der Unternehmen“ (Koall 2013: 1). Aretz und Hansen orientieren sich ähnlich wie Krell an einem organisationsinternen- und externen Handlungsansatz, der vor allem den strategischen Lösungsaspekt fokussiert: „DiM beschäftigt sich mit der Vielfalt, der Heterogenität, den Unterschieden innerhalb von Organisationen und wird dazu verwendet, um die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiter, Kulturen, Strategien, Funktionen etc. als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme nutzen zu können.“ (Aretz/Hansen 2003: 10). Pauser fasst kurz zusammen: „DiM ist das Management von Vielfalt. Es nutzt personelle Vielfalt zur Zielerreichung.“ (Pauser 2011: 27)

Ein allgemeingültiger Definitionsversuch von DiM, welcher in allen Handbüchern zu DiM mit Österreichbezug angeführt wird, ist die ÖNORM S2501 (2008): „Strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leis-

³ DiM wird in weiterer Folge als Abkürzung für Diversity Management verwendet.

tungsfähigkeit und-bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können.“

All diesen angeführten Definitionen liegt eine generelle organisationsinterne normative Übereinkunft der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt zu Grunde. Darüber hinaus kommt eine unterschiedlich stark ausgeprägte organisationsexterne Orientierung zu tragen. Diese wird vor allem im Sinne einer marktwirtschaftlichen Nutzung der Diversität zur Gewinnsteigerung thematisiert, oder wie Aretz und Hansen es auf den Punkt bringen, als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme genutzt.

1.3 Dimensionen von Diversity

Gerade die Komplexität des Themas und die daraus resultierende Vielzahl an DiM Konzepten erschweren eine analytische Herangehensweise. Die Definition der sogenannten „Big 6“ (Gender, Ethnie, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion), der sechs Kerndimensionen eines Diversity Konzeptes, versucht die Komplexität zu fassen und auf Bereiche festzulegen, um eine Umsetzbarkeit und Überschaubarkeit in der Praxis auf Organisationsebene zu schaffen. Gerade diese Komplexitätsreduktion birgt aber auch die Gefahr in sich, eine GrundsatzEinstellung zu Vielfalt, der die aktive Anerkennung und Wertschätzung von Heterogenität zu Grunde liegt, dermaßen zu vereinfachen, dass der tatsächliche Anspruch von Inklusion in den Hintergrund rückt bzw. zum Teil sogar verloren geht. Übrig bleiben in diesen Fällen vereinzelte Maßnahmen, die sich auf die Stärkung und Integration⁴ von einigen definierten sozialen Gruppen (sei es aus rechtlichen Gründen in Form der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben, sei es aus ökonomischen Gründen im Sinne der Berücksichtigung von für den „business case“ relevanten Personengruppen) konzentrieren. Weder der Forderung nach einem allumfassenden Change-Prozess, noch dem Gedanken von Personen als Persönlichkeiten mit vielfältiger und dynamischer Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen wird dabei Rechnung getragen. Unbeach-

⁴ Der Begriff der Integration wurde hier bewusst gewählt als Abgrenzung zum Begriff der Inklusion, welcher, laut Pauser, als pädagogischer Ansatz weiter greift: „Inklusive Settings gehen über die Idee der ‚Integration‘ hinaus. Sie verstehen Inklusion als organisationalen Wandel, der sich nicht auf das Überprüfen der (vermeintl.) Integrations(un)willigkeit Einzelner beschränkt, sondern als organisationale Pflicht erachten, der Vielfalt von sich aus, gerecht zu werden.“ Dieser Herangehensweise liegt die soziologische Definition Epskamps von Inklusion als „Einheit eines Sozialsystems, geschaffen durch die Festlegung der Position der verschiedenen Elemente, und die Definition ihrer Beziehungen zueinander“ zu Grunde. (Pauser 2011: 53)

tet bleibt in diesem Zusammenhang auch das grundsätzliche Dilemma, welches Gleichstellungs- und Diversitätsstrategien miteinander teilen, indem Unterschiede und Hierarchien erst einmal benannt und in diesem Sinne auch reproduziert werden müssen, um sie in weiterer Folge irrelevant zu machen. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang auch die Frage nach Macht und Hegemonie, welche in diesem Modell nicht abgebildet wird. Dabei rücken Fragen nach dem wer bestimmt welche Unterschiede als relevant zu betrachten sind, welche latenten Strukturen von Machtverhältnissen aufrecht erhalten werden, welche Personengruppen dabei vernachlässigt werden und welche Ungleichheiten dadurch bewusst oder unbewusst übersehen werden, in den Vordergrund. Zusätzlich muss die Kontextabhängigkeit des Konzeptes von DiM in Bezug auf länderspezifische Entwicklungen und auch gesellschaftspolitische Thematisierung der Diversitätsdimensionen in Betracht gezogen werden. Je nach organisationalen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen kommt in der Praxis zumeist auch noch eine Selektion der Dimensionen nach deren Relevanz für das Unternehmen hinzu. Nichts desto trotz hat sich die Festlegung dieser sechs Kerndimensionen sowohl in der Literatur als auch in der Praxis durchgesetzt und soll daher nachfolgend kurz vorgestellt werden.

1.3.1 Gardenswartz und Rowe

Die US-amerikanischen Wissenschaftler Gardenswartz und Rowe haben Mitte der 1990er Jahre ein Modell präsentiert, welches den Bezugsrahmen personeller Vielfalt erfassbar macht, indem es vier Dimensionen von Diversity (Persönlichkeit, innere, äußere und organisationale Dimension) bildlich darstellt. Diese als „four layers of diversity“ bezeichnete Darstellung fand sowohl in Theorie als auch Praxis breiten Zuspruch und wird in der gesamten Fachliteratur zu DiM zumindest als Ausgangsbasis für weitere Überlegungen verwendet. Die aus der inneren Dimension resultierenden „Big 6“ – auch Kerndimensionen genannt – bilden die Basis der meisten DiM Konzepte.

Im Mittelpunkt der Überlegungen steht in diesem Modell die Persönlichkeit eines Menschen, welche von den internen (oftmals gleichgesetzt mit unveränderbaren Eigenschaften), externen (veränderbaren Eigenschaften) und organisationalen Dimensionen umgeben und somit auch geprägt wird. Hanappi-Egger beschreibt das Modell wie folgt: „Persönlichkeit bildet sich demnach im Laufe der Sozialisation heraus und besteht aus verschiedenen charakterlichen Eigenschaften. Innere Dimensi-

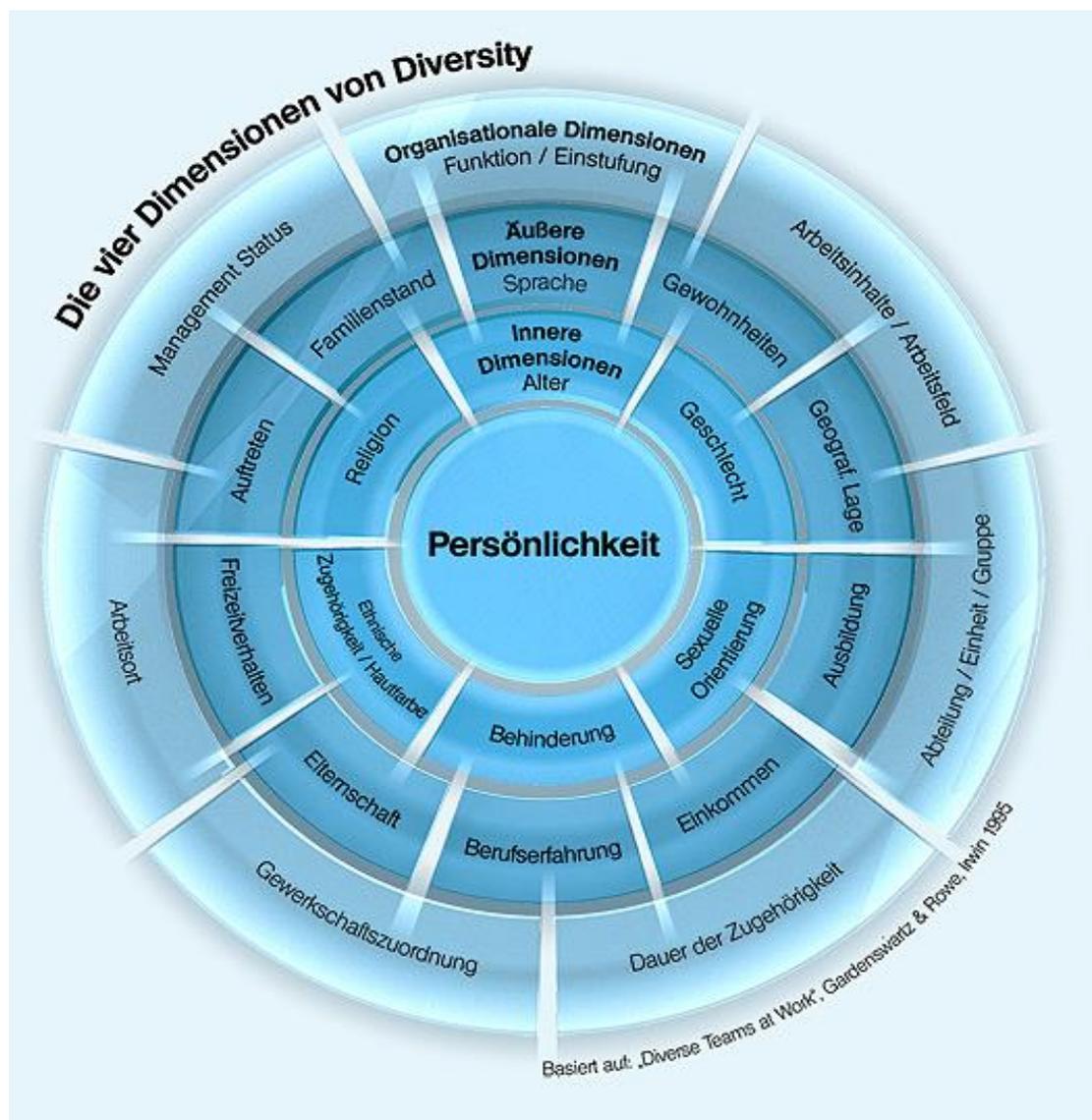
onen (Alter, sexuelle Orientierung, Ethnizität, physische Gegebenheiten, usw.) sind Teil von nicht disponiblen Eigenschaften. Externe Dimensionen (wie z.B. Familienstand, Einkommen, persönliche Gewohnheiten, Religion, Ausbildung, Arbeitserfahrung, Erscheinung, geographischer Lebensmittelpunkt) sind bis zu einem gewissen Grad veränderbar. Dazu gesellen sich aus organisationaler Sicht noch Dimensionen, die sich aus den Arbeitszusammenhängen ergeben (wie z.B. funktionale Zugehörigkeit, Seniorität, Arbeitsinhalt, Interessenvertretungen, Management-Status, Abteilungszugehörigkeit.“ (Hanappi-Egger 2004: 34 in Pauser 2001:32)

1.3.2 Adaptierung im deutschsprachigen Raum

Historisch-gesellschaftliche Unterschiede bezogen auf die USA im Vergleich zum deutschsprachigen Raum in Europa haben eine Adaptierung des Modells notwendig gemacht. In der in Österreich, bzw. im gesamten deutschsprachigen Raum gängigen Version wurde daher der Begriff „race“, welcher in der heutigen Zeit abgelehnt wird, entfernt⁵. In den Bereich der inneren Dimension rückte stattdessen die Kategorie Religion, welche im Ursprungsmodell noch zu den externen Dimensionen gezählt wurde.

Die in der deutschsprachigen Literatur verwendete Form deckt sich im Hinblick auf die innere Dimension mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Gleichstellungsgesetz) in Österreich und sieht demnach wie folgt aus:

⁵ Es gibt auch Modellversionen, in denen der Begriff „race“ durch die Kategorie „social class background“ ersetzt wurde.



Quelle: factor-D Diversity Consulting GmbH

Wie bereits in der Einleitung zu diesem Kapitel erörtert wurde, sind Dimensionen und Kategorien als Versuch zu werten, die Komplexität der Thematik zu veranschaulichen. Es darf dabei aber die grundsätzliche Offenheit des Begriffs Diversität nicht aus den Augen verloren werden (Orel 2013: 13). Für die Implementierung eines DiM Konzepts sind daher immer die für den organisationalen Kontext relevanten Differenzen zu erörtern und zu beachten.

Exkurs: rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich

Die rechtlichen Rahmenbedingungen zum Schutz vor Diskriminierung wurden in zahlreichen Publikationen zum Themenbereich bereits ausführlich behandelt und

sollen daher nur in Form eines groben Überblicks in Erinnerung gerufen werden.⁶ Grundsätzlich kann eine Orientierung auf drei Ebenen vorgenommen werden, wobei eine Konkretisierung von der internationalen, über die EU auf die nationale Ebene erfolgt.

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte aus dem Jahr 1948 bildet die Basis für einen umfassenden Anti-Diskriminierungsschutz auf internationaler Ebene:

„Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. [...]“ (Artikel 1)

„Jeder hat Anspruch auf alle in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten, ohne irgendeinen Unterschied, etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand.“ (Artikel 2)

„Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich und haben ohne Unterschied Anspruch auf gleichen Schutz durch das Gesetz. Alle haben Anspruch auf gleichen Schutz gegen jede Diskriminierung, die gegen diese Erklärung verstößt, und gegen jede Aufhetzung zu einer derartigen Diskriminierung.“ (Artikel 7)⁷

Auf EU-Ebene wurden in den letzten Jahrzehnten diverse Richtlinien verabschiedet, die eine Konkretisierung von schutzbedürftigen Gruppen bzw. schützenswürdigen Bereichen vornahmen. Während der Genderaspekt, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen, bereits in den Gründungsverträgen der EG verankert wurde, fand in den 1990er Jahren eine Diskussion zur Ausweitung des Diskriminierungsschutzes statt. Daraus resultierten zwei Richtlinien aus dem Jahr 2000, welche auch im heutigen Kontext Gültigkeit haben. Zum einen ist dies die Anti-Rassismus Richtlinie (2000/43/EG) und zum anderen die Beschäftigungsrichtlinie (2000/78/EG). Erstere bezog sich auf den Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit (diese wurde 2004 durch die Gender-Güter-Dienstleistungsrichtlinie (2004/113/EG) um den Gender Aspekt erweitert), letztere auf den Schutz vor Diskriminierung in der Arbeitswelt. Liegl merkt in ihrem Beitrag im Praxisbuch Diversity Management an, dass es in Bezug auf den Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen zu einer Hierarchisierung der Diskriminie-

⁶ Vgl. dazu die Ausführungen von Barbara Liegl in „Praxisbuch Diversity Management“ sowie Andrea Ludwig und Volker Frey in „Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb“.

⁷ <http://www.un.org/depts/german/grunddok/ar217a3.html>

rungsgründe kam, welche durch die Verabschiedung einer horizontale Richtlinie behoben werden könnte. Der besagte Vorschlag der Europäischen Kommission 11531/08 aus 2008 (Vorschlag für eine Richtlinie des Rates zur Anwendung des Grundsatzes der Gleichbehandlung ungeachtet der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung) befindet sich allerdings nach wie vor in Verhandlung (Stand November 2013).

Auf nationaler Ebene stellt das Gleichbehandlungsgesetz aus 1979 den Beginn einer dezidierten Anti-Diskriminierungsgesetzgebung dar. Dieses wurde auf Grund der Umsetzungsverpflichtung der EU-Richtlinien in den Jahren 2004 und 2008 novelliert. Durch das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz aus 1993 wurde der Geltungsbereich von der Privatwirtschaft auf Bundesbedienstete erweitert. 2005 wurden eigene Gesetze für den Schutz des Rechts vor Nicht-Diskriminierung auf Grund einer Behinderung – das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz und das Behinderteneinstellungsgesetz – verabschiedet. Zusätzlich gibt es noch eigene Gesetze, die ihren Geltungsbereich auf Länderebene haben und den Diskriminierungsschutz für Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst und für öffentliche Anbieter von Gütern und Dienstleistungen beinhalten. Kritisiert wird dabei immer wieder, dass die unterschiedlichen Zuständigkeiten (Bund, Länder) sowie die Unterscheidung zwischen privat- und öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnissen zu einer Zersplitterung und Unübersichtlichkeit der Rechtsmaterie führten. (Liegl 2011: 63)

„Derzeit gelten zumindest auf Bundesebene unterschiedliche Schutzbereiche für verschiedene Diskriminierungsgründe. Diskriminierung auf Grund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit und einer Behinderung ist sowohl in der Arbeitswelt als auch beim Zugang zu und der Versorgung mit öffentlich angebotenen Gütern und Dienstleistungen verboten. Diskriminierung auf Grund der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung ist hingegen nur in der Arbeitswelt verboten.“ (Liegl 2011: 64).

2 Forschungsstrategie

2.1 Ziel der Studie

Für den Untersuchungsgegenstand „Analyse der Diversity Managementstrategie in den Unternehmen Unitcargo und Systemlogistik“ erscheint die Forschungsstrategie der Fallstudie als das geeignetste Instrumentarium, um einen größtmöglichen Erkenntnisgewinn zu erzielen. Im Fokus des Interesses stehen folgende zentrale Annahmen und Fragestellungen:

- Die Themen Diversität und Diversity Management haben in den letzten zwei Jahrzehnten weltweit und auch in Österreich an Bedeutung gewonnen. Sie werden als wichtige Tools der Unternehmensführung, der Positionierung von Unternehmen in einer globalisierten und internationalen Markt- und Wettbewerbssituation eingesetzt.
- Großunternehmen gelten als Vorreiter in der Umsetzung von Diversitätsstrategien in ihren Unternehmen. In KMU's wird die Thematik noch „stiefmütterlich“ behandelt. Hierbei gibt es noch Aufholbedarf, den propagierten gewinnbringenden Nutzen auch für diese Unternehmenskategorie sichtbar zu machen und damit eine flächendeckende Verbreitung zu fördern. In diesem Zusammenhang stellt sich auch eine Frage für die empirische Erhebung: „Wie wird der Nutzen von Diversität in den beiden untersuchten KMU's beschrieben?“ Weiterführend ist dabei vor allem zu hinterfragen, ob ein Nutzen tatsächlich für den gesamten KMU Bereich angenommen werden kann oder ob die Transport- und Logistikbranche auf Grund ihrer globalen und internationalen Branchenverortung ein geeigneter Nährboden ist und sich der positive Effekt nicht vielmehr aus dieser branchentypischen Positionierung heraus ergibt?
- UnitCargo und Systemlogistik haben sich als Gewinner des DiversCity Preises der Wirtschaftskammer Wien als Vorreiter in der Umsetzung von Diversity Management in Österreich einen Namen gemacht. Die zentrale Fragestellung der empirischen Erhebung setzt sich zum Ziel diese Außenwahrnehmung einer innerbetrieblichen Überprüfung zu unterziehen. Wie wird die Um-

setzung von Diversity Management der Öffentlichkeit dargestellt, welche Inhalte werden firmenintern wahrgenommen und wie wird diese Vielfältigkeitskultur gelebt bzw. von den Mitarbeiter/innen erlebt?

- Fragen, die sich aus der Literaturrecherche ergeben, beziehen sich vor allem auf Gründe für die Einführung von DiM in den beiden untersuchten Unternehmen bzw. auf den Umgang mit dem Verständnis von Vielfalt im Sinne der Bezugsdimensionen. Dabei wird zu klären sein, ob die beiden untersuchten Fälle ihrer Diversity Strategie eher ein ethisch-moralisches oder ein ökonomisches Paradigma bzw. eine Kombination beider im Sinne einer Lern- und Effektivitätsperspektive zu Grunde legen. In Bezug auf die Dimensionen von Diversity stellt sich die Frage nach der Bewertung der sechs Kerndimensionen hinsichtlich ihrer Relevanz für den firmeninternen- und externen Umgang. Welche Dimensionen werden dabei konkret angeführt, gefördert, gesucht etc. und welche Mechanismen liegen dieser Auswahl zu Grunde?

2.2 Fallstudie

Die Fallstudie gilt als das dominierende empirische Verfahren der Arbeits- und Industriesoziologie, da sie „die Analyse komplexer Strukturzusammenhänge und Prozessverläufe innerhalb, von und zwischen Unternehmen ermöglicht und gleichzeitig verschiedene Akteursperspektiven integrieren kann“ (Pflüger et al. 2010: 5). Auch Weltz konstatiert, dass sich die Fallstudie als das Verfahren erwies, „das der Vielschichtigkeit und Komplexität von innerbetrieblichen Konstellationen und der Vielfalt von Interdependenzen, die das betriebliche Geschehen prägen, am besten gerecht wird.“ (Weltz 2010: 236) Laut Yin werden Fallstudien nicht als Einzelmethode, sondern, wie auch in dieser Arbeit angewendet, als Forschungsstrategie bezeichnet. In diesem Sinne wird auch der Definition von Pflüger et al. gefolgt, die Fallstudien als „Forschungsstrategie, welche die Kombination verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsverfahren bei der Analyse eines sozialen Prozesses (des Falls als Untersuchungsgegenstand) dessen Kontext systematisch zu berücksichtigen in der Lage ist“ versteht. Weltz geht in seiner Analyse von Fallstudien auf den Vorwurf der mangelnden Theorie Relevanz auf Grund der für viele Fallstudien typischen praxisrelevanten, verhältnismäßig begrenzten Fragestellungen ein. Die Aufgabenstellung und das induktive Vorgehen vieler von ihm durchgeführter Studien

fürten zu einer Konzentration auf bestimmte, inhaltlich klar umgrenzte Felder. Nichtsdestotrotz trugen auch diese Projekte seiner Ansicht nach zu einem „besseren allgemeinen Verständnis der Arbeitswelt und der für ihre Veränderung relevanten Entwicklungstendenzen“ und somit zu einem theoretischen Mehrwert bei. (Weltz 2010: 245) Auch für das Thema Diversität ist durch die Methode der Fallstudie ein solcher theoretischer Mehrwert durchaus zu erwarten. Die Komplexität der Thematik vor dem Hintergrund einer weltweiten Verbreitung von DiM Strategien lässt vor allem die Frage nach „talk and action“, d.h. nach einer öffentlichkeitswirksamen Strategie zur Imageverbesserung im Gegensatz zu einer auf tatsächlicher Inklusion aufbauenden Firmenphilosophie mit all ihren Zwischenabstufungen aufkommen. Weltz bezeichnet einen dieser übergeordneten Zusammenhänge in seinen Projekten als „Betriebliche Doppelwirklichkeit“. „In jedem größeren Unternehmen gibt es zwei Ebenen der Realität: da ist einerseits die offizielle Wirklichkeit, d.h. ein festes, allgemeingültiges System von Regeln: [...] und das ist auch die Selbstdarstellung des Unternehmens nach Außen, wie auch intern. Da ist andererseits die praktizierte Wirklichkeit, d.h. das reale Arbeitsgeschehen [...]. Offizielle und praktizierte Wirklichkeit decken sich nicht immer.“ (Weltz 2010: 248) Dieser Ansatz ist auch ein zentraler Untersuchungsgegenstand für das Themenfeld der Diversität. Im Falle dieser Erhebung stellt sich somit die Frage in wie weit die von beiden Unternehmen nach außen präsentierte und auch wahrgenommene Rolle als Vorreiter von erfolgreich praktiziertem DiM in Österreich auch in der innerbetrieblichen Wirklichkeit umgesetzt wird bzw. von den Mitarbeiter/innen erlebt wird.

Als wesentliche Merkmale von Fallstudien ergeben sich vier Parameter: Kontextbezug, Multiperspektivität, Methodenkombination und Offenheit. (Pflüger et al. 2010: 6) Dem Kontextbezug wird in dieser Untersuchung durch eine ausführliche Literaturanalyse zur Entwicklung von theoretischen Konzepten in Bezug auf Diversität und der Verknüpfung dieser Konstrukte mit der Umsetzung von Diversity Management Maßnahmen in den beiden untersuchten Unternehmen Rechnung getragen. Weiters werden die DiM Konzepte von Unitcargo und Systemlogistik im Kontext der Transport- und Logistikbranche analysiert, welche spezielle Rahmenbedingungen vor allem für die Kerndimension Ethnie bietet. Weiterführende Annahmen und Rückschlüsse auf den gesamten KMU Bereich müssen daher immer im Kontext dieser Branchenspezifika gedacht werden.

Die Multiperspektivität ergibt sich durch den Methodenmix der Erhebungsinstrumentarien. Wie auch laut Pflüger et al. für die deutsche Arbeits- und Industriesoziologie charakteristisch ist, wird auf eine Kombination von qualitativen Interviews (auf allen relevanten Ebenen des Betriebes – vom/von der Unternehmensleiter/in bis zum/zur Mitarbeiter/in), Expertenbefragungen (Diversity-Expert/innen), Dokumentenanalysen (Homepageanalyse, DiM Konzept) und Beobachtungen zurückgegriffen. Nies und Sauer konstatierten eine Veränderung der Forschungsstrategie in den letzten Jahren. Diese bezog sich vor allem auf eine stärkere Hinwendung zum Subjekt und zu den Orientierungen der Beschäftigten (und einer damit verbundenen Minderung der zentralen Rolle von Expertengesprächen mit betrieblichen Entscheidungsträgern). (Nies/Sauer 2010: 16, 18) Dieser verstärkten Fokussierung auf die Beschäftigten wird auch in dieser Erhebung durch mehrere Mitarbeiterinterviews Rechnung getragen. Mitarbeiterinterviews sind außerdem für das Hinterfragen einer möglichen zuvor angesprochenen „Betrieblichen Doppelwirklichkeit“ von unermesslicher Relevanz. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf die Befragung von Mitarbeiter/innen, die Merkmale der Benachteiligung im Sinne der sechs Kerndimension von Diversity aufweisen, gelegt. Eine Offenheit im generellen Zugang ist nicht nur auf der Ebene der zu erwartenden Ergebnisse und damit verbunden auch in den Auswertungsverfahren von Nöten, sondern auch in Bezug auf Kontextmerkmale und Akteursperspektiven, die sich im Verlauf des Forschungsprozesses als relevant erweisen können.

2.3 Fallauswahl

Für die vorliegende Fallstudie wurden die beiden Unternehmen Unitcargo und Systemlogistik ausgewählt. Die Auswahl erfolgte auf Grund der Auszeichnung mit dem DiversCity Preis der Wirtschaftskammer Wien.⁸ Dieser Preis wurde 2010 ins Leben gerufen und hat sich zum Ziel gesetzt „Wiener Unternehmen, die Maßnahmen zur Förderung und Nutzung von personeller Vielfalt vorbildlich umgesetzt haben“ (WKÖ 2013) auszuzeichnen.⁹ Die Preisvergabe findet jährlich (ab 2014 alle zwei Jahre) in

⁸ Nähere Informationen zum DiversCity Preis finden sich unter: <http://wko.at/wien/DiversCity/index.html>

⁹ Teilnahmeberechtigt sind alle Unternehmen (Mitglieder der Wirtschaftskammer Wien) mit eigenständigem Sitz in Wien. Die Voraussetzung zur Teilnahme sind eine aufrechte Gewerbeberechtigung (nicht ruhend) und dass die gewerbliche Tätigkeit den Hauptumfang der Aktivität ausmacht. Nicht zugelassen sind öffentliche Institutionen die eine gewerbliche Tätigkeit nur im Nebenumfang ausüben. (WKÖ 2013)

den Kategorien Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter/innen), kleine und mittlere Unternehmen (10 bis 249 Mitarbeiter/innen) und ab 2014 erstmals auch in der Kategorie Kleinstunternehmen (1 bis 9 Mitarbeiter/innen) statt. Jedes Jahr wird ein Sonderpreis vergeben, der eine der sechs Kerndimensionen von Diversity gesondert herausgreift.

Das Sampling auf Grund der Auszeichnung begründet sich mit der Annahme, dass Preise und Auszeichnungen eine Orientierungshilfe darstellen, um aus einer Vielzahl von Fällen jene auszuwählen, die sich offensichtlich in einem Themenfeld besonders bewähren. Diese Orientierungshilfe zeichnet sich durch „die professionelle Beurteilung durch externe Dritte“ aus, weiters geben „Bewertungskriterien sowie bereits ausgezeichnete Projekte klare Hinweise, woran die Besten gemessen werden“ (Märk-Schlaisich 2011: 305). Der DiversCity Preis ist bislang die einzige österreichische Auszeichnung, die ausdrücklich die strategische Nutzung von Vielfalt anerkennt und das gesamte DiM – nicht nur ausgewählte Kerndimensionen – eines Unternehmens beurteilt (Märk-Schlaisich 2011: 306). Nichtsdestotrotz wurde im Rahmen der Analyse die Überlegung berücksichtigt, dass diese Form der Fallauswahl eine begrenzte Sichtweise darstellt. Preise werden nur innerhalb des vorhandenen Spektrums der einreichenden Teilnehmer/innen vergeben und können somit auch nicht eine optimale Umsetzung von DiM per se bestätigen. Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass eine Bewertung von Konzepten, in diesem Fall eines Diversitykonzeptes, in Form eines Preises immer auch Relevanzen setzt bzw. neu verhandelt. Diese Institutionalisierung in Preisen bestimmt einerseits das Diversitätskonstrukt näher, kann aber auch andererseits durch die Bewertung zu einer Verengung der Sichtweise anleiten. Berücksichtigt man diese Bedenken, können Preise trotz allem gerade in einem so komplexen und weitreichenden Themenfeld wie Diversität, welches auch auf theoretischer Ebene kein einheitliches allgemeingültiges Konzept der idealtypischen Umsetzung vorgeben kann, als Anhaltspunkt für den Status Quo der Entwicklung dienen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die ausgezeichneten Unternehmen zumindest federführend in der Entwicklung von DiM Strategien in Österreich sind.

Unitcargo hat den DiversCity Preis 2010 in der Kategorie Sonderpreis erhalten, Systemlogistik 2012 in der Kategorie KMU.¹⁰ Die beiden Unternehmen wurden unter den anderen Preisträgern auf Grund ihrer Zugehörigkeit zur Gruppe der KMU's (Fokus der Fallstudie), ihrer Ansiedelung in Wien (Erreichbarkeit der empirischen Erhebung) und ihrer Zugehörigkeit zur Transport- und Logistikbranche (Vergleichbarkeit) ausgewählt.

2.4 Durchführung der Fallstudie

Das qualitativ orientierte Forschungsdesign (Experteninterviews, Mitarbeiterinterviews) wurde durch eine detaillierte quantitative Erhebung zur Vielfalt der Mitarbeiterstruktur an Hand der 6 Kerndimensionen, sowie eine Dokumentenanalyse (Homepage¹¹, Diversity¹² Dokumente¹³) ergänzt.

Im Jänner 2014 wurden die Geschäftsführer der beiden Unternehmen schriftlich kontaktiert, über die geplante Fallstudie informiert und um Teilnahme ersucht. Die Zusage erfolgte von beiden Firmen sofort und Termine konnten noch im Jänner fixiert werden. Nach einem ersten Treffen mit der Verantwortlichen für HR (Systemlogistik) sowie dem Geschäftsführer und der Diversity Beauftragten (Unitcargo) wurden Interviewtermine mit ausgewählten Mitarbeiter/innen vereinbart. Alle Interviews wurden face-2-face geführt und dauerten zwischen 20 und 60 Minuten, wobei die Experteninterviews mehr Zeit in Anspruch nahmen als die Mitarbeiterinterviews.

¹⁰ Unitcargo wurde zwar mit dem Sonderpreis in der Kategorie „Ethnische Ökonomien“ ausgezeichnet, hat sich aber in den letzten Jahren durch eine Weiterentwicklung der Strategie und weitere Auszeichnungen zu einem wichtigen Player und Vorreiter in der österreichischen Diversity Landschaft entwickelt. Der Unternehmensgründer Mag. Davor Sertic ist nicht nur Vortragender bei diversen Veranstaltungen zum Thema (MedienMesseMigration 24./25. Sep.2013, Gastredner an der WU Wien Diversitymanagement, u.v.m.), sondern auch Mitglied der Vergabejury für den DiversCity Preis 2014.

¹¹ Eine Analyse der Firmenhomepage diente im Rahmen der Fallstudie vor allem als Informationssammlung im Vorfeld der tatsächlichen empirischen Erhebung und bezog sich auf die Frage, wie mit dem Thema „Diversity“ in Bezug auf die Außenpräsentation des Unternehmens umgegangen wird. Eine Homepage ist in der heutigen Zeit zumeist der erste Eindruck, den ein Unternehmen an sein Umfeld, von potenziellen Kund/innen bis hin zu möglichen Mitarbeiter/innen vermittelt. Durch die Betrachtung der Internetpräsentation des Unternehmens sollte daher ein erster Einblick gewonnen werden, wie sich der Betrieb zumindest auf vordergründiger politischer Ebene dem Themenfeld „Diversity“ annähert.

¹² Der Einfachheit und Übersichtlichkeit wegen wird der Begriff „Diversity“ hier synonym für alle in das Interessensfeld fallende Begrifflichkeiten verwendet. Die Analyse bezog sich daher nicht nur auf den konkreten Begriff „Diversity“, sondern auch auf sämtliche Derivate und Komposita wie (Diversity Management, Managing Diversity, etc.) sowie sämtliche in den Bedeutungskontext fallende Begriffe, wie etwa Vielfalt, Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit, Inklusion, usw.

¹³ Leitfäden, Konzepte, Maßnahmenplan, etc.

2.4.1 Unitcargo

Im Februar 2014 konnten alle Interviews mit der Firma Unitcargo durchgeführt werden. Neben dem Geschäftsführer und der Diversitybeauftragten, wurden drei Mitarbeiter/innen befragt. Die Auswahl der Mitarbeiter/innen sowie die Terminkoordination für die Interviews erfolgte gemeinsam mit der Marketingverantwortlichen, wobei der Studienautorin freie Hand bei der Vorgabe von Kriterien (Abdeckung von Charakteristika von für Diversity relevanten Dimensionen) eingeräumt wurde. Insofern kann von einer zufälligen Auswahl, welche nicht von der Unternehmensleitung beeinflusst wurde, ausgegangen werden. Diese Vorgehensweise ist vor allem hinsichtlich der Fragestellung nach einer tatsächlich gelebten Firmenphilosophie von Diversity relevant. Insofern konnten drei Mitarbeiter/innen gewonnen werden, welche die Dimensionen Gender, Ethnie¹⁴ und Religion abdeckten. Sie unterschieden sich zusätzlich durch die Merkmale Dauer der Firmenzugehörigkeit, Position in der Firma, Aufgaben/Tätigkeitsbereich. Aus Gründen der Anonymität werden diese Parameter nicht näher ausgeführt, ihre Erwähnung dient lediglich dazu die Heterogenität der befragten Personen wider zu spiegeln.

2.4.2 Systemlogistik

Nach einem ersten Informationsgespräch mit der HR-Verantwortlichen des Unternehmens konnte im März 2014 ein Experteninterview mit eben dieser Person, welche im Unternehmen auch für Diversity Agenden zuständig ist, durchgeführt werden. Die Geschäftsführung stand aus Zeitgründen nicht für einen Interviewtermin zur Verfügung. Gemeinsam konnten in weiterer Folge auch drei Mitarbeiterinterviews vereinbart werden, welche im April 2014 durchgeführt wurden. Auch in diesem Fall hatte die Studienautorin die Möglichkeit Kriterien für die Auswahl der Mitarbeiter/innen vorzugeben, welche von der HR-Beauftragten berücksichtigt wurden. Die drei interviewten Mitarbeiter/innen spiegeln eine Heterogenität in Bezug auf die Diversity Dimensionen Gender, Ethnie und sexuelle Orientierung sowie auf weitere Merkmale wie Dauer der Firmenzugehörigkeit, Position in der Firma, Aufgaben/Tätigkeitsbereich wider.

¹⁴ Es muss darauf verwiesen werden, dass Ethnie und Migrationshintergrund nicht synonym verstanden wird. Der Migrationshintergrund diene lediglich als ein Kriterium für eine möglicherweise andere ethnische Zugehörigkeit als für den/die autochthone/n Österreicher/in anzunehmen ist.

2.5 Durchführung und Auswertung der Interviews

Die Durchführung und Auswertung der Interviews erfolgte auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Zum einen wurden die Daten der Führungsebene (Geschäftsführung, Diversity Beauftragte, HR-Beauftragte) in Form von Experteninterviews erhoben und auch als solche nach der Methode von Meuser und Nagel ausgewertet. Zum anderen wurden die Interviews mit den Mitarbeiter/innen als leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews geführt, wobei vor allem der narrative Aspekt in den Vordergrund gerückt wurde, um eine möglichst große Bandbreite und Offenheit dem Thema gegenüber zu gewährleisten.

Die Erhebung auf der Führungsebene diene vor allem dazu die politische Ebene, d.h. die Außenpräsentation des Unternehmens in Erfahrung zu bringen, und einen Einblick in das Diversitykonzept des Unternehmens bzw. das Diversityverständnis der Verantwortlichen zu erhalten. Zusätzlich dienten die Experteninterviews auch als Kontaktpunkte zu den Unternehmen. Bei den Befragten handelte es sich um Personen in einer Schlüsselposition, welche, wie auch von Bogner und Menz in ihren Ausführungen veranschaulicht wird, eine „Erleichterung des weiteren Feldzugangs“ darstellten, indem sowohl die Zustimmung für Interviews mit Mitarbeiter/innen eingeholt werden konnte, als auch die Koordination derselben Interviews übernommen wurde. (Bogner/Menz 2009: 8) Bei Unitcargo wurde dem Geschäftsführer sowie der Diversity Beauftragten, bei Systemlogistik der HR-Beauftragten der Expertenstatus nach einer Definition von Meuser und Nagel eingeräumt: „Die Bestimmung von Experten als aktive Partizipanten hebt ab auf die spezifischen Funktionen, die solche Personen problembezogen erbringen, [...]. Das in der Ausübung solcher Funktionen erworbene Sonderwissen ist Gegenstand des Experteninterviews.“ (Meuser/Nagel 2009: 44) Auch in der weiteren Vorgehensweise erfolgte eine Orientierung an den Ausführungen von Meuser und Nagel. So wurden offene Leitfadeninterviews geführt, wobei vor allem darauf geachtet wurde, dass der thematische Leitfaden flexibel gehandhabt wurde und dadurch Spielraum für Narrationen und für vom Interviewpartner eingebrachte Themen ließ, mit dem Ziel die Relevanzstrukturen der Befragten zur Geltung zu bringen. (Meuser/Nagel 2009: 51f)

Die Auswertung der Mitarbeiterinterviews erfolgte ebenfalls in Form einer Inhaltsanalyse (nach Mayring), wobei versucht wurde besonderes Augenmerk auf emotionale Aspekte zu legen, um tiefer liegende Einblicke und Interpretationen zuzulassen.

Dadurch sollte vor allem dem angesprochenen Aspekt von Talk und Action bzw. der „betrieblichen Doppelwirklichkeit“ Rechnung getragen und die gelebte Diversityhaltung hinterfragt werden.

3 Firmenanalyse

3.1 Die Transport- und Logistikbranche

Die Fallstudie beschäftigt sich mit zwei Unternehmen aus der Transport- und Logistikbranche (Unitcargo, Systemlogistik), welche von der Wirtschaftskammer Österreich als besonders erfolgreiche Branche bezeichnet wird. Der Erfolg der Branche wird vor allem der Schaffung neuer und größerer Wirtschaftsräume (vorangetrieben durch Institutionen wie EU¹⁵ oder WTO¹⁶) und einer damit verbundenen Globalisierung der Güterverteilung mit internationalen, grenzüberschreitenden Logistiksystemen zugeschrieben. Der internationale Erfolg österreichischer Frachtunternehmen und Speditionen wird auf die optimale Anbindung Österreichs an das internationale Verkehrsinfrastrukturnetz zurückgeführt. Als weitere Erfolgsindikatoren werden die Kundenorientierung, effiziente Maßnahmen sowie eine kooperative, flächendeckende Niederlassungsstruktur genannt. Osteuropa hat sich in diesem Kontext in den letzten Jahren auf Platz zwei hinter der Bundesrepublik Deutschland als wichtigster Außenhandelspartner im Sektor Transport eingereiht. (Austria Export 2013)

Zahlen der Statistik Austria belegen zwar ein Minus im Wirtschaftswachstum 2012, dies muss allerdings im Kontext der wirtschaftlichen Situation und dem Plus aus dem Jahr 2011 gesehen werden.

„Das Wirtschaftswachstum im Bereich Verkehr (ÖNACE 2008: Abschnitt H) verzeichnete im Jahr 2012 ein Minus von 1%, nachdem es im Jahr 2011 ein Plus von 1,9% gab. P Die Wirtschaftsstruktur im Bereich Verkehr zeigt für das Jahr 2011 folgendes Bild: Rund 14.090 Unternehmen mit ca. 208.800 Beschäftigten erzielten Umsatzerlöse in Höhe von 38,6 Mrd. Euro.“ (Statistik Austria 2013)

Die Transport- und Logistikbranche stellt somit auch für die Umsetzung eines Diversity Management Konzeptes eine gute Ausgangsbasis dar. Rahmenbedingungen, wie Globalisierung und Internationalisierung erfordern eine internationale Ausrichtung, die zur Befriedigung von Kundenwünschen eine diverse Mitarbeiterstruktur hinsichtlich Sprachkenntnissen sowie kulturellen und herkunftslandspezifischen Wissen benötigt. Die Kerndimensionen Ethnie bzw. auch Religion und Weltan-

¹⁵ Europäische Union

¹⁶ World Trade Organisation

schauung müssen daher fast zwangsläufig, auch ohne ethisch-moralische oder gesetzliche Triebkraft, aus wirtschaftlichen Interessen in der Firmenstruktur verankert sein. Zu hinterfragen wäre daher, in wie weit die beiden untersuchten Unternehmen einerseits die restlichen Kerndimensionen integrieren und eine ganzheitliche Diversitätsphilosophie leben, und andererseits auch Inklusionsbemühungen ernst nehmen. Konkret wird dabei zu klären sein, auf welchen Hierarchie- und Entscheidungsebenen Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund im Unternehmen tätig sind oder ob sie lediglich im Sinne einer Marktzutrittsperspektive zum Einsatz kommen.

Trotz dieser durchwegs positiven Prognosen für die Branche als Gesamtes, ergeben sich bedingt durch die wirtschaftliche Lage in Folge der jüngsten Wirtschaftskrise Herausforderungen für die einzelnen Unternehmen. Bereits 2009 wurde vom deutschen Handelsblatt die Warnung „Heute billig, morgen tot“ ausgegeben. Konkretisiert wird dabei, dass der Speditionsbranche, die Erhöhung der LKW-Maut, die mit 1.5.2009 in Kraft getretene Freigabe der Kabotage¹⁷ und vor allem die Folgen der Wirtschaftskrise zusetzen. Frei nach der Devise „Wenn weniger produziert wird, gibt es auch weniger zu transportieren“ kommt es zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und einem Preissenkungsdruck unter den Anbietern. (Handelsblatt 2009) Ähnliche Befürchtungen wurden auch von der Kammer für Arbeiter und Angestellte in Österreich in ihrem 2013 veröffentlichten Bericht „Die wirtschaftliche Lage der Speditionen“ geäußert. In diesem Bericht wird von einem Konkurrenzdruck in der Branche gesprochen, welcher insbesondere auf den Einfluss aus Osteuropa zurückzuführen sei, und zu einem entsprechenden Wettbewerbsverhalten führt. Insgesamt wird diagnostiziert, dass die Branche an der zurückhaltenden Investitionstätigkeit vieler Unternehmen leidet. (Schwalm 2013: 15) Der Zentralverband Spedition & Logistik führt neben diesen wirtschaftlichen Einflussfaktoren noch zusätzliche strukturelle Versäumnisse an, welche sich auf die Branche auswirken. Es wird darauf verwiesen, dass sich Österreich im Weltbank Logistik-Performance-Index (LPI)¹⁸ von Platz 5 im Jahr 2007 auf Platz 22 (2014) verschlechtert hat. (Zentralverband Spedition & Logistik 2014)

¹⁷ Darunter wird die Erlaubnis für ausländische Fuhrunternehmer verstanden, innerdeutsch Waren zu transportieren.

¹⁸ Der LPI vergleicht 160 Länder in ihrer Logistikperformance.

Analysiert man die Verteilung der Unternehmen bzw. der unselbständig Beschäftigten nach den Klassen der Unternehmensgröße in Österreich, so wird ersichtlich, dass vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen in diesem Feld agieren. Laut WKÖ (Fachverband Spediteure) befanden sich 2012 74,2% aller Speditionsunternehmen im Segment der Kleinstunternehmen (0 bis 9 Mitarbeiter/innen). Weitere 18,4% können der Kategorie Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter/innen) zugewiesen werden. Lediglich 17 Unternehmen (1,7%) der insgesamt 989 registrierten Speditionsbetriebe beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter/innen und fallen somit in die Kategorie Großunternehmen. Der Konkurrenzkampf und Preisdruck spielt sich somit vorwiegend unter KMUs ab. Betrachtet man demgegenüber die Verteilung der unselbständig Erwerbstätigen in dieser Branche nach den Klassen der Unternehmensgrößen zeigt sich ein anderes Bild. Den Branchendaten für Spediteure der WKÖ ist zu entnehmen, dass 51,2% aller Beschäftigten (ohne geringfügig Beschäftigte) den Großunternehmen zufallen und lediglich 6,4% der Beschäftigten in einem Kleinstunternehmen angestellt sind. (Oschischnig 2013: 16, 17) In wie weit in diesem Zusammenhang das Thema Outsourcing von Dienstleistungen (z.B. Fahrer) eine Rolle spielt, wäre für weitere Untersuchungen von Interesse. Für die beiden untersuchten Unternehmen wird es demnach interessant sein zu klären, wie diese mit den sich verschärfenden Rahmenbedingungen umgehen bzw. welche Rolle DiM in der Positionierung am Markt einnimmt.

3.2 Unitcargo

3.2.1 Eckdaten des Unternehmens

Das Unternehmen wurde 2004 von Mag. Davor Sertic gegründet. Die Internationale Logistik bildet das Kernprodukt der Dienstleistungen. Als Nischenplayer hat sich Unitcargo insbesondere auf dem Korridor Skandinavien–Zentral und Südosteuropa etabliert. Die Firmenzentrale in Wien agiert dabei in den Bereichen Koordination, Strategieplanung und strategische Entwicklung aller Routen, Marketing, Konzernbuchhaltung sowie als Management-Head Office. Im Zuge von Expansionen und Markterweiterungen wurden Niederlassungen in Nove Zamku (Slowakei, Traffic Management für alle Cross-Trades innerhalb der EU), Istanbul (Türkei, Traffic Management für alle Exporte aus der Türkei, Aserbeidschan, Armenien und Georgien)

und 2011 in Sofia (Bulgarien, Traffic Management für FTL/LTL¹⁹ von den Beneluxstaaten und Deutschland nach Bulgarien und Griechenland, Cross Docking²⁰) gegründet. Die bis dato letzte Erweiterung erfolgte im April 2014 mit der Eröffnung einer Niederlassung in Rumänien. Eine weitere Niederlassung ist für 2014 in Schweden geplant. (Fragenkatalog 1. Teil) Das Unternehmen ist auf LKW Komplettladungen spezialisiert, wobei jährlich mehr als 14.500 Ladungen abgewickelt werden. Laut Wirtschaftsblatt wurde im Jahr 2012 ein Umsatz von 19 Mio. Euro erzielt, 90% davon im Ausland. (Wirtschaftsblatt 2013) Der Jahresumsatz konnte 2013 auf 21,5 Mio. Euro noch gesteigert werden. (Fragenkatalog 1. Teil)

Unitcargo hat sich, neben der Abwicklung des Kerngeschäftes, vor allem in den Bereichen Umweltschutz und Diversity Management einen Namen gemacht. Umweltbemühungen im Bereich Green Logistics wurden Anfang 2012 mit einer EMAS Zertifizierung²¹ bekräftigt.

Diversity Management wurde offiziell 2010 im Unternehmen eingeführt und noch im selben Jahr erfolgte die Auszeichnung mit dem DiversCity Preis der Stadt Wien in der Kategorie Sonderpreis. Im selben Jahr wurde die Unitcargo Academy gegründet, welche sich als interne Schulungseinrichtung für Mitarbeiter/innen etabliert hat. 2012 wurde die Funktion einer Diversity Beauftragten eingeführt. 2013 wurde die Charta der Vielfalt unterzeichnet. (Fragenkatalog 1. Teil)

3.2.2 Quantitative Auswertung nach Kerndimensionen

Eine Erstanalyse (Auswertung des Fragenkatalogs 1. Teil) nach den sechs Diversity Dimensionen kam für die insgesamt 16 Mitarbeiter/innen in Wien (gesamt 38 Mitarbeiter/innen) zu folgendem Ergebnis (Fragenkatalog 1. Teil)²²:

Geschlecht / Gender	Männlich: 7 Personen	Männlich: 44%
	Weiblich: 9 Personen	Weiblich: 56%

¹⁹ Full Truck Load/Less Than Truckload

²⁰ Kreuzverkupplung - Beim Cross-docking entfällt die Lagerung. Die Waren werden bereits durch den Lieferanten bzw. Absender vorkommissioniert. Angelieferte Artikel werden nicht eingelagert, sondern direkt den entsprechenden Warengängen zugeordnet.

²¹ „Eine in Europa besondere Form des Umweltmanagementsystems (UMS) wird auf Grundlage der sogenannten EMAS-Verordnung aufgebaut und angewandt. EMAS steht für Eco-Management and Audit Scheme.“ (TÜV Austria 2014)

²² Mitarbeiterstand Februar 2014

Alter	Bis 25 Jahre: 1 Person Zw. 25 und 50 Jahren: 14 P. Über 50 Jahre: 1 Person	Bis 25 Jahre: 6% Zw. 25 und 50 Jahren: 87% Über 50 Jahre: 6%
Behinderung	Grad an Behinderung über 50%: 0 Personen	Grad an Behinderung über 50%: 0%
Ethnie	Migrationshintergrund: 13 P. Nicht österr. Staatsbürgerschaft: 9 Personen	Migrationshintergrund: 81% Nicht österr. Staatsbürgerschaft: 56%
Religion ²³	----	----
Sexuelle Orientierung ²⁴	----	----

12 Mitarbeiter/innen sind in einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis, 4 Mitarbeiter/innen in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis (weniger als 38 Wochenstunden) angestellt. Das Unternehmen bildet am Standort Wien derzeit keine Lehrlinge aus und beschäftigt auch keine Angestellten mit atypischen Beschäftigungsverträgen (Freier Dienstvertrag, Werkvertrag, Leiharbeiter, etc.). Auf den ersten Blick auffallend ist, dass alle 4 Personen mit einer Teilzeitbeschäftigung weiblich sind. Eine genauere Analyse der Hintergründe ergab allerdings, dass es sich hierbei eher um einen Zufall handelt, als um ein genderspezifisches Charakteristikum.

„Die Teilzeitbeschäftigten sind momentan alles Frauen, das ist aber eher ein Zufall, wir haben einige Zeit, vor 2 Jahren haben wir nur Männer gehabt, die teilzeitbeschäftigt waren.“²⁵

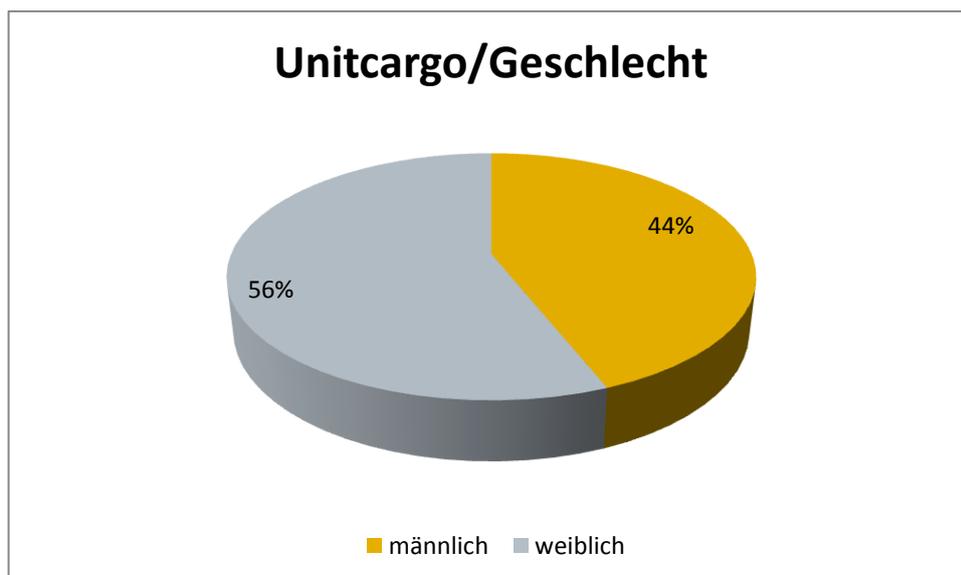
Auffallend für die Dimension Gender ist weiters, dass der Anteil von 56% weiblichen Mitarbeiter/innen für die Logistikbranche relativ hoch ist, was Bemühungen im Sinne einer Diversity Strategie vermuten lässt.²⁶

²³ Nicht quantitativ erhoben

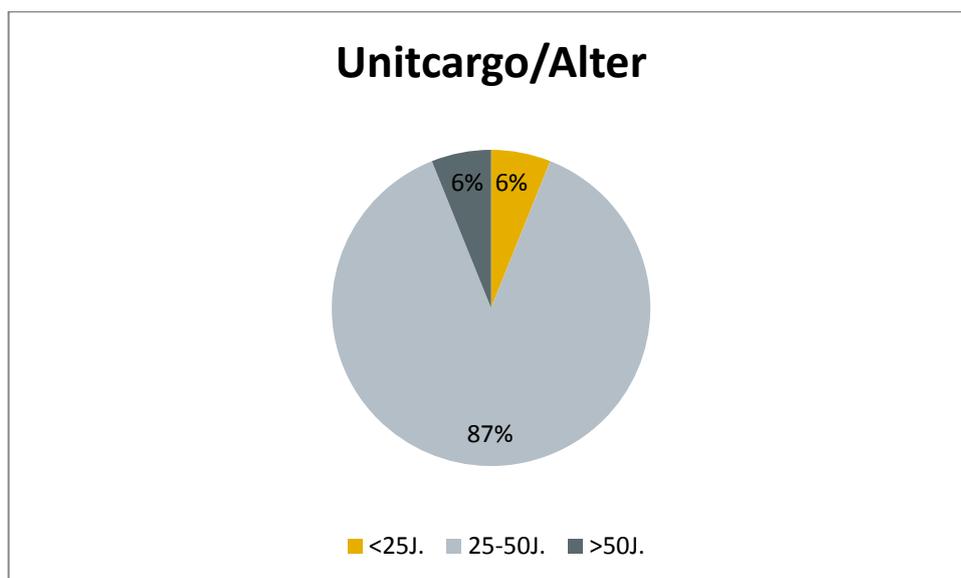
²⁴ Nicht quantitativ erhoben

²⁵ Interview Diversity Beauftragte

²⁶ Die Wirtschaftskammer Österreich gibt in den veröffentlichten Branchendaten für Spediteure für 2012 einen Frauenanteil von 34,2% (Arbeitgeberunternehmen ohne geringfügig Beschäftigte) an. (Oschischnig 2013: 13)



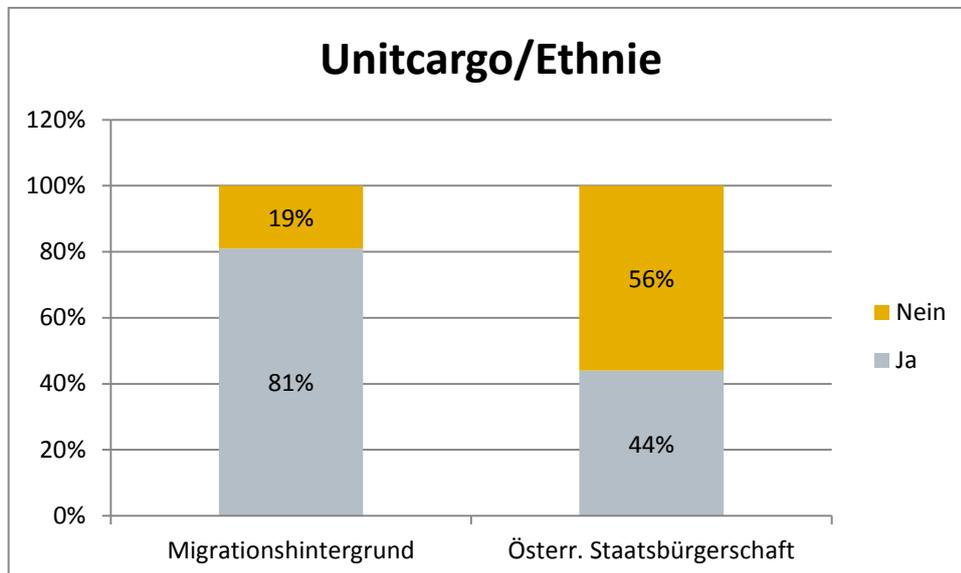
In Bezug auf die Altersstruktur findet sich der Hauptteil der Beschäftigten mit 87% in der Gruppe der 25 bis 50-jährigen Personen, jeweils eine Person ist älter bzw. jünger.



Der überdurchschnittlich hohe Anteil von 81% an Personen mit Migrationshintergrund²⁷ bzw. 56% an Personen nicht österreichischer Staatsbürgerschaft ist in Bezug zu den bereits genannten Spezifika der Branche, wie Internationalisierung und

²⁷ Zum Vergleich: Der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund beträgt in Österreich 19% (Statistik Austria 2013: 23). Anzumerken ist hierbei allerdings, dass es sich um allgemeine Bevölkerungsdaten handelt, nicht um Erwerbstätige, und die Statistik Austria unter Personen mit Migrationshintergrund alle Personen, die entweder selbst bzw. deren beide Elternteile im Ausland geboren wurden, erfasst. Im Rahmen der Fallstudie wurde das Kriterium insofern abgeschwächt, als dass auch jene als Personen mit Migrationshintergrund erfasst wurden, wenn ein Elternteil im Ausland geboren wurde.

Globalisierung, sowie der dezidierten Ausrichtung des Unternehmens Unitcargo auf den internationalen Markt, vor allem in Ost- und Südosteuropa, zu setzen und somit für das Kerngeschäft von strategischer Bedeutung.



Das Unternehmen beschäftigt keine Personen mit Behinderung²⁸, wobei eine grundsätzliche Offenheit auch dieser Diversity Dimension gegenüber, sofern es mit der erwarteten Arbeitsleistung vereinbar ist, deklariert wird.

„Also, wir sind offen dafür. Wir können es jetzt natürlich nur nicht offen ausschreiben. Wir können es nur kommunizieren. [...] Es wäre auch möglich, sagen wir ein Rollstuhlfahrer, aber unser Beruf ist natürlich für mentale Behinderung nicht, nicht gerade geeignet, weil ich meine, ja mit den Leuten telefonieren muss, Computerarbeit, ja also körperliche Behinderung ist möglich.“²⁹

Die Dimensionen Religion sowie sexuelle Orientierung wurden nicht im Zuge der quantitativen Erhebung abgefragt, sondern im Experteninterview mit der Geschäftsführung thematisiert. Zum einen war klar, dass die Unternehmen keine quantitativen Angaben zu diesen beiden Dimensionen machen können, zum anderen unterliegen sie nach wie vor einer (gesellschaftlichen) Tabuisierung, die eine sensible Herangehensweise erfordert, will man zu Ergebnissen kommen. Auch bei Unitcargo konnte die in vielen Diskussionen thematisierte Einstufung als Privatsache nachvollzogen

²⁸ Gefragt wurde explizit nach „begünstigten Behinderten“ (Grad an Behinderung von über 50%). Aufgrund des Behinderteneinstellungsgesetzes sind alle Dienstgeber/innen in Österreich verpflichtet, auf je 25 Arbeitnehmer/innen eine begünstigte behinderte Person einzustellen. Wird diese Vorgabe nicht erfüllt, sind Ausgleichstaxen zu entrichten. (Pauser 2014: 14)

²⁹ Interview Geschäftsführung

werden, einer Tabuisierung versucht man durch eine deklarierte Offenheit, ähnlich zur Dimension Behinderung, entgegenzuwirken.

„Gut, wir haben fünf verschiedene Religionen vertreten im Unternehmen. Und das ist schon eine Menge, und bei uns ist es aber eigentlich wirklich nicht thematisiert auch, es ist ganz natürlich, dass z.B. der XXX Moslem ist, ich Katholik, ein Dritter ist Orthodox.“³⁰

„Und was sexuelle Orientierung betrifft, wir sind offen, aber es hat sich noch niemand geoutet, also, das wird auch nicht diskutiert hier, weil wir sind hier zum Arbeiten und nicht ahm zu Daten oder so was, ja, also das ist nicht interessant von dem Sinne.“³¹

³⁰ Interview Geschäftsführung

³¹ Interview Diversity Beauftragte

3.2.3 Dokumentenanalyse

Homepage

Home | Impressum | Kontakt | Sitemap | Sprache | Suche OK

UNIT transport CARGO Intelligence

UNTERNEHMEN | JOBS&KARRIERE | LEISTUNGEN | TRANSPORTUNTERNEHMER | SERVICE | TRACKING

Transport Intelligence

STANDORTE

SOCIAL MEDIA GREEN LOGISTICS

NETZWERK FORUM LOGISTIK

CORE BUSINESS UNITCARGO JOURNAL

21.10.2013
Die UnitCargo Juniormannschaft vom FC Pfaffstätten gibt Gas!
Beim "Freestyle-Rookie-Cup" im ASKO [mehr ...]

17.10.2013
UnitCargo beim Praxisvortrag an der WU Wien
Die WU Wien veranstaltet zweimal [mehr ...]

15.10.2013
Eurofound in Wien mit UnitCargo
Foundation seminar series 2013 – Promoting diversity [mehr ...]

© 2010 UnitCargo Speditionsges.m.b.H. | Vienna - Austria | Nove Zamky - Slovakia | Istanbul - Turkey | Sofia - Bulgaria

Auf der ersten Seite der Homepage lassen sich bereits mehrere Hinweise auf eine auf Vielfältigkeit ausgerichtete Firmenstrategie finden, wobei hier vor allem auch auf die Branche der Logistik verwiesen werden muss. Als Transportunternehmen ist Unitcargo in seiner Kerntätigkeit auf Globalisierung und Internationalisierung ausgerichtet und auf die Vernetzung mit anderen Regionen angewiesen. Die Regionalbüros in den Ländern Slowakei, Türkei, Bulgarien und Schweden unterstützen in diesem Sinne die unternehmerischen Ziele. Die Auswahl der Sprachen (unter der Rubrik *Sprache* kann neben Deutsch und Englisch auch Slowenisch, Kroatisch, Türkisch oder Bulgarisch gewählt werden) ist somit auch aus unternehmerischer Sicht eine strategische Auswahl, die sich auf die Hauptgeschäftspartner bezieht und nicht

so sehr den Diversityaspekt – im Sinne einer Spiegelung der ethnisch heterogenen Bevölkerungsstruktur bzw. der Sprachenvielfalt in Österreich – bedient.³²

Unter der Rubrik *Unternehmen* finden sich die Unterpunkte *Mission&Vision*, *Philosophie*, *Green Logistics*, *Firmenstruktur*, *Diversity*, *Awards&Sponsoring*, *Impressum*. In vier dieser Unterpunkte können Bezugspunkte zu Diversity festgestellt werden. Unter *Mission&Vision* wird beziehungsweise auf die Firmenmission „Für jeden LKW-Transport die maßgeschneiderte Lösung finden“ vor allem die Ebene der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/innen und der Firmenleitung verwiesen, indem auf generelle Erwartungen und Möglichkeiten von beiden Seiten eingegangen wird.

„Die Firmenleitung strebt eine liberale und dabei straffe Organisation an, bei der die Motivation aller Mitarbeiter im Vordergrund steht. Dabei werden einerseits die Rechte des Einzelnen respektiert und andererseits seine Pflichten eingefordert. Weiters sieht die Firmenleitung es als oberste Priorität an, jeden Mitarbeiter auf höchstem Niveau auszubilden um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben ihre Leistungen ständig zu verbessern, um die Unternehmensziele zu erreichen.“ (Homepage)

Die Rubrik *Philosophie* beinhaltet den Gedanken der Gleichberechtigung und Wertschätzung, welcher einer grundsätzlichen Diversityphilosophie innewohnt.

Die eigene Kategorie *Diversity* kann bereits als Indiz für den Stellenwert der Thematik im Unternehmen bzw. den Stellenwert für die Firmenleitung und seine Bedeutung für die Repräsentation des Unternehmens gewertet werden. Laut Homepage versteht man bei Unitcargo unter Diversity folgendes:

„Diversity bedeutet soziale Vielfalt. Und Diversity Management meint, diese soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen.“ (Homepage)

Konkreter wird in weiterer Folge auf zwei Kerndimensionen Bezug genommen. So wird zum einen darauf verwiesen, dass das Team aus *“Menschen unterschiedlicher Kulturen“* besteht und zum anderen *„50% davon ist weiblich“*. Die Dimensionen Gender und Ethnie finden somit explizite Erwähnung und scheinen einen besonderen Schwerpunkt für das Unternehmen darzustellen. Zusätzlich wird in der Rubrik auf die Auszeichnung mit dem DiversCity Preis der Wiener Wirtschaftskammer 2010

³² Anzumerken ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass sich die abgebildeten Sprachen und Hauptkooperationspartner zum Teil mit der ethnischen und sprachlichen Zusammensetzung der österreichischen Bevölkerung decken.

verwiesen, sowie auf den Unitcargo Diversity-Bericht 2012, welcher in Zusammenarbeit mit factor-D Diversity Consulting erstellt wurde.³³

Die Kategorie *Awards&Sponsoring* verweist nochmals auf den Preis der Wiener Wirtschaftskammer sowie auf die Nominierung der Zeitschrift NEWS und NOVOMATIC für den Integrationspreis 2010.

Die Rubrik *Jobs&Karriere* fokussiert vor allem die Wertschätzung und Stärkung der Potentiale der Mitarbeiter/innen, indem ein *Long-Term Karriere Pfad* besonders hervorgehoben wird. Mitarbeiter/innen sollen langfristig an das Unternehmen gebunden werden, Führungspositionen werden aus dem aufgebauten Mitarbeiterpotential rekrutiert.

Diversity Bericht

Besonders hervorzuheben ist der Diversity-Bericht 2012, welcher in Zusammenarbeit mit factor-D Diversity Consulting erstellt wurde. Der Bericht entstand aus der Teilnahme an einem Forschungsprojekt zur Entwicklung und Testung eines Standardmodells („Diversity Impact Navigator“) zur Analyse und Messung der Wirkung von DiM. Das Projekt wurde wissenschaftlich vom Institut für Höhere Studien (IHS) begleitet. Im Rahmen des Berichts wird nochmals auf die in der Firmenphilosophie verwendete Definition der Begrifflichkeiten eingegangen und die strategischen Diversity-Ziele festgelegt.

„Diversity bedeutet personelle Vielfalt und Individualität. Und mit unserem Diversity-Management (DiM) fördern wird die Anerkennung, Wertschätzung und konstruktive Nutzung der Vielfalt unserer MitarbeiterInnen und Stakeholder – unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung.“
(Diversity-Bericht 2012: 4)

Im Zuge des Projektes wurden den übergeordneten strategischen Diversity-Zielen unterschiedliche Diversity-Maßnahmen, gruppiert zu Diversity-Initiativen, zugeordnet. Die benannten Initiativen dienten in weiterer Folge als Grundlage für die Wirkungsanalyse. Folgende übergeordnete Ziele wurden benannt:

- Schaffung einer Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung gegenüber Vielfalt geprägt ist;

³³ Auf den Diversity-Bericht wird in einem gesonderten Kapitel noch einmal im Detail eingegangen.

- Aufbau und Bindung eines vielfältigen Talentepools durch Berücksichtigung von Diversity in Rekrutierung, Personalentwicklung und Führung;
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads, Stärkung des Images und der Beziehung mit Stakeholder durch Aktivitäten zur Förderung von Vielfalt und Engagement in den Communities.

3.2.4 Qualitative Auswertung der Interviews

Firmenstrategie „Der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Markt“³⁴

Die Fokussierung auf die Mitarbeiter/innen, welche auch bereits in der Dokumentenanalyse (Motivation und Leistung der Mitarbeiter/innen, Wertschätzung und Förderung des Einzelnen, etc.) auffiel, wurde auch im Rahmen der Experteninterviews in den Vordergrund gerückt. Die Firmenexpansion der letzten Jahre basierte somit hauptsächlich auf dem Hintergrund der Akquirierung neuer Mitarbeiter/innen. Die erste Niederlassung in der Slowakei kam in Folge eines persönlichen Kontakts zustande.

„Damals haben wir überhaupt nicht geplant eine Niederlassung in der Slowakei zu eröffnen, sondern wir kannten die jetzige Leiterin, Geschäftsführerin unserer Niederlassung aus dem täglichen Geschäft [...]“³⁵

Eine ähnliche Vorgehensweise konnte auch bei der weiteren Firmenexpansion festgestellt werden. Neben der persönlichen Bindung und der Wertschätzung dieser Talente, steht der wirtschaftliche Aspekt des Markteintritts im Blick, wobei vor allem unter der Devise *„Wir wollen nicht irgendwelche Märkte erobern, sondern wir suchen Talente“³⁶* vorgegangen wurde. Auf diese Weise konnte nicht nur der internationale Markt erschlossen, sondern auch ein Zugang zu österreichischen Partnern gefunden werden.

„[...] seit wir z.B. die Frau XXX (österreichischer Name) im Team haben, haben wir auch Erfolg bei österreichischen Unternehmen, Konzernen.“³⁷

Die zentrale Rolle der Mitarbeiter/innen steht mit der Verbreitung von Diversität und DiM – dem Gedanken von Vielfalt und Wertschätzung von Vielfalt – in Einklang.

³⁴ Interview Geschäftsführung

³⁵ Interview Geschäftsführung

³⁶ Interview Geschäftsführung

³⁷ Interview Geschäftsführung

Diese Aufwertung der Mitarbeiter/innen bzw. die Wertschätzung scheint auch auf der Arbeitsebene angekommen zu sein und wird als gelebte Praxis wahrgenommen, wobei neben jedem Einzelnen vor allem dem Teamgefüge große Bedeutung zukommt .

„[...] ok wir sind alle gleich und wir ziehen alle am gleichen Strang quasi. Und das wird auch von oben immer so kommuniziert, dass es gibt keine einzelnen Stars, quasi das Team ist der Star, und ich glaube deswegen funktioniert das auch bei uns so gut, weil es keinen einen, also den einen herausragenden gibt, sondern es gibt einfach das Team und zusammen ziehen wir da an einem Strang [...]“³⁸

„DiM ist für mich Balance“

Die DiM Strategie des Unternehmens ist eingebettet in eine allgemeine Firmenstrategie, wie sie an Hand der Expansion dargestellt wurde. Insofern steht auch hierbei der/die Mitarbeiter/in bzw. das Zusammenspiel der Mitarbeiter/innen und das Teamgefüge im Mittelpunkt der Bemühungen.

„DiM ist für mich Management erstens einmal von Talenten und Balance in einem Team.“³⁹

Neben den auch in Leitfäden zu DiM angeführten Hinweisen, dass ein Konzept zur Firmenstrategie passen und dieses von der Führungsebene getragen werden muss, wurde mit der Aussage *„Diversity Management muss ich gerne machen und dann kommt alles andere von alleine.“⁴⁰* ein weiterer Faktor hinzugefügt, der für eine Analyse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren von DiM in Unternehmen von Relevanz ist. Neben der Überzeugung der Führungsebene, dass eine diverse Mitarbeiterstruktur Vorteile im wirtschaftliche Sinne bringt, scheint die Tatsache, dass diese Heterogenität auch mit Freude in Zusammenhang gebracht und „gerne gemacht“ wird, von Bedeutung für eine positive und somit gelingende Umsetzung von DiM.

Eine interessante Beobachtung konnte in Bezug auf die unterschiedlichen Dimensionen von Diversity gemacht werden. Während in den Experteninterviews keine Wertung der Dimensionen hinsichtlich ihrer Bedeutung für Rekrutierungsprozesse, DiM Konzepte, Strategien und Maßnahmen gemacht wurde, konnte bei den interviewten Mitarbeiter/innen eine verstärkte Wahrnehmung von jenen Dimensionen, welche

³⁸ Interview A

³⁹ Interview Geschäftsführung

⁴⁰ Interview Geschäftsführung

eine persönliche Betroffenheit auslösten, festgestellt werden. So ist zum Beispiel auffallend, dass alle weiblichen Interviewten, im Gegensatz zu den männlichen, sowohl auf Führungsebene, als auch unter den Mitarbeiter/innen die Dimension Gender angesprochen haben.

„[...] Ich glaube Hauptthema, die immer, immer oft man diskutiert, z.B. Geschlecht [...]“⁴¹

In diesem Zusammenhang wurden vor allem die firmeninternen Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie/Kinderbetreuung und beruflichem Engagement erwähnt, welche im nachfolgenden Kapitel noch näher erläutert werden. Eine zentrale Rolle spielte neben dem Geschlecht auch die Dimension Ethnie. Bis auf eine Person wiesen alle Gesprächspartner/innen einen Migrationshintergrund auf. Das Thema Herkunft wurde somit in allen Gesprächen thematisiert und oft auch als Kern des DiM wahrgenommen. Zusätzlich wurde dieser Dimension auf strategischer Ebene auch eine besondere Bedeutung für das Unternehmen und sein Kerngeschäft in der Logistikbranche zugesprochen.

„Also in der Logistik ist Herkunft wichtig, weil es geht um die Sprachen und um die Kenntnisse der einzelnen Länder, die man bearbeitet, in der Logistik. Für uns ist es essentiell, wir können anders nicht existieren und nicht funktionieren.“⁴²

Die weiteren Dimensionen fanden außer auf Nachfrage keine explizite Erwähnung und scheinen somit im Firmenalltag keine besondere Rolle zu spielen. Betont wurde allerdings eine grundsätzliche Offenheit allen Personen gegenüber. Im Vordergrund stehen demnach die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter/innen und nicht ihre Einbettung in soziale Bezugsdimensionen.

„Wir suchen das Talent und nicht, wie gesagt, was er ist, wo er ist und wie er aussieht, ja.“⁴³

In diesem Zusammenhang wurde auch auf die Gefahr verwiesen, Personen in Kategorien zu schubladisieren, was zu einer Entfremdung von einer gelebten Diversityphilosophie führen würde, im Sinne einer an den Firmenalltag nicht anschlussfähigen Strategie auf dem Papier, welche lediglich der Außenrepräsentation dienlich wäre. Hier findet auch der grundlegende Widerspruch Niederschlag, den Gleichstellungs- und Diversitätsstrategien miteinander teilen, indem Unterschiede und Merk-

⁴¹ Interview B

⁴² Interview Diversity Beauftragte

⁴³ Interview Geschäftsführung

male festgeschrieben, bzw. reproduziert werden, während man sie eigentlich irrelevant machen möchte.

„[...] man muss aufpassen, dass, wenn man z.B. anfängt alle Dimensionen so festzulegen, dann wird es wahrscheinlich irgendwann einmal Firmen geben, die sich genau an Hand diesen, diesen Dimensionen halten, [...] dass man anfängt wirklich in Kategorien zu denken und das ist der falsche Weg.“⁴⁴

Zusätzlich wurde diesbezüglich auch auf das Teamgefüge und ein gelenktes und geführtes Wachstum der Firma verwiesen, welches eine höchstmögliche Produktivität des heterogenen Teams gewährleistet.

„[...] die andere Dimensionen, die uns hier fehlen, ja, das ist etwas, was man auch nicht erzwingen kann, wir wollen, dass wir natürlich wachsen, [...]“⁴⁵

Die Kommunikation dieser offenen Haltung ist ein unumgängliches strategisches Tool, welches im besten Fall zur Zusammenführung von Angebot und Nachfrage im Sinne von „der/die passende Mitarbeiter/in findet zum Unternehmen“, führt. Die Erfahrungswerte zeigen, dass diese Transparenz nach außen offensichtlich positive Auswirkungen auf den Rekrutierungsprozess und in weiterer Folge auf das Teambuilding hat. So konnten laut Berichten der Geschäftsführung immer wieder neue Mitarbeiter/innen im Zuge von Präsentationen auf Diversity Veranstaltungen auf die Firma aufmerksam gemacht werden. Der Pool an Initiativbewerbungen stieg, der Rekrutierungsprozess bekam eine andere Dynamik.

„[...] wenn man sich öffnet, kommen die Leute alleine auf dich zu und zwar die richtigen wirklich.“⁴⁶

Konsens zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeiter/innen bestand hinsichtlich der Rollen- bzw. Aufgabenverteilung bezüglich Diversity Management. So bestand Einigkeit in der Herangehensweise, dass jeder/jede Mitarbeiter/in für DiM zuständig ist. Die Rolle der Führungsebene besteht dabei in der Führung und Vorgabe der Richtung, dem Management. Jene der Mitarbeiter/innen baut auf einem gemeinsamen Tragen der Werte, wie Respekt, Toleranz und Interesse auf.

⁴⁴ Interview A

⁴⁵ Interview Diversity Beauftragte

⁴⁶ Interview Geschäftsführung

„[...] jeder, der in der Firma arbeitet, hat die Aufgabe von DiM. [...] als wäre es ein Riesenboot und es muss jeder mitpaddeln, sonst kommen wir nicht weiter, und die Geschäftsführung sagt zwar, ok, das, in die Richtung dort wollen wir hin, und jeder arbeitet damit [...]“⁴⁷

Umsetzung von DiM Maßnahmen

Eine zentrale Rolle in der Umsetzung von DiM bei Unitcargo nimmt die Schulung der Mitarbeiter/innen ein. Die dafür 2010 gegründete **Unitcargo Academy** als interne Schulungseinrichtung für die Mitarbeiter/innen widmet sich dabei neben fachspezifischen Fortbildungen auch der Weiterentwicklung zu Diversity Themen. Neben dem formalen Lernaspekt der Wissensvermittlung wird dabei auch der Informationsweitergabe über firmeninterne Maßnahmen, strategische Entwicklungen und Positionierungen Raum gegeben. Vor allem in Bezug auf die Etablierung des Diversitygedankens im Sinne eines gemeinsamen Wertekonstrukts findet in der Academy ein hilfreicher Austausch statt.

„[...] Diversity Work-Shops sind sicherlich wichtig, weil, ah, wir haben eine Umfrage gemacht, [...], was bedeutet Diversity für unsere Mitarbeiter, [...] alle fanden das toll und es ist super, dass wir das machen, und dann haben sie gesagt, aber ehrlich gesagt, weiß ich nicht, warum wir das machen, [...], Und das war die Schulung, das war der Work-Shop, dann Diversity Bericht, [...], also natürlich kriegen das die Leute immer mehr mit, das ist nicht nur irgendwas wir machen DiM, sondern die wissen schon wieso, was das bedeutet, was es uns bringt.“⁴⁸

Eine weitere Diversity Maßnahme, welche von allen Interviewpartner/innen angeführt wurde und somit auch als die zentrale Maßnahme mit der größten Reichweite eingestuft werden kann, ist der **Diversity Brunch**. Dieser findet im Schnitt einmal monatlich statt und wird von einem/einer Mitarbeiter/in kulinarisch mit Spezialitäten aus der jeweiligen Herkunftsregion gestaltet. Neben dem gemeinsamen Essen werden Informationen über die besagte Region/Land hinsichtlich allgemeiner landeskundlicher Informationen, wie kulturelle und religiöse Gewohnheiten und Bräuche, Besonderheiten, etc. sowie branchenspezifische Charakteristika, wie das Funktionieren der Logistikeinrichtungen usw. gegeben. Neben der konkreten Wissensvermittlung, dem Abbau von Vorurteilen und dem daraus resultierenden besseren Verständnis für Kund/innen aus besagten Regionen, vermittelt diese Maßnahme vor allem die Werte Respekt, Interesse und Wertschätzung.

⁴⁷ Interview A

⁴⁸ Interview Diversity Beauftragte

„[...] z.B. dieser multicultural day das irgendetwas das zeigt, wir sagen es und wir leben es [...]“⁴⁹

„Von dem Brunch quasi, da befasst man sich mit einem Land auf die Art und Weise, die man sonst eher nicht wählt. [...], davon profitieren wir glaube ich auch am meisten.“⁵⁰

Weitere Maßnahmen, die dem Bereich von DiM zugeordnet werden können, sind diverse Teambuilding Aktivitäten, ein 360 Grad Feedback aus dem zu Jahresende der/die Mitarbeiter/in des Jahres resultiert und eine Ideenplattform, welche dazu dient Ideen und/oder Verbesserungsvorschläge zu sammeln. Laut Diversity Bericht wurden 2012 52 Ideen auf dieser Plattform eingebracht, und 41 davon in konkreten Maßnahmen umgesetzt.

Der Bereich **Work-Life Balance** scheint ebenfalls ein zentrales Merkmal für eine Kultur der Offenheit, Wertschätzung und Akzeptanz zu sein. Im Vordergrund steht dabei die getätigte Arbeitsleistung, und nicht das absolvierte Stundenpensum.

„[...] da ist es mir nicht wichtig wie viel einer im Büro sitzt, und wenn ihm um 15 Uhr am Freitag das Gebet wichtig ist, dann wird er die Zeit dazu bekommen. [...] er bringt das dann mit Leistung wieder ein und es kommt 100 Mal zurück auch, wenn man so etwas respektiert, ja.“⁵¹

Als Basis dafür steht das Vertrauen zwischen allen Beteiligten. Neben der Dimension Religion wurde dieser Aspekt vor allem im Zusammenhang mit der Dimension Gender thematisiert. Von allen interviewten Frauen wurden Angebote im Bereich der Kinderbetreuung angesprochen.

„[...] z.B. die Kinder wechseln sich ab seit einem Monat Feuchtblättern, und sie arbeitet von zu Hause aus, ja, und wir geben ihr die Möglichkeit auch, ja.“⁵²

„[...] auch das Vertrauen vom Management hab, dass man mir vertraut, dass trotzdem die Arbeit erledigt wird.“⁵³

Zusätzlich zur flexiblen Zeiteinteilung und Home Office wird die Möglichkeit angeboten, betreuungspflichtige Kinder bei Notwendigkeit ins Unternehmen mitzunehmen. Neben der allgemeinen Akzeptanz, welche sich vor allem in der Tatsache, dass Kinder auch aktiv in den Unternehmensalltag einbezogen werden, widerspiegelt, steht eine Kinderecke mit Spielmöglichkeiten zur Verfügung.

⁴⁹ Interview B (multicultural day = Multikulti Brunch = Diversity Brunch)

⁵⁰ Interview A

⁵¹ Interview Geschäftsführung

⁵² Interview Geschäftsführung

⁵³ Mitarbeiter C

„[...] es gibt die Möglichkeit, dass die Eltern ihre Kinder ins Büro mitnehmen, ahm, für uns ist es auch wichtig, dass die Kinder ihre Eltern im Betrieb erleben, dass sie wissen, was die Eltern machen [...] dann gibt es hier eine Kinderecke und die, und es ist auch so, dass alle Mitarbeiter mitmachen bei der Kinderbetreuung [...]“⁵⁴

3.3 Systemlogistik

3.3.1 Eckdaten des Unternehmens

Die Firma Systemlogistik wurde 1999 von Roman Leydolf gegründet und verfügt seit 2013 über drei Standorte in Wien. Rund 100 Mitarbeiter/innen arbeiten unter der Firmenphilosophie an „one stop-shop“-Lösungen für „maßgeschneiderte, individuelle und unternehmens-übergreifende Gesamtkonzepte im Logistikbereich.“ (Homepage) Das Angebot der Firma richtet sich dabei an Kund/innen, die ihre Logistikaufgaben auslagern möchten. Für Webshop und Filialbetrieb werden dabei Gesamtkonzepte angeboten, die sich von der kompletten Bestell- und Warenabwicklung, über die Lagerung der Artikel, Kommissionierung, Konfektionierung, der elektronischen oder telefonischen Bestellannahme, dem gesamten Versandwesen (inkl. Rechnung- und Lieferscheindruck) bis hin zum Retourenmanagement und der Belieferung der Filialen erstrecken. Auf einer Lagerfläche von 20.000m² werden im Jahr rund eine Million Sendungen abgewickelt. Ein eigener Fuhrpark steht zur Verfügung. Zusätzlich können Marketingangebote, von der Corporate-Design-Entwicklung bis hin zur Webseitgestaltung in Anspruch genommen werden. Die Unternehmensbereiche sind wie folgt gegliedert:

- Webshop-Logistik
- Marketing-Dienstleistung
- Lager-Logistik
- Transport-Logistik

Das Unternehmen agiert hauptsächlich auf dem nationalen Markt, Herkunftsländer im internationalen Kontext sind vor allem Holland, Deutschland und die Schweiz.

„[...] unsere Hauptgeschäftspartner haben natürlich verschiedene Standorte oder ich sag jetzt auch Mutterkonzerne über sich, also, eh, Herkunft ist natürlich zum Beispiel von einem Kunden die

⁵⁴ Interview Diversity Beauftragte

*Schweiz vom anderen Kunden Deutschland oder Holland oder wie auch immer, ah, die Systemlogistik arbeitet aber sehr national noch, das bedeutet, unsere Kunden, die wir haben, haben zumindest ein Headquarter in Wien oder bzw. in Österreich [...]*⁵⁵

2012 wurde das Unternehmen zu einer 100%igen Tochtergesellschaft der Post. Nachdem diese Übernahme aber keinerlei Auswirkungen auf den Themenbereich Diversity, im Speziellen auf den generellen Zugang zur Thematik, das Rekrutungsverfahren oder weitere Diversity Maßnahmen im Unternehmen hat, kann auch kein nennenswerter Einfluss auf die weitere Analyse angenommen werden.

*„Es gab viele Änderungen, aber was das [Anm.: DiM] anbelangt keine.“*⁵⁶

Im Jahr 2012 wurde das Unternehmen mit dem DiversCity Preis der Wirtschaftskammer Wien ausgezeichnet.

3.3.2 Quantitative Auswertung nach Kerndimensionen

Eine Unternehmensanalyse nach den 6 Kerndimensionen kam für die insgesamt 98 Mitarbeiter/innen (rund 70 Personen im Lager, der Rest in der Verwaltung) zu folgendem Ergebnis (Fragenkatalog 1. Teil)⁵⁷:

Geschlecht / Gender	Männlich: 53 Personen Weiblich: 45 Personen	Männlich: 54% Weiblich: 46%
Alter	Bis 25 Jahre: 8 Personen Zw. 25 und 50 Jahren: 84 P. Über 50 Jahre: 6 Personen	Bis 25 Jahre: 8% Zw. 25 und 50 Jahren: 86% Über 50 Jahre: 6%
Behinderung	Grad an Behinderung über 50%: 0 Personen	Grad an Behinderung über 50%: 0%
Ethnie	Migrationshintergrund ⁵⁸ : 45 P. Nicht österr. Staatsbürgerschaft: 12 P.	Migrationshintergrund: 46% Nicht österr. Staatsbürgerschaft: 12%

⁵⁵ Interview HR-Beauftragte

⁵⁶ HR-Beauftragte

⁵⁷ Mitarbeiterstand März 2014

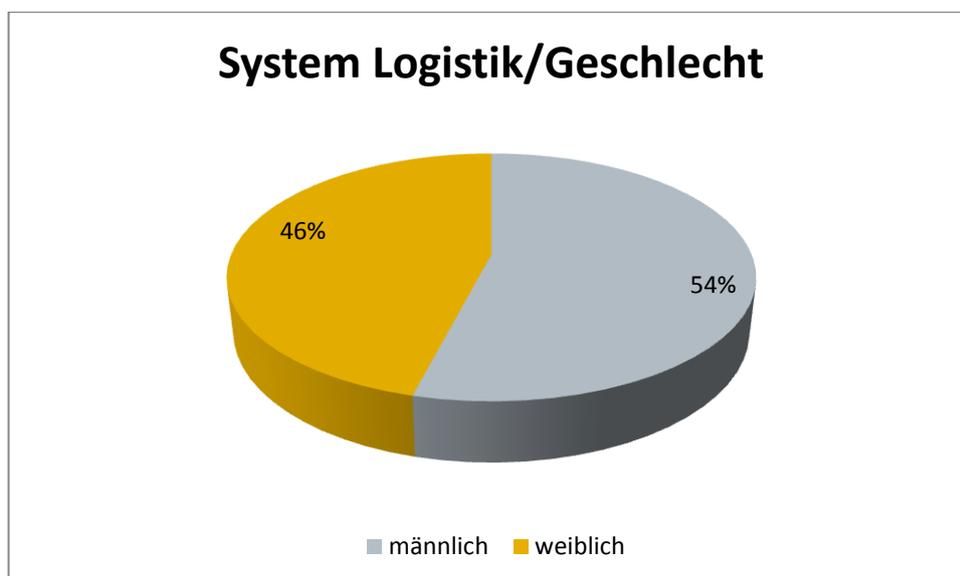
⁵⁸ Migrationshintergrund wurde bei der Angabe der Daten von der HR-Beauftragten mit „Nicht-deutscher Muttersprache“ gleichgesetzt.

Religion ⁵⁹	----	----
Sexuelle Orientierung ⁶⁰	----	----

11 Mitarbeiter/innen, hauptsächlich weiblich, sind in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis, 87 Personen in einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis angestellt. Das Unternehmen bildet zurzeit einen Lehrling aus. Es gibt keine Mitarbeiter/innen mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Freier Dienstvertrag, Werkvertrag, Leiharbeit, etc.).

Eine genauere Betrachtung der Dimension Gender ergibt, dass der Frauenanteil mit 46% verhältnismäßig hoch für die Logistikbranche ist. Im Experteninterview mit der HR-Beauftragten des Unternehmens wurde die Teilzeitbeschäftigung als auch die für einige Projekte erforderliche Feinmotorik als Begründungen angeführt.

„Ja, also es ist sehr untypisch, also auch im Lager, wir haben im Lager sehr sehr viel, sie haben eh die Zahlen, einen sehr hohen Frauenanteil, aus den verschiedensten Gründen, zum einen, ahm, ist, haben wir, manche Positionen, die einfach teilzeitbesetzt effektiver sind [...] zum anderen haben wir aber auch Projekte wo wir auf die gewisse Feinmotorik, die eine Frau mitbringt angewiesen sind, also das ist ganz unterschiedlich.“⁶¹



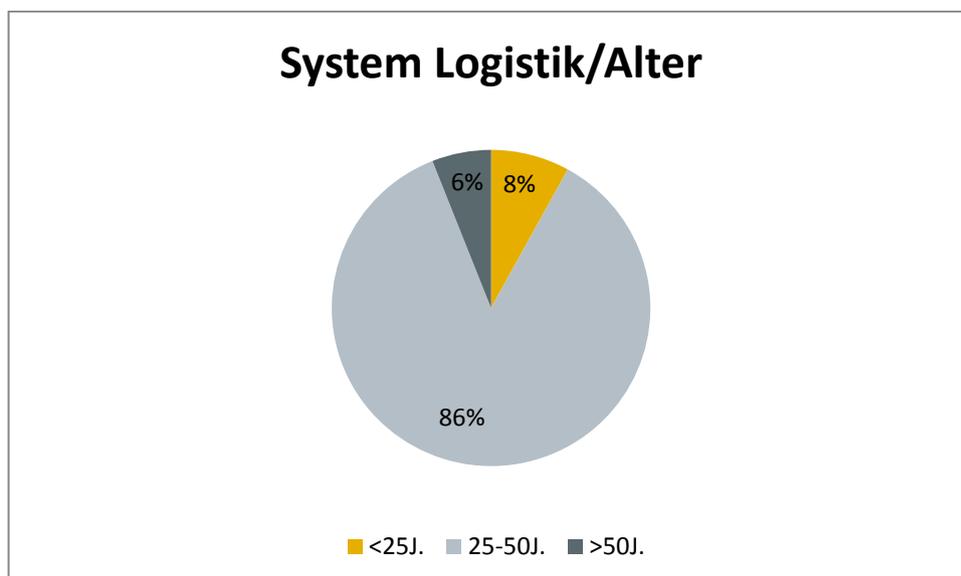
⁵⁹ Nicht erhoben

⁶⁰ Nicht erhoben

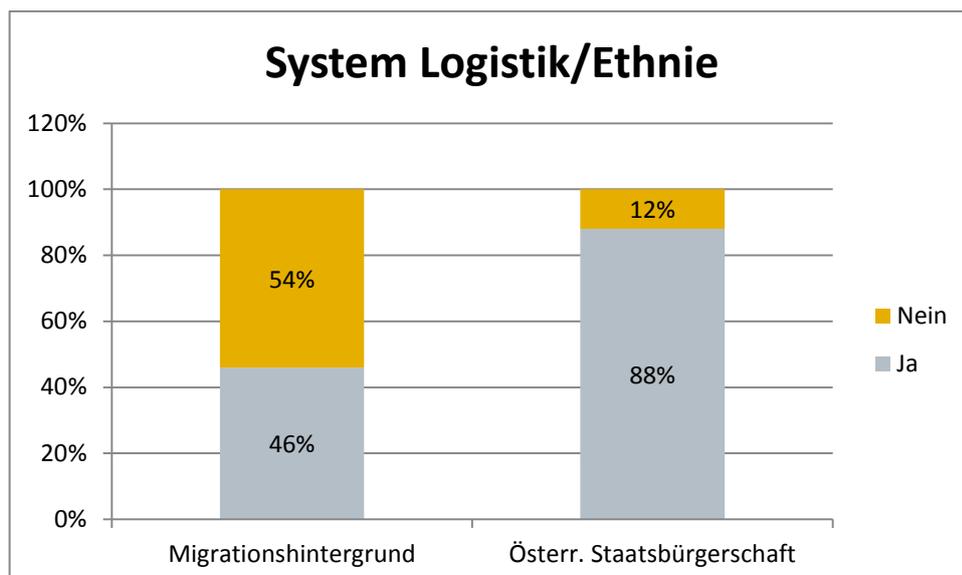
⁶¹ Interview HR Beauftragte

Zusätzlich wurde allerdings auch darauf verwiesen, dass der Frauenanteil in der Führungsebene mit 80% (3 von 4 Positionen sind mit Frauen besetzt) außergewöhnlich hoch ist. Dies ist gerade für ein Diversity Verständnis im Gesamtkontext des organisationalen Hierarchiegefüges, unter Einbeziehung von Dominanzstrukturen sowie Ein- und Ausschlussfaktoren im Sinne des Inklusionsgedankens⁶² von Relevanz.

Sowohl die Altersverteilung (86% der Mitarbeiter/innen sind zwischen 25 und 50 Jahre alt), als auch der im Vergleich zur Gesamtbevölkerung hohe Anteil von Personen mit Migrationshintergrund (46%) überrascht nicht weiter. Die Tatsache, dass letzterer deutlich geringer ist im Vergleich zur zweiten Fallstudie von Unitcargo, lässt sich durch die starke nationale Ausrichtung von Systemlogistik erklären.



⁶² Nähere Ausführungen zum Paradigmenwechsel von Integration zu Inklusion, sowie zur 3D-Modell (Differenz/Dominanz/Diskriminierung) finden sich bei Norbert Pauser unter <http://www.diversity-inclusion.at/Diversity-Inclusion/Impressum.html>



Eine Analyse der weiteren Dimensionen zeigt, dass es keine Personen mit begünstigten Behinderungen im Unternehmen gibt, über die Dimension Religion gibt es keine Angaben. Auffallend ist der offene und thematisierte Umgang mit der Dimension sexuelle Orientierung.

„[...] also bei uns ist es jetzt auch ein Thema geworden, unsere Mitarbeiter gehen sehr offen mit dem Thema [Anm.: sexuelle Orientierung] um.“⁶³

Im Zuge des Outings eines/r Mitarbeiters/in kam es zu einer Thematisierung dieser Dimension innerhalb der Organisation, was zum einen zu weiteren Outings führte und zum anderen einen offenen und nicht tabuisierten Umgang innerhalb der Organisation erleichtert, welcher in der qualitativen Auswertung noch näher erläutert wird.

⁶³ Interview HR-Beauftragte

3.3.3 Dokumentenanalyse

Perfektion als Anspruch

Home Leistungen **Unternehmen**

LOGISTIK
www.systemlogistik

ÖkoBusinessPlan Wien

SYSTEM LOGISTIK

Herzlich Willkommen bei Ihrem Fulfillment-Partner

Sparen Sie Kosten - Outsourcing von Logistikfunktionen wie Lagerung, Kommissionierung, Konfektionierung, webshop-Logistik, Filialbelieferung, ...

Herzlich Willkommen beim Spezialisten für Ihre Logistikanforderung. Von der Lagerung über die Konfektionierung bis zur kompletten Kommissionierung und darüber hinaus bietet Ihnen Systemlogistik ein umfassendes Leistungspaket. Durch unsere Spezialisierung können wir diese Leistungen schnell, effizient und günstig umsetzen! Das erspart Ihnen Zeit, Nerven und Kosten.

Wir erstellen maßgeschneiderte, individuelle, unternehmensübergreifende Gesamtkonzepte, die eine maximale Kundenorientierung und Befriedigung der Logistikbedürfnisse als Grundlage sehen. Diese Konzepte setzen wir im Sinne einer „**one stop - shop**“ – Lösung um.

Machen Sie sich auf den nächsten Seiten ein Bild über unsere zahlreichen Leistungen oder kontaktieren Sie uns persönlich. Gerne beraten wir Sie unverbindlich und zeigen Ihnen, warum sich das Auslagern Ihrer Logistik tatsächlich lohnt. Auch der ökologische Umgang mit unseren Ressourcen ist uns wichtig. Lesen Sie mehr darüber auf den folgenden Seiten.

Profitieren Sie von unserem leistungsfähigen Logistikmanagement, das tagesaktuellen Versand Ihrer Produkte gewährleistet. Das freut Ihre Kunden und erhöht die Kundenzufriedenheit und –bindung.

Übrigens: Wir erledigen alles in Ihrem Namen. Auf Wunsch ist vom Lieferschein über das Paket bis zum Zustellfahrzeug alles mit Ihrem Logo brandet.

Unternehmensvideo
Überzeugen Sie sich selbst von unseren Leistungen und sehen Sie hier unser [Unternehmensvideo 2011](#) [Unternehmensvideo 2009](#)

Kontakt Impressum

© 2010 Systemlogistik

In der Rubrik *Unternehmen* finden sich unter anderem die beiden Kategorien *Leitbild und Qualitätspolitik* sowie *Aktuelles*, welche Hinweise auf die Diversitätspolitik des Unternehmens geben. Letztere verweist auf den DiversCity Preis der Wirtschaftskammer Wien, welcher 2012 in der Kategorie KMU an das Unternehmen verliehen wurde. Die Rubrik *Leitbild und Qualitätspolitik* spricht unter dem Slogan *Mitarbeiter – „Der Mensch als Motor des Unternehmens“* das Diversitätsverständnis des Unternehmens an.

„[...]Systemlogistik unterstützt die persönliche Entwicklung jedes Mitarbeiters und setzt sich dafür ein, dass jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Funktion und seiner Tätigkeit in einem qualitativ hochwertigen Arbeitsumfeld ausüben kann und eine den Anforderungen des Unternehmens entsprechende Ausbildung erhält. Respekt, Initiative, Innovationsfähigkeit und Vertrauen bestimmen das Handeln unserer Mitarbeiter.“

Der Begriff „Diversity“ wird auf der Homepagepräsentation des Unternehmens nicht explizit erwähnt, Kerndimensionen von Diversität werden demnach nicht angesprochen, genauso wenig wie konkrete Maßnahmen der Umsetzung. Eine Definition von Diversity bzw. einen Einblick wie Vielfalt im Unternehmen wahrgenommen und geschätzt wird, ist über diese Außenpräsentation von Systemlogistik nicht einsehbar. Der Fokus der Darstellung liegt auf den Angeboten des Unternehmens und der Beziehung zu den Kund/innen.

Im Interview mit der HR-Beauftragten des Unternehmens konnte eruiert werden, dass der Erstkontakt mit der Thematik Diversity und DiM eher ungeplant über die Ausschreibung des Preises der WKW verlief. Die Umsetzung von DiM im Unternehmen basiert zurzeit auf einer „gelebten Diversitystrategie im Sinne von Wertschätzung, Respekt und Vertrauen“, ist allerdings (noch) nicht in einem Konzept, einer Strategie, einem Maßnahmenplan, etc. verschriftlicht. Als eine Begründung für die fehlende Verschriftlichung wurde die junge Unternehmensgeschichte angeführt, wobei vor allem auf eine sehr zeit- und arbeitsintensive Phase bei der Gründung von Kleinunternehmen und den andauernden Prozess der Positionierung und Etablierung am Markt hingewiesen wurde. Die Erarbeitung und Ausformulierung einer Diversity Strategie für die Zukunft wurde nicht ausgeschlossen.

„[...] gut möglich, dass wir so einen Diversity, eine Diversity Strategie entwickeln werden, die auch verschriftlichen werden, aber wie gesagt, in der Konstellation wie wir jetzt waren, als KMU, war das eben, lag der Schwerpunkt nicht bewusst darauf, [...]“⁶⁴

⁶⁴ HR-Beauftragte

3.3.4 Qualitative Auswertung der Interviews

Firmenstrategie „Der Mensch als Motor des Unternehmens“

Sowohl im Zuge der Auswertung der Interviews als auch durch eine Analyse der Homepage trat die zentrale Rolle der Mitarbeiter/innen im Sinne einer Wertschätzung von „human resources“ in den Vordergrund. Verbalisiert wird diese Haltung durch die Begriffe Respekt, Initiative, Vertrauen und Förderung. Umgesetzt werden sie einerseits durch einen wertschätzenden und freundschaftlichen Umgang miteinander, welcher im Verlauf der Analyse noch genauer dargestellt wird, und eine aktive Weiterbildungsstrategie im Sinne des Talent Management andererseits. Als Beispiel wurde die Position der Lagerleitung angeführt, welche aus den bestehenden Lagermitarbeiter/innen rekrutiert werden konnte.

„[...] wir versuchen wirklich unsere Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern [...] jeder der Interesse zeigt, und der sich weiterentwickeln möchte, hat, bekommt die Chance [...]“⁶⁵

Besonders hervorgehoben wurde hierbei der proaktive Zugang der Firmenleitung, der die eingangs erwähnte Talent Management Strategie zum Ausdruck bringt.

„I mach jetzt so an Kurs beim Wifi [...] weil die Firma gsagt hat, sie wollen mi fördern [...] wenn sie sehen, dass a Potential da is, dass sie auch was von sich selber sagen [Anm.: bezüglich Weiterbildung]“⁶⁶

Neben der Qualifizierung der Mitarbeiter/innen im Rahmen von Ausbildungen wird auch Wert auf Motivationsarbeit, im Sinne von Aufstiegsmöglichkeiten, gelegt. Vermittelt wird dabei, dass die Leistung im Vordergrund steht und man unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht, Ausbildungsgrad, etc. seine Position innerhalb der Firma verändern kann.

„[...] die Leute haben einfach bei uns bemerkt, dass durch die Arbeit kannst du viel erreichen, es ist wurscht von welche Land du kommst, wenn du willst und kannst und bemüht du dich, dann erreichst du das auch [...]“⁶⁷

Eine wertschätzende Haltung steht hierbei als Basis der Arbeitsbeziehung. Insofern ist man bemüht einen Zugang zu etablieren, der sich auf das Erkennen von Potentialen und Stärken, im Gegensatz zu Kritik und Fehlersuche, konzentriert.

⁶⁵ HR-Beauftragte

⁶⁶ Mitarbeiter A

⁶⁷ Mitarbeiter B

„[...] wir wollen weg von diesem ich suche die Fehler und ich poche nur auf das negatives hin zu wir erkennen Potenziale [...]“⁶⁸

„Für uns bedeutet Diversity Vielfalt“⁶⁹

Wie bereits eingangs festgestellt wurde, gibt es keine festgeschriebene Diversity Strategie, der eine Definition oder ein Verständnis von DiM für die Firma entnommen werden könnte. In allen geführten Interviews wurde auf eine „gelebte Haltung“ von Wertschätzung und Respekt in einer „familiären Atmosphäre“ verwiesen.

„[...] das ist sicher von der Betriebskultur so, dass man eher auf einem freundschaftlichen Weg geht, solange halt auch alles passt.“⁷⁰

„[...] bin in diese Firma gekommen und hab es [Anm.: Diversity] wirklich erlebt [...]“⁷¹

Gegenseitige Unterstützung, auf einer Ebene sowohl unter den Mitarbeiter/innen als auch zwischen Führungsebene und Mitarbeiter/innen, erzeugt Wertschätzung und Respekt, aber vor allem auch Verständnis für die Arbeit des/der Anderen. Sowohl von der HR-Beauftragten als auch von den interviewten Mitarbeiter/innen wurde in diesem Zusammenhang auf die arbeits- und bereichsübergreifende Unterstützung bei Engpässen verwiesen.

„Eigentlich alle, bis zur obersten Ebene auch, also es jetzt auch so, dass da auch nicht die oberste Führungsebene nicht auch im Lager steht, wenn Not am Mann ist [...]“⁷²

Von Mitarbeiter/innenseite wird diesbezüglich vor allem eine Wertschätzung der Arbeitsleistung wahrgenommen, welche durch die aktive Mithilfe der Führungsebene bei Lagertätigkeiten an Authentizität gewinnt.

„[...] dass die Firmenleitung, den Mitarbeitern im Lager net des Gefühl gibt, dass sie was Besseres sind, sondern dass sie auf sie zugehen und sie wertschätzen und des immer wieder sagen, des is wichtig.“⁷³

⁶⁸ HR-Beauftragte

⁶⁹ HR-Beauftragte

⁷⁰ Mitarbeiter C

⁷¹ HR-Beauftragte

⁷² Mitarbeiter C

⁷³ Mitarbeiter A

In diesem Sinne kann auch die Vorbildrolle der leitenden Angestellten in ihrem Umgang mit Vielfalt, Wertschätzung und Respekt als eine erfolgreiche Umsetzungsstrategie von gelebtem DiM eingeordnet werden.

„[...] sie [Anm.: Mitarbeiter/innen] sehen wie wir handeln, überhaupt die Führungspositionen, ja, dass es schon da keinen Unterschied gibt.“⁷⁴

Auch bei dieser Fallstudie war die persönliche Betroffenheit der Befragten bzw. die „vorhandenen Dimensionen“ im Arbeitsalltag ausschlaggebend für die Benennung. So wurde im Zuge der Befragung auf die Dimensionen Ethnie, Geschlecht und Sexuelle Orientierung verwiesen.

„[...] bei uns ist es aber nicht nur der, ich sag jetzt einmal kulturelle Background oder die Herkunft eines Mitarbeiters, sondern da fällt jetzt mittlerweile schon dahin, ahm, ja, das Geschlecht, dann, ahm auch die Sexualität [...]“⁷⁵

„Bei uns es gibt keinen Unterschied von welchem Land wer kommt, welche Geschlecht hat er, welche Sexualität hat er und so weiter, das ist bei uns einfach kein Thema, jeder wird einfach aufgenommen.“⁷⁶

„[...] da geht's ja eben um die Vielfalt, wieviel Länder wir do quasi haben [...] auch Homosexuelle in der Firma, da gehör ich dazu.“⁷⁷

Da sowohl die Dimension Ethnie als auch die Dimension Geschlecht in allen Interviews erwähnt wurde, und beide offensichtlich auch als „selbstverständlich“ erachtet werden und keiner näheren Erläuterung seitens der Befragten bedurften, wurde im Zuge der weiteren Erhebung vor allem die Dimension Sexuelle Orientierung näher beleuchtet. Wissenschaftliche Studien gehen davon aus, dass zwischen 5 und 15% der Bevölkerung homosexuell sind. Bei einer durchschnittlichen Annahme von 10% würde das bedeuten, dass in Wien rund 200.000 Homosexuelle leben. (Horniak/Seidler 2014: 134) Tatsache ist aber auch, dass nur ein geringer Teil davon offen lesbisch oder schwul lebt. Die 2007 von Dominic Frohn veröffentlichte Studie „Out im Office?! Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz“ zeigt auf, dass 52% der Lesben und Schwulen ihre homosexuelle Identität am Arbeitsplatz verschweigen. Insofern war es im Zuge der Fallstudie von besonderem Interesse herauszufinden, welches Arbeitsumfeld, neben den persönlichen Eigen-

⁷⁴ Mitarbeiter B

⁷⁵ HR-Beauftragte

⁷⁶ Mitarbeiter B

⁷⁷ Mitarbeiter A

schaften und dem aktiven Umgang der Betroffenen, einen offenen Umgang mit dieser Thematik begünstigt.

„[...] da [Anm.: Schaffung einer offenen Atmosphäre] gibt es kein, keine Strategie dahinter [...] das ist einfach das Flair, was wir hier leben, das ist einfach so, wir haben ein sehr familiäres oder ich sag jetzt einmal freundschaftliches ja eine sehr freundschaftliche Atmosphäre und ahm, Beziehung zu allen Mitarbeitern [...]“⁷⁸

„Es is einfach a familiär geführtes Unternehmen, also ma fühlt sich da einfach wohl. Und drum geh i damit offen um.“⁷⁹

Die Schaffung dieser „familiären“ Atmosphäre wurde dabei vor allem den Parametern „Hands on – orientiert“, im Bezug auf die bereits beschriebene gegenseitige Unterstützungsbereitschaft, der „flachen hierarchischen Aufstellung“, im Sinne von kurzen Hierarchie- und Kommunikationswegen, die einen freundschaftlichen Umgang und ein gewisses Naheverhältnis zwischen den Mitarbeiter/innen verschiedener Ebenen zulassen und der „Arbeitsplatzsicherheit“, welche offensichtlich eine Vertrauensbasis zwischen der Firmenleitung und den Mitarbeiter/innen schafft, zugeschrieben. Betont wurde weiters, dass es sich hierbei nicht um eine Maßnahme oder Strategie handelt, sondern vielmehr um eine Atmosphäre, ein Gefühl, welches auch schwer festgeschrieben werden kann. Diese Parameter decken sich auch mit den in der Literatur beschriebenen Rahmenbedingungen, die für ein Outing notwendig sind. „Für ein Outing braucht es daher – neben Selbstbewusstsein – gewisse Rahmenbedingungen im Unternehmen, die Schutz und Offenheit signalisieren. Diese Voraussetzungen muss die Organisation schaffen.“ (Horniak/Seidler 2014: 139)

Umsetzung von DiM Maßnahmen

In Folge der fehlenden Verschriftlichung eines DiM Konzeptes wurde versucht, sämtliche Initiativen und Bemühungen der Firma, welche üblicherweise in solchen Konzepten als DiM Maßnahmen bezeichnet werden, anzuführen. Allen voran konnte der **Rekrutierungsprozess** neuer Mitarbeiter/innen als eine solche identifiziert werden. Neue Stellenausschreibungen werden bewusst offen gehalten. Mit der Begründung keine Bewerber abzuschrecken, wird auch auf „positive Diskriminierung“ in dem Sinne, dass bestimmte Gruppen (z.B. mit Migrationshintergrund u.a.) gezielt angesprochen werden, verzichtet.

⁷⁸ HR-Beauftragte

⁷⁹ Mitarbeiter A

„[...] ich persönlich bin nicht unbedingt der große Fan zu schreiben, dass wir Personen mit Migrationshintergrund bevorzugen, ahm, weil ich dann, ich sag jetzt einmal österreichische Staatsbürger nicht irgendwie abschrecken möchte. Also ich halte es bewusst offen für alle.“⁸⁰

Die Vorgehensweise bei der Personalauswahl seitens der HR-Beauftragten konzentriert sich auf die Qualifikationen der Bewerber/innen. Die zu Beginn aus Zeit- und Ressourcenmangel notwendige Herangehensweise, hat sich in weiterer Folge als sinnvolle und erfolgreiche Methode im Sinne des Antidiskriminierungsaspektes von Diversity herausgestellt.

„[...] mittlerweile angeeignet dass, wenn ich einen Lebenslauf aufmache, wenn ich mir das anschau, ich sofort zu den Berufserfahrungen und Qualifikationen scrolle und mir erst dann anschau Name, Bild, und so weiter, was halt noch alles dazu fallen könnte.“⁸¹

Weitere DiM Maßnahmen wurden laut Interviewpartnerin bereits mehrfach angedacht, im Kontext von zeitlichen Ressourcen und der Offenheit/Akzeptanz der Mitarbeiter/innen für diese Initiativen nicht weiter umgesetzt. In diesem Zusammenhang wurde vor allem darauf verwiesen, dass das Kerngeschäft projektabhängig und in diesem Sinne mit Deadlines und Fristen verbunden ist, was als Verkleinerung des Handlungsspielraumes für Maßnahmen in Bezug auf Zeitdruck und Planbarkeit wahrgenommen wird. Insofern wird versucht auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter/innen innerhalb der durch die Art der Tätigkeit vorgegebenen Grenzen einzugehen. Eine Gleitzeitregelung, welche oftmals in Zusammenhang mit einer ausgewogenen work-life-balance thematisiert wird, ist nicht möglich. Stattdessen wird versucht mit **flexiblen Arbeitszeitmodellen** die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen.

„Es ist zwar ein irrsinniger Verwaltungsaufwand, aber wir merken einfach, dass es nichts bringt da unmotivierte Mitarbeiter zu haben [...]“⁸²

Zusätzlich besteht die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung nicht nur im Lager, sondern auch im Verwaltungsbereich.

„[...] auf Grund meiner, meiner zweiten Tätigkeit einen Teilzeitjob als Akademiker gesucht habe [...] hat die Firma anscheinend genau das passende rundherum, dass ich da dazu passe.“⁸³

⁸⁰ HR-Beauftragte

⁸¹ HR-Beauftragte

⁸² HR-Beauftragte

⁸³ Mitarbeiter C

Gemeinsame Aktivitäten (Weihnachtsfeier, gemeinsame Essen, Prater) sollen zum einen das Teamgefüge festigen und die freundschaftliche Atmosphäre aufrechterhalten, werden zum anderen aber auch als Wertschätzung der Mitarbeiter/innen wahrgenommen.

„[...] dann geht ma einmal im Jahr, also letztes Jahr und vorletztes Jahr wars ja im Prater, dass ma alle zamsitzt, da is ah der Chef selber dabei, dem is des wichtig und die Mitarbeiter freuen sich.“⁸⁴

Eine Mitarbeiterzeitung und eine Fotogalerie dienen der Sichtbarmachung der Mitarbeiter/innen, das Feiern diverser Anlässe (Geburtstage, Abschied des Lehrlings) unterstützt den Zusammenhalt und untermauert die Wertschätzung.

⁸⁴ Mitarbeiter A

4 Analyse

Brancheninterne Positionierung: Internationalisierung versus Spezialisierung

Beide untersuchten Unternehmen sind in der Logistikbranche angesiedelt, haben sich allerdings innerhalb dieser völlig unterschiedlich positioniert. Unitcargo verfügt als klassische Spedition über eine internationale Ausrichtung mit mehreren Niederlassungen in ganz Europa. Die von Austria Export neben einer Globalisierung und Internationalisierung angeführten Erfolgsfaktoren österreichischer Logistikunternehmen – gute Verkehrsanbindung, Kundenorientierung, kooperative flächendeckende Niederlassungsstruktur – werden von Unitcargo umgesetzt. Zusätzlich hat sich Osteuropa in den letzten Jahren auf Platz zwei hinter Deutschland als wichtigster Außenhandelspartner positioniert. Es ist anzunehmen, dass die starke Anbindung des Unternehmens an diesen Markt, nicht zuletzt durch mehrere Niederlassungen in dieser Region ebenfalls zum Erfolg beiträgt. Der von der Kammer für Arbeiter und Angestellte angeführte Konkurrenzdruck in der Branche, welcher sich insbesondere auf den Einfluss aus Osteuropa zurückführen lasse, könnte durch die eigenen Positionierung in den Märkten dieser Region ebenfalls gemindert werden. Vom Unternehmen selbst wird vor allem DiM als Schlüssel für den Erfolg angeführt.

„Wir sind ja doch ein profitorientiertes Unternehmen, das heißt wir brauchen die besten Talente, Mitarbeiter um so erfolgreich zu sein, ja. Und seit wir das intensiviert haben, ah, ich sag ihnen nur 2 Zahlen 2008, Beginn der Krise, damals haben wir 7 Mitarbeiter gehabt, einen Umsatz von 6,5 Mio. Euro und eigentlich eine sehr volatile Wirtschaft, volatile Branche auch, Logistik ist ja voll betroffen, es sind ja hunderte in Konkurs gegangen, tausende europaweit [...]. Jetzt haben wir 2013, unsere Zahlen 21,5 Mio. Euro Umsatz, gewachsen extrem, von der Mitarbeiteranzahl, von den Niederlassungen, das heißt in der Zeit haben wir was richtig gemacht, und das was wir richtig gemacht haben, die Basis war einfach Diversity Management [...].“⁸⁵

Systemlogistik hat sich innerhalb der Branche vor allem durch eine Spezialisierung auf bestimmte Angebote positioniert. Die Abdeckung der Bereiche Webshop-Logistik, Lager-Logistik, Transport-Logistik und Marketing-Dienstleistung schafft die Möglichkeit Gesamtkonzepte in Form eines „one-stop-shops“ anzubieten. Es ist davon auszugehen, dass diese Spezialisierung die Position des Unternehmens innerhalb der Branche gestärkt hat. Zudem muss in Betracht gezogen werden, dass die 2012 erfolgte Eingliederung des Unternehmens als 100% Tochtergesellschaft der

⁸⁵ Geschäftsführung Unitcargo

Post, welche die Firma Teil eines Großunternehmens machte, nicht ohne Auswirkungen auf die Positionierung am Markt blieb.

„Der Spediteur als denkender Kopf hinter dem rollenden Wagen“

Wie bereits in der Auswertung der qualitativen Erhebung ersichtlich wurde, ist für beide untersuchten Unternehmen eine heterogene Mitarbeiterstruktur sowie der Stellenwert der Mitarbeiter/innen von enormer Bedeutung. Die aufgewertete Stellung der Arbeitskräfte lässt sich analog dazu auch auf struktureller Ebene beobachten. Der Fachverband der Spediteure hat im letzten Jahr das Berufsbild der Branche überarbeitet und versucht sich durch den Verweis auf die Chancen und Möglichkeiten der Berufsbilder in der Spedition im Wettbewerb um Facharbeiter gut zu positionieren. Durch diese Neuaufstellung des Berufsbildes, welches eine Aufwertung von Arbeitskräften durch den Slogan „Der Spediteur als denkender Kopf hinter dem rollenden Wagen“ beinhaltet, soll die Attraktivierung der Speditionsbranche forciert werden. (Fachverband Spediteure) Die Fokussierung auf die Mitarbeiter/innen, sowie deren Förderung und Wertschätzung hat somit offensichtlich nicht nur für die untersuchten Fallbeispiele eine Relevanz, sondern ist für die Branche im Allgemeinen und somit auch auf struktureller Ebene von zentraler Bedeutung.

Für die beiden untersuchten Unternehmen stellt in diesem Kontext die Weiterbildung, Förderung und Schulung der eigenen Belegschaft ein zentrales Anliegen dar. Der wertschätzende und freundschaftliche Umgang miteinander wurde dabei als zentrales Element der gelebten Diversityhaltung angeführt. Unterschiede in den beiden Fällen konnten hinsichtlich der semantischen Herangehensweise beobachtet werden. Während bei Unitcargo allen voran der Begriff „Team“, sowie die Zusammenarbeit im Team, das Teamgefüge artikuliert wurde, sprach man bei Systemlogistik eher von „familiärer Atmosphäre“, von familiären und freundschaftlichen Umgang miteinander.

Neben der Funktion sich innerhalb der Branche die „besten Köpfe“ zu sichern und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, bedient die Aufwertung der Mitarbeiter/innen auch eine zentrale Komponente des DiM. Horniak und Seidler beschreiben die Aufgabe von DiM wie folgt: „Das Hauptaugenmerk liegt auf der Schaffung von Rahmenbedingungen und einer Unternehmenskultur, in der Respekt und Wertschätzung zu gelebten Werten werden. [...] und das Unternehmen zeigt damit, dass Mit-

arbeiterInnen den bedeutendsten Wert von Unternehmen darstellen.“ (Horniak/Seidler 2014: 22)

Von einer gelebten Kultur zu einer Strategie – Potential für KMU's

Aus beiden Fallstudien geht eine ähnliche Genese von DiM in der Firmenkultur hervor. Unitcargo hat dabei den Entwicklungsprozess von einer „gelebten Diversitätskultur“ zu einer Verschriftlichung dieser Kultur in einem DiM Konzept bereits vollzogen, Systemlogistik steht dabei am Übergang. Parallelen ergeben sich vor allem hinsichtlich der Abhängigkeit von der **persönlichen Einstellung der Protagonist/innen**, allen voran der Geschäftsführung, bis hin zum Erkennen und letztendlich auch Benennen von dem was bereits gelebt wird als DiM. In beiden Fällen stieß man sozusagen eher „zufällig“ auf **Diversität**, die Auszeichnung mit dem DiversCity Preis der WKW setze den Formalisierungsprozess der bereits gelebten Strategie in Gang und kann als ein entscheidender Pushfaktor für eine Weiterführung des Konzeptes angeführt werden.

„[...] wir haben es aber auch später erst erkannt, dass wir Diversity Management machen [...] ja bis 2010 war es für uns essentiell ein vielfältiges Team zu haben [...] 2010 haben wir dann gesehen, hey das nennt sich ja DiM was wir da machen [...]“⁸⁶

„[...] die Ausschreibung gesehen Diversity Preis von der Wirtschaftskammer Österreich bzw. der Wirtschaftskammer Wien und hat dann beschlossen unsere Daten einfach einzuschicken und uns da teilnehmen zu lassen und somit hat sich das ergeben, dass wir mit dem Thema Diversity, ich sag jetzt einmal in Österreich irgendwie in Kontakt getreten sind.“⁸⁷

Die persönliche Einstellung der Mitarbeiter/innen, allen voran der Geschäftsführung kann somit als ein Erfolgsfaktor für ein erfolgreich gelebtes DiM angenommen werden. Die Verschriftlichung dieser persönlichen Einstellung in einem Diversitykonzept, einer Diversitystrategie erfolgte erst in einem weiteren Schritt und diente dabei hauptsächlich der Außenrepräsentation. Darauf aufbauend könnte man annehmen, dass eine gelebte Vielfalt im Sinne einer tatsächlichen Inklusion aller Beteiligten in kleineren oder mittleren Betrieben wesentlich leichter und effektiver umgesetzt werden kann als in Großunternehmen. In diesem Sinne wäre eine Analyse hinsichtlich Talk und Action zwar bei Großunternehmen und Konzernen eine zu möglichen Ergebnissen im Sinne einer Diskrepanz führende Herangehensweise, im KMU Bereich

⁸⁶ Geschäftsführung Unitcargo

⁸⁷ HR-Beauftragte Systemlogistik

jedoch weniger erfolversprechend. Einige Aussagen der Gesprächspartner untermauern diese Annahme.

„Ich glaube kleinere Unternehmen oder die KMU's können das wesentlich effektiver umsetzen als größere Unternehmen, weil für die ist es meistens ja nur ein Stück Papier und für die kleinen ist es eine Notwendigkeit [...]“⁸⁸

Ausgehend von dieser Annahme, kann weiter gefolgert werden, dass es vor allem im KMU Bereich bereits eine starke Verbreitung von erfolgreich gelebtem DiM gibt, dieses allerdings auf Grund des Mangels an „verschriftlichter Beweise“, wie Konzepte, Strategiepläne, Maßnahmenkataloge etc. nicht als solches wahrgenommen bzw. zum Teil auch gar nicht erkannt wird.

„[...] ich glaube, es ist nur bei sehr sehr vielen Unternehmen liegt es wahrscheinlich einfach nur an der Bezeichnung und sie betreiben bereits DiM [...]“⁸⁹

Nichts desto Trotz lässt sich aber ein großes **Potential** für die Verbreitung, Förderung und Umsetzung einer DiM Strategie **im KMU Bereich** erkennen. Bedenkt man in diesem Zusammenhang die statistischen Daten, wonach der Anteil von KMU's an der marktorientierten Wirtschaft in Österreich 99,6% (310.000 in absoluten Zahlen) beträgt und 67% (1,8 Mio. in absoluten Zahlen) der Beschäftigten in einem KMU tätig sind, kann und darf dieses Potential in Zukunft nicht unterschätzt werden.⁹⁰

Ethisch-moralisch und/versus ökonomischer Zugang

Beide untersuchten Fälle haben sich mit dem Thema Diversität auseinandergesetzt, thematisieren es intern und positionieren sich auch nach außen (nicht zuletzt durch die Teilnahme am DiversCity Preis) als Befürworter von Vielfalt. Eine **Resistenzhaltung** wie sie laut Pauser eingangs erwähnt auch heute noch als die gängigste Form der Handhabung von Heterogenität existiert, ist somit **bei keinem der beiden Unternehmen zu erkennen**. Der Begründungshintergrund für den Umgang mit Vielfalt, lässt sich analog zur beschriebenen Genese von einer „gelebten Diversitätskultur“ zu einer „verschriftlichten Strategie“ darstellen. Als Ausgangspunkt dient dabei die persönliche Einstellung der Betroffenen, allen voran der Leitungsebene. Dieser Zugang ist eindeutig einem moralisch-ethischen Paradigma zuzuordnen. Die Wahr-

⁸⁸ Mitarbeiter Unitcargo

⁸⁹ Mitarbeiter Unitcargo

⁹⁰ Die Zahlen wurden der Homepage der KMU Forschung Austria entnommen <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/>

nehmung von Diversität als Selbstverständlichkeit in einer von Globalisierung und heterogenen Lebensweisen geprägten Gesellschaft gepaart mit Respekt und Wertschätzung folgt dabei allerdings nicht der dem Fairness- und Antidiskriminierungsansatz zugeschriebenen defizitären Sichtweise, sondern vielmehr der von Göbel in die Theorie eingeführten Neubewertung von DiM als ethischem Konzept. Sowohl bei Unitcargo als auch bei Systemlogistik wurde eine Werthaltung geprägt von Akzeptanz, Wertschätzung und Respekt als Basis des Umgangs miteinander, unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen und Hierarchieebenen als zentral erachtet. Daraus kann geschlossen werden, dass ein **ethisch-moralischer Zugang als Basis für eine „gelebte Diversitätskultur“ unumgänglich** ist. Dieser wird in Form einer normativen Übereinkunft innerhalb des Unternehmens, wie in der Definition von Kollmann beschrieben, gelebt. Eine kritischere Betrachtungsweise könnte allerdings analog zur folgenden Aussage von Pauser angestellt werden: „[...] Wer Homogenität als prinzipiellen Wert hochhält, liegt ein Jahrhundert zurück. Dies ist der rationale Grund, warum Unternehmen heute Verschiedenheit als Ressource einkaufen und pflegen. Dass dies auch politisch und moralisch gefällt, ist zumindest als erwünschte Nebenwirkung zu verbuchen.“ (Pauser 2011: 79) Die Tatsache, dass die Heterogenität der Gesellschaft die Wertschöpfung und den Absatz prägt, ein marktwirtschaftlicher Aspekt somit immer auch Teil der Überlegungen (internationaler Charakter der Logistikbranche, Rekrutierung von Mitarbeiter/innen, etc.) ist, soll daher an dieser Stelle nochmals explizit erwähnt werden.

In weiterer Folge kann festgestellt werden, dass die **Verschriftlichung** einer bereits gelebten Diversityhaltung in Form einer Firmenstrategie, eine marktorientierte Perspektive noch stärker in den Fokus rückt. Unitcargo hat diesen Schritt, wie beschrieben, bereits vollzogen und thematisiert eine Marktzutrittsperspektive sowohl in den Interviews als auch durch den Diversity Bericht wesentlich stärker als Systemlogistik. Diese strategische Ausrichtung von DiM kann daher den Blick von der Mitarbeiterstruktur und einer unternehmensinternen Ausrichtung auf externe Faktoren wie Kundenstruktur und Außenpräsentation des Unternehmens, sowie auf Messbarkeit der umgesetzten Maßnahmen lenken. Eine **Verschriftlichung der DiM Strategie** kann somit neben einer reinen Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt, zu einer **stärkeren Fokussierung auf die Nutzbarmachung von Vielfalt** in einem ökonomischen Kontext führen und nähert sich damit eher einer Definition nach Aretz und Hansen, welche die Unterschiedlichkeiten als strategische Ressource zur Lö-

sung komplexer Probleme in den Vordergrund rücken, an. In wie weit eine Verschriftlichung auch zu einer höheren Verbindlichkeit den festgelegten Normen gegenüber führt, kann nur vermutet werden, wurde in diesem Forschungsdesign allerdings nicht näher untersucht.

Persönliche Betroffenheit ausschlaggebend für die Wahrnehmung der Diversity Dimensionen – Potential für „Ethnie“

Eine weitere Schlussfolgerung, die sich aus der Analyse der beiden Fallstudien ziehen lässt, bezieht sich auf die Wahrnehmung der 6 Kerndimensionen von Diversity. Während die Dimensionen **Ethnie und Gender in allen Interviews Erwähnung** fanden, wurden die vier anderen Dimensionen Alter, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung nur angesprochen, wenn damit entweder eine Betroffenheit im Sinne einer persönlichen oder betrieblichen Betroffenheit verbunden war bzw. von der interviewführenden Person dezidiert angesprochen wurden.

In Bezug auf die Dimension Gender wurden von den Befragten vor allem Vereinbarungen im Sinne einer work-life-balance (Teilzeitmodelle, flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office, Kinderbetreuung in der Firma, etc.) angesprochen. Besondere Erwähnung fand in Zusammenhang mit dieser Dimension bei beiden untersuchten Firmen die Tatsache, dass Frauen in leitenden Positionen tätig sind. Eine vertikale Diversitätspolitik, welche tradierte Hegemonie- und Machtverhältnisse hinterfragt, wie sie auch vom Lern- und Effektivitätsansatz gefordert wird, wurde in beiden Fällen ausschließlich in Zusammenhang mit dieser Dimension thematisiert.

Die Dimension Ethnie wurde nicht nur in allen Interviews angeführt, sondern zumeist auch als Ausgangspunkt für Diversitätsüberlegungen und somit als Basis für DiM dargestellt. Es kann keine Aussage darüber getroffen werden, inwiefern dieser Zugang eine Besonderheit der in der Logistikbranche angesiedelten Unternehmen, im Sinne einer betrieblichen Notwendigkeit einer sprachlich und kulturell diversen Mitarbeiterstruktur, ist oder aber grundsätzlich als Zugang zu DiM auch in anderen Bereichen angenommen werden kann. Unitcargo ist auf den internationalen Markt ausgerichtet. Die Hauptkunden befinden sich in ganz Europa und die Mitarbeiterstruktur weist einen Anteil von 81% Beschäftigter mit Migrationshintergrund (inklusive der Geschäftsführung) auf. Die von Systemlogistik angegebene Orientierung am nationalen Markt würde eine Argumentation für ein Branchenspezifikum von Globalisierung und Internationalisierung schwächen und könnte zu der Annahme

verleiten, dass Ethnie auch über die Branche hinaus als Basis von DiM wahrgenommen wird. Zieht man in Betracht, dass der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Österreich laut Statistik Austria knapp 19% (Stichtag 1.1.2013) beträgt, so hat die Dimension Ethnie aber auch im nationalen Kontext einen erheblichen Stellenwert in Bezug auf sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenstruktur. Eine internationale Ausrichtung könnte demnach eine Verstärkung einer nationalen Realität ethnischer Diversität darstellen. Auf alle Fälle bietet DiM einen breiten Handlungsspielraum für die Inklusion von Menschen mit Migrationshintergrund in den österreichischen Arbeitsmarkt und kann somit auch für eine Integrationspolitik im Sinne der Verbesserung von Teilhabechancen einer ethisch diversen Bevölkerung von Nutzen sein.

Die Dimensionen **Alter und Religion** wurden jeweils **nur auf Anfrage** der interviewenden Person angeführt. In beiden Fällen können keine nennenswerten Schlüsse gezogen werden. Sowohl Alter als auch Religion wurden, entgegen den aus der Literaturrecherche gewonnenen Einblicken, von beiden untersuchten Fällen nicht als Dimensionen mit einem besonderen Einfluss auf den Arbeitsalltag wahrgenommen.

Die Besonderheiten, die sich aus der Analyse der Dimension **sexuelle Orientierung** ergaben, wurden bereits im Kapitel der Firmenanalyse näher dargestellt. Nochmals erwähnt werden soll in diesem Zusammenhang aber der wahrgenommene **Schneeballeffekt**, welcher sich im Zuge des Outings von Betroffenen in Kombination mit einem wertschätzenden und positiven Umgang von Seiten der Firmenleitung eingestellt hat. Aus den Interviews konnte der Schluss gezogen werden, dass ein wertschätzendes und „familiäres“ (im Sinne eines freundschaftlich und respektvollen Umgangs mit einem flachen Hierarchiegebilde) Arbeitsklima und das Outing eines/einer Betroffenen der Anstoß für weitere Outings und eine Inklusion dieser Dimension in den Arbeitsalltag darstellen kann. Zusätzlich zeigt sich an Hand dieser Dimension besonders augenscheinlich die eingangs erwähnte persönliche Betroffenheit als Anstoß für die betriebliche Wahrnehmung. Ganz im Sinne des von Aretz und Hansen thematisierten soziologischen Konstruktivismus, wonach „Diversity“ erst über soziale Definitionen in organisationalen Interaktions- und Kommunikationszusammenhängen relevant wird.

Die Dimension **Behinderung** findet bei beiden analysierten Firmen, trotz der Betonung einer generellen Offenheit auch gegenüber dieser Thematik, noch keine Umsetzung in der Beschäftigtenstruktur.

5 Literaturverzeichnis

Andrlik M./ Hosner R./ Pauser N. (2014): Diversity & Inclusion in Non-Profit-Organisationen in Österreich. In Kooperation mit dem AMS Wien.

Aretz H./ Hansen K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung Heft1/2003.

Austria Export (2013): Transport und Logistik. Bezogen unter: <http://www.austria-export.at/aed/transport-und-logistik.htm> (Zugriff am 10.12.2013)

Bogner A./ Menz W. (2009): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. S. 7-35. In: Bogner A./ Littig B./ Menz W. (Hrsg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Diversity Search/ factor-D Diversity Consulting/ Institut für Höherer Studien (Hrsg.) (2012): Zukunftsfähige Managementstrategien. Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) im Spannungsfeld zwischen Ethik und Betriebswirtschaft. Wien.

Fachverband Spediteure (2013): Pressekonferenz am 14. Mai 2013. Fachverband stellt Berufsbild völlig neu auf und forciert damit Attraktivierung der Speditionsbranche. Bezogen unter: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/TransportVerkehr/Spediteure/Fachverband_stellt_Berufsbild_voellig_neu_auf_und_forciert.html (Zugriff am: 08.05.2014)

Frohn D. (2007): Out im Office?! Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Schwules Netzwerk NRW, Köln.

Fuchs M. (2007): Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. S. 17-35. In: Krell G./ Riedmüller B./ Sieben B./ Vinz D. (Hrsg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Gardenswartz L./ Rowe A (1994): Divers Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. McGraw-Hill, New York.

Göbel E. (2011): Diversity Management als ethisches Konzept. S. 19-47. In: Vedder G./ Göbel E./ Krause F. (Hrsg.) (2011): Fallstudien zum Diversity Management. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Horniak G./ Seidler S. (2014): Vorsicht alle! Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.

Koall I.(2013): Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes. Managing gender & Diversity / DiVersion. Bezogen unter: www.idm-diversity.org/files/infothek-koall_diversion.pdf (Zugriff am: 11.12.2013)

Krell G./ Riedmüller B./ Sieben B./ Vinz D. (Hrsg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Kühl S. (2010): Die Fassade der Organisation. Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen. Working Paper 1/2010, Universität Bielefeld.

Lederle S. (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: Zeitschrift für Personalforschung Vol.21, S. 22-41, Rainer Hampp Verlag, Mering.

Liegl B (2011): Exkurs: Rechtliche Mindeststandards als Grundlage für Diversity Management. S. 59-79. In: Pauser N./ Wondrak M. (Hrsg.) (2011): Praxisbuch Diversity Management. Facults Verlags- und Buchhandel, Wien.

Märk-Schlaisich A. (2011): Awards – mehr als eine Anerkennung. S. 305-313. In: Pauser N./ Wondrak M. (Hrsg.) (2011): Praxisbuch Diversity Management. Facults Verlags- und Buchhandel, Wien.

Meuser M./ Nagel U. (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. S. 35-61. In: Bogner A./ Littig B./ Menz W. (Hrsg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Nies S./ Sauer D. (2010): Was wird aus der Betriebsfallstudie? Forschungsstrategische Herausforderungen durch Entgrenzung von Arbeit und Beruf. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien, Jg. 3, Heft 1, August 2010.

Orel M. (2013): Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in Österreich und Europa – Strategische Ansätze in Theorie und Praxis. In: ÖIF-Dossier n°28, Wien.

Oschischnig U. (2013): Spediteure: Branchendaten. WKÖ-Stabsabteilung Statistik, Wien.

Pauser N./ Wondrak M. (Hrsg.) (2011): Praxisbuch Diversity Management. Facults Verlags- und Buchhandel, Wien.

Pauser N. (2011): Grundlagen des Diversity Managements. S. 27-51. In: Pauser N./ Wondrak M. (Hrsg.) (2011): Praxisbuch Diversity Management. Facults Verlags- und Buchhandel, Wien.

Pflüger J./ Pongratz H./ Trinczek R. (2010): Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung. S. 5-13. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien, Jg. 3, Heft 1, August 2010.

Schwalm C. (2013): Die wirtschaftliche Lage der Speditionen. Ausgabe 2013, Kammer für Arbeiter und Angestellte, Abteilung Betriebswirtschaft, Wien.

Schwarz-Wölzl M./ Maad C. (2004): Diversity und Managing Diversity. Teil 1: Theoretische Grundlagen. Zentrum für soziale Innovation, Wien.

Schwarz-Wölzl M. (2005): Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb. Zentrum für soziale Innovation, Wien.

Statistik Austria (2013): migration&integration. Wien.

Statistik Austria (2013): Eckdaten Verkehr. Bezogen unter: http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/verkehr/index.html (Zugriff am 10.12.2013)

Teubenbacher K. (2005): Leitfaden zur Durchführung von Unternehmensanalysen zum Thema Managing Diversity. Zentrum für soziale Innovation, Wien.

TÜV Austria (2014): Bezogen unter: <http://www.tuev.at/start/browse/de/Webseiten/TUV%20Austria%20Cert/Zertifizierung%20von%20Managementsystemen/Umwelt/EMAS%20Validierung> (Zugriff am 05.02.2014)

Unitcargo Speditionsges.m.b.H. (H

rsg.) (2012): Diversity-Bericht 2012, Wien.

Vasilyev E. (2013): Integration from the beginning. ÖIF-Dossier, Wien.

Vedder G./ Göbel E./ Krause F. (Hrsg.) (2011): Fallstudien zum Diversity Management. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Vedder G. (2007): 16 Thesen zum Diversity Management. Bezogen unter: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_420.asp (Zugriff am: 11.12.2013)

Vedder G. (2011): Die Grundlagen von Diversity Management. S. 1-19. In: Vedder G./ Göbel E./ Krause F. (Hrsg.) (2011): Fallstudien zum Diversity Management. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Warmuth G. (2012): Die strategische Implementierung von Diversity Management. S. 203-236. In: Bendl R./ Hanappi-Egger E./ Hofmann R. (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Facultas, Wien.

Weltz F. (2010): Arbeit mit Fallstudien. S. 233-256. In: Pongratz H./ Trinczek R. (Hrsg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien – Entwicklungspotentiale einer Forschungsstrategie, Rosch-Buch, Berlin.

Handelsblatt (2009): Frachtflaute in Deutschland. Speditionsbranche. „Heute billig, morgen tot“. Bezogen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/frachtflaute-in-deutschland-speditionsbranche-heute-billig-morgen-tot-seite-all/3167974-all.html> (Zugriff am 05.05.2014)

Wirtschaftsblatt (2013): Bezogen unter: <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/wien/1414394/Unitcargo-will-Skandinavien-erobern> (Zugriff am 10.12.2013)

Wirtschaftskammer Wien/ Diversity Referat (Hrsg.): Diversity Management. Ein Leit-faden für die Praxis. Wien.

Wladasch K./ Liegl B. (2010): Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfa-den für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in öster-reichischen Unternehmen. Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, Wien.

WKÖ (2013): DiversCity Preis. Bezogen unter:
<http://wko.at/wien/DiversCity/index.html> (Zugriff am 19.12.2013)

WKÖ (2013): Transport und Logistik. Bezogen unter:
<https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/transport/Transport-und-Logistik---Themenstartseite.html> (Zugriff am 10.12.2013)

Zentralverband Spedition & Logistik (2014): Weltbank Logistik-Performance-Index (LPI) 2014: Österreich verschlechtert sich seit 2007 massiv und kontinuierlich von Platz 5 auf Platz 22. Bezogen unter: <http://www.spediteure-logistik.at/news/aktuelle-meldungen/aktuelle-meldungen/weltbank-logistik-performance-index-lpi-2014-oesterreich-verschlechtert-sich-seit-2007-massiv-u.html> (Zugriff am: 06.05.2014)