

MANAGEMENT VON VIELFALT IM JAHR 2008:

STUDIE MIT DEM EUROPÄISCHEN UNTERNEHMENSTESTPANEL

ENDFASSUNG



FOCUS CONSULTANCY

Der Inhalt der vorliegenden Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Position oder die Meinung der Europäischen Kommission wider.

Die Veröffentlichung wird vom Europäischen Gemeinschaftsprogramm für Beschäftigung und soziale Solidarität PROGRESS (2007–2013) finanziert. Das Programm wurde eingerichtet, um die Verwirklichung der Ziele der Europäischen Union in den Bereichen Beschäftigung und soziale Angelegenheiten zu unterstützen, wie sie in der Sozialagenda festgelegt sind, und so zur Umsetzung der Vorgaben der Lissabonner Strategie in diesen Bereichen beizutragen.

Das 7-Jahres-Programm richtet sich an alle betroffenen Gruppen, die zur Entwicklung angemessener und effektiver Rechtsvorschriften und Konzepte im Bereich Beschäftigung und Soziales für die EU-27, die EFTA sowie die EU-Beitrittskandidaten und potenziellen Beitrittskandidaten beitragen können.

Das Programm verfolgt sechs allgemeine Ziele:

- (1) Verbesserung der Kenntnisse und des Verständnisses der Lage in den Mitgliedstaaten (und anderen teilnehmenden Ländern) durch Analyse, Bewertung und genaue Beobachtung der politischen Maßnahmen*
- (2) Hilfe bei der Entwicklung statistischer Instrumente und Methoden sowie gemeinsamer Indikatoren, die gegebenenfalls nach Geschlecht und Altersgruppen aufgegliedert sind, in den vom Programm abgedeckten Bereichen*
- (3) Unterstützung und Überwachung der Umsetzung des Gemeinschaftsrechts und der strategischen Ziele der Gemeinschaft in den Mitgliedstaaten sowie Bewertung ihrer Wirksamkeit und Auswirkungen*
- (4) Förderung von Netzarbeit und wechselseitigem Lernen sowie Ermittlung und Verbreitung bewährter Verfahren und innovativer Konzepte auf EU-Ebene*
- (5) Sensibilisierung der Beteiligten und der Öffentlichkeit für die EU-Strategien und -Ziele in den verschiedenen politischen Bereichen*
- (6) Verbesserung der Fähigkeit der wichtigsten EU-Netzwerke, die Strategien und Ziele der Union zu fördern, zu unterstützen und weiterzuentwickeln*

Weitere Informationen finden Sie unter:

[http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index !\[\]\(a870788d6ed9b8fd294b7654a8c8526b_img.jpg\).html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html)

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung	4
1. Einleitung	6
2. Methodik und Umfang der Daten	9
3. Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz im Jahr 2008	10
3.1. Gegenwärtiger Stand der Umsetzung von Maßnahmen und Verfahren für die personelle Vielfalt in Unternehmen	10
3.2. Wahrgenommener Nutzen der Vielfalt	18
3.3. Herausforderungen	23
3.4. Unternehmen ohne E&D-Politik	24
3.5. Zusammenfassung	26
4. Ausblick: Effektiver für den Geschäftsnutzen von Vielfalt werben	29
4.1. Für den Geschäftsnutzen von Vielfalt werben	29
4.2. Welche Rolle spielen „Chartas der Vielfalt“?	34
4.3. Zusammenfassung	38
5. Fazit	41

ZUSAMMENFASSUNG

Eine im Jahr 2005 mit dem Europäischen Unternehmenstestpanel (EBTP) durchgeführte Studie ergab, dass Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz für europäische Unternehmen zunehmend wichtig werden, nicht nur aus ethischen und moralischen Gründen, sondern auch wegen der geschäftlichen Vorteile, die von der Umsetzung beider Ziele erwartet werden. Zu den wichtigsten dieser wirtschaftlichen Erwägungen zählten die verstärkte Einstellung und Bindung von Arbeitnehmern aus einem größeren Kreis von hoch qualifiziertem Personal, die Verbesserung von Image und Ruf des Unternehmens sowie bessere Vermarktungschancen.

Eine zweite Studie, die 2008 ebenfalls mit dem EBTP durchgeführt wurde, ergab aktuelle Informationen zur Lage von Gleichstellung und Vielfalt an europäischen Arbeitsplätzen; dieses Mal waren auch die 12 „neuen“ Mitgliedstaaten sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vertreten. Die neue Studie legt nahe, dass die meisten Schlussfolgerungen des Berichts von 2005 zwar weiterhin Gültigkeit haben, dass aber in einigen Bereichen erhebliche Veränderungen stattgefunden haben. Im Mittelpunkt dieser Veränderungen steht das Ausmaß, in dem Unternehmen heute zunehmend den Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation erkennen; der Anteil stieg von 26 Prozent im Jahr 2005 auf 63 Prozent im Jahr 2008. Angesichts der Tatsache, dass Innovation eine wichtige Triebkraft für Produktivität ist, könnte das Zusammenspiel von Vielfalt und Innovation ggf. zu einem entscheidenden Aspekt für das wirtschaftliche Wachstum werden, nicht nur für einzelne Unternehmen, sondern für die Europäische Union insgesamt. Der Erfolg europäischer Firmen auf den globalen Märkten hängt von der Fähigkeit Europas ab, seine Vielfalt zu nutzen, um dynamische Unternehmen zu schaffen, die mit Verbrauchern in aller Welt kommunizieren und für diese Konsumenten Produkte und Dienstleistungen entwickeln können.

Trotz der Bedeutung dieses Aspekts gehen die Fortschritte, die seit 2005 bei der Messung und Bewertung der Auswirkungen personeller Vielfalt auf den wirtschaftlichen

Erfolg einzelner Unternehmen gemacht werden, nur langsam voran. Doch für Unternehmen ist eine solche Messung und Bewertung von entscheidender Bedeutung, da so die besten Methoden zur Entwicklung von Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt aufgezeigt werden könnten, die auf das Unternehmen und den betrieblichen Kontext abgestimmt sind. Gleichzeitig könnten Firmen leichter den Nutzen erkennen, den sie aus der personellen Vielfalt ziehen. Obgleich viele Unternehmen den Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation (und damit indirekt auch Produktivität) erkennen, brachte weniger als ein Drittel der Teilnehmer die personelle Vielfalt mit der Produktivität in Verbindung. Daher könnte es sinnvoll sein, wenn Mittlerorganisationen und andere Interessengruppen – Beratungsorganisationen, Handelskammern, betriebswirtschaftliche Hochschulen usw. – bei der Entwicklung von Unternehmenskonzepten für Gleichstellung und Vielfalt beratend mitwirken und Systeme für die Messung aller Schritte entwickeln, von der Implementierung bis hin zum Endprodukt, den Verbesserungen bei Personalmanagement, Innovation und Produktivität.

Abschließend sei gesagt, dass Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz zwar für viele Unternehmen zunehmend wichtig werden, dass sich die Mehrheit jedoch bis heute in diesem Bereich nicht engagiert. Daher müssen neue, originelle Wege gefunden werden, um den Geschäftsnutzen von Gleichstellung und Vielfalt zu vermitteln, vor allem auch Wege, die den Herausforderungen und dem Bedarf von Unternehmen in den 12 neuen Mitgliedstaaten und von KMU gerecht werden. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel die Entwicklung von „Chartas der Vielfalt“ auf regionaler und nationaler Ebene für kleinere Unternehmen sowie einer EU-weiten Charta für größere Konzerne. Als „Ausgangspunkte“ auf der Reise hin zu ausgereiften Maßnahmen für Vielfalt und Gleichstellung wurden derartige Chartas von bisherigen Unterzeichnern in Frankreich, Deutschland und Brüssel als wesentlicher Motivationsgrund und zentraler Informationspunkt genannt. Die Studie legt nahe, dass die Chartas besonders in den 12 neuen Mitgliedstaaten effektiv sein könnten.

1. EINLEITUNG

Im Jahr 2005 gab die Europäische Kommission eine Studie zu Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz und zu Beispielen für bewährte Verfahren aus ganz Europa in Auftrag. Im Rahmen der Studie wurden die Mitglieder des Europäischen Unternehmenstestpanels (EBTP) befragt, eine Gruppe von Unternehmen, die alle Unternehmensgrößen und Branchen repräsentiert und von der EK regelmäßig zu verschiedenen Themen konsultiert wird, sowie mehrere weitere Unternehmen aus Europa und den USA. Die Ergebnisse der Studie wurden von der Europäischen Kommission in dem höchst populären Leitfaden *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz* veröffentlicht.¹

Die Studie legte den Schluss nahe, dass eine steigende Zahl europäischer Unternehmen Strategien für Gleichstellung und Vielfalt (im Folgenden aus Gründen der Lesbarkeit z. T. auch als E&D für *Equality & Diversity* abgekürzt) einführte, aus moralischen, ethischen und geschäftlichen Gründen. Zu den wichtigsten wirtschaftlichen Erwägungen zählten die verstärkte Einstellung und Bindung von Mitarbeitern aus einem größeren Kreis von hoch qualifiziertem Personal, die Verbesserung von Image und Ruf des Unternehmens, mehr Innovation und bessere Vermarktungschancen. Bei den EBTP-Mitgliedern, die keine Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt besaßen – etwas über die Hälfte der Befragten – war der Hauptgrund mangelndes Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung derartiger Maßnahmen für ihre Firmen.

Im Jahr 2008 beauftragte die Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (DG EMPL) die Focus Consultancy Ltd. mit der Durchführung weiterer Studien zu Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz², in Zusammenarbeit mit der European Academy of Business in Society (EABIS), EIM Business Policy & Research und dem European Institute for Managing Diversity (EIMD). Unterstützt wurde die Studie außerdem vom europäischen Dachverband für Handwerk und kleine und

¹ Abrufbar unter:

www.focus-consultancy.co.uk

² VT/2007/035 *Aktivitäten zur Förderung und Entwicklung des Geschäftsnutzens von Vielfalt*

mittlere Unternehmen (UEAPME), von CSR Europe und der europäischen Stiftung für Managemententwicklung (EFMD). Diese Studie war erheblich komplexer als die Untersuchung von 2005 und bestand aus fünf verschiedenen „Aufgaben“, in deren Rahmen jeweils unterschiedliche Aspekte und Herausforderungen von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz in Europa untersucht werden sollten. Eine dieser Aufgaben war eine Anschlussumfrage unter den Mitgliedern des EBTP mit dem Ziel, aktuelle Informationen zur Lage von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz zu ermitteln, diese mit den Ergebnissen der Studie von 2005 zu vergleichen und Unterschiede aufzuzeigen sowie weitere Informationen für die anderen Aufgaben des Projekts bereitzustellen. Insgesamt umfasst das Projekt von 2008 die folgenden Aufgabenbereiche:

Aufgabe 1 – Untersuchung und Analyse: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt in KMU

Aufgabe 2 – Erarbeitung und Analyse eines Fragebogens für das EBTP

Aufgabe 3 – Bericht und Analyse zu den Erfahrungen mit bestehenden Chartas der Vielfalt und Untersuchung des Wertpotenzials ihrer Ausweitung auf freiwilliger Basis

Aufgabe 4 – Erstellung eines Gutachtens zu Innovation als Triebkraft für den Geschäftsnutzen von Vielfalt unter Einbeziehung von Fallstudien

Aufgabe 5 – Beratung der Europäischen Kommission zur Möglichkeit des Aufbaus eines „Netzwerks der Vielfalt“ von betriebswirtschaftlichen Hochschulen und Unternehmen

Dieser Bericht, Teil der Pflichtergebnisse von Aufgabe 2, erläutert die Resultate der EBTP-Befragung zur Vielfalt von 2008 im Zusammenhang mit den folgenden drei Zielen: Erstens werden einer thematischen Analyse aktuelle Informationen zur Lage von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz in Europa vorgestellt. Neben aggregierten Ergebnissen werden die Antworten von Unternehmen aus den 15 „alten“ europäischen Mitgliedstaaten (EU15-MS)³ und den 12 „neuen“ Mitgliedstaaten (NMS-12)⁴ verglichen, ebenso wie die Antworten von

³ AT, BE, DA, DE, EL, ES, FI, FR, IE, IS, IT, LU, NL, NO, PT, SV und UK

⁴ BG, CY, CZ, EE, HU, LT, LV, MT, , PL, RO, SL und SK

sehr großen Unternehmen (SGU: ab 500 Arbeitnehmern), großen Unternehmen (GU: 250 bis 499 Arbeitnehmer), und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU: 0 bis 249 Arbeitnehmer). So präsentiert der Bericht die Informationen nicht nur auf eine Weise, die den „Stand der Dinge“ in verschiedenen Teilen Europas und in Unternehmen verschiedener Größe hervorhebt, sondern trägt auch zu Aufgabe 1 des Projekts von 2008 bei.

Zweitens vergleicht der Bericht in allen relevanten Fällen die Unternehmensantworten aus dem Jahr 2008 mit den Antworten von 2005. Während jedoch 2005 die meisten Unternehmen in den EU15-MS angesiedelt waren, stammte 2008 eine große Zahl aus den NMS-12. Daher unterscheidet sich die Teilnehmerzusammensetzung der beiden Studien erheblich, Vergleiche zwischen den beiden Datensätzen sind somit rein indikativ und dürfen nicht als tatsächliche Veränderungen auf Unternehmensebene gewertet werden.

Abschließend erörtert der Bericht gemäß Aufgabe 3, 4 und 5 der Studie von 2008 mögliche weitere Schritte zur Förderung von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz. Obgleich der mögliche Inhalt von Fördermaßnahmen nicht behandelt wird, erwägen wir die wirkungsvollsten Instrumente und Formen institutioneller Förderung.

2. METHODIK UND UMFANG DER DATEN

Gemeinsam mit anderen Projektpartnern entwickelte Focus Consultancy die Umfrage zur Vielfalt 2008 für die Mitglieder des EBTP. Die Befragung bestand aus 21 geschlossenen Fragen, jeweils mit mehreren Unterfragen im Mehrfachauswahlformat (s. Anhang I). Die Umfrage wurde am 31. März 2008 im Internet freigeschaltet und am 28. April 2008 geschlossen. Insgesamt 371 EBTP-Mitglieder begannen die Befragung, 335 (90 Prozent) führten sie zu Ende.

Die Unternehmen, die den Fragebogen beantworteten, waren nicht für europäische Unternehmen insgesamt repräsentativ. Von deutschen Unternehmen gingen die meisten Antworten ein (16 Prozent), von Unternehmen in Estland, Luxemburg, Lettland, Irland und der Slowakischen Republik dagegen die wenigsten (weniger als 1 Prozent). Nur aus einem einzigen Land (Zypern) gingen gar keine Antworten ein. Die teilnehmenden Unternehmen gehörten verschiedenen Größenordnungen an: 64 Prozent wurden als KMU eingestuft, 12 Prozent als GU und 25 Prozent als SGU. KMU sind also in der Befragung überrepräsentiert. Auch verschiedene Branchen waren vertreten, wiederum aber nicht gleichmäßig. Die größte Zahl von Antworten kam aus dem Fertigungssektor (24 Prozent), die geringste (2 Prozent) von Unternehmen aus dem Bereich Bergbau.

3. GLEICHSTELLUNG UND VIELFALT AM ARBEITSPLATZ IM JAHR 2008

3.1. Gegenwärtiger Stand der Umsetzung von Maßnahmen und Verfahren für die personelle Vielfalt in Unternehmen

Bei der Umfrage wurden Unternehmen gebeten anzugeben, ob bei ihnen eine an Gleichstellung und Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik etabliert sei. Wurde dies bejaht, wurden die Firmen auch über Umfang und Ausrichtung dieser Grundsätze und die Gründe für ihre Einführung befragt. Unternehmen mit und Unternehmen ohne eine entsprechende Politik wurden außerdem gefragt, wie sie ihre Entwicklung über die nächsten fünf Jahre sehen. Gleichzeitig wurden Unternehmen ohne eine E&D-Politik gefragt, warum diese nicht existierte.

Vorhandensein und Umfang von Unternehmensgrundsätzen für Gleichstellung und Vielfalt

Von den 335 teilnehmenden EBTP-Mitgliedern hatten 56 Prozent in irgendeiner Form eine Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt in ihrer Organisation etabliert. Obgleich dies einen geringen Anstieg der Zahl von 2005 (48 Prozent) darstellt, umfasst die Befragung ein wesentlich breiteres Spektrum an europäischen Staaten, vor allem aus den NMS-12, in denen Gleichstellung und Vielfalt ein relativ neues Konzept ist. Dies spiegelt sich in der Tatsache wider, dass EBTP-Mitglieder aus den EU15-MS häufiger eine entsprechende Unternehmenspolitik besaßen als Firmen in den NMS-12 (60 Prozent vs. 47 Prozent).⁵ Die Ergebnisse lassen auch darauf schließen, dass weniger KMU eine Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt haben als größere Unternehmen.⁶

⁵ *Chi* = 0,062; *Phi* = 0,129

⁶ KMU 48 %; GU 56 %; SGU 76 %; *Chi* = 0,000; *Phi* = 0,229

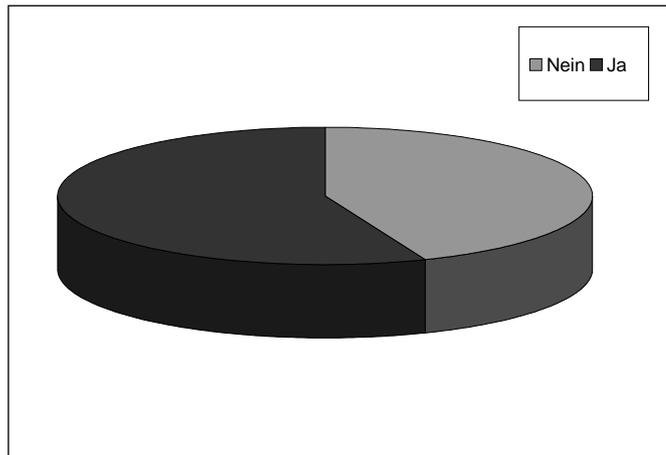


Abb. 1: EBTP-Mitglieder mit E&D-Maßnahmen und -Verfahren (N = 335)

Von den 188 Firmen mit einer entsprechenden Unternehmenspolitik erklärte knapp ein Drittel, man sei gerade dabei, derartige Grundsätze völlig neu zu entwickeln. Weitere 26 Prozent gaben an, ihre Grundsätze seien seit bis zu fünf Jahren etabliert, und etwas über ein Drittel sagte, die Unternehmenspolitik sei seit mehr als fünf Jahren in Kraft. Insgesamt haben die meisten Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt eingeführt.

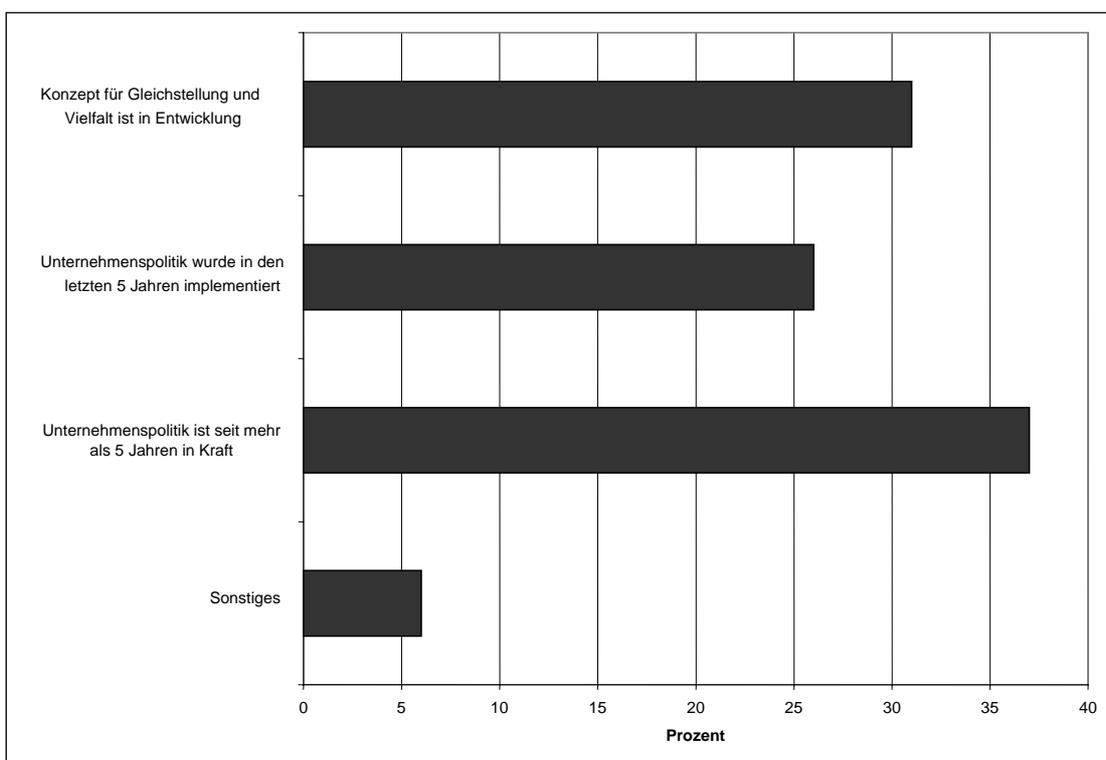


Abb. 2: Status und Einführungszeitpunkt von E&D-Maßnahmen bei EBTP-Mitgliedern (N = 188)

Im Jahr 2005 gaben nur 7 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie eine E&D-Politik von Grund auf entwickelten. Die deutlich höhere Zahl der Firmen, die diese Angabe 2008 machten, lässt sich vermutlich auf die größere Zahl von Unternehmen aus den NMS-12 zurückführen, die an der Umfrage teilnahmen, sowie vielleicht auch auf die jüngsten Aktivitäten in diesem Bereich auf nationaler Ebene in diesen Staaten. 27 Prozent der Unternehmen, die gerade Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt entwickelten, waren in den EU15-MS angesiedelt, 47 Prozent in den NMS-12.

Etwas mehr als ein Drittel der EBTP-Mitglieder stellte finanzielle Ressourcen für interne E&D-Maßnahmen bereit. 2005 taten dies lediglich 6 Prozent. SGU stellten häufiger Geldmittel zur Verfügung als KMU (48 Prozent vs. 25 Prozent), GU am häufigsten (64 Prozent).⁷

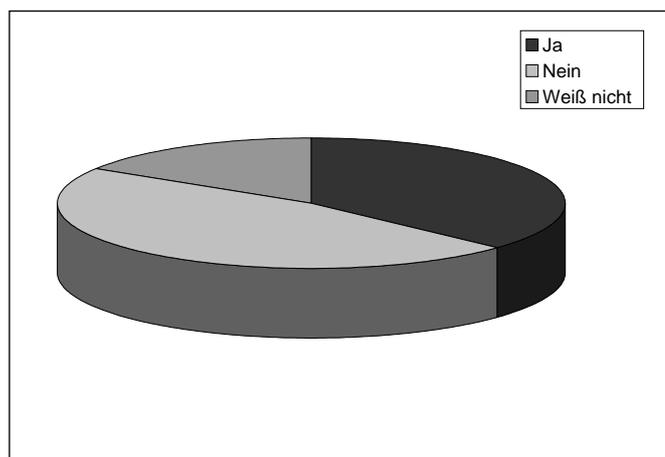


Abb. 3: Bereitstellung von Geldmitteln für E&D-Maßnahmen bei EBTP-Mitgliedern (N = 188)

Die meisten EBTP-Mitglieder (80 Prozent) mit einer E&D-Politik gaben an, dass die Agenda, die diese Maßnahmen repräsentierten, nicht umfassend, sondern begrenzt sei. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Unternehmen für die Umsetzung von E&D-Maßnahmen kein spezifisches Budget bereitstellen, ist dieses Ergebnis vielleicht nicht überraschend.

⁷ $Chi = 0,000$; $Phi = 0,342$

Ausrichtung von E&D-Maßnahmen

Unabhängig von ihrem Umfang konzentrierten sich die E&D-Maßnahmen der meisten Unternehmen vor allem auf interne Personal- und Managementfragen. Rund 93 Prozent der EBTP-Mitglieder, die über eine entsprechende Unternehmenspolitik verfügten, gaben an, dass diese sich mit Fragen der Einstellung, Bindung und des Managements von Mitarbeitern befasse. Drei Viertel sagten, die Grundsätze bezögen sich auf Aspekte der Organisationskultur, 70 Prozent erklärten, im Mittelpunkt stehe die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Weitere 68 Prozent gaben an, dass sie auch Schulungs- und bewusstseinsbildende Initiativen umfassten.

Auf andere Bereiche der Unternehmensaktivitäten wirkten sich Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt seltener aus. Obgleich zwei Drittel der Teilnehmer erklärten, ihre Unternehmenspolitik umfasse auch die Bereiche Vertrieb, Kundendienst und Marketing, nannte nur die Hälfte auch den Dialog mit Interessengruppen und kommunales Engagement. Eine weitere Hälfte der genannten E&D-Maßnahmen bezog sich auf die Lieferantenvielfalt. Dieses Bild unterscheidet sich kaum von den Ergebnissen aus dem Jahr 2005.

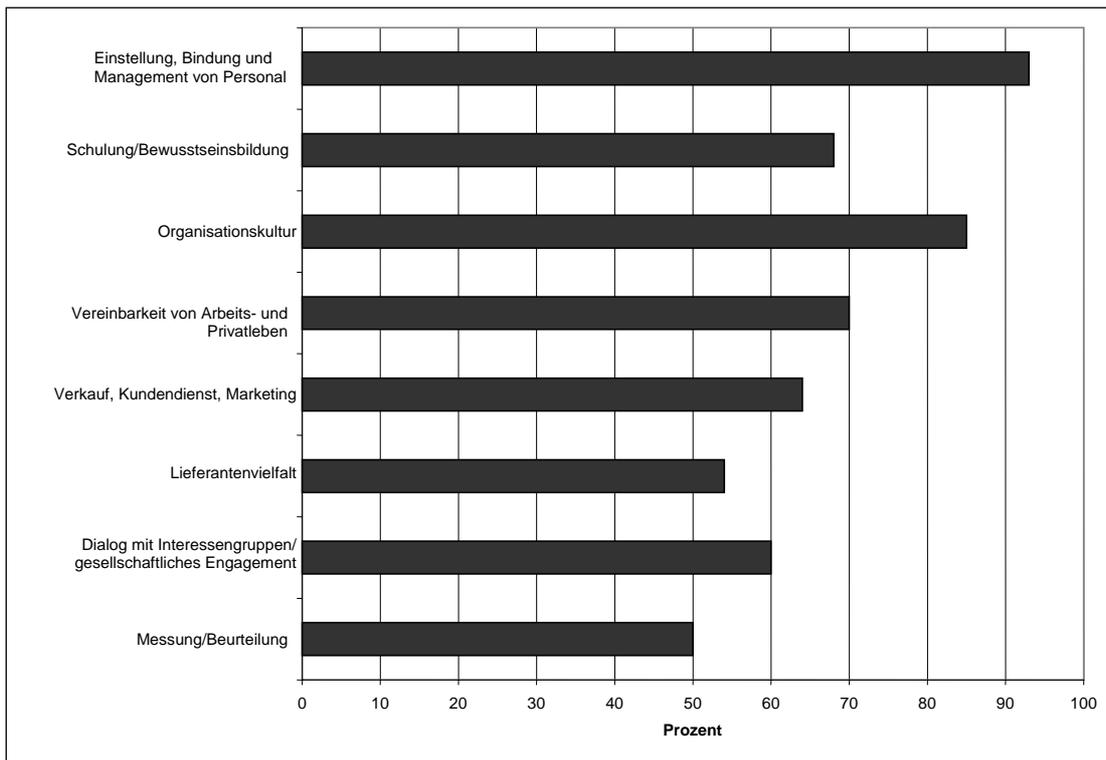


Abb. 4: Bereiche, in denen EBTP-Mitglieder E&D-Maßnahmen umsetzen (N = 188)

Umgang mit den „sechs Gründen“ der Diskriminierung

Das europäische Recht nennt sechs „Gründe“ für Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz: Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und Rasse, Behinderung, Religion oder Weltanschauung sowie sexuelle Ausrichtung. Der Schutz vor Diskriminierung aus den genannten Gründen ist bereits Teil des nationalen Rechts der EU-Mitgliedstaaten bzw. wird in Kürze in das nationale Recht aufgenommen. Fast zwei Drittel der E&D-Maßnahmen in EBTP-Unternehmen behandelten jedoch nur einige dieser Diskriminierungsmerkmale, und 12 Prozent nur einen einzigen. Nur ein Viertel der befragten Unternehmen deckte alle sechs Merkmale in seiner E&D-Politik ab.

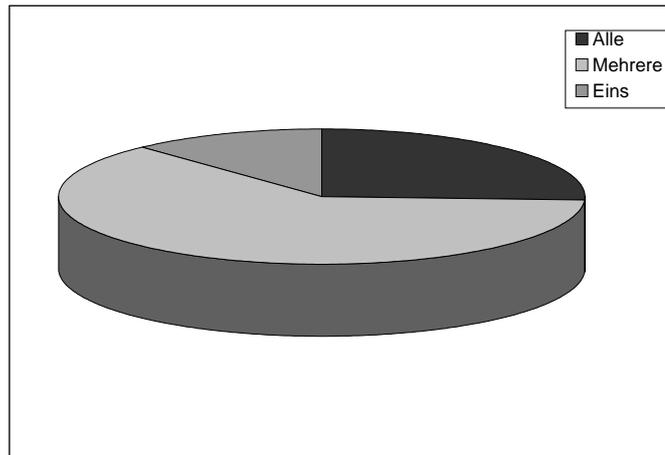


Abb. 5: Zahl der von E&D-Maßnahmen in EBTP-Unternehmen abgedeckten Diskriminierungsmerkmale (N = 188)

Das am häufigsten abgedeckte Diskriminierungsmerkmal war das Alter, gefolgt von Geschlecht, ethnischer Herkunft und Rasse sowie Behinderung. Religion/Weltanschauung und sexuelle Ausrichtung wurden nur von sehr wenigen Unternehmen genannt. Dies entspricht größtenteils den Diskriminierungsmerkmalen, die 2005 von EBTP-Mitgliedern aufgeführt wurden: Damals konzentrierten sich die Maßnahmen der Unternehmen in abnehmender Gewichtung auf die Bereiche Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, ethnische Herkunft und Rasse, Religion oder Weltanschauung, Sprache und sexuelle Ausrichtung.⁸

⁸ Die EBTP-Vielfaltsstudie von 2005 umfasste Diskriminierungsmerkmale, die 2008 nicht aufgenommen wurden. Die stärkere Ausrichtung auf ethnische Herkunft/Rasse im Jahr 2008 ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die separaten Antworten „Nationalität“ und „Sprache“ gestrichen wurden.

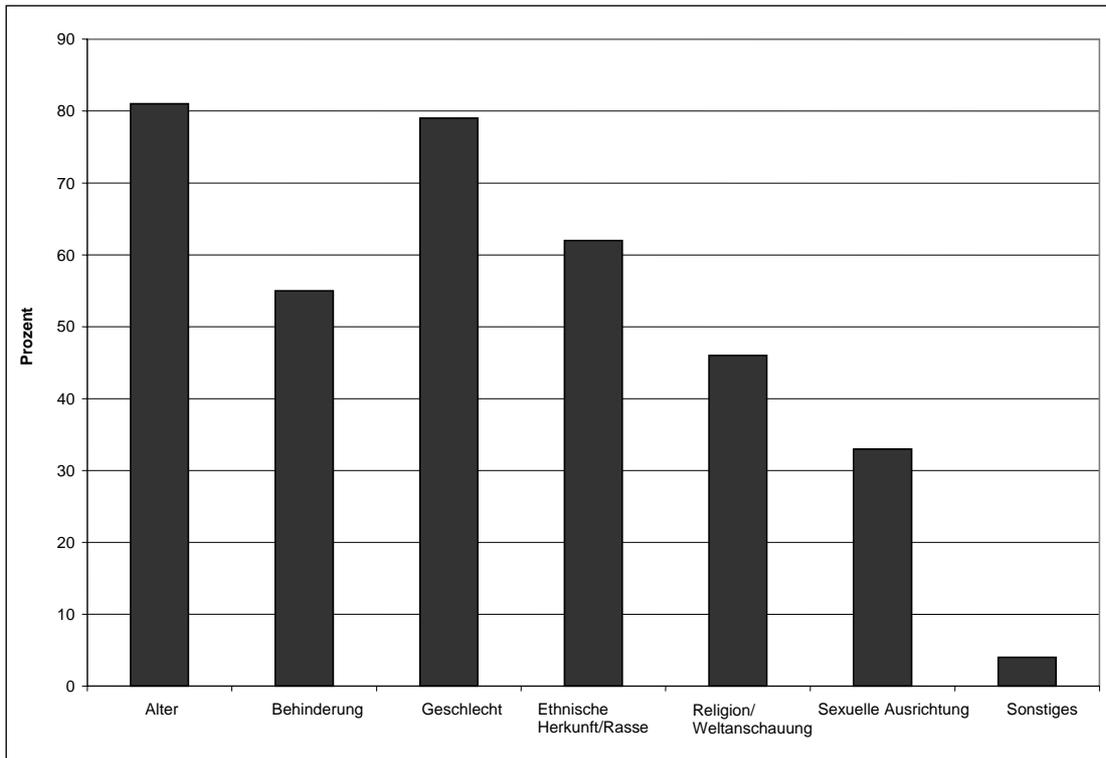


Abb. 6: Von E&D-Maßnahmen in EBTP-Unternehmen abgedeckte Diskriminierungsmerkmale (N = 188)

Teilnehmer aus den EU15-MS besaßen in etwas größerer Zahl eine umfassende Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt, die alle sechs Merkmale abdeckte, als Unternehmen in den NMS-12 (28 Prozent vs. 15 Prozent).⁹ Dies spiegelt erneut die historischen und gesellschaftlichen Unterschiede zwischen diesen beiden Teilen Europas wider: E&D-Grundsätze sind in westeuropäischen Staaten stärker etabliert. Ebenso hatten mehr SGU und GU eine Unternehmenspolitik, die alle sechs Diskriminierungsmerkmale abdeckte, als dies in KMU der Fall war.¹⁰

⁹ *Chi* = 0,005; *Phi* = 0,279

¹⁰ SGU 37 %; GU 32 %; KMU 17 %; *Chi* = 0,022; *Phi* = 0,246

Festlegung, Messung und Bewertung von Zielen

EBTP-Mitglieder mit einer Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt wurden gefragt, ob sie bestimmte Ziele für die Einstellung, Schulung oder Beförderung von Mitarbeitern aus unterrepräsentierten Gruppen festlegten. Nur ein Viertel der Unternehmen mit E&D-Politik setzt derartige Ziele fest. Im Jahr 2005 lag diese Zahl dagegen bei 57 Prozent. Dieser deutliche Rückgang könnte auch auf die größere Zahl von Unternehmen aus den NMS-12 und/oder auf die größere Zahl von Unternehmen aus Ländern zurückzuführen sein, in denen das Speichern von bestimmten biografischen Daten gesetzlich verboten ist.

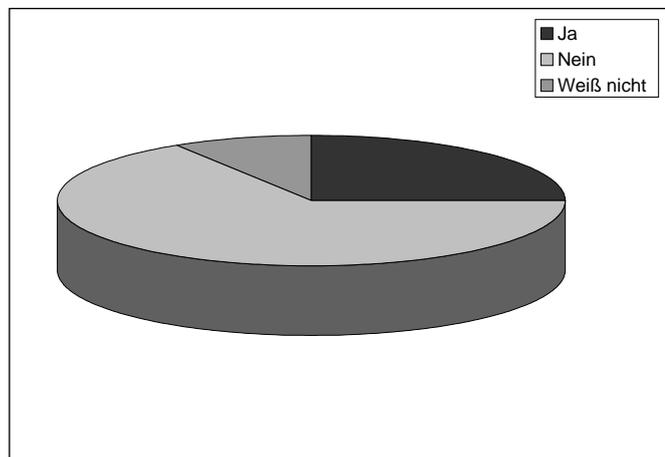


Abb. 7: EBTP-Mitglieder, die Ziele für Einstellung, Schulung oder Beförderung von Personal aus unterrepräsentierten Gruppen festlegen

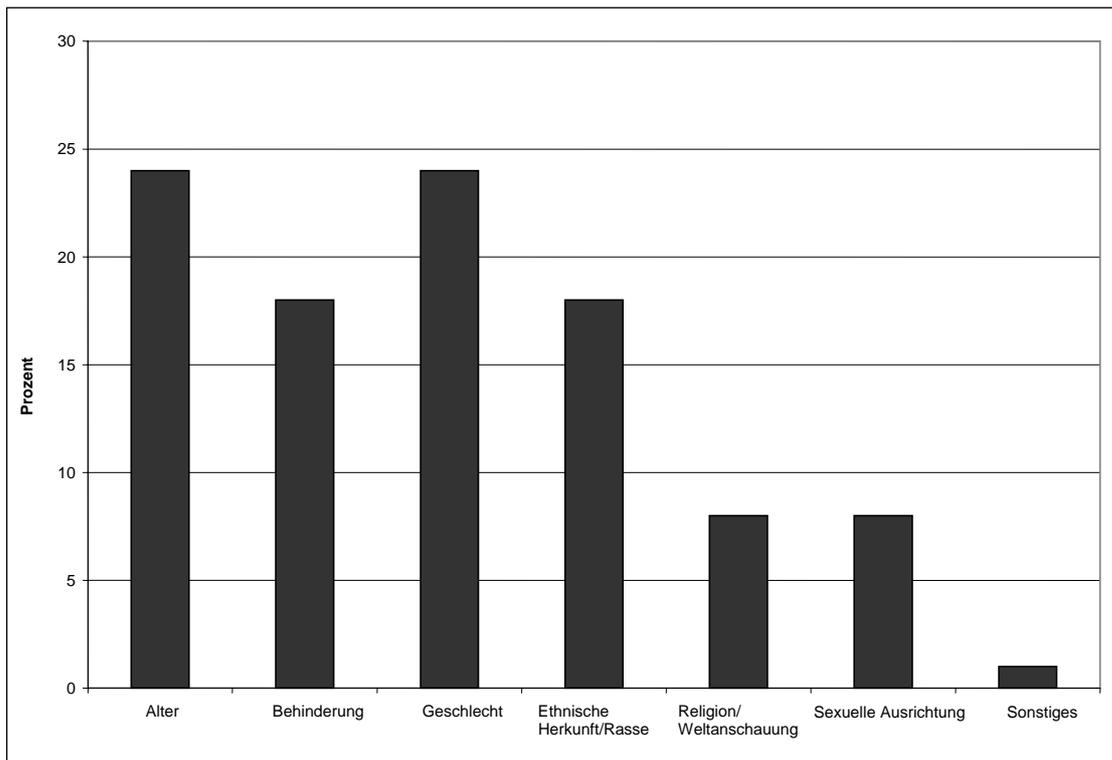


Abb. 8: Ausrichtung von E&D-Zielen nach den sechs Diskriminierungsmerkmalen (N = 120)

Erneut waren die Ziele vor allem auf die Bereiche Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft und Rasse bzw. Behinderung ausgerichtet. Religion, Weltanschauung und sexuelle Ausrichtung standen deutlich weniger im Mittelpunkt. Diese Ergebnisse spiegeln die Resultate von 2005 wider. Von den Unternehmen, die Ziele setzten, implementierten knapp zwei Drittel besondere Maßnahmen für unterrepräsentierte Gruppen. Hierzu zählten spezielle Einstellungsinitiativen (36 Prozent), Ausbildungsprogramme (32 Prozent) und Auswahlprogramme (26 Prozent). 81 Prozent der Unternehmen, die Ziele setzten, überwachten auch die Zusammensetzung ihres Personals, um die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu prüfen.

3.2. Wahrgenommener Nutzen der Vielfalt

Da die meisten EBTP-Mitglieder noch am Anfang ihrer Reise in die Vielfalt stehen, und angesichts der Tatsache, dass sehr wenige Unternehmen Ziele festlegen und deren Umsetzung messen, überrascht es nicht, dass der wahrgenommene Nutzen noch relativ

gering ist. Fast zwei Drittel der Unternehmen gaben an, dass Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt sich positiv auf ihr Geschäft ausgewirkt hätten, nahezu ein Drittel wusste keine Antwort auf die Frage. Im Jahr 2005 hatte etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen den Nutzen von Gleichstellung und Vielfalt anerkannt. Dieser deutliche Anstieg – obwohl mit Vorsicht zu interpretieren – lässt möglicherweise darauf schließen, dass der Geschäftsnutzen von Vielfalt durch Förderaktivitäten in den dazwischen liegenden Jahren erfolgreich an Unternehmen vermittelt werden konnte. Außerdem erwiesen sich die Antworten auf diese Frage als unabhängig vom geografischen Standort oder der Größe des Unternehmens. Dieses Ergebnis legt ebenfalls nahe, dass bewusstseinsbildende Maßnahmen in den verschiedenen Regionen Europas und in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung erfolgreich waren.

Allgemeiner Nutzen

Die Bereiche der Unternehmenstätigkeit, die nach Ansicht der teilnehmenden Firmen von E&D-Maßnahmen profitieren, entsprechen denen, auf die derartige Maßnahmen zumeist ausgerichtet sind, d. h. Aspekte aus dem Bereich Personalmanagement. Etwa die Hälfte der EBTP-Mitglieder nannte außerdem verbesserte Chancen für Kreativität und Innovation. Aspekte wie Zugang zu einem breiteren Kundenstamm, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Kundenzufriedenheit und Rentabilität wurden nur von einer Minderheit angegeben. Im Jahr 2005 sahen nur 26 Prozent der teilnehmenden Unternehmen einen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation. Insgesamt jedoch nannten EBTP-Mitglieder 2008 dieselben Vorteile wie bereits 2005.

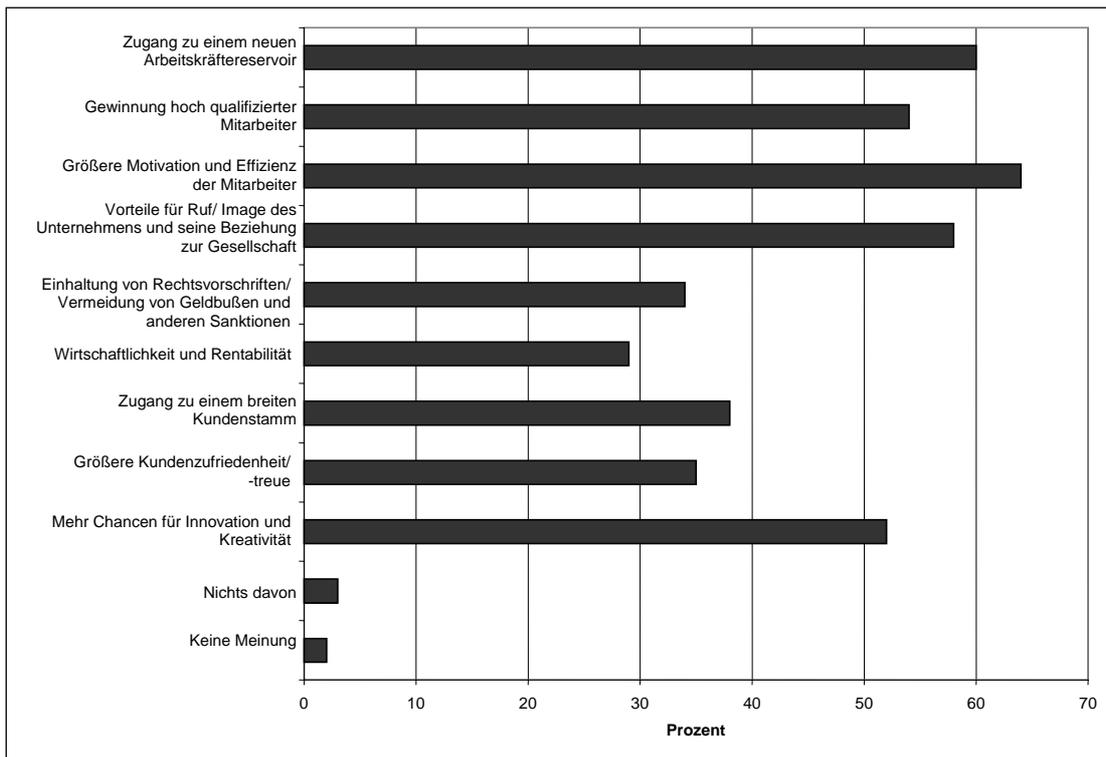


Abb. 9: Wie EBTP-Mitglieder den Nutzen von E&D-Maßnahmen wahrnehmen (N = 110)

Der geografische Standort und die Größe der befragten Unternehmen beeinflussten die Art der Vorteile, die diese mit personeller Vielfalt in Verbindung brachten. Zum Beispiel nannten Unternehmen in den EU15-MS häufiger als Firmen in den NMS-12 Vorteile im Zusammenhang mit dem Zugang zu einem größeren Arbeitskrätereservoir (56 Prozent vs. 36 Prozent).¹¹ SGU und GU nannten unterdessen häufiger als KMU Vorteile im Zusammenhang mit der Gewinnung hoch qualifizierter Arbeitskräfte.¹² SGU und GU gaben ebenfalls häufiger Vorteile im Zusammenhang mit dem Ruf und Image des Unternehmens bzw. seiner Beziehung zur Gesellschaft¹³ und der Einhaltung von Rechtsvorschriften an.¹⁴

Die EBTP-Mitglieder wurden dann gebeten, die Auswirkungen dieser Vorteile auf verschiedene Bereiche der Unternehmensaktivität nach ihrer Bedeutung zu bewerten. In den Bereichen Ruf und Image des Unternehmens, Gewinnung hoch qualifizierter

¹¹ *Chi* = 0,054; *Phi* = 0,176

¹² SGU 55 %; GU 50 %; KMU 36 %; *Chi* = 0,043; *Phi* = 0,183

¹³ SGU 60 %; GU 55 %; KMU 38 %; *Chi* = 0,016; *Phi* = 0,210

¹⁴ SGU 44 %; GU 36 %; KMU 20 %; *Chi* = 0,005; *Phi* = 0,238

Arbeitnehmer und höhere Effizienz wurde die größte Wirkung gesehen. Die am wenigsten beeinflussten Bereiche waren Kundenstamm und Rentabilität.

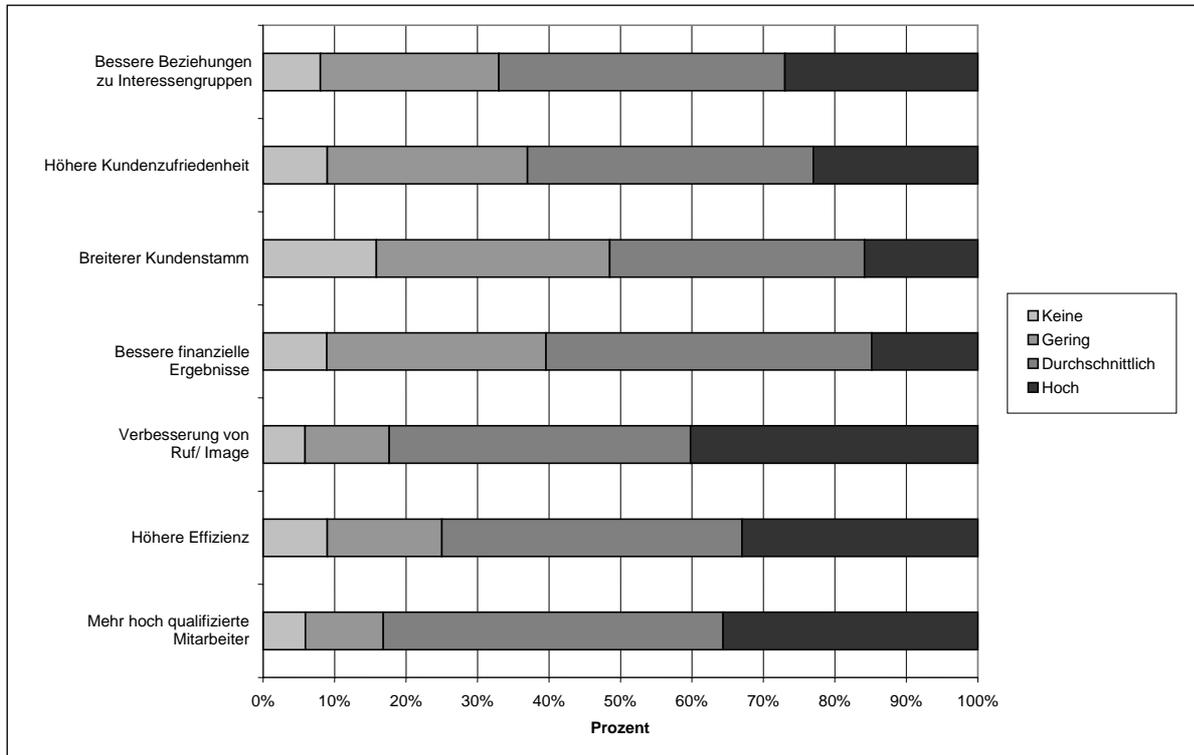


Abb. 10: Auswirkungen des E&D-Nutzens auf die Unternehmensaktivität (N = 110)

Kreativität, Innovation und Produktivität

Obleich der Zusammenhang zwischen Kreativität, Innovation und Produktivität generell bekannt ist, legen Forschungsergebnisse auch nahe, dass ein Zusammenhang zwischen Vielfalt, Kreativität und Innovation besteht. Wenn man all dies miteinander verknüpft, lässt sich daraus schließen, dass Vielfalt auch zu höherer Produktivität führen kann. Obleich die meisten Arten von Innovation mit der Entwicklung neuer Arten von Produkten und Dienstleistungen für neue bzw. existierende Kunden im Zusammenhang stehen, umfasst eine breitere Definition auch Innovationen in Bereichen wie Unternehmensstruktur und -verfahren, Problemfindung, strategisches Denken und Management.

Nach den Antworten der EBTP-Mitglieder zu schließen, ist der Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation relativ gut bekannt. Die *spezifische*¹⁵ Frage, ob ihrer Meinung nach ein Zusammenhang zwischen einer von Vielfalt geprägten Belegschaft und Innovation bestehe, wurde von fast zwei Dritteln der Unternehmen bejaht, weitere 20 Prozent gaben an, sie wüssten die Antwort nicht. Die Mehrheit der Unternehmen nannte Personalmanagementprozesse (60 Prozent) und Kundendienst (58 Prozent) als die Bereiche, die am stärksten von „vielfaltsbasierter“ Innovation profitierten. Auch Bereiche wie die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wurden genannt.

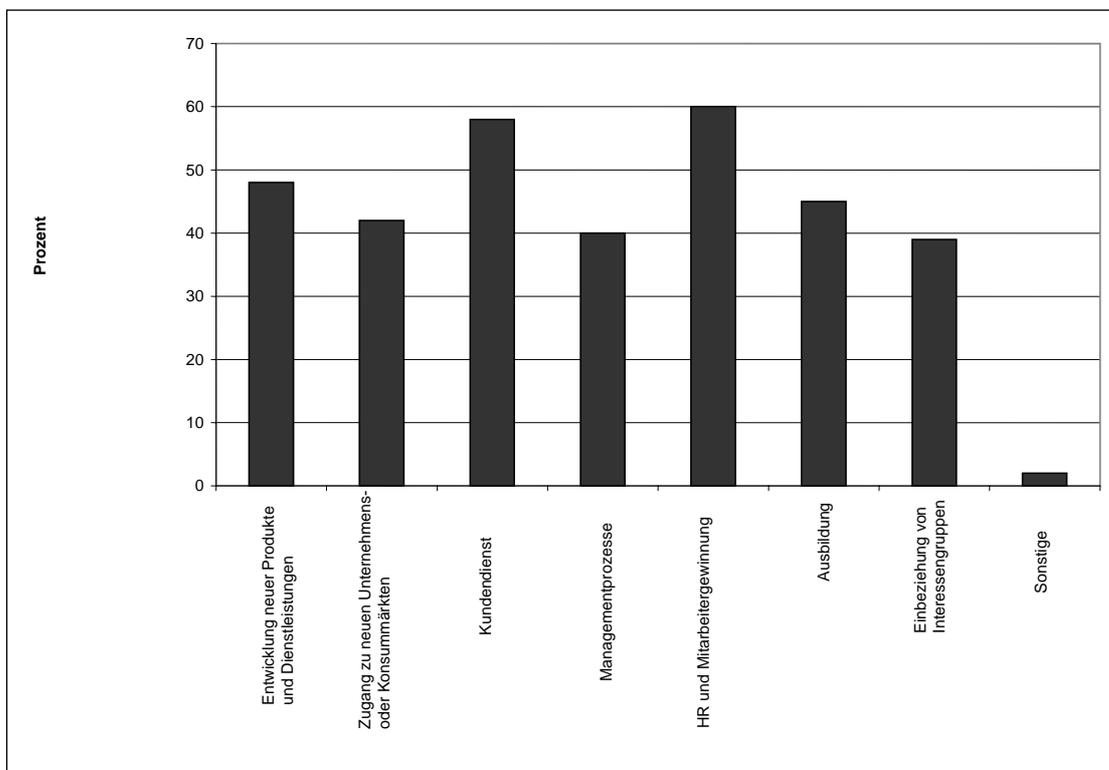


Abb. 11: Unternehmensaktivitäten, die von „vielfaltsbasierter“ Innovation profitieren (N = 118)

Interessanterweise sahen KMU, GU und SGU mit gleicher Häufigkeit einen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation.¹⁶ Allerdings nannten Unternehmen (unabhängig von ihrer Größe), die E&D-Ziele festgelegt hatten, häufiger einen Zusammenhang zwischen Vielfalt

¹⁵ Wie oben dargelegt, wurde Unternehmen diese Frage auch im Zusammenhang mit vielen anderen möglichen Vorteilen gestellt. Bei der „allgemeinen“ Fragestellung gab etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen einen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation an, während bei der späteren „spezifischen Frage“ fast zwei Drittel diesen Zusammenhang nannten.

¹⁶ KMU 59 %; GU 58 %; SGU 58 %

und Innovation als Unternehmen, die keine derartigen Ziele gesetzt hatten (83 Prozent vs. 55 Prozent).¹⁷ Dies ist ein wichtiges Ergebnis; es legt nahe, dass Unternehmen, die E&D-Ziele setzen, messen und auswerten, häufiger die Vorteile einer von Gleichstellung und Vielfalt geprägten Belegschaft erkennen – das heißt, diese Ziele helfen ihnen, den Zusammenhang zwischen der personellen Vielfalt und dem Geschäftsnutzen zu sehen.

3.3. Herausforderungen

Als größte praktische Herausforderung im Umgang mit Aspekten von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz nannten die meisten EBTP-Mitglieder das Engagement von Führungskräften (39 Prozent). An zweiter Stelle standen diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern (28 Prozent) und an dritter Stelle Mangel an Informationen und fehlendes Bewusstsein (26 Prozent). Finanzielle Beschränkungen, Zeitmangel und Schwierigkeiten, die Ergebnisse der E&D-Maßnahmen zu messen, wurden als die am wenigsten wichtigen Herausforderungen gesehen. Im Jahr 2005 wurden diese Herausforderungen ebenfalls genannt, hatte allerdings eine andere Gewichtung: Das Engagement von Führungskräften wurde von nur 10 Prozent angegeben, diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern von 16 Prozent, und Mangel an Informationen und fehlendes Bewusstsein – damals die wichtigste Herausforderung – von 20 Prozent.

¹⁷ *Chi* = 0,007; *Phi* = 0,274

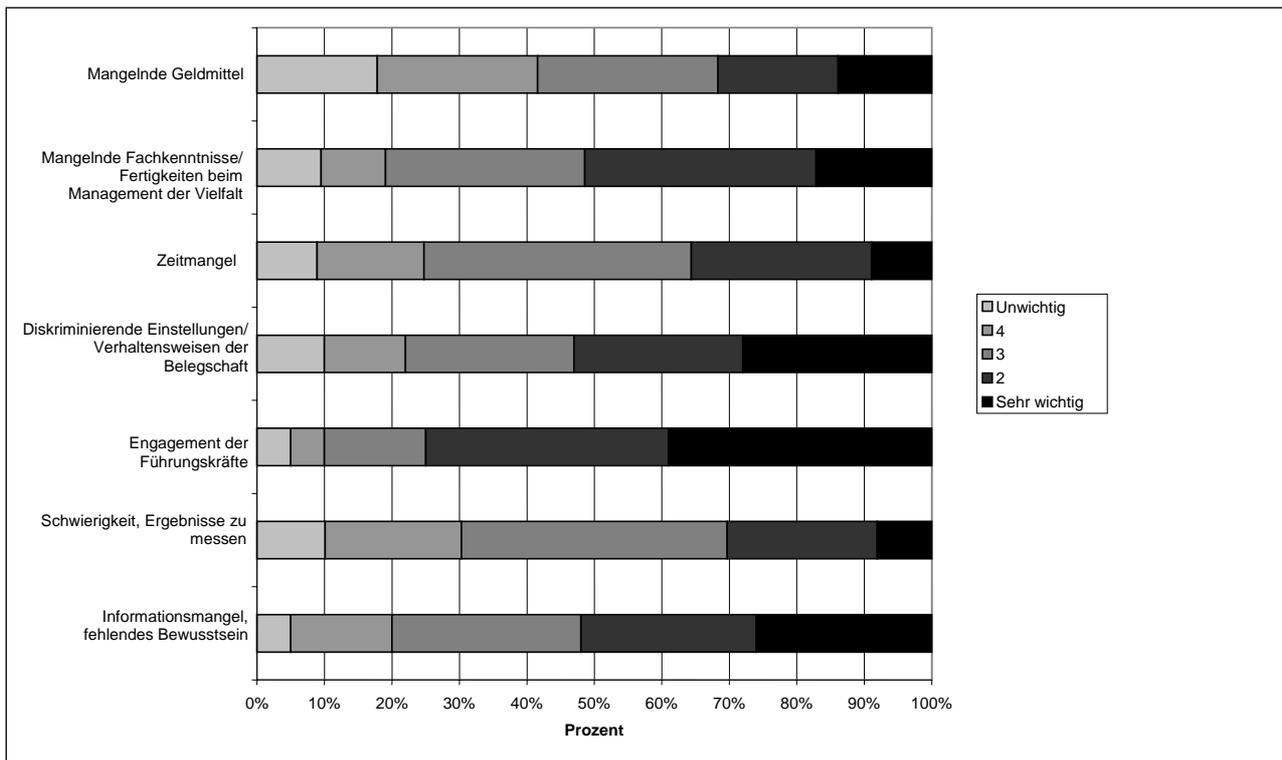


Abb. 12: Herausforderungen im Umgang mit E&D-Aspekten (N = 188)

Unternehmen in den 12 neuen Mitgliedstaaten nannten häufiger finanzielle Beschränkungen als praktische Herausforderung im Umgang mit E&D-Fragen (34 Prozent vs. 8 Prozent hielten diesen Aspekt für sehr wichtig).¹⁸

3.4. Unternehmen ohne E&D-Politik

Von den 335 teilnehmenden Firmen gaben 147 an, keinerlei Unternehmensgrundsätze für Gleichstellung und Vielfalt zu haben. Die am häufigsten genannten Gründe hierfür waren nicht genügend Mitarbeiter (40 Prozent), bisher nicht ausreichende Erwägung des Themenbereichs (31 Prozent) und die Meinung, derartige Maßnahmen seien nicht notwendig (29 Prozent). Diese Ergebnisse verdeutlichen erneut die generelle Annahme vieler EBTP-Mitglieder, dass sich Fragen von Gleichstellung und Vielfalt ausschließlich auf den Bereich Personalmanagement beziehen und dass eine große Belegschaft eine Vorbedingung für die Einführung einer E&D-Unternehmenspolitik ist.

¹⁸ $Chi = 0,002; Phi = 0,362$

Einige Unternehmen gaben weitere Erklärungen für das Fehlen von E&D-Maßnahmen ab. Mehrere Firmen erklärten, sie gingen bei der Einstellung ausschließlich nach den Qualifikationen und beschäftigten Mitarbeiter nur, weil sie „die richtige Person für die Aufgabe“ seien. Ein niederländisches Unternehmen war der Meinung, dass das bestehende Arbeitsrecht und die gewerkschaftliche Vertretung Arbeitnehmern den notwendigen Schutz sowie angemessene Beschwerdewege böten. Andere Personen in Unternehmen, die den Fragebogen ausfüllten, legten nahe, dass das „Management“ sich nicht für Fragen der Gleichstellung und Vielfalt interessiere.

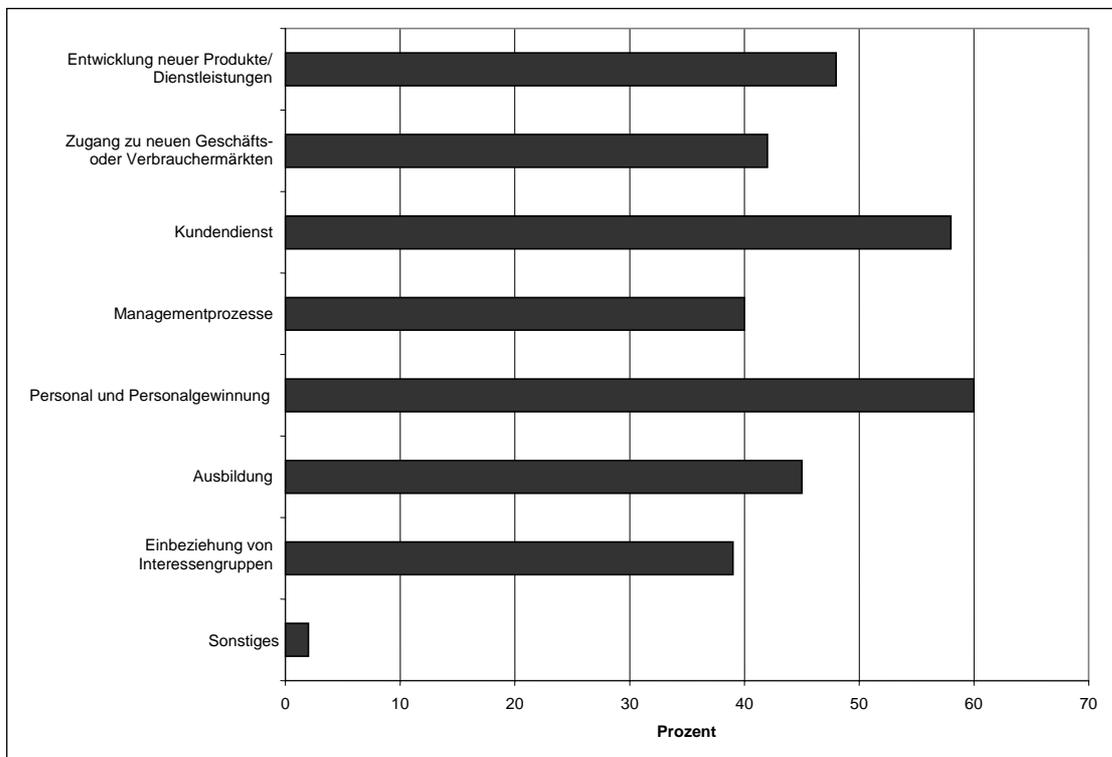


Abb. 13: Gründe für das Nichtvorhandensein einer E&D-Politik (N = 147)

Wie zu erwarten, gaben wesentlich mehr KMU als GU oder SGU an, sie hätten keine Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt, da ihre Belegschaft zu klein sei.¹⁹ SGU sagten jedoch häufiger als KMU, sie hätten nicht genügend Informationen (45 Prozent vs.

¹⁹ KMU 52 %; GU 6 %; SGU 5 %; *Chi* = 0,000; *Phi* = 0,411

16 Prozent)²⁰ und zu wenig Erfahrungen auf diesem Gebiet (35 Prozent vs. 14 Prozent).²¹ Die letzten beiden Ergebnisse sind vielleicht überraschend, könnten jedoch ggf. am ehesten auf einen übergreifenden Mangel an Bewusstsein zu E&D-Fragen in KMU zurückgeführt werden. In gewisser Weise fehlen KMU die Informationen, die sie erkennen lassen, dass ihnen Informationen fehlen!

3.5. Zusammenfassung

Die Antworten, die von EBTP-Mitgliedern gegeben wurden, lassen keinen eindeutigen Schluss auf den allgemeinen Stand der Dinge in ganz Europa zu. Allerdings zeichnen sich bestimmte Trends ab, die wahrscheinlich auf die überragende Mehrheit von Unternehmen zutreffen. Erstens legen die Ergebnisse im Zusammenhang mit EBTP-Unternehmen ohne Politik für Gleichstellung und Vielfalt den Schluss nahe, dass das Fehlen derartiger Grundsätze vor allem auf die Meinung der Firmen zurückzuführen ist, sie hätten nicht genügend Mitarbeiter, um solche Maßnahmen erforderlich zu machen. Weitere Gründe sind Fragen im Zusammenhang mit dem allgemeinen Bewusstsein und der Erfahrung bei der Entwicklung und Umsetzung einer E&D-Politik. Bedeutsam ist, dass nur wenige Unternehmen meinten, derartige Maßnahmen brächten keinen Wettbewerbsvorteil. Dies legt den Schluss nahe, dass diese Unternehmen ermutigt werden könnten, E&D-Maßnahmen zu entwickeln, wenn sie davon überzeugt würden, dass der Nutzen die Kosten überwiegt. Von daher – und unter Berücksichtigung der 2005 gezogenen Schlussfolgerungen – zeigen die Ergebnisse, dass größere Anstrengungen notwendig sind, um für den Geschäftsnutzen der Vielfalt zu werben und das Bewusstsein hierfür zu steigern.

Da jedoch KMU und Unternehmen in den NMS-12 am seltensten eine auf Gleichstellung und Vielfalt ausgerichtete Unternehmenspolitik hatten, sollten alle derartige Fördermaßnahmen und bewusstseinsbildenden Aktivitäten auf den Kontext und Bedarf dieser Unternehmen zugeschnitten sein. Der Bericht „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ (wie er

²⁰ *Chi* = 0,010; *Phi* = 0,250

²¹ *Chi* = 0,056; *Phi* = 0,198

von und für größere Unternehmen entwickelt und gefördert worden ist) ist für KMU ggf. nicht geeignet. Die Hauptgründe hierfür sind die sehr kleine Belegschaft vieler KMU und die geringeren Ressourcen, die KMU für die Einführung und Umsetzung von E&D-Maßnahmen zur Verfügung stehen, einschließlich – und dies ist sehr wichtig – der Fähigkeit von KMU, derartige Maßnahmen extern *bekannt zu machen* (z. B. im Rahmen von PR-Kampagnen). Außerdem lassen wirtschaftliche Unterschiede zwischen den EU15-MS und den NMS-12 darauf schließen, dass möglicherweise Unterschiede hinsichtlich der Art der Argumente für und des Nutzens von Gleichstellung und Vielfalt existieren. Weitere Forschungsarbeiten sind notwendig, um zu ermitteln, wie der Bereich Gleichstellung und Vielfalt in diese verschiedenen Kontexte passt. Als zentraler Aspekt sollte dabei untersucht werden, wie das Risiko für Unternehmen reduziert werden kann, und wie die Botschaft, dass Gleichstellung und Vielfalt für sich selbst zahlen, besser zu vermitteln ist.

Zweitens stehen bei Unternehmen, die eine E&D-Politik besitzen, immer noch Fragen des Personalmanagements im Mittelpunkt dieser Maßnahmen und ihres angenommenen Nutzens. Gleichzeitig jedoch erwähnen rund zwei Drittel aller EBTP-Mitglieder – vor allem jene, die Ziele für Gleichstellung und Vielfalt festsetzen und deren Umsetzung kontrollieren – auch einen Zusammenhang zwischen Vielfalt, Kreativität und Innovation. Das ist ein erheblicher Anstieg gegenüber der Zahl von Unternehmen, die diesen Zusammenhang 2005 nannten; möglicherweise lässt dies darauf schließen, dass dieser Aspekt zu einem zunehmend wichtigen Faktor wird, der die wirtschaftlichen Argumente für Vielfalt in ganz Europa untermauert. Andererseits war nur eine Minderheit von Unternehmen der Meinung, dass E&D-Maßnahmen zu greifbaren finanziellen Vorteilen führen. Im aktuellen wirtschaftlichen Klima dürfte das Argument für Vielfalt und Innovation zunehmende Bedeutung erlangen, da Unternehmen, die keinen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Rentabilität sehen, versuchen könnten, unnötige Kosten „loszuwerden“ und ihre E&D-Aktivitäten einzuschränken. Weitere Maßnahmen zur Unterstützung der wirtschaftlichen Argumente sollten die Bedeutung von Messung und Auswertung der Zusammenhänge zwischen Vielfalt, Innovation und Produktivität hervorheben.

Insgesamt gesehen, ergeben sich die folgenden Schlussfolgerungen:

- Es sollten mehr Ressourcen darauf ausgerichtet werden, auf neue, originelle Weise für den Geschäftsnutzen von Gleichstellung und Vielfalt zu werben. Der unterschiedliche Bedarf von KMU und Unternehmen in den NMS-12 sollte näher untersucht werden.
- Werbestrategien für den Geschäftsnutzen von Vielfalt sollten sich darauf konzentrieren, die Argumentation über den Personalbereich hinaus auszuweiten und zu erläutern, wie auch andere Bereiche der Geschäftstätigkeit von E&D-Maßnahmen profitieren können. Dies gilt unabhängig davon, ob diese Strategien auf Unternehmen ohne E&D-Politik ausgerichtet sind oder auf Unternehmen mit etablierten Maßnahmen und Verfahren in diesem Bereich.
- Aufgrund des zunehmenden Bewusstseins innerhalb von Unternehmen sollte auch der Zusammenhang zwischen Vielfalt, Innovation und Produktivität verstärkt hervorgehoben werden.
- Alle Unternehmen sollten ermutigt werden, für ihre Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt Ziele zu setzen und die positiven Ergebnisse dieser Maßnahmen zu messen. Dies wird ihnen dabei helfen, die Strategien, für die sie sich entschieden haben, zu konsolidieren, Bereiche für zukünftige Maßnahmen zu erkennen und den wirtschaftlichen Nutzen von Gleichstellung und Vielfalt für ihr Unternehmen zu beobachten (zum Beispiel im Bereich Vielfalt und Innovation).

4. AUSBLICK: EFFEKTIVER FÜR DEN GESCHÄFTSNUTZEN VON VIELFALT WERBEN

Die thematische Analyse legt mehrere Bereiche nahe, in denen darauf geachtet werden sollte, den Geschäftsnutzen von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz effektiver in den Vordergrund zu rücken. Hierzu zählen (1.) neue und originelle Wege, um in den NMS-12 und in KMU für den Geschäftsnutzen zu werben, (2.) verstärkte Konzentration auch auf die Bereiche der Geschäftstätigkeit, die über Fragen des Personalmanagements hinausgehen, (3.) Betonung des Zusammenhangs zwischen Vielfalt und Innovation und (4.) Ermutigung von Unternehmen, Ziele für Gleichstellung und Vielfalt festzulegen und deren Umsetzung zu messen, einschließlich solcher Ziele, die auf den Geschäftsnutzen ausgerichtet sind. Diese Schlussfolgerungen legen auch neue Wege nahe, auf denen häufig genutzte Mittlerorganisationen – ebenso wie weniger häufig verwendete Informationsquellen – zusammenarbeiten können, um in ganz Europa stärker für den Geschäftsnutzen von Gleichstellung und Vielfalt zu werben und Unternehmen dabei zu helfen, sinnvolle Ziele festzulegen und zu messen.

4.1. Für den Geschäftsnutzen von Vielfalt werben

Unterstützung und Beratung

EBTP-Mitglieder nannten mehrere allgemeine Bereiche, in denen Unterstützung und Beratung bei der praktischen Umsetzung von Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt nützlich wären. Obgleich die meisten dieser Bereiche nur von einer Minderheit von Unternehmen aufgeführt wurden, gab eine Mehrheit an, dass Beispiele für bewährte Verfahren am relevantesten seien.

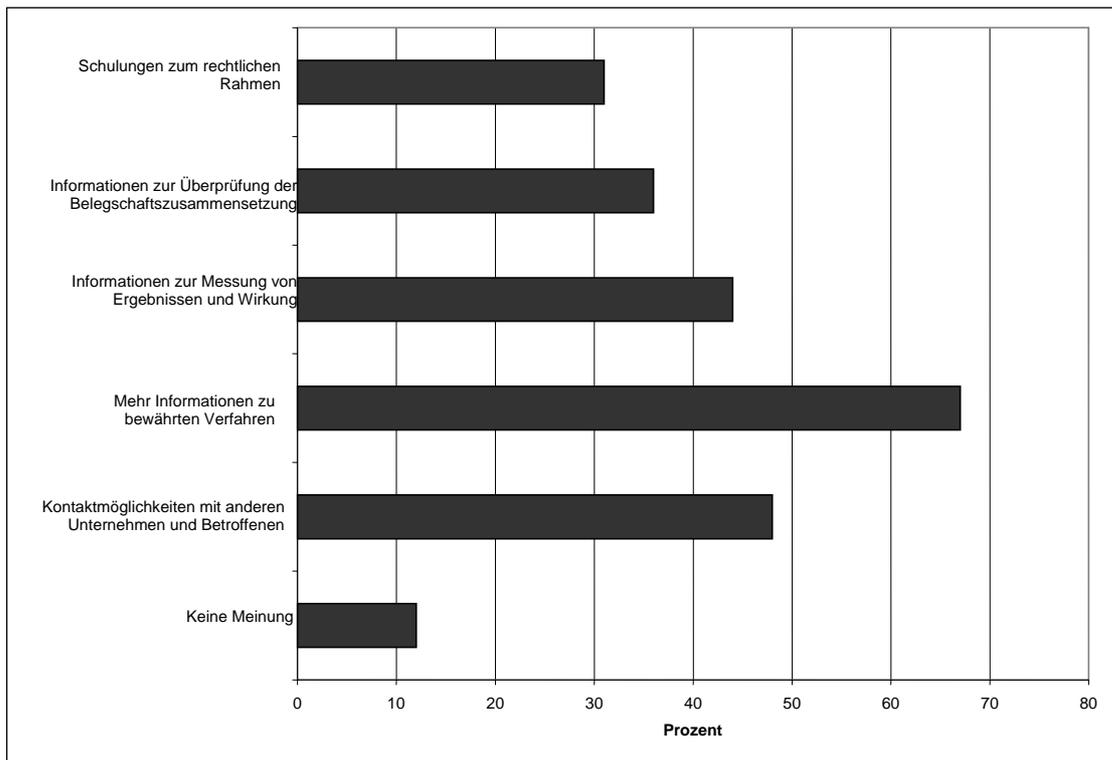


Abb. 14: Von EBTP-Mitgliedern als nützlich erachtete Instrumente bei der Umsetzung von E&D-Maßnahmen (N = 188)

Insgesamt waren die Ergebnisse, unabhängig vom geografischen Standort oder der Unternehmensgröße, ausgeglichen, obgleich Unternehmen in den NMS-12 etwas häufiger Informationen zur Überprüfung der Belegschaftszusammensetzung als nützlich angaben als Unternehmen in den EU15-MS (49 Prozent vs. 30 Prozent).²² Obgleich also verschiedene Instrumente eingesetzt werden könnten, um die Einführung von E&D-Maßnahmen zu fördern, legen die Antworten der EBTP-Mitglieder nahe, dass Leitfäden zu bewährten Verfahren möglicherweise das populärste Hilfsmittel wären.

Im Zusammenhang mit den Schlussfolgerungen der thematischen Analyse sollten bestimmte Ergebnisse hervorgehoben werden. So gaben zum Beispiel gut 40 Prozent der Unternehmen an, dass weitere Informationen zur Messung der Ergebnisse und Auswirkungen von E&D-Maßnahmen nützlich wären. Wie bereits angedeutet, legten EBTP-Mitglieder, die einen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation erkannten, häufiger derartige Ziele fest und maßen deren Erfolg. Daher sollte das spezifische Interesse an der

²² $Chi = 0,055; Phi = 0,176$

Messung des Nutzens – einschließlich weiterer Aktivitäten zur Förderung des Interesses an der Messung des Nutzens – von Organisationen aufgegriffen werden, die für den Geschäftsnutzen von Vielfalt werben wollen, da dieser Aspekt einen wichtigen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Produktivität liefert.

Unterstützung und Beratung durch bestimmte Organisationen

EBTP-Mitglieder mit einer Unternehmenspolitik für Gleichstellung und Vielfalt benutzen diverse Quellen der Unterstützung und Beratung. Sehr wenige Unternehmen nannten eine einzige Organisation als Quelle von herausragender Bedeutung, die Mehrheit maß den meisten Quellen eine gewisse Bedeutung bei. Daher würden Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit dem Geschäftsnutzen von Vielfalt gut daran tun, Unternehmen über eine Palette von Mittlerorganisationen anzusprechen, darunter Arbeitgeberorganisationen und -netzwerke, NRO, die sich gegen Diskriminierung einsetzen, sowie Dienste, die von nationalen Regierungen bereitgestellt werden.

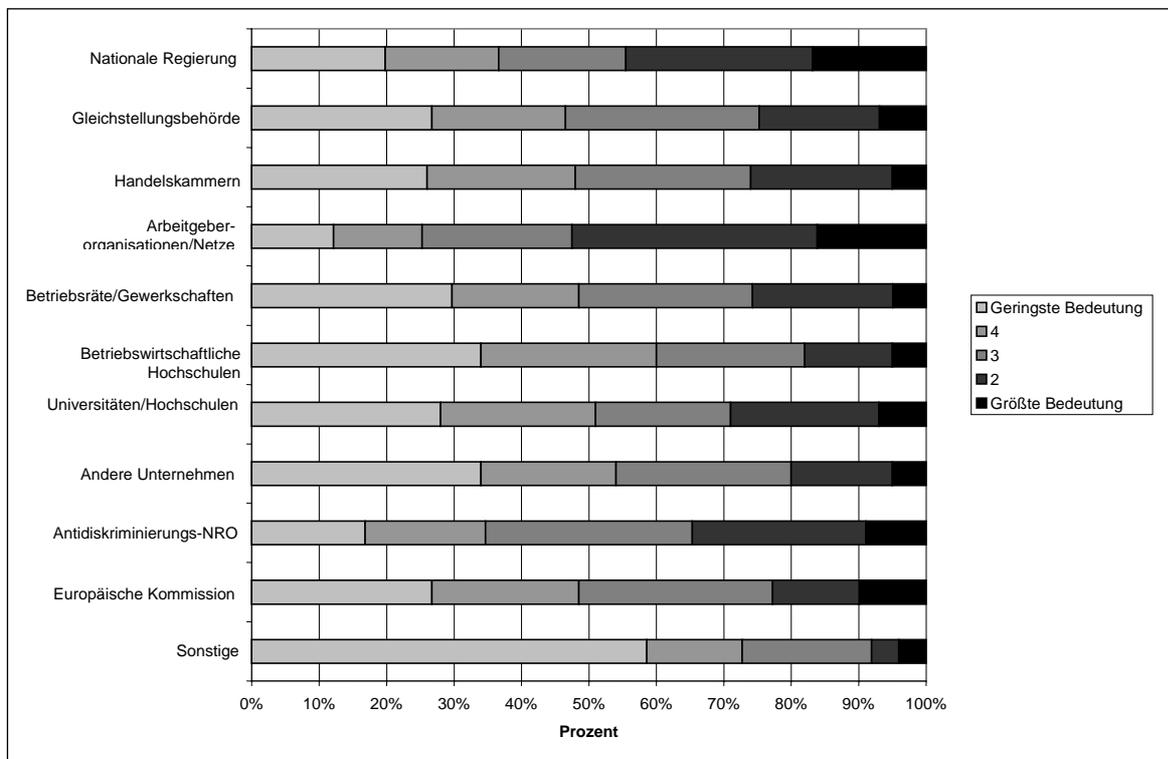


Abb. 15: Quellen der Information und Unterstützung, die Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von E&D-Maßnahmen nutzen (N = 188)

Das relativ geringe Ausmaß an Unterstützung, das von „offensichtlicheren“ Organisationen wie Gleichstellungsbehörden oder Handelskammern eingeholt wird, ist vielleicht überraschend. Wahrscheinlich ist dies jedoch auf die Haltung von Gleichstellungsbehörden und Handelskammern gegenüber den Bereichen Wirtschaft bzw. Vielfalt zurückzuführen. Gleichstellungsbehörden konzentrieren ihre Aufmerksamkeit in erster Linie auf die Gesellschaft insgesamt und schenken der Geschäftswelt kein spezifisches Interesse; Handelskammern dagegen stehen ebenso wie Unternehmen noch am Anfang ihrer Reise in die Vielfalt. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit für den Geschäftsnutzen von Vielfalt sollte also auch in diesen Organisationen das Bewusstsein für den Themenbereich weiter gestärkt werden.

Schulung und Weiterbildung in Unternehmen

Die Mitglieder des EBTP wurden gefragt, welche Quellen der Schulung und Weiterbildung für ihre Organisation am relevantesten wären. Die meisten Unternehmen nannten Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter als wichtigste Quelle – dies entspricht vorausgegangenen Untersuchungsergebnissen. Die Unterschiede in der Gewichtung zwischen den einzelnen Quellen waren jedoch sehr gering.

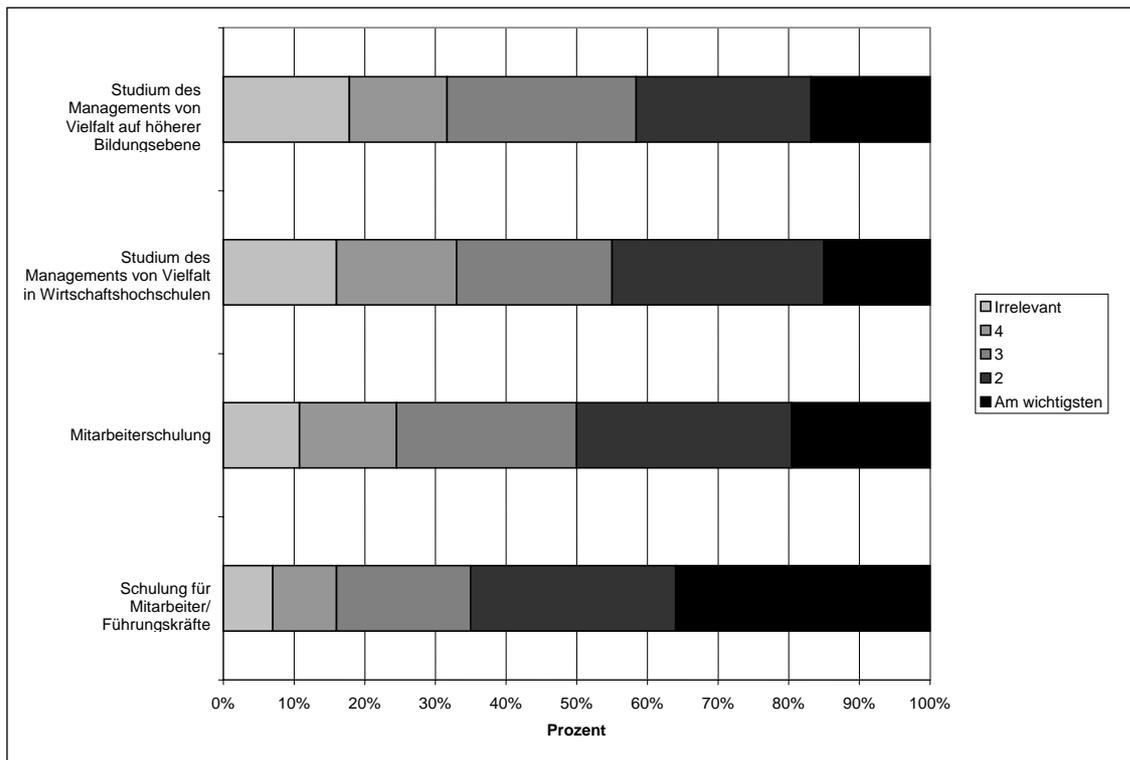


Abb. 16: Relevante Quellen von Schulung und Weiterbildung für EBTP-Mitglieder (N = 188)

EBTP-Mitglieder wurden auch befragt, welche Schulungsanbieter sie verwenden bzw. verwenden würden, um innerhalb ihrer Organisation Schulungsprogramme zu Gleichstellung und Vielfalt durchzuführen. Die größte Zahl von Unternehmen (36 Prozent) nannte in diesem Zusammenhang Organisationen, die auf Unternehmensunterstützung spezialisiert sind. Erneut jedoch nannten die Teilnehmer diverse tatsächliche bzw. mögliche Anbieter.

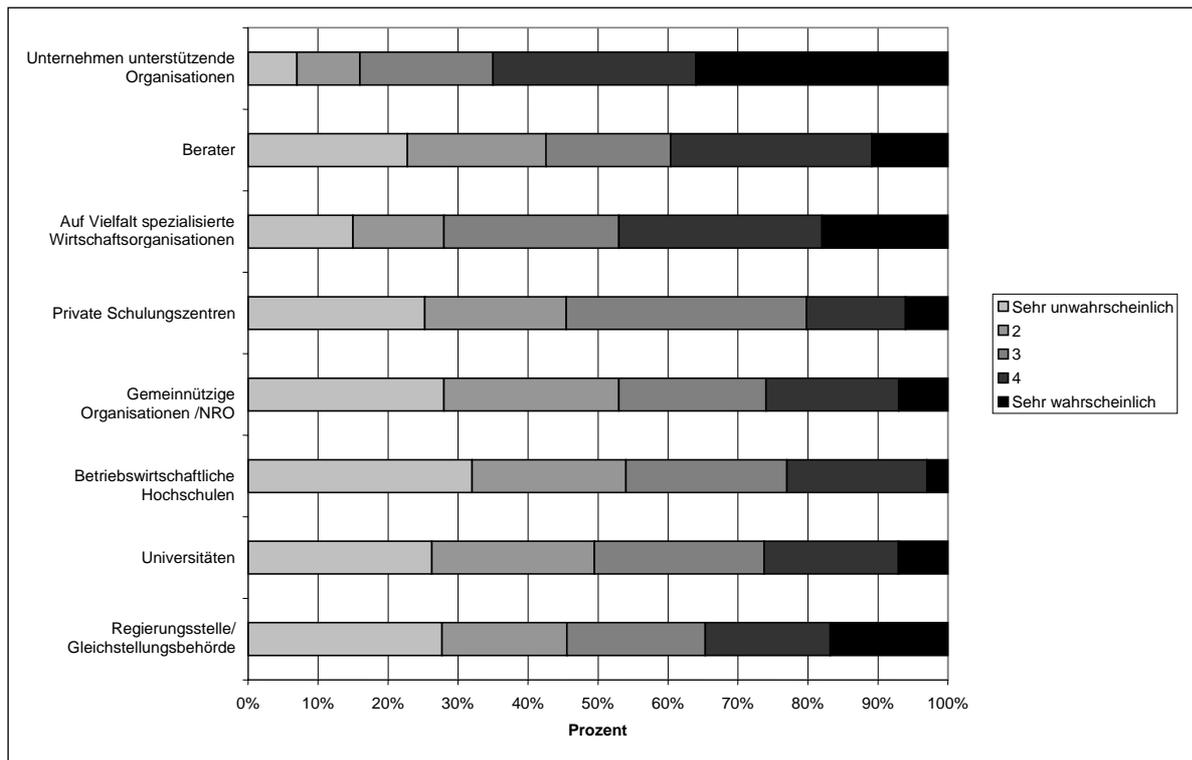


Abb. 17: Schulungsanbieter, die von EBTP-Mitgliedern benutzt werden/würden (N = 188)

4.2. Welche Rolle spielen „Chartas der Vielfalt“?

Chartas der Vielfalt stellen ein freiwilliges Bekenntnis von Unternehmen zu den Prinzipien von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft dar; derzeit werden sie in Frankreich, Deutschland und Brüssel eingesetzt. Die unterzeichnenden Unternehmen erkennen den Wert der Vielfalt an und erklären sich bereit, ein Umfeld frei von Vorurteilen zu schaffen. Außerdem verpflichten sie sich, die Prinzipien der Nichtdiskriminierung in den Bereichen Beschäftigung, Ausbildung und Förderung benachteiligter Gruppen zu respektieren und zu fördern und danach zu streben, die Vielfalt der Gesellschaft in ihrer Belegschaft zu reflektieren. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Unterzeichner von Chartas der Vielfalt in Frankreich, Deutschland und Brüssel diese als „Ausgangspunkt“ auf der Reise hin zu ausgereiften E&D-Maßnahmen und -verfahren ansehen. Die Chartas bieten eine Motivation und ein Rahmenwerk für die Entwicklung derartiger Maßnahmen und für manche Teilnehmer auch einen zentralen Zugriffspunkt für Informationen und Unterstützung.

Nur 60 (18 Prozent) der EBTP-Mitglieder, die an der Umfrage teilnahmen, wussten von der Existenz nationaler Chartas der Vielfalt. Da diese Chartas zum Zeitpunkt der Studie erst in Frankreich, Deutschland und Brüssel etabliert waren, ist dieses Ergebnis vielleicht nicht überraschend. Von den 60 Unternehmen hatten sieben selbst eine Charta der Vielfalt in einem der drei Länder unterzeichnet. Im Übrigen waren KMU weniger häufig über Chartas der Vielfalt informiert als GU oder SGU.²³

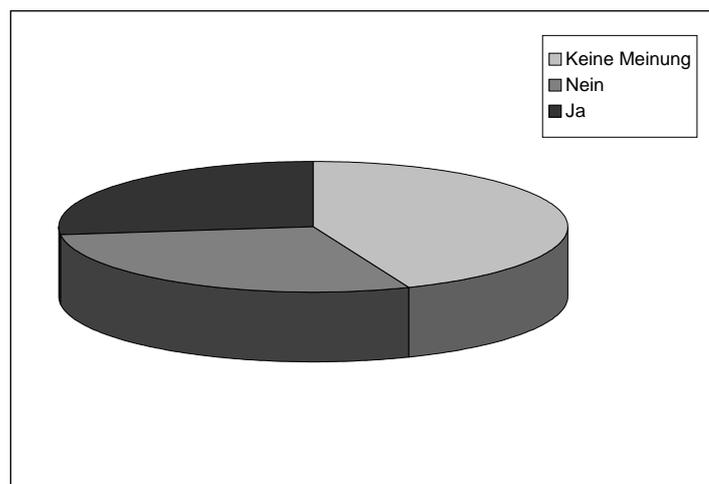


Abb. 18: Nutzen der Unterzeichnung einer Charta der Vielfalt (N = 335)

In der Befragung erhielten EBTP-Mitglieder eine kurze Beschreibung von Chartas der Vielfalt und wurden basierend auf diesen Informationen und/oder ihrem eigenen Wissensstand gebeten, die Relevanz dieser Chartas zu bewerten. Die meisten EBTP-Mitglieder standen dem Wert von Chartas der Vielfalt für ihre Unternehmen unentschieden gegenüber, was ihren geringen Bekanntheitsgrad widerspiegelt. Von den insgesamt 335 Unternehmen gaben 27 an, dass die Unterzeichnung einer Charta der Vielfalt für ihr Unternehmen von Nutzen sei bzw. sein könnte, während 29 Prozent dem nicht zustimmten. 44 Prozent äußerten keine Meinung.

Auch unter Unternehmen, die bereits von den Chartas gehört hatten, gingen die Meinungen auseinander. Von den Unternehmen, die bereits von den Chartas gehört hatten, bezeichnete eine größere Zahl diese als nicht relevant als von den Unternehmen, die keine

²³ KMU 14 %; GU 21 %; SGU 27 %; $Chi = 0,033$; $Phi = 0,143$

vorherigen Kenntnisse besaßen (40 Prozent vs. 27 Prozent).²⁴ Unternehmen ohne vorherige Kenntnisse gaben verständlicherweise häufiger an, keine Meinung zu haben (48 Prozent vs. 23 Prozent).²⁵

Von allen Unternehmen waren KMU und GU seltener als SGU der Meinung, dass die Unterzeichnung einer Charta der Vielfalt für ihr Unternehmen von Nutzen sei bzw. sein könnte.²⁶ Unternehmen in den EU15-MS vertraten häufiger als Unternehmen in den NMS-12 die Meinung, dass die Unterzeichnungen einer Charta der Vielfalt für sie *nicht* von Nutzen sein würde (35 Prozent vs. 16 Prozent), während Unternehmen in den NMS-12 häufiger keine Meinung hatten (36 Prozent vs. 62 Prozent).

Ebenso geteilt waren die Meinungen in der Frage, ob Unternehmen die Einführung einer Charta der Vielfalt in ihrem Land befürworteten. Von allen befragten Unternehmen hielt nur gut ein Drittel die Einführung einer solchen Charta in ihrem Land für eine gute Idee. 23 Prozent jedoch sprachen sich dagegen aus, 40 Prozent hatten wiederum keine Meinung. Dabei zeigte sich kein Unterschied zwischen KMU und größeren Unternehmen, obgleich Firmen in den NMS-12 sich häufiger für eine Charta der Vielfalt aussprachen als Unternehmen in den EU15-MS (51 Prozent vs. 35 Prozent).

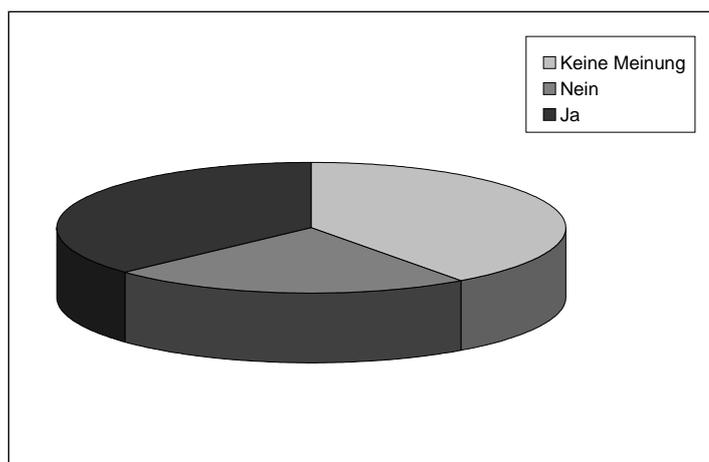


Abb. 19: Unterstützung für Chartas der Vielfalt auf nationaler Ebene (N = 335)

²⁴ $Chi = 0,002$; $Phi = 0,193$

²⁵ $Chi = 0,002$; $Phi = 0,193$

²⁶ KMU 21 %; GU 26 %; SGU 42 %; $Chi = 0,001$; $Phi = 0,234$

Der am häufigsten genannte Grund für den Nutzen von Chartas der Vielfalt war, dass diese dazu beitragen/beitragen könnten, das Bewusstsein für Gleichstellung und Vielfalt innerhalb des Unternehmens zu stärken. Dieser Punkt wurde jedoch nur von einer kleinen Mehrheit unterstützt, andere Aspekte von etwa einem Drittel der Unternehmen.

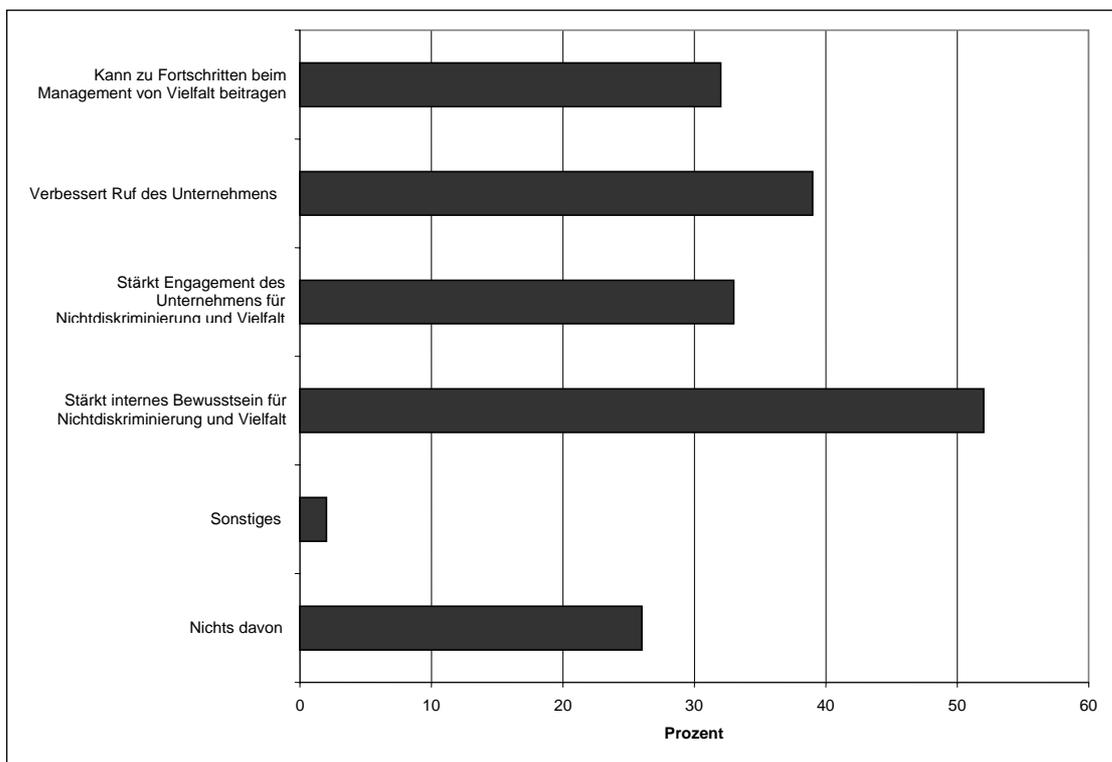


Abb. 20: Wie Chartas der Vielfalt E&D-Maßnahmen in Unternehmen unterstützen können (N = 335)

Die Antworten auf diese Frage waren von der Größe des jeweiligen Unternehmens beeinflusst. SGU waren häufiger als GU und KMU der Meinung, dass eine Charta der Vielfalt zu Fortschritten beim Management von Vielfalt beitragen könnte,²⁷ den Ruf des Unternehmens verbessern,²⁸ das Engagement des Unternehmens für Vielfalt und Nichtdiskriminierung stärken²⁹ und/oder das Bewusstsein für Fragen der Vielfalt und Nichtdiskriminierung innerhalb eines Unternehmens steigern könnte.³⁰

²⁷ SGU 44 %; GU 31 %; KMU 27 %; *Chi* = 0,016; *Phi* = 0,157

²⁸ SGU 59 %; GU 36 %; KMU 31 %; *Chi* = 0,000; *Phi* = 0,240

²⁹ SGU 54 %; GU 28 %; KMU 35 %; *Chi* = 0,005; *Phi* = 0,179

³⁰ SGU 60 %; GU 49 %; KMU 45 %; *Chi* = 0,084; *Phi* = 0,121

Abschließend erklärten 30 Prozent der EBTP-Mitglieder, sie würden eine europaweite Initiative unterzeichnen, 24 Prozent eine nationale Initiative, 14 Prozent eine regionale/lokale Initiative. Die größte Zahl von Teilnehmern – ein Drittel – konnte diese Frage nicht beantworten.

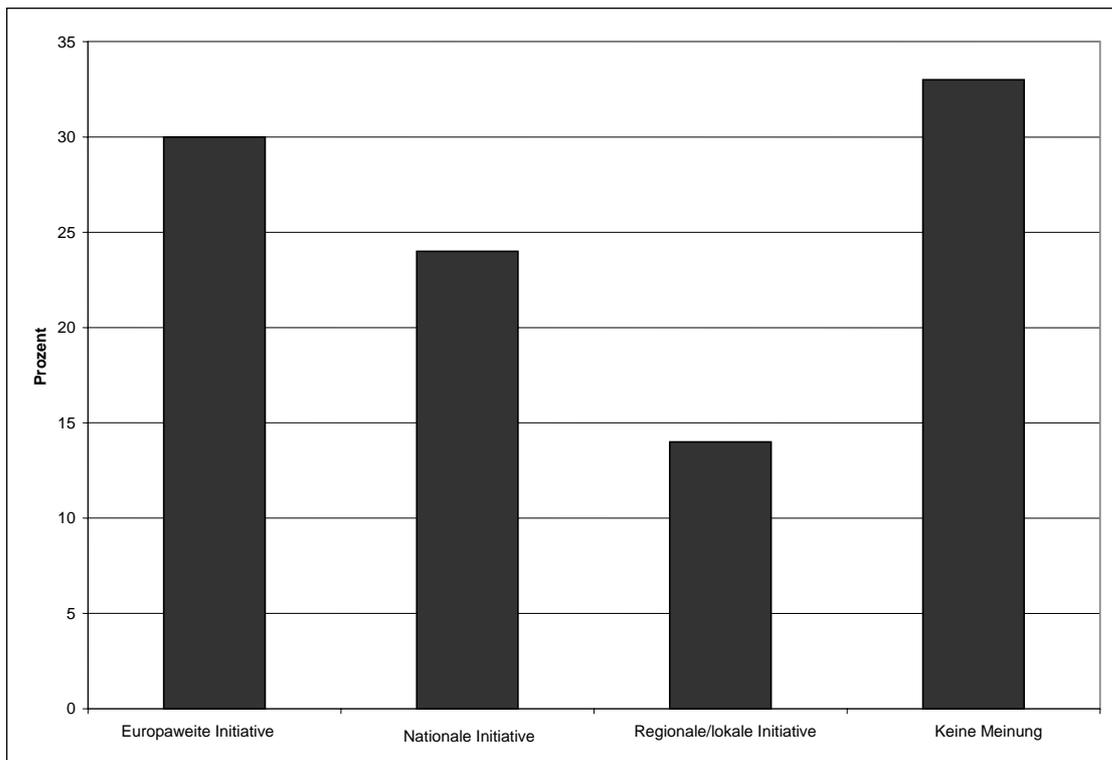


Abb. 21: Von EBTP-Mitgliedern bevorzugte Ebene (regional, national, EU) für Chartas der Vielfalt (N = 335)

Wiederum beeinflusste die Größe der Unternehmen die Antworten auf diese Frage. KMU bevorzugten häufiger eine Initiative auf regionaler Ebene, GU eine Initiative auf nationaler und SGU eine Initiative auf EU-Ebene.³¹ Dies spiegelt möglicherweise die geografische Ebene wider, auf der KMU, GU und SGU arbeiten: KMU konzentrieren sich stärker auf lokale und regionale Fragen, GU auf nationale Aspekte und SGU auf internationale und globale Fragen.

4.3. Zusammenfassung

³¹ $Chi = 0,001; Phi = 0,261$

Die befragten Unternehmen nannten eine Vielzahl von Organisationen und Schulungsstrategien als nützlich für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt. Obgleich einige kleine Unterschiede auftraten, legt das übergreifende Bild nahe, dass Unternehmen dieselben Arten von Unterstützung, organisatorischer Hilfe und Schulungsstrategien schätzten, unabhängig von ihrem Standort und ihrer Größe. Dies lässt darauf schließen, dass die *Inhalte* von Unterstützung und Schulung sich zwar nach geografischem Standort und Unternehmensgröße (und auch nach der Branche, in dem das Unternehmen tätig ist) unterscheiden sollten, dabei jedoch das gleiche Rahmenwerk für die Implementierung genutzt werden kann. In diesem Zusammenhang ist jedoch ggf. die geografische Ebene des geschäftlichen Betriebs von Bedeutung. KMU reagieren möglicherweise besser auf Mittlerorganisationen und Initiativen, die auf lokaler und regionaler Ebene arbeiten, während größere Unternehmen nationale und EU-Organisationen und -Initiativen als relevanter einstufen dürften.

Eine der Kernbotschaften, die diese Organisationen aussenden sollten, ist die Bedeutung der Festlegung und Messung von Zielen und Nutzen sowie die Betonung des Zusammenhangs zwischen Vielfalt und Innovation. In diesem Bereich könnten betriebswirtschaftliche Hochschulen eine besondere Rolle übernehmen. Wenn Unternehmen relevante Zielsetzungen und Messinstrumente entwickeln sollen, besteht mit Sicherheit ein Bedarf an wesentlich mehr Dialog zwischen Akademikern und Führungskräften darüber, wie dies am besten zu verwirklichen ist. Gegenwärtig sehen nur sehr wenige Unternehmen Wirtschaftshochschulen als potenzielle Helfer an. Forschungsergebnisse legen jedoch nahe, dass sowohl an Hochschulen als auch in Unternehmen erhebliches Interesse an einem Netzwerk zwischen beiden Seiten besteht, das diese Arten von Unterstützung und Beratung bereitstellen könnte.

Für Unternehmen ohne eigene E&D-Politik könnte eine Charta der Vielfalt einen Weg hin zur Entwicklung derartiger Maßnahmen darstellen. Hierzu ist jedoch am besten eine Charta geeignet, die auf derselben geografischen Ebene existiert wie das Unternehmen: regional, national bzw. EU-weit. Nur dann sind Unternehmen überzeugt, dass

diese Chartas relevante Informationen bieten. Eine Charta der Vielfalt bietet jedoch *nur dann* ein Rahmenwerk für die Entwicklung von E&D-Maßnahmen, wenn Unternehmen bereits überzeugt sind, dass dieser Schritt für sie relevant ist. Das Engagement gegenwärtig nicht interessierter Unternehmen zu wecken, hängt nach wie vor davon ab, unter Beweis zu stellen, dass Vielfalt am Arbeitsplatz nicht nur moralisch unerlässlich ist, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll.

5. FAZIT

Europa muss sich auf schwierigen globalen Märkten behaupten, gleichzeitig leiden die Inlandsmärkte unter Finanzkrisen; die wirtschaftlichen Argumente für Gleichstellung und Vielfalt sind damit wichtiger denn je. Stabile Gesellschaften tragen zu einer stabilen Wirtschaft bei, und die Schaffung von Chancengleichheit in ganz Europa ist ein zentraler Teil der europäischen Entwicklung insgesamt. Der Geschäftsnutzen von Gleichstellung und Vielfalt ist jedoch auch für einzelne Unternehmen von großer Bedeutung, die ebenfalls versuchen, sich in der turbulenten Wirtschaftslage zu behaupten, und nach Wettbewerbsvorteilen innerhalb der EU und darüber hinaus suchen.

Der Geschäftsnutzen von Vielfalt bietet allen eine Geschäftschance und kann, wenn er richtig verwaltet wird, zu höherer Produktivität und Rentabilität führen. Sehr wenige Unternehmen sind sich jedoch bewusst, dass Gleichstellung und Vielfalt nicht nur im Personalmanagement eine entscheidende Rolle spielen, sondern auch in anderen Bereichen. Und noch weniger Unternehmen haben den Zusammenhang zwischen dem innovativen Potenzial von Gleichstellung und Vielfalt und der Produktivität erkannt. Daher müssen neue und interessante Methoden entwickelt werden, um Unternehmen zu erreichen, die noch kein E&D-Management betreiben, ebenso wie weitere Aktivitäten für Unternehmen, die zwar Maßnahmen für Gleichstellung und Vielfalt eingeführt haben, deren volles Potenzial jedoch noch nicht ausschöpfen.