



# **Diversity und Managing Diversity Teil 2: Fallbeispiele, Good Practice**

**Maria Schwarz-Wölzl  
Christa Maad**

**Modul 1**

**Zentrum für Soziale Innovation  
Linke Wienzeile 246  
1150 Wien**

2003-2004



## INHALT

<b>Bestehende Business Case Konzepte – Auswahl und Analyse.....</b>	<b>5</b>
VORGANGSWEISE.....	5
GESAMTMODELLE.....	8
<i>Royal Dutch/Shell Group of Companies – Diversity and Inclusiveness</i> .....	8
Firmenprofil .....	8
Awards .....	8
Webbasierte Darstellung .....	8
Definition von Diversity.....	9
Das Global diversity Commitment .....	10
Business Case.....	10
Top-Down-Strategien .....	10
Group Diversity Framework .....	10
Initiativen .....	11
MitarbeiterInnen-netzwerke .....	11
Sonstige Programme/Instrumente .....	11
Diversity-Performance .....	12
Stärken und Schwächen - Zusammenfassung .....	12
<i>British Telecom – Equality and diversity</i> .....	14
Firmenprofil .....	14
Awards/Benchmarking .....	14
Webbasierte Darstellung .....	14
Equal opportunity policy .....	15
Top-down Strategien .....	16
Initiativen .....	17
Ethnische Minderheiten.....	17
Menschen mit Behinderung.....	17
Gering Qualifizierte .....	17
Netzwerke .....	18
Externe Kontakte und Benchmarking .....	18
Work-life-balance .....	18
Equal Pay und andere geschlechts- und frauenspezifische Initiativen.....	19
Stärken und Schwächen – Zusammenfassung .....	20
<i>Co-operative Bank – People Policies</i> .....	21
Firmenprofil .....	21
Awards/recognitions.....	21
Web-basierte Darstellung .....	21
Das Leitbild/Definition von Equal Opportunities.....	23
Equal Opportunities Performance.....	24
Stärken und Schwächen – Zusammenfassung .....	27
<i>Deutsche Bank – Global Diversity</i> .....	28
Firmenprofil .....	28
Awards .....	28
Partnerships .....	28
Webbasierte Darstellung .....	29
Ausgangslage .....	29
Das Leitbild/Definition von Global Diversity .....	30
Code of Conduct 2002 – Respekt des/der Einzelnen und Dritter.....	30
Die Ziele von „Global Diversity“ .....	31
Top-Down Strategien .....	32
Initiativen .....	32
MitarbeiterInnen-Netzwerke .....	32
Interkulturelle Fördermaßnahmen .....	33
Work-Life-Balance .....	33
Diversity Training & Mentoring .....	34
Stärken und Schwächen - Zusammenfassung .....	34
<i>Siemens AG – Diversity</i> .....	36
Firmenprofil .....	36
Awards .....	36
Web-basierte Darstellung .....	36
Das Corporate Leitbild .....	37
Definition von Diversity.....	38
Ausgangslage für Diversity .....	38
Leadership .....	38
Regionalspezifische Diversity-Programme .....	39

Work-Life-Balance - konzernweit .....	41
Stärken und Schwächen - Zusammenfassung .....	42
<i>Procter &amp; Gamble – Western Europe Diversity</i> .....	44
Firmenprofil –P&G Global .....	44
Awards .....	44
Web-basierte Darstellung .....	45
Das Leitbild/Definition von Diversity – P&G global .....	46
Leadership - global .....	47
Western Europe Diversity .....	47
Ausgangslage .....	47
Action Plan - Status quo .....	47
„Chancengleichheit“ bei P&G Deutschland .....	51
Awards .....	51
Initiativen .....	51
Stärken und Schwächen - Zusammenfassung .....	52
PARTIALMODELLE .....	54
<i>Voestalpine AG - LIFE-Programm</i> .....	54
Firmenprofil .....	54
Web-basierte Darstellung .....	54
Ausgangslage für den Handlungsbedarf .....	55
Definition von LIFE .....	56
Konzept .....	56
Ist-Analyse .....	56
Top-Down – Leadership Agreements .....	57
Semi-Bottom-Up - ExpertInnengruppen .....	57
Konkrete Maßnahmen – Status quo in 2003 .....	64
Stärken und Schwächen - Zusammenfassung .....	66
<i>Girocredit Bank- Productive Ageing</i> .....	67
Firmenprofil .....	67
Projekt „Personalentwicklung und Gesundheitsförderung über 40“ .....	67
Ausgangslage .....	67
Das Konzept .....	67
Stärken und Schwächen – Zusammenfassung .....	69
<i>Wiener Städtische – Auszeichnung zum frauen- und familienfreundlichsten Betrieb in Österreich</i> .....	70
Firmenprofil .....	70
Awards .....	70
Web-basierte Darstellung .....	70
Konzept rund um die Auszeichnung .....	70
Implikationen der Awards .....	71
Zusammenfassung .....	71
<i>Wiberg GmbH – Frauen und familienfreundlichster Betrieb</i> .....	73
Firmenprofil .....	73
Awards/Zertifikate .....	73
Webbasierte Darstellung .....	73
Philosophie von Frauen- und Familienfreundlichkeit .....	73
Konzept .....	73
Weiterbildung .....	73
Work-Life-Balance .....	74
Frauen- und familienfreundliche Initiativen .....	74
Implikationen des Awards .....	75
Gender Performance .....	75
Zusammenfassung .....	75
<i>Siemens AG Österreich – Behindertenausbildung</i> .....	76
Ausgangslage und Herangehensweise .....	76
Konzeption der Ausbildung .....	76
Status Quo .....	77
Zusammenfassung .....	77
<b>Bestehende Bewertungskonzepte – ausgewählte Beispiele .....</b>	<b>78</b>
INTERNATIONALE ANSÄTZE .....	78
EUROPÄISCHER ANSATZ .....	79
<i>Best Place to Work® Europe</i> .....	79
Entstehung des Awards .....	79
Dimensionen dieses Modells .....	80
Anwendung .....	80
NATIONALE ANSÄTZE IN EUROPA .....	82
<i>TOTAL E-QUALITY Prädikat – Betriebliche Chancengleichheit von Frauen und Männern</i> .....	82

Kriterien/Indikatoren .....	82
ÖSTERREICHISCHE ANSÄTZE.....	87
<i>Bundewettbewerb „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb“</i> .....	87
Kriterien / Indikatoren .....	87
Siegerbetriebe in der Kategorie privatwirtschaftliche Unternehmen in 2000 .....	88
Siegerbetriebe in der Kategorie privatwirtschaftliche Unternehmen in 2001 .....	89
<i>Self-Assessment-Tool für „familienfreundliche“ Unternehmenspolitik - das Audit „Familie und Beruf“</i> ..	89
NOTIZEN: TÖCHTERTAG.....	90
<b>Literatur .....</b>	<b>91</b>

# BESTEHENDE BUSINESS CASE KONZEPTE – AUSWAHL UND ANALYSE

## VORGANGSWEISE

Die in der Folge dargestellten Diversity Management (DiM) Fallbeispiele im betrieblichen Kontext wurden im ersten Schritt unter dem Gesichtspunkt der Präsenz (Involviertheit) im aktuellen Diskurs von DiM oder Corporate Social Responsibility (CSR) näher betrachtet und auf die Verfügbarkeit bzw. Brauchbarkeit von Informationsmaterial auf den jeweiligen Firmenwebsites überprüft.

Wenn nicht anders vermerkt, so bezieht sich unsere Darstellung v. a. der der Gesamtmodelle auf Angaben, die explizit unter Diversity-relevanten Headings, wie Equal Opportunities, Inclusiveness gemacht werden. Es soll dabei sichtbar werden, welche Programme dem firmeneigenen Verständnis von Diversity zugeordnet werden. Maßnahmen, wie zu Bildungsförderung verschiedener interner und externer Stakeholders oder Maßnahmen innerhalb von Corporate Citizenship Konzeptionen, die beides auch kulturelle Implikationen beinhalten, werden hier nicht berücksichtigt.

Bei der Recherche von Österreichischen Fallbeispielen stellte sich bald die praktische Nicht-Existenz von nationalen Managementkonzepten, die mit Diversity (oder ähnlichem) tituliert werden, heraus. Unsere Herangehensweise verfolgte nun die gezielte Recherche von Maßnahmen/Initiativen oder Projekten, die zumindest eine der Diversity Dimensionen behandeln. Der Anspruch, möglichst alle Dimensionen durch Fallbeispiele hier vertreten zu wollen, ist uns nur teilweise gelungen:

- Mittels der Internet Plattform <http://www.arbeitundalter.at> wurden wir zur Dimension Generationenbalance/Ältere MitarbeiterInnen unmittelbar fündig.
- In Zusammenhang mit Gleichstellung von Frauen und Work-Life-Balance Aspekten konnten wir auf die Siegerunternehmen des Bundeswettbewerbs für "Frauen- und Familienfreundlichster Betrieb" zurückgreifen.
- Das Ausbildungsprojekt von Siemens AG Österreich für Lehrlinge mit Hörbehinderung greift die Dimension MitarbeiterInnen mit Behinderung auf.
- Ein Zugang zu Maßnahmen hinsichtlich der Dimension ethnischer Minderheiten wäre durch die Initiative "Der Mensch zuerst"<sup>1</sup> gegeben. Trotz intensiver Bemühungen ist es leider nicht möglich gewesen, hierzu Informationsmaterial zu erhalten.

Ca. dreiviertel der Informationen in den Fallbeispielen sind auf Basis von Internetrecherche generiert, der verbleibende Anteil an Informationsgenerierung wurde durch zugeschicktes Informationsmaterial nach direkter Kontaktaufnahme mit den Firmen, hergestellt (betrifft hauptsächlich die nationalen Fallbeispiele) und weniges ist aus Sekundärliteratur bezogen.

Die ausgewählten Beispiele sollen die Bandbreite an Modellen in der gegenwärtigen Praxis abbilden, um Initialimpulse für weitere Modellentwicklungen zu bieten. Nicht alle Fallbeispiele können als Good-Practice-Fälle bezeichnet werden.

---

<sup>1</sup> <http://www.menschzuerst.at/index.htm> (20-12-2002)

Wir ziehen für die Analyse das Konzept von Stuber (2002) heran, das folgende Indikatoren einschließt:

1. Sichtbare Beteiligung des Top-Managements
2. Einbeziehung aller Geschäftsbereiche
3. Mehrdimensionale Strategien
4. Einbindung des Betriebsrats
5. Enge Zusammenarbeit von HR und Unternehmenskommunikation
6. Professionelles Projektmanagement mit Erfolgsmessung

Ad (1). Sichtbare Beteiligung des Top-Managements

Identifizieren wir über das Vorhandensein eines Diversity Management-Leitbildes bzw. Mission-Statements und/oder Leadership Commitments.

Ad. (2). Einbeziehung aller Geschäftsbereiche

Identifizieren wir an der Reichweite der Strategien im Konzern/Unternehmen als solches, sowie an der Einbeziehung von externen Stakeholdergruppen (Niederlassungen, Zulieferer, Subcontractors).

Ad (3). Mehrdimensionale Strategien

In bezug auf die aufgegriffenen Dimensionen von Diversity in den dargestellten Konzepten, greifen wir für die Analyse auf die im Artikel 13 des EU-Vertrag von Amsterdam angesprochenen sechs Dimensionen, die bei Stuber auch als „Kern“- Dimensionen definiert werden, zurück:

- Geschlecht
- Rasse oder ethnischer Herkunft
- Religion oder Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- Sexuelle Ausrichtung

Bei näherer Betrachtung der Diversity Management Konzepte stellt sich heraus, dass Konzepte zu allen sechs Diversity-Dimension nicht allzu zahlreich anzutreffen sind. Wir wählen daher ein pragmatisches Vorgehen und definieren Good-Practice dann, wenn zum ~~indestdreid~~ in ~~ensionen~~ angesprochen werden.

Wir inkludieren als weitere „Dimension“ ~~Work-Life-Balance~~ Initiativen, denen im Rahmen von Diversity Management ein zentraler Stellenwert zukommt, wenngleich sie als dimensionsunabhängige Aspekte zu erachten sind.

Ad (4). Einbindung des Betriebsrats

Aufgrund der zur Verfügung stehenden Unterlagen lassen sich Betriebsratseinbindungen nicht eindeutig feststellen. Wir modifizieren daher „Betriebsratseinbindung“ als Indikator in Richtung der Fragestellung von MitarbeiterInnen-Partizipation, die im wesentlichen eine Top-down und bottom-up Strategie verfolgen soll. An Beispielen für bottom-up Ansätzen berücksichtigen wir Netzwerke von betrieblichen Interessens- /oder ExpertInnengruppen, die Empowerment oder Lösungsgenerierung zu konkreten Themen hervorbringen sollen.

Ad (5). Enge Zusammenarbeit von HR und Unternehmenskommunikation

Hierfür sind wahrscheinlich nur durch Vorort-Analysen Angaben zu finden; aus den Unterlagen selbst lassen sich „Zusammenarbeit“ nicht unmittelbar extrahieren und bleiben für unsere Analyse weitgehend unberücksichtigt.

Ad (6). Professionelles Projektmanagement mit Erfolgsmessung

Indikatoren bilden Angaben zu Implementierung, wie Diversity-Training, Diversity-Strukturplänen, Zielplänen, Evaluierung, Benchmarking und Berichterstattung.

Zusammenfassend bezeichnen wir hier ein Konzept als „Gesamtmodell“ dann, wenn es folgende Kriterien erfüllt:

1. Diversity Management Leitbild bzw. Mission-Statement und/oder Leadership Commitment
2. Geltungsbereich für das Gesamtunternehmen
3. Mindestens drei Dimensionen von Diversity und/oder Work-Life-Balance
4. MitarbeiterInnen-Partizipationsstrategien
5. Implementierungsprozesse und -Instrumente

Von diesem Verständnis eines "Gesamtmodells" von Diversity Management ausgehend, sind die österreichischen Fallbeispiele von vornherein als "Partialmodelle" zu interpretieren, die aber jedoch durchaus richtungsweisende Impulse geben.

### Royal Dutch/Shell Group of Companies – Diversity and Inclusiveness

#### Firmenprofil

Royal Dutch/Shell Group of Companies (in der Folge: Shell) ist in 135 Ländern tätig und beschäftigt weltweit etwa 91.000 MitarbeiterInnen.

Shell übernimmt vielfältige Verpflichtungen im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR):

- OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen
- UN Global Compact
- Global Sullivan Prinzipien
- Standards im Bereich von Tierversuchen
- Leitlinien zu HIV/AIDS
- Standard für Artenvielfalt (Biodiversity)
- Standards im Bereich Gesundheits- und Sicherheitsmanagement

#### Awards

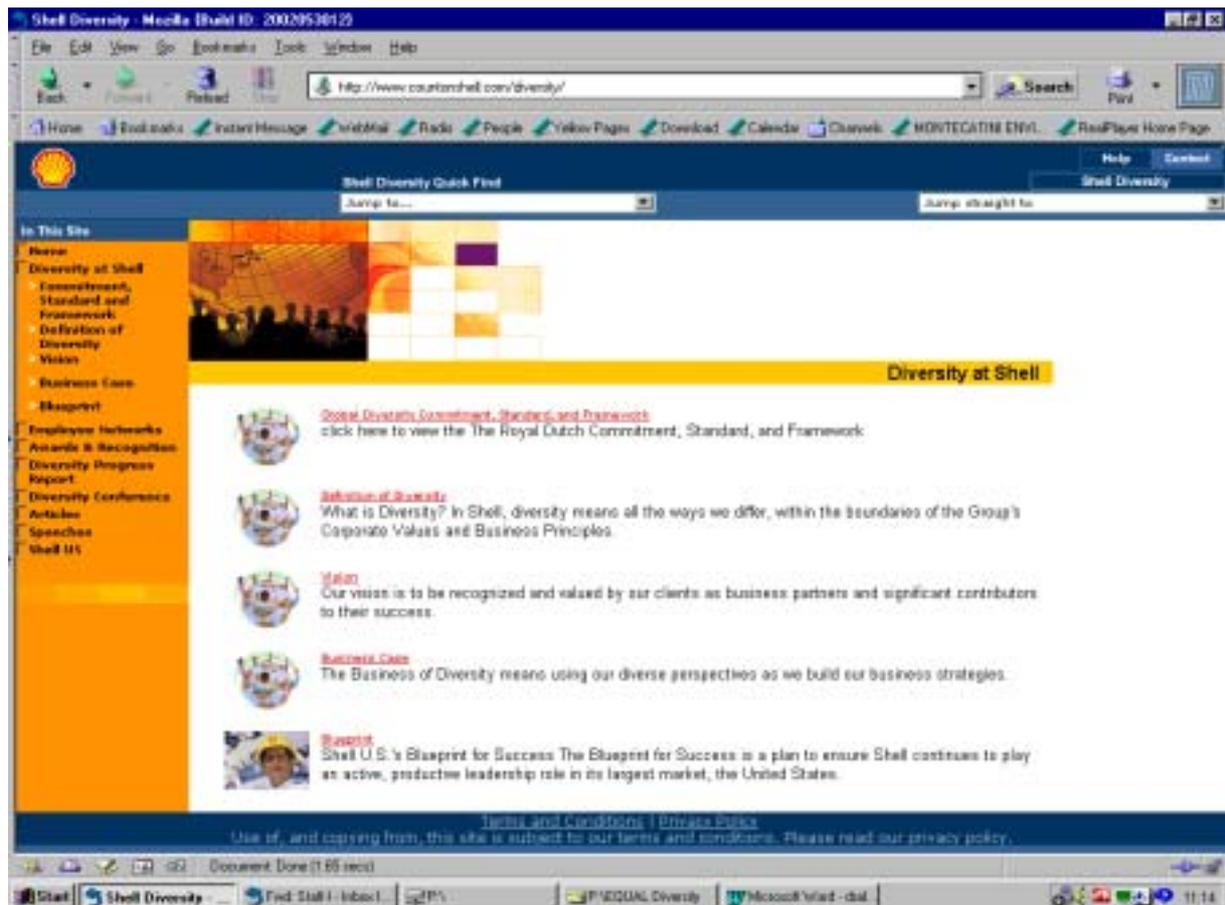
Aufgrund der Fülle an Auszeichnungen für Verdienste und Leistungen rund um Diversity, werden sie hier nicht namentlich angeführt, zumal der Großteil der Awards für den U.S. amerikanischen Raum von Bedeutung sind.

#### Webbasierte Darstellung

Bereits auf der Startseite findet man einen, an dominanter Stelle platzierten Link zu "Diversity at Shell"<sup>2</sup>, der in der Folge ein umfangreiches – innerhalb unserer Fallbeispiele das umfangreichste – Informationsmaterial zu Diversity zur Verfügung stellt.

---

<sup>2</sup> <http://www.countonshell.com/> oder auch <http://www.shellus.com/diversity/index.html> (25-11-2003)



Diversity steht bei Shell als Managementdisziplin quasi in "Reinkultur" für sich und neben "Community&Involvement" (= Corporate Citizenship), d.h. Diversity ist hier (zumindest hinsichtlich des Informationszuganges) nicht verlinkt mit CSR Angelegenheiten. Shell's Diversity Konzept ist gegliedert in und macht durch Hyperlinks Angaben zu folgenden Aspekten<sup>3</sup>, die in der Folge – aufgrund der Fülle - ausschnittsweise rezipiert werden sollen:

- Global Diversity Commitment, Standard, and Framework
- Definition of Diversity
- Shell U.S. Diversity & Inclusiveness Vision
- Business Case
- Employee Networks
- Shell U.S. Diversity Progress Report (bereits zum zweiten Mal publiziert)
- Diversity Conference
- Einer Sammlung von Artikeln und Reden rund um Diversity

### Definition von Diversity

„In Shell, diversity means all the ways we differ, within the boundaries of the Group's Corporate Values and Business Principles. Some of these differences we are born with and cannot change, others are visible, and yet others lie underneath the surface. (...) Companies that respect and value these differences reap many benefits – a better working environment, enhanced creativity, stronger team work, open communications, improved morale – which ultimately leads to strong business performance and competitive advantage.“

<sup>3</sup> <http://www.shellus.com/diversity/index.html> (sämtliche Dokumente sind allesamt nur über diesen Link zugänglich, daher ist konkretere Quellenangabe nicht möglich)

Managing diversity and inclusiveness is a complex, on-going change process, designed to increase organisational capability by:

- Addressing factors of difference that impact workplace performance
- Fully utilising the potential contributions of all employees
- Eliminating / reducing barriers that stand in the way of inclusion and full participation
- Unleashing the creativity that comes from drawing on different ideas and backgrounds"

## Das Global diversity Commitment

Shell **verpflichtet** sich/verfolgt die Strategie im Rahmen von Diversity zu:

- Diversity als eine entscheidende Managementaktivität zu erachten
- Wertschätzung kultureller und persönlicher Diversitäten
- Respekt vor Work-Life-Balance Fragestellungen
- Chancengleichheit für alle durch konsistent angewandte Beschäftigungs- und Leistungsstandards, sowie deren Managementsysteme
- Unterstützende Maßnahmen für MitarbeiterInnen zu Lernen, Selbstentwicklung und Kommunikation, inklusive Netzworkebildung
- Respekt und Fairness in der Interaktion mit externen Stakeholdern
- Kontinuierliche Verbesserung unter Bezugnahme auf Best-Practice-Beispiele
- Förderung einer Kultur, in der alle Shell MitarbeiterInnen, Auftragnehmer und Joint-Ventures-Nehmer diese Verpflichtungen angemessen teilen können.

## BUSINESS CASE

Nach Shell ist Diversity ein Change-Prozess, der seine Bemühung um Veränderungen auf drei Ebenen abstellen soll:

1. Persönlich: „Lern about yourself“
2. Group/Interpersonell: „Build diverse/inclusive relationships“
3. Organisation: „Lead the process“

## Top-Down-Strategien

### GROUP DIVERSITY FRAMEWORK

- **Leadership, Commitment, and Accountability for Change:** Führungskräfte sind verpflichtet, durch ihr Führungsverhalten und durch regelmäßige Teilnahme an Maßnahmen zur Schaffung einer inklusiven Kultur beizutragen. Führungskräfte werden bzgl. Ziel- und Ergebniserreichung dahingehend überprüft.
- **Standardentwicklung und Steuerung:** Der Diversity Standard, unterstützt in seinen Implementierungs- und Monitoringaufgaben durch ein „Diversity Council“
- **Strategieplan und Zielsetzungen:** Business Excoms entwickelt, reviewed und publiziert jährlich einen Diversity-Plan, der allgemeine und spezifische Ziele für das Folgejahr definiert. Der Plan soll mit anderen Geschäftsprioritäten verlinkt sein, wie Sustainability, Identität, Zulieferbeziehungen, etc.
- **Unterstützungssysteme und Ressourcen:** Neben der Unterstützung durch das "Group Global Diversity Practice" und adäquater Ressourcenbereitstellung (Zeit, Personen, Geld) und sollen Managementsysteme Fortschritte in individuellen, Verhaltens- und Systemwechsel unterstützen und beschleunigen.
- **Integration von Human Resource Systemen:** Schlüssel HR-Prozesse und –Pläne vereinigen Prinzipien und Ziele von Diversity und Inclusion. Beispiele sind Talent Review, Leistungsmanagement und Ranking, Datengenerierung und Berichtslegung, etc.

- **Monitoring, Kommunikation und kontinuierliches Lernen:** die Monitoring-Ergebnisse der Wirtschaftspersormance werden vierteljährlich an alle MitarbeiterInnen kommuniziert. Mittels Feed-backschleifen wird Updating, kontinuierliches Lernen und Führungskräfteentwicklung gewährleistet.

Shell entwickelte einen **Standard für "Group Diversity and Inclusiveness"**, der mit 27. Nov. 2001 im Konzern weltweit als mandatorisch gilt: Alle Shell Firmen müssen eine systematische Annäherung an den Standard entwickeln. Der Standard beschreibt die Erwartungen an alle Shell Gruppen und beinhaltet formale Prozessindikatoren zu Monitoring- und Reportingvorgaben. Entwicklungen und Fortschritte in Diversity Management (DiM) sind Bestandteil der künftigen Shell Reports.

Ein **Global Group Diversity Council**, geleitet vom Chairman des Managing Directors Committee, legt die strategischen Richtsetzung fest.

Integraler Bestandteil des Diversity-Konzepts bei Shell sind die sogenannten "Diversity Experten" ("**diversity change agents**"), die eng mit Führungskräften kooperieren hinsichtlich Personalrekrutierung, Karriereplanung und Personalentwicklungsmaßnahmen,

Im Jahr 2001 wurde die sogenannte **Shell Mitarbeiter Strategie** entwickelt; eine Umfrage unter allen MitarbeiterInnen, mit der dreifachen Zielsetzung: Top-Talente anzuwerben und zu halten, Entwicklung und Weiterbildung von Führungsfähigkeiten sowie der Förderung von kultureller Vielfalt und Integration.

Initiativen

#### MITARBEITERINNEN-NETZWERKE

MitarbeiterInnen-Netzwerke: sind zentraler Bestandteil der Diversity Strategien bei Shell. Allgemeine Ziele der Netzwerke bestehen im Vorantreiben von Diversity Management (DiM) allgemein und dienen im speziellen als Supportsystem für Führungskräfte, für das "Diversity Council" und für "Diversity Action Teams". Die Netzwerke sind selbst-initiiert, freiwillig, offen und inklusiv; jedes Netzwerk führt ein eigenes Logo und hat seine Missions, Values und Zielsetzungen definiert.

- Society Absent of Individual Limitations (SAIL) – Netzwerk für MitarbeiterInnen mit **Behinderung**
- Shell Asian Pacific Employee Network Group (SAPENG) – Netzwerk für MitarbeiterInnen mit **Asiatisch-Pazifischem Hintergrund**
- Shell Black Networking Group (SBNG) – Netzwerk für **afroamerikanische** MitarbeiterInnen
- The Shell Gay, Lesbian and Bisexual Employees Network (SeaShell) – Netzwerk für **Homo- und/oder Bisexuelle** MitarbeiterInnen
- Shell Hispanic Employee Network (SHEN) – Netzwerk für **hispanische** MitarbeiterInnen
- Shell Progressive African American Network (SPAAN) – Netzwerk für **afro-amerikanische** MitarbeiterInnen
- Shell Women's Network (WAVE) – Netzwerk für **Frauen**
- Shell Women's Network Louisiana Chapter (LA WAVE) – Regionales Netzwerk für Frauen

#### SONSTIGE PROGRAMME/INSTRUMENTE

- Zu Shells Behindertenpolitik: eine 28-seitige, sehr kreativ aufbereitete Broschüre "Valuing Ability - a personal responsibility" bietet Informationen zum Umgang mit behinderten KollegInnen, erklärt Shells Behindertenpolitik und illustriert anhand von berühmten Persönlichkeiten mit Behinderung den Wert für die Gesellschaft derselben<sup>4</sup>.
- Jährliche (öffentliche) Diversity Konferenz – im Jahr 2002 bereits zum 4. Mal veranstaltet;
- Große Anzahl von einschlägigen Artikeln und Niederschriften von Vorträgen sind auf der Shell Web-site publiziert.  
Der jährliche „Shell U.S. Diversity Progress Report“ macht u. a. quantitative Angaben zu Zielerreichung in Quotenregelungen.

### Diversity-Performance

Zum Ende des Jahres 2001 waren 7,9% aller Angehörigen des Top-Managements Frauen. Mit 2008 sollen 20% aller Senior Exekutive Positionen mit Frauen, sowie 46% der 131 „Country Chair“<sup>5</sup> Positionen von Einheimischen besetzt sein.

### Stärken und Schwächen - Zusammenfassung

Leitbild/Leadership Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment</li> <li>• Standard</li> <li>• Leitbild</li> <li>• Framework</li> <li>• Diversity Council</li> <li>• Diversity Change Agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzernweit</li> <li>• Suppliers</li> <li>• AuftragnehmerInnen</li> <li>• Joint-Ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen</li> <li>• Ethnien</li> <li>• Alternative sexuelle Ausrichtung</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen-Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainings &amp; kontinuierliches Lernen</li> <li>• Konferenzen</li> <li>• Strukturpläne</li> <li>• Evaluierung</li> <li>• Reporting</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>

### Stärken

Das Shell-Rahmenprogramm ist stringent ausgearbeitet und umschließt vom Leadership Commitment bis hin zu Monitoring und Evaluierung alle Geschäftsbereiche und –Prozesse; das Konzept ist klar formuliert und transparent für alle Stakeholders zugänglich. Es wird von einem Top-Management Council geleitet und lässt einen bottom-up Partizipation durch eine nicht unbedeutende Anzahl von MitarbeiterInnen-Netzwerken zu. Großangelegte Konferenzen zu Diversity Management DiM und umfangreiche Bemühungen zu Diversity-Bewusstseinsbildung, z.B. Broschüren, Führungskräfte trainings, etc. bilden Strategien der Diversity-Nachhaltigkeit.

Die Diversity Standard hat seinen Geltungsbereich auch für ZulieferInnen, Joint-Ventures und AuftragnehmerInnen; darüber hinaus werden Suppliers von Frauen- und/oder von Ethnien geführten Firmen in der Wirtschaftskette bevorzugt.

Vor dem Hintergrund der innovativen Bemühungen zu Monitoring, Verifizierung und Reporting kann das DiM Programm bei Shell als Vorläufer in DiM erachtet werden. Vor allem

<sup>4</sup> Dokument ist nur über java script downzuloaden – daher keine eigene URL, ebenso die später genannten Diversity Progress Reports 2000 und 2001.

<sup>5</sup> Zum Konzept „Country chair“: In jedem Land, in dem die Shell Gruppe vertreten ist, gibt es einen (eine ?) hochrangigen Repräsentanten, den sogenannten „Country Chairman“ ("Chairwomen"?) der / die diese Position bekleidet – unabhängig davon, ob er /sie zugleich Vorsitzender der örtlichen Gesellschaft ist oder nicht.

mit dem bereits zum zweiten Mal publizierten „Diversity Progress Report“ nimmt Shell quasi eine „Unique Selling Proposition“ (USP) unter den Diversity Starfirmen ein.

### **Schwächen**

Die Shell Diversity Definition setzt noch am Differenz-Ansatz an und verfolgt nicht den von Voigt (2001) vorgestellten Ansatz von Differenz und Gemeinsamkeit.

Work-Life-Balance wird zwar in den Leitlinien erwähnt, wird aber bei genauerer Durchsicht der Informationsmaterialien nicht weiter ausgearbeitet.

Shell fokussiert auf Chancengleichheit von Ethnien, Menschen mit alternativer sexueller Orientierung und auf Frauen; lässt aber die Dimensionen der Generationenbalance, der Menschen mit Behinderung und sozio-kultureller Vielfalt (z.B. religiöse Überzeugung) unberücksichtigt.

## British Telecom – Equality and diversity

### Firmenprofil

British Telecom (BT) ist ein multinationaler Telekomprovider mit Hauptquartier in Großbritannien. BT beschäftigt weltweit rund 108.600 MitarbeiterInnen, der Großteil der MitarbeiterInnen ist allerdings in Großbritannien lokalisiert ist. 7.500 MitarbeiterInnen arbeiten Teilzeit und rund 5.000 MitarbeiterInnen von zu Hause aus.

Folgende Tabelle bietet eine Prozent Übersicht am Frauenanteil, an Personen, die sich selbst einer ethnischen Minderheit zugehörig bezeichnen sowie an Personen, die sich selbst als behindert deklarieren. (Die Angaben inkludieren nicht die MitarbeiterInnen in Tochtergesellschaften; Stand 31-03-2002)

	Managem ent	Non-M anagem ent	BT -G esam t
Frauen	22,9%	24,3	23,9%
E thnische M inderheiten	7,9%	7,6%	7,7%
Behinderte	1,1%	2,4%	2,0%

### Awards/Benchmarking

- Gewinner des ACCA Sustainability Reporting Award für nachhaltige Berichterstattung in 2002
- Verleihung des Awards "Parents at Work/Lloyds TSB Employer of the year" in 2001.
- Verleihung des Awards "Race for Opportunity" für Verdienste um Chancengleichheit für ethnische Minderheiten in 2001.
- Verleihung des Awards "Opportunity Now" die Grundsatzpolitik in Frauenangelegenheiten in 2002.

### Webbasierte Darstellung

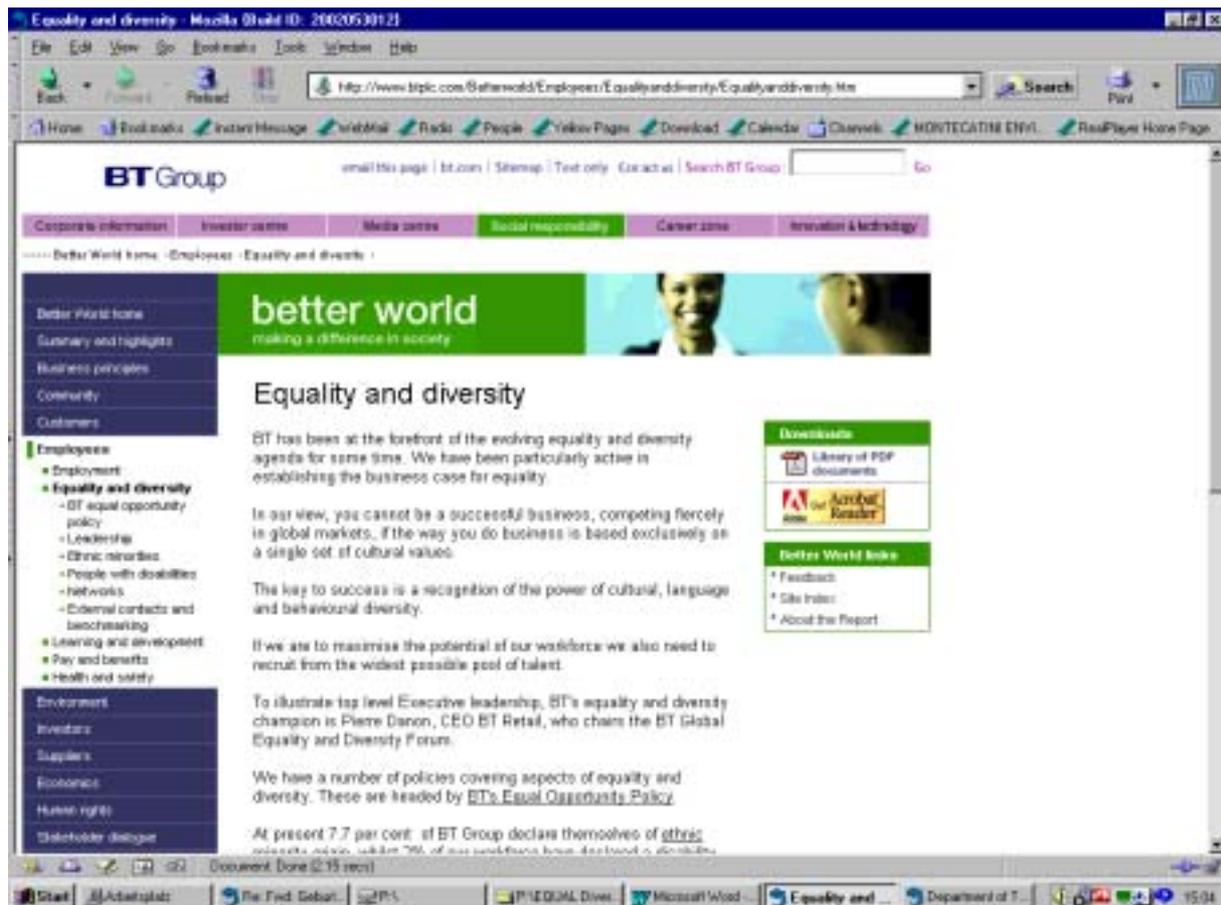
BT präsentiert auf der Firmen Web-site Informationen zu "Equality and diversity" innerhalb des Features "Social Responsibility/Employees"<sup>6</sup>. Informationen zu Equality and diversity sind sowohl auf der Website selbst als auch im mehrteiligen Jahresbericht "Better World – Our Commitment to Society/Employees" zu finden.<sup>7</sup> Angaben zu „Equal pay“<sup>8</sup> und zu „Work-Life-Balance“<sup>9</sup> sind zwar im CSR Konzept insgesamt, aber außerhalb des "Equality and diversity" Konzepts zu finden.

<sup>6</sup> <http://www.btplc.com/Betterworld/Employees/Equalityanddiversity/Equalityanddiversity.htm>

<sup>7</sup> <http://www.btplc.com/Betterworld/PDF/Employees2002.pdf> (10-03-2003)

<sup>8</sup> <http://www.btplc.com/Betterworld/Employees/Payandbenefits/Equalpay.htm> (14-03-2003)

<sup>9</sup> <http://www.btplc.com/Betterworld/Employees/Employment/Worklifebalance.htm> (14-03-2003)



Equality and diversity ist bei BT ein Partikularkonzept innerhalb des Corporate Social Responsibility Rahmenprogramms. Grundsätzlich gilt BT als Forerunner und als Starkkonzern im Diskurs zu CSR; BT's innovativen und multiplen Aktivitäten zu CSR intervenieren mit Diversity, daher lassen sich die beiden Konzepte schwer differenzieren.

Das „Equality and Diversity“ Konzept ist gegliedert in:

- BT equal opportunity policy
- Leadership
- Ethnic minorities
- People with disabilities
- Networks
- External contacts and Benchmarking

Weitere DiM-relevante Aspekte:

- Work-Life-Balance
- Equal Pay und andere frauenrelevante Initiativen

Equal opportunity policy

„BT is an equal opportunity employer and it is the aim of this policy that all persons, wherever they are in the world, should have equal opportunity for employment and advancement on the basis of their ability, qualifications and suitability for the work.“

It is BT's policy that no job applicant or employee receive less favourable treatment in any aspect of employment on racial grounds, or on grounds of gender, religion, disability, marital status, age or sexual orientation, gender status or caring responsibilities, or be disadvan-

taged by conditions or requirements which cannot be shown to be justifiable. To this end our policies will become the global benchmark, reflecting sensitively the particular circumstances and local cultures of each country and community in which we operate.

There must be no unlawful discrimination; direct, indirect or institutional, against any person whether in recruitment, selection, training, promotion or in any aspect of employment. Harassment of any form at work is also a form of discrimination and will be treated as such under the terms of this policy. No form of harassment or bullying, including derogatory remarks at work, will be tolerated. Cases will be dealt with under the BT Harassment & Bullying Policy".<sup>10</sup>

Der BT Equality and Diversity Grundsatz baut auf folgenden nationalen Gesetzen auf:

- Sex Discrimination Act (1975)
- Equal Pay Act (1970)
- Race Relations Act (1976)
- Disability Discrimination Act (1995)
- Employment Relations Act (1999)
- Human Rights Act (1998)

Weiters wird angeführt, dass alle Prozesse zur Zielerreichung der Policy evaluiert werden, um sicherzustellen, dass jedes Individuum auf der Basis seiner relevanten Fähigkeiten in Rekrutierung, Auswahl und Training fair behandelt wird. Für jede unterrepräsentierte Minderheitengruppen werden Positive Actions bei Recruitment und Beschäftigung ergriffen. Ziel ist es, die Diversität der Communities, in denen BT Geschäftstätigkeiten hat, durch die Belegschaftsstruktur zu reflektieren.

Alle BT MitarbeiterInnen sind verpflichtet sich an diesen Grundsatz zu halten, im Falle von Zuwiderhandeln sind disziplinarische Sanktionen zu erwarten. Alle MitarbeiterInnen müssen

- BT Werte einhalten und gegenseitigen Respekt zollen
- BTs Wirtschaftsprinzipien einhalten und alle Individuen fair, unparteiisch, ohne Vorurteil behandeln; wie immer geartete Belästigung wird nicht toleriert
- Die persönliche Vielfalt und Unterschiedlichkeiten wertschätzen.

## Top-down Strategien

Letztverantwortlich für Equality and Diversity ist ein Chief Executive Officer (CEO) von BT Retail, der dem "**BT Global Equality and Diversity Forum**" vorsitzt. Das Forum besteht aus den Senior Managers von jedem Geschäftsbereich („**Diversity Champions**“); zu den Themen von Geschlechterfrage, Alter, Behinderung und alternativer sexueller Orientierung. sind **Arbeitsgruppen** eingerichtet, die von den "Diversity Champions" geleitet werden. Die Aufgaben der Gruppen sind folgendermaßen definiert:

- Die Equality und Diversity Strategie innerhalb der Geschäftsbereiche implementieren, stützen und verbreitern
- Eine sichtbare und inspirierende Führerschaft der Equality und Diversity Agenda übernehmen
- Eine aktive Förderung der Prozesse, Praktiken und Handlungsweisen von Equality und Diversity innerhalb der Geschäftsbereiche und ein schonungsloses Auftreten gegenüber Ungleichheiten, Vorurteilen und unethischem Verhalten
- BTs Reputation und Gültigkeit in Sachen Equality und Diversity zu schützen, sowie sicherzustellen, dass Equality und Diversity quer durch alle BTs Wirtschaftsoperation verstanden wird.
- Equality und Diversity Initiativen jenseits der BT Firmen sowie innerhalb der individuellen Geschäftslinien befürworten und implementieren

---

<sup>10</sup> <http://www.btplc.com/Betterworld/Employees/Equalityanddiversity/BTequalopportunitypolicy.htm>

- Zum Equality und Diversity Modell spontan, offen, ehrlich, herausfordernd, vorwärtsdenkend sein und durch Innovationen zu unterstützen
- Durch Equality und Diversity Aktionen zur Marktsteigerung der Firmengruppen beitragen.

## Initiativen

### ETHNISCHE MINDERHEITEN

- Trainingsbereich: BT unterstützt das Oxford Access Scheme, mit Zielsetzungen u.a. Angehörige ethnischer Minderheiten in der Suche nach einem Studienplatz zu unterstützen.
- Das "Ethnic Minority Network" führt Kurse durch, hält eine jährlich stattfindende Konferenz ab und ist aktiv im nationalen Diskurs rund um Diversity involviert. (siehe [www.groupbt.com/emn/](http://www.groupbt.com/emn/))
- Das „Supplier Diversity Programme“ soll Firmen, die von Minderheiten geführt werden, aktiv in die Beschaffungskette einbeziehen.

### MENSCHEN MIT BEHINDERUNG

BT unterstützt die professionelle Entwicklung von Menschen mit Behinderung.

- BT verwendet bei Rekrutierung von Menschen mit Behinderung ein hierfür eigens entwickeltes Bewertungsinstrumentarium. (genauere Angaben sind den Unterlagen nicht zu entnehmen)
- BT ist Gründungsmitglied und Sponsor des Forums „Employers‘ Forum on Disability“ und unterstützt die gemeinnützige Organisation „AbilityNet“; AbilityNet richtet computerunterstützter Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung ein, um für sie z.B. leichtere Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes zu ermöglichen.
- Das Netzwerk für MitarbeiterInnen mit Behinderung „Able2“ verfolgt die individuelle, unparteiische und vertrauliche Beratung von Menschen mit Behinderung; Roadshows sollen behinderte Menschen dahingehend unterstützen, ihre spezifischen Bedürfnisse zu den Senior Managern besser artikulieren zu können.
- Das Projekt „Enable“ bietet ein Package von existierenden und neuen Beratungs- und Unterstützungsleistungen mittels:
  - Helpline für Menschen die behindert sind oder werden oder deren (Leistungs-) Kapazität sich reduziert
  - Anleitung/Beratung für passende alternative Arbeitsverpflichtungen und Bereitstellung von Ausstattung und Service
  - Beratung von ManagerInnen hinsichtlich ihrer Verantwortung gegenüber dem „Disability Discrimination“ Gesetz
  - Pro-aktive Unterstützung von neuen MitarbeiterInnen mit Behinderung, damit sie sich wertgeschätzt und unterstützt fühlen können.
- Mit Fokus auf ältere und behinderte KonsumentInnen beschäftigt sich ein „Age and Disability Team“ um das Produkt- und Serviceportfolio von BT zu verbessern.

### GERING QUALIFIZIERTE

BT bietet –lt. eigenen Aussagen - jährlich „Hundertern“ von Gering-Qualifizierten einen Arbeitsplatz.

## NETZWERKE

Vier MitarbeiterInnen-Netzwerke werden zum einen von den „meisten“ Senior ManagerInnen und zum anderen durch BT Technologie unterstützt. Die Netzwerke unterstützen MitarbeiterInnen durch ein weites Spektrum an Aufgabenstellungen:

- Unterstützung und Beratung
- Mentoring Programme
- Entwicklungsprogramme
- Jährliche Konferenzen
- Informationsbereitstellung auf Websites
- Regelmäßige Roadshows
- Kommunikationsorgan zu Senior Managers
- Beiträge zu nationalen und internationalen Debatten

Die Netzwerke sind:

- Able 2 - für MitarbeiterInnen mit Behinderung (s. o.)
- Ethnic Minority Network (s. oben)
- BT Women's Network - dient Mitarbeiterinnen zum Ideen- und Informationsaustausch.
- „Kaleidoscope“ – ein für homo- und bisexuelle MitarbeiterInnen eingerichtetes Netzwerk (seit März 2002).

## EXTERNE KONTAKTE UND BENCHMARKING

BT ist Mitglied von folgenden Organisationen:

- Business in the Community
- Employers Forum on Disability
- Opportunity Now
- Race for Opportunity
- Employers for Work-Life-Balance
- Employers Forum on Age
- Stonewall
- Parents at Work

## WORK-LIFE-BALANCE

Maßnahmen zum Thema **Work-Life-Balance** beinhalten: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, „arbeiten-von-Zuhause-aus“, Elternkarenz (auch für Adoptiveltern), Pflegekarenz und Karenz für sonstige Angelegenheiten. Alle hier genannten Maßnahmen sind in einem Portfolio unter dem Schlagwort „Achieving the Balance“ im Intranet zusammengefasst (siehe Report: BT-Employees 2001)

Darüber hinaus beteiligt sich und ergreift BT hinsichtlich Work-Life-Balance an Initiativen wie:

- Mitgliedschaft in der „Employers for Work-Life-Balance“ Gruppe;
- Sponsoring der „Work-Life-Balance Week“, die eine Reihe von Events in UK veranstaltet;
- Eine interne Veranstaltung zu „Agile Business – Balanced Life“, die eine Woche lang die Einbindung der MitarbeiterInnen zur Überprüfung und Verbesserung der BT Work-Life-Balance Strategien verfolgte (in 2001);
- Mit dem „Freedom to Work“ Programm hat jede/r Beschäftigte die Möglichkeit, individuelle Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz festzulegen;
- Intranet Diskussions-Gruppe zu Hausarbeit und Kinderbetreuung

In 2002 waren rund 7.5000 MitarbeiterInnen Teilzeit beschäftigt und rund 5.000 MitarbeiterInnen arbeiteten von Zuhause aus.

## EQUAL PAY UND ANDERE GESCHLECHTS- UND FRAUENSPEZIFISCHE INITIATIVEN

BT beteiligt sich aktiv an der Debatte zur geschlechterspezifischen Lohn disparität. Seit seiner Begründung im Oktober 1999 ist BT nicht nur aktives Mitglied, sondern auch in Federführerschaft der **“Equal Pay Task Force”** – eine unabhängige, public-private Partnerschaft, mit der Zielsetzung, dem Lohngefälle zwischen den Geschlechtern entgegenzuwirken. Die Partnerschaft hat sich zur Aufgabe gestellt, innerhalb der nächsten 5 Jahre das Lohngefälle nationalweit um 50% zu reduzieren und setzt auf eine Eliminierung innerhalb der nächsten 8 Jahre. Das Projekt und Konzept der Equal Pay Task Force selbst kann unter <http://www.bt.com/equalpaytaskforce/> in Erfahrung gebracht werden: die Webpage bietet umfassende Informationen zum Konzept selbst, bietet wissenschaftliche Publikationen zur Thematik an, entwickelte einen **“Code of Practice on Equal Pay”**, und gibt Anwendungsempfehlungen zur Implementierung eines Gehaltsaudits ab.

BT selbst führt seit Inkrafttreten des Gleichheitsgrundsatzes eine Reihe von Gehaltsaudits durch; die Ergebnisse identifizierten eine merkliche Geschlechterkluft in der Lohnstruktur. In der Folge entwickelte BT ein **“equal pay statement”** und stellt ein spezifisches Budget für Lohnanpassungen/Ausgleichszahlungen bereit (ca. 794.000 Euro für 2002/2003). Eine Arbeitsgruppe, die sich mit dem Lohngefälle in allen Geschäftsbereichen befassen soll, wurde eingerichtet. BT betreibt laufendes Monitoring und Reviewing hinsichtlich der geschlechtsspezifischen Lohn disparität und rückte diese Thematik als prioritär in das Grundsatzreferat.

Weiters setzt BT vielfältige Maßnahmen um für den traditionell männerdominierten IT-Bereich auch Frauen zu gewinnen; z.B. durch

- Aktive Unterstützung von UK Cabinet Office’s **“Women unlimited”**<sup>11</sup>
- Einen jährlichen Tag **“Take our daughters to work”** (Töchter-Tag)
- Sponsoring der Konferenz **“Women in IT”**, veranstaltet vom UK Ministerium für Handel und Industrie.

Ebenso beteiligt sich BT am jährlichen **“Opportunity Now”** Benchmarking<sup>12</sup>, der für Gender Equality steht. Im Vergleich innerhalb des Sektors **“Information and Communication”** sind die Ergebnisse von BT im Jahr 2002 sind folgende:

	<b>Sector Norm</b>	<b>BT Score</b>	<b>Standard</b>
Motivierung - „motivate“	78	100	Platinum
Handlung - „act“	83	99	Platinum
Auswirkung - „impact“	69	94	Gold
Gesamt	77	98	Platinum

Quelle: BT Employeees 2002:19

<sup>11</sup> Siehe <http://www.women-unlimited.com/>

<sup>12</sup> [http://www2.bitc.org.uk/programmes/programme\\_directory/opportunity\\_now/index.html](http://www2.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/opportunity_now/index.html) (14-03-2003)

## Stärken und Schwächen – Zusammenfassung

Leitbild/Leadership Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild</li> <li>• Equality and Diversity Forum</li> <li>• Diversity Champions</li> <li>• Arbeitsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzernweit</li> <li>• Suppliers Diversity Programm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen</li> <li>• Ethnien</li> <li>• Menschen mit Behinderung</li> <li>• Gering Qualifizierte</li> <li>• Generationen balance</li> <li>• Alternative sexuelle Ausrichtung</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen-Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainings</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Konferenzen</li> <li>• Evaluierung</li> <li>• Reporting</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>

### Stärken:

Equality und Diversity wird durch Besetzung des "BT Global Equality and Diversity Forum" mit Senior ManagerInnen top-down und konzernweit vertreten. Die Aufgabenstellungen des "Forum" beinhaltet unter anderem auch Durchführung von Sanktionen bei Übertretung der Anti-Diskriminierungs-Policy. Zwar bezieht sich die Equal Opportunity Policy sehr stark auf anti-diskriminatorische Verhaltensvorgaben und beruft sich auf das Rechtssystem, geht aber bei der Ergreifung von Diversity Initiativen weit über die Gesetzesanforderungen hinaus.

BT verfolgt hinsichtlich spezifischer Zielgruppen eine Förderungsstrategie durch Maßnahmen bei Personalrekrutierung, Training/Bildung, Netzwerken und Sponsoring von extern angesiedelten Initiativen, von denen BT unmittelbar profitiert. Sämtliche Kern-Dimensionen von Diversity finden durch ein umfangreiches und punktuell kreatives Programm ihre Behandlung. Impulsgebend sind die Initiativen für Menschen mit Behinderung, ethnischen Minderheiten und für Frauenförderung. Die genannten Initiativen ergreifen ein weites Spektrum an Trainings, MitarbeiterInnen-Netzwerken, beratende Serviceeinrichtungen (z.B. Hotline), public-private-Partnership-Lösungen und Öffentlichkeitsarbeit. Mit der "Equal Pay" Kampagne hatte zum Zeitpunkt der Entwicklung BT einen Pionier-Status in der Thematik. Die Equality und Diversity Strategien gelten nicht nur konzernweit, sondern beziehen die Suppliers mit ein.

Aufgrund der Beteiligung an zahlreichen Benchmarkings ist BT zu Monitoring und Evaluierung zu CSR Aspekten, aber auch zu unmittelbaren Equality und Diversity Aspekten selbst, angehalten. Die Performance zu Diversity wird durch Reporting öffentlich kommuniziert.

### Schwächen:

Die „Equal Opportunity Policy“ verfolgt einen anti-diskriminatorischen Ansatz inklusive Sanktionen und definiert sich nicht über „Valuing diversity“. Neben der Mitgliedschaft in „Employers Forum on Age“ werden keine Angaben zu Initiativen hinsichtlich älterer MitarbeiterInnen gemacht.

## Co-operative Bank – People Policies

### Firmenprofil

Die Co-operative Group ist eine halb-öffentliche Gesellschaft mit über 60.000 MitarbeiterInnen, mit Headquarter in UK. Zur Gruppe gehören Shops, Reisebüros, Banken, Versicherungen, Bestattungsunternehmen und Bauernhöfe, die Gruppe ist damit die größte KonsumentInnen-Cooperative weltweit. Die Co-operative Bank selbst hat ca. 2,24 Millionen Kundinnen und beschäftigt 3.981 MitarbeiterInnen. (Es geht nicht hervor, ob Co-operative Bank Niederlassungen in anderen Staaten hat.)

### Awards/recognitions

Awards in 2002 für CSR und/oder Reporting Initiativen:

- Award for Excellence, verliehen von Business in the Community
- The Queen's Award for Enterprises; verliehen für den "Partnership Approach to Management"
- UK Social Reporting Award; verliehen von AccountAbility für den Partnership Report
- UK Sustainability Reporting Award; verliehen von Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), dem Partnership Report 2000 wurde "Der beste Sustainability Report von UK" verliehen
- 6<sup>th</sup> Index of Corporate Environment Engagement – Co-operative Bank an oberster Stelle im Ranking
- Business Commitment to the Environment Award; Co-operative Bank ist unter den sechs Hauptgewinnern.

Awards / Labels / Commitment für/zu Equal Opportunities:

- Silber-Standard verliehen von Opportunity Now (=Chancengleichheit für Frauen), in 2000/2001
- Verleihung des Labels "Positive about Disabled People"
- Commitment zum freiwilligen "Code of Practice on Age Diversity in Employment"<sup>13</sup>

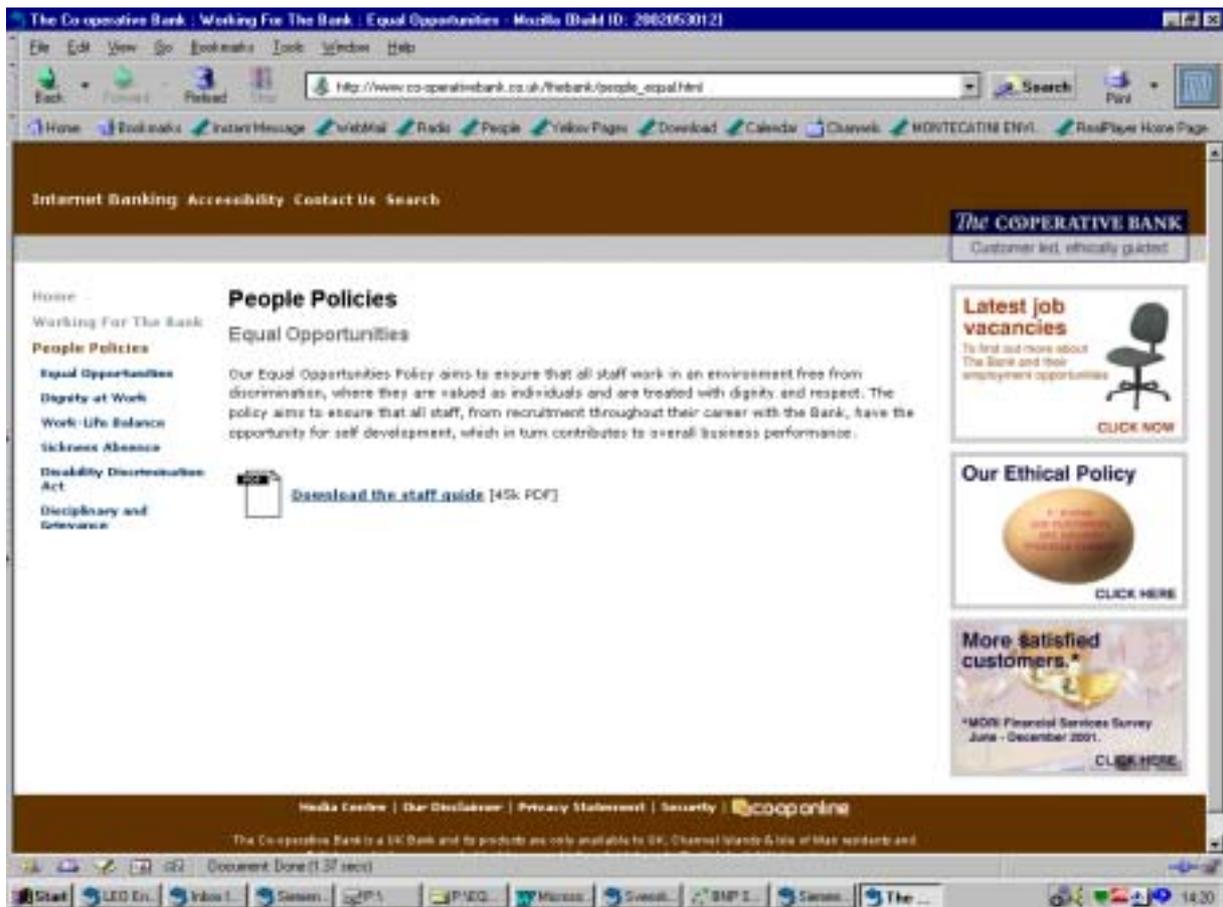
### Web-basierte Darstellung

Auf der Startseite lässt sich an prominenter Stelle ein Hyperlink "Working for The Bank" finden, der wiederum im Unter-Menü "People Policies" zu Diversity Management-relevanten Konzepten Aufschluss gibt <sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Code unter <http://www.agepositive.gov.uk/complogos/AgeDiversityAtWork.pdf> downloadbar (24-03-2003)

<sup>14</sup> [http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people\\_equal.html](http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people_equal.html) (13-03-2003)



Das "People Policies" Konzept bei The Co-operative Bank gliedert sich in:

- Equal Opportunities
- Dignity at Work
- Work-Life Balance
- Sickness Absence
- Disability Discrimination Act
- (Health and Safety – wird in der Folge nicht dargestellt)
- Disciplinary and Grievance

Darüber hinaus wurden für die hier vorliegende Darstellung Information aus dem (98ig-seitigen) "Partnership Report 2001"<sup>15</sup> entnommen. Der Report ist nicht nach den von der "Global Reporting Initiative"<sup>16</sup> vorgeschlagenen Reporting-Leitlinien, verfasst, sondern macht Angaben zu Zielerreichungen in einem vorangegangenen Business Plan.

Grundsätzlich ist The Co-operative Bank stark dem Corporate Social Responsibility-Konzept verpflichtet und verfolgt dabei umfassende Implementierungsstrategien; z.B. breit angelegte Befragungen<sup>17</sup> und Reviewing zur Ethical Policy<sup>18</sup>. Das Ethikkonzept ist im Großen und Ganzen an externe Stakeholder adressiert, während "People Policies" sich auf die internen

<sup>15</sup> <http://www.co-operativebank.co.uk/ethics/partnership2001/downloads/PartnershipReport2001.pdf> (18-03-2003)

<sup>16</sup> siehe <http://www.globalreporting.org/>

<sup>17</sup> in 2001 wurden 2 Millionen KundInnen zur Ethical Policy befragt

<sup>18</sup> unter „Ethics in Action“ <http://www.co-operativebank.co.uk/ethics/index.html> lassen sich Informationen zu „Ethical Policy“, ethische Kundenbeziehungen, Corporate Citizenship, zu ökologischer Nachhaltigkeit, sowie ein „Ethical Debate Forum“ finden.

Stakeholder fokussiert. Warum man sich bei externen Stakeholdern von „ethischen“ Überlegungen leiten lässt und bei MitarbeiterInnen "Policies" ins Spiel bringt, bleibt zu hinterfragen und deutet bereits hier auf einen dominanten Top-down-Ansatz hin.

## Das Leitbild/Definition von Equal Opportunities

"Our Equal Opportunities Policy aims to ensure that all staff work in an environment free from discrimination, where they are valued as individuals and are treated with dignity and respect. The policy aims to ensure that all staff, from recruitment throughout their career with the Bank, have the opportunity for self development, which in turn contributes to overall business performance."

Co-operative Bank hat im Jahr 2000 folgende Policies für die MitarbeiterInnen entwickelt:

1. Equal opportunities policy<sup>19</sup>
2. Dignity at work policy<sup>20</sup>
3. Work-Life-Balance<sup>21</sup>
4. Disability Discrimination Act.<sup>22</sup>

### Ad Equal Opportunities Policy

Die 9-seitige Broschüre spricht in der „Introduction“ Chancengleichheit und „Support“ von Diversity an. Die Policy nimmt Bezug zum relevanten Rechtssystem, definiert Diskriminierung und beschreibt die Verantwortlichkeit für Chancengleichheit von ManagerInnen, Executive Management und Human Resource, sowie von der Belegschaft.

### Ad Dignity at work Policy

Die 14-seitige Broschüre postuliert in der Einleitung, dass jegliche Einschüchterung oder Belästigung sowohl ungesetzlich als auch als inakzeptabel erachtet wird. Auch hier wird Einschüchterung und Belästigung sowie die Verantwortung auf den drei Hierarchieebenen definiert. Für den Fall von Belästigung und Viktimisierung gibt die Broschüre detaillierte Auskunft, wie und an wen man sich wenden kann. Betroffene können sich auch an eine, mit der Bank unter Vertrag stehende, externe psychologische Beratungsstelle wenden.

### Ad Work-Life-Balance

Die 19-seitige Broschüre erklärt die (klassischen) Work-Life-Balance Maßnahmen und bietet eine Liste von externen (z.T. juristischen) Beratungsstellen an.

### Ad The Disability Discrimination Act

Die 30-seitige Broschüre instruiert MitarbeiterInnen zum verantwortungsbewussten Umgang mit Menschen mit Behinderung.

Zur Implementierung der „Equal Opportunities Policies“ wurden in 2000 drei Aktionen gestartet bzw. durchgeführt (aus dem Partnership Report 2000, der im Herbst 2002 noch downzuladen war, nicht jedoch mehr im März 2003):

- **Bewusstseinsstrainings-Workshops** für alle ExekutivdirektorInnen, ManagerInnen, Gewerkschaften und sonstige Personen mit Schlüsselfunktionen; ca. 700 Personen nahmen an den Workshops teil.
- **Booklet und MitarbeiterInnen-Befragungen:** vor Verbreitung des Policy Booklets wurden 100 MitarbeiterInnen zu ihrem Verständnis von Chancengleichheit befragt und nach Verbreitung weitere 100 Personen zur Verständlichkeit des Booklets interviewt. Die Vergleichsanalyse identifizierte eine Bewusstseinsverbesserung zu der Equal

<sup>19</sup> siehe [http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people\\_equal.html](http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people_equal.html)

<sup>20</sup> [http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people\\_dignity.html](http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people_dignity.html)

<sup>21</sup> [http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people\\_balance.html](http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people_balance.html)

<sup>22</sup> [http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people\\_disability.html](http://www.co-operativebank.co.uk/thebank/people_disability.html)

Equal Opportunities -Thematik: den MitarbeiterInnen wurde klar, dass "alle Menschen fair" und nicht "gleich" zu behandeln sind. Die Ergebnisse zeigten auch die Notwendigkeit auf, die Policy in allen MitarbeiterInnen-Kommunikations-Kanälen (z.B. Informationspaket für neue MitarbeiterInnen) zu integrieren, sowie die Verankerung innerhalb aller HR Policies.

- **Personalrekrutierung und –Auswahl:** die Bank arbeitet zur Zeit an der Entwicklung eines "umfassenden" Instrumentariums für die Integration der Equal Opportunity Policy in den Personalrekrutierungs- und Personalauswahlprozess. Überlegungen, "wo sollen können freie Stellen annonciert werden?" oder "wie soll das Informationspaket für neue MitarbeiterInnen gestaltet sein?" werden im Entwicklungsprozess angestellt.

### Equal Opportunities Performance

Das Monitoring der Equal Opportunities -Zielsetzungen erfolgt im Rahmen der jährlichen Datenerfassung für den Partnership-Report und wird über diesen, der Öffentlichkeit zugänglich gemacht; d.h. die Daten im kontinuierlichen Verbesserungsprozess sind transparent und öffentlich zugänglich. Hinsichtlich „Staff“ Performancegrößen werden folgende Indikatoren verwendet (p. 31ff):

- Zufriedenheit mit der Bezahlung
- Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung und Karrieremöglichkeiten
- Zufriedenheit mit Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsumgebung
- Zufriedenheit mit der Jobsicherheit
- Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance
- Zufriedenheit mit der Co-operativen Kultur und ethischen Werten

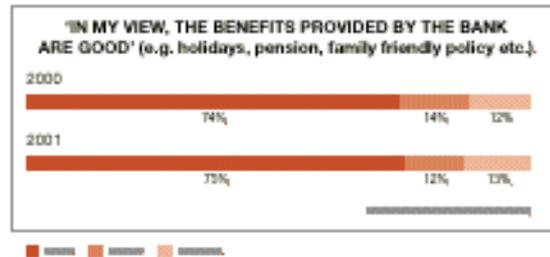
Ausgewählte Beispiele der Equal Opportunities-Performance bei Co-operative Bank:

### SALARY PACKAGE

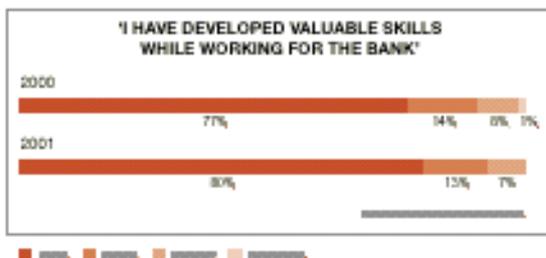


- \* 8.00% of basic salary, 2001
- \* 2.5% of basic salary, 2001

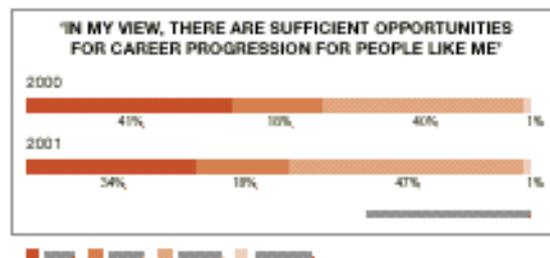
### BENEFITS PACKAGE



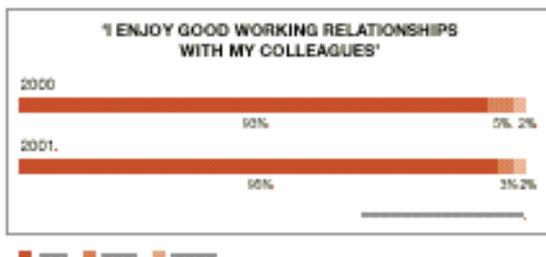
### PERSONAL DEVELOPMENT



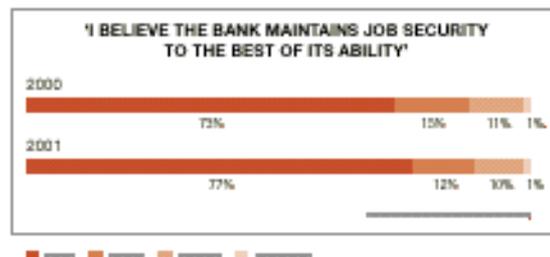
### CAREER OPPORTUNITIES



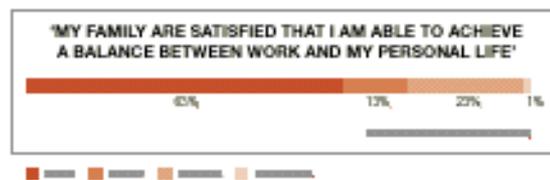
### RELATIONSHIPS AND WORKING ENVIRONMENT



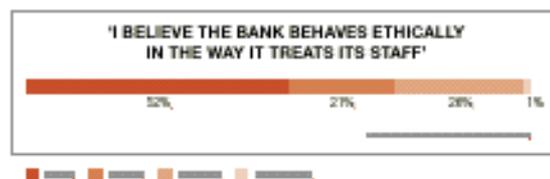
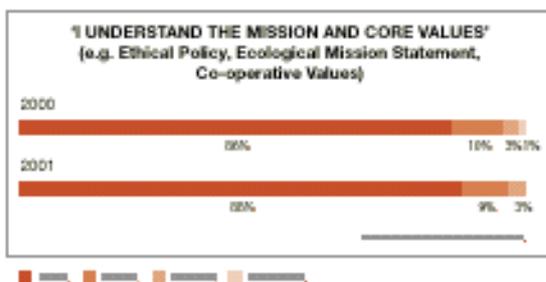
### JOB SECURITY



### WORK/PERSONAL LIFE BALANCE

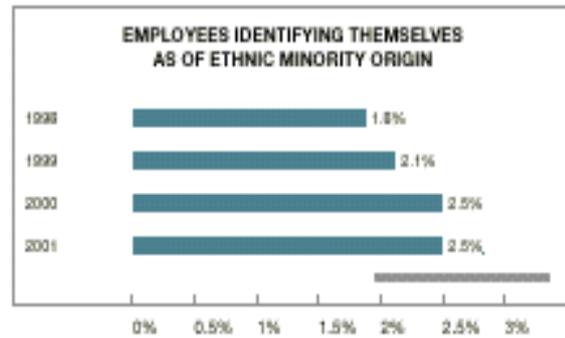
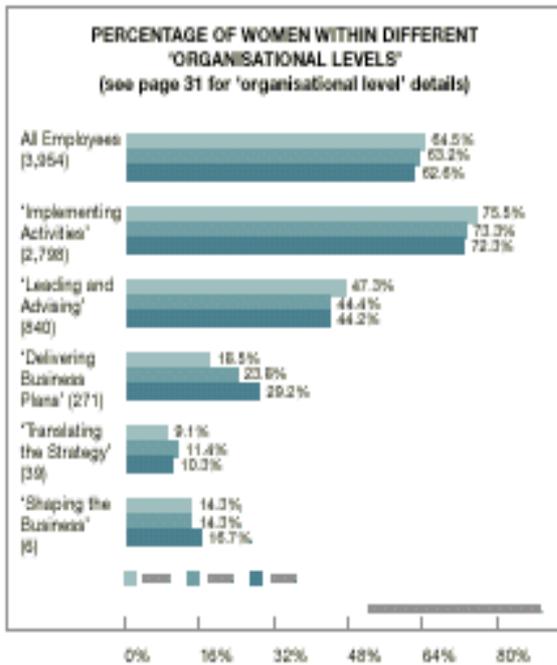


### CO-OPERATIVE CULTURE AND ETHICAL VALUES

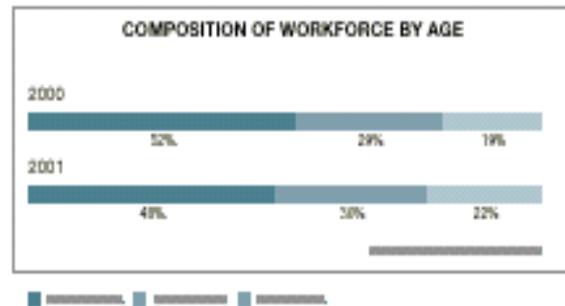


Quelle: Partnership Report 2001:32

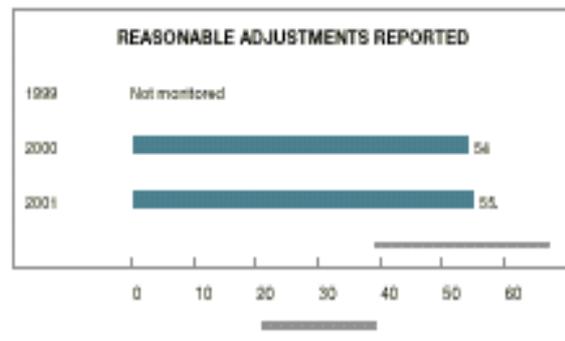
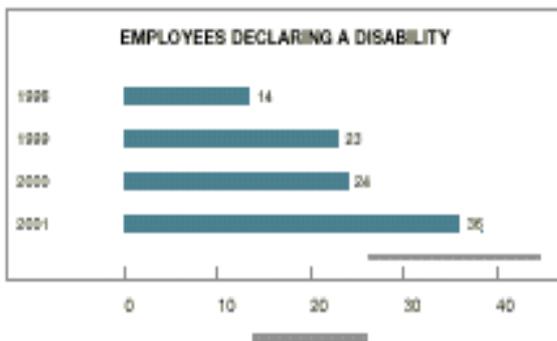
An Dimensionen von "Equal Opportunities" werden Präsenz von Frauen in unterschiedlichen Hierarchien, die Rate von Angehörigen ethnischer Minderheiten und an Menschen mit Behinderung sowie die Altersverteilung in der Belegschaft angesprochen. Die Performance im Jahr 2001 wird wie folgt dargestellt:



(cf. 5.9% national economically active ethnic minority population, Labour Force Survey, Spring 2001)



\* Brackets show total number of staff within each 'organisational level' (Excludes staff on maternity leave or career break and all staff on retail contracts)



Quelle: Partnership Report 2001:46

An neuen Zielen für 2002 werden formuliert:

- ein unabhängiges Reviewing hinsichtlich der Rekrutierung und Weiterbeschäftigung von Angehörigen ethnischer Minderheiten
- die Begründung einer "Ethnic Minorities Employment Steering Group", die Senior ManagerInnen einschließen wird; Vorsitz wird Executive Direktor (Ken Lewis) übernehmen.

## Stärken und Schwächen – Zusammenfassung

Leitbild/Leadership Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild</li> <li>• Steering Groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzernweit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen</li> <li>• Ethnien</li> <li>• Menschen mit Behinderung</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Generationen balance</li> <li>• Alternativ sexuell Orientierte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstseinsstrainings</li> <li>• Evaluierung</li> <li>• Reporting</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>

### Stärken:

Das Konzept verfolgt einen stringenten Business-Plan von Chancengleichheit und Förderung von unterrepräsentierten Sozialgruppen. Die dabei verfolgte Strategie ist die Vorgabe von Policies, die zwar einerseits hinsichtlich ihrer Striktheit zu hinterfragen sind, aber andererseits als ein zumindest partiell, anleitendes Modell von Orientierungshilfe für MitarbeiterInnen erachtet werden können. Die Policies sind im Vorfeld durch MitarbeiterInnen-Befragung von langer Hand ausgearbeitet worden und übersichtlich und informativ aufbereitet.

Klar entwickelte Indikatoren lassen ein präzises Monitoring zu und können beispielgebend für Diversity Management (DiM) hinsichtlich der Implementierung betrachtet werden. Die Beteiligung an Diversity relevanten Benchmarkings und die freiwillige Selbstverpflichtung für den "Code of Practice on Age Diversity in Employment" deuten auf eine fundierte Auseinandersetzung mit der Diversity Thematik hin.

### Schwächen:

Wie auch bei BT wird die "Equal Opportunities" Policy über Antidiskriminierung definiert und zielt nicht auf Wertschätzung von Diversität ab.

Ein Leadership Commitment zur "People Policies" oder das Vorhandensein eines leitendes und/oder beratendes Diversity Komitee ist nicht ersichtlich.

Das Konzept verfolgt einen ausschließlichen Top-Down-Ansatz und ergreift in keiner Weise wie auch immer geartete MitarbeiterInnen-Partizipationstrategien auf.

# Deutsche Bank – Global Diversity

## Firmenprofil

Deutsche Bank ist ein internationaler Finanzdienstleister, mit rund 82.000 MitarbeiterInnen, die weltweit über 12 Millionen Kunden in 75 Ländern betreuen. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren von einem nationalen Kreditinstitut zu einer weltweit agierenden Bank entwickelt. So wurde das Retailgeschäft in Deutschland weitgehend in die Deutsche Bank 24 ausgelagert. Durch die groß angelegten Übernahmen der Investmentspezialisten Morgan Grenfell in London und Bankers Trust in den USA konnte die Deutsche Bank ihre Stellung im Bereich Finanzierung Investment Banking und Asset Management ausbauen. Sie führt heute Projekte in allen Erdteilen durch. Die Verschiebung des geschäftlichen Schwerpunktes hat weitreichende Folgen für die Unternehmenskultur. So sind die Hälfte aller MitarbeiterInnen im Ausland beschäftigt. Sie stammen aus 93 Nationen. Dem globalen Charakter der Bank entsprechend wurde Englisch zur Unternehmenssprache erklärt.

Die Altersstruktur der MitarbeiterInnen weist folgende Kennzahlen auf:

bis 24 Jährige: 10,4%; 25-34 Jährige: 37,4%; 35-44 Jährige: 30,4%; 45-54 Jährige: 17,4% und über 54 Jährige: 4,4%.

Konzernweit beträgt der Frauenanteil 45,6%, in Deutschland 50%.

67% der MitarbeiterInnen verfügen über Hochschulreife und/oder Hochschulabschluss, 33,1% über „sonstige Abschlüsse“.

## Awards

Die Deutsche Bank erhielt 1999 und wiederholt 2002 das TOTAL E-QUALITY Prädikat<sup>23</sup> für ihre an Chancengleichheit für Frauen und Männer orientierte Personalpolitik. In 2002 wurde Deutsche Bank mit dem Max-Sphor Managementpreis des Völklinger Kreises, des Bundesverbandes homosexueller Manager, ausgezeichnet.

## Partnerships

### Bei Deutsche Bank/UK

- Inter-bank Diversity Forum
- Inter-bank Race Equality Committee
- Women in Banking and Finance
- Opportunity Now
- Race for Opportunity
- Parents at Work
- Employers Forum on Disability
- Employers Forum on Age
- European Council for Work-Life and Diversity<sup>24</sup>
- European Best Practice Group

### Bei Deutsche Bank/US

- Catalyst
- Financial Women's Association
- Women's Bond Club
- Frequently listed on "100 Best Companies for Working Mothers"

---

<sup>23</sup> siehe dazu Kapitel „Benchmarking“

<sup>24</sup> ist bei Conference Board angesiedelt [http://www.conference-board.org/memberservices/councilsDetailUS.cfm?Council\\_ID=86](http://www.conference-board.org/memberservices/councilsDetailUS.cfm?Council_ID=86) (11-03-2003)

## Webbasierte Darstellung

Deutsche Bank präsentiert auf der Firmenwebsite Information zu Global Diversity innerhalb des Features „Job und Karriere“<sup>25</sup>. Global Diversity wird demnach strategisch eingesetzt, um Deutsche Bank als attraktive Dienstgeberin darzustellen.

Neben der elaborierten Darstellung des Global Diversity Konzepts und deren Maßnahmen auf der Website selbst, bietet Deutsche Bank eine downloadbare Broschüre zu Informationen „Global Diversity“ in komprimierter Form<sup>26</sup>. In der ebenso downloadbaren Broschüre „Werte leben, Identität stiften“<sup>27</sup> wird Global Diversity als ein zentrales, wertebasierte Element im Leitbild der konzernweiten Personalpolitik ausgewiesen.



Nach Anfrage unsererseits wurde von Deutsche Bank eine umfangreiche Info-Mappe von Pressemeldung, Artikeln, etc. zugesandt; die GesprächspartnerInnen zeigten sich auch interessiert am gegenständlichen Projekt und baten um Zusendung von relevantem Material als internes Learning-Tool (Dies lässt den Rückschluss zu, dass Deutsche Bank sich als lernende Organisation zum Themenkomplex DiM versteht.)

## Ausgangslage

Der Anstoß, dem Phänomen Diversity in der Deutschen Bank größere Aufmerksamkeit zu schenken, kam mit der Übernahme der amerikanischen Grossbank Bankers Trust<sup>28</sup>. Bedingt durch die sehr heterogenen Lebensverhältnisse in den USA herrscht dort ein geschärftes Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit von Kunden und MitarbeiterInnen. Durch eine Vielzahl von Gesetzen wird versucht, Chancengleichheit herbeizuführen. Um alle Bestimmungen umzusetzen, wurde bei Bankers Trust bereits frühzeitig eine Abteilung gebildet, die sich speziell für die Interessen der Minoritäten im Unternehmen einsetzt. Diese Gruppe bildet die Keimzelle der heutigen Aktivitäten im Rahmen von Global Diversity.

<sup>25</sup> <http://213.83.36.210/wms/dbhr/index.php3?ci=194&language=2> (15-02-2003)

<sup>26</sup> [http://213.83.36.210/wms/pdf/global\\_diversity\\_deu.pdf](http://213.83.36.210/wms/pdf/global_diversity_deu.pdf) (15-02-2003)

<sup>27</sup> [http://213.83.36.210/wms/pdf/Werte\\_Identitaet.pdf](http://213.83.36.210/wms/pdf/Werte_Identitaet.pdf) (10-03-2003)

<sup>28</sup> wörtlich entnommen aus Griemert, Silke (2001): Sicherung des Unternehmenserfolgs durch Stakeholder-Management. Am Beispiel des Global-Diversity-Projekts der Deutschen Bank. Management Nr. 9 2001. (wurde von Deutsche Bank zugeschickt)

## Das Leitbild/Definition von Global Diversity

„Diversity Management bedeutet, Mitarbeiter [sic!] unterschiedlicher Nationalitäten, Kulturen, Religionen und Erfahrungen, unabhängig von Alter, Geschlecht, ethnischen Hintergrund, Behinderung und sexueller Identität, die Möglichkeit zu geben, effektiv in Teams zusammenzuarbeiten und ihr Potential zu entfalten. Nur, wenn Gegensätze nicht nivelliert, sondern geschätzt und gefördert werden, können wir der Arbeitgeber erster Wahl werden, der Top Talente anzieht – und längerfristig bindet.“

Die Definition von Diversity in der Broschüre „Global Diversity“ greift die bewusste "Pflege" von Vielfalt auf (p:5):

**Die Deutsche Bank nutzt Unterschiedlichkeit und Individualität als Wettbewerbsvorteil. Vielfalt wird bewusst gepflegt, während gleichzeitig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch unsere gemeinsamen Unternehmenswerte vereint werden. Dies trägt dazu bei, dass qualifizierte, kreative und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Umfeld, das durch Vertrauen, Lernen und Teamarbeit geprägt ist, auch in Zukunft der wichtigste Erfolgsfaktor bleiben.**

## Code of Conduct 2002 – Respekt des/der Einzelnen und Dritter

„Wir sind bestrebt, Mitarbeiter [sic!] mit der möglichst hohen Kompetenz und ausgeprägtem Engagement für uns zu gewinnen. Wir fühlen uns verpflichtet, jeden Menschen, ungeachtet seiner Herkunft und seiner Lebensumstände, mit Würde und Respekt zu behandeln. Wir sind bestrebt, die Vorstellungen und Belange anderer zu kennen und zu verstehen.“

Beider Auswahl und der weiteren Entwicklung unserer Mitarbeiter [sic!] sind wir der Chancengleichheit verpflichtet, ohne Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion, Behinderung, Zivilstand, Schwangerschaft, sexueller Neigung, Staatsangehörigkeit oder sonstiger gesetzlich geschützter Merkmale zu diskriminieren. Wir beurteilen unsere Mitarbeiter [sic!] aufgrund ihrer Leistung und geben ihnen hierzu aufrechtes und faires Feedback. Wir können keine falschen und böswilligen Unterstellungen oder ähnliche Handlungsweisen unserer Mitarbeiter dulden, die unseren Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, der Bank selbst oder der Gesellschaft schaden.“

Auf der Grundlage unserer Werte und unseres Engagements sind wir stets bestrebt, etwaige Probleme so zu lösen, dass die beteiligten Personen respektiert und soweit möglich deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden. Wir stellen sicher, dass angemessene Verfahren existieren, um Probleme am Arbeitsplatz ernsthaft, vertraulich und so schnell wie möglich einer Lösung zuzuführen.“

„Während wir in einem wettbewerbsorientierten globalen Umfeld agieren, wollen wir dennoch stets überall in fairer Wettbewerb sein und niemals andere Firmen oder Institutionen verunglimpfen. Wir verhalten uns gegenüber externen Partnern professionell, transparent, respektvoll und fair zum Wohl unserer Interessensgruppen.“<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> wurde von Deutsche Bank zugesandt.

## Die Ziele von „Global Diversity“

Aufgabe von Global Diversity ist es, Einfluss auf die Formulierung und Implementierung einer zukunftsorientierten geschäftspolitischen Ausrichtung der Bank zu nehmen.<sup>30</sup>

- **Ertragssteigerung:** Diversity ist kein Selbstzweck und auch kein Forum, um Partikularinteressen einzelner MitarbeiterInnen-Gruppen durchzusetzen. Je unterschiedlicher die KundenInnen sind, desto unterschiedlicher muss der MitarbeiterInnen-Stamm werden, um den Kundenbedürfnissen gerecht werden zu können. Die Ertragskraft von Global Diversity liegt in:
  - Neuen Geschäftsfeldern
  - Leichterem Restrukturierung
  - Breiterer Kundenbasis
  - Stärkerem Kundenvertrauen
- Steigerung des **Unternehmenswertes:** Global Diversity wird nicht nur einseitig von der Deutschen Bank vorangetrieben. Immer mehr Fonds-Gesellschaften machen Aktivitäten in diesem Bereich zur Bedingung für ihre Anlageentscheidung. Sie reagieren damit auf die Erkenntnis, dass Unternehmen mit Diversity-Aktivitäten eine verbesserte Performance aufweisen. Da viele globale Wettbewerber sich bereits des Themas angenommen haben, zwingt die Konkurrenzsituation zum Handeln. Gleichzeitig führt das gesellschaftliche Engagement der Bank (Corporate Citizenship) zu einem verbesserten Unternehmensimage. Der Unternehmenswert von Global Diversity liegt in:
  - Höherer Bewertung durch Analysten
  - Verbessertem Image
  - Branchenprimus für Diversity
  - Der Begegnung des Wettbewerbs
- **MitarbeiterInnen-Rekrutierung:** wichtigstes Erfolgspotenzial eines hochspezialisierten Dienstleistungsunternehmens sind die MitarbeiterInnen. Die Deutsche Bank ist deshalb darauf angewiesen, dass die gesuchten SpezialistInnen sie als erstrangigen Arbeitgeber – Employer of Choice – betrachten. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Unternehmen den unterschiedlichen Lebenssituationen von potenziellen und aktuellen MitarbeiterInnen Rechnung tragen. Im "War of best talents" will die Bank zu den Gewinnern gehören. Der Wert von Global Diversity in Bezug auf Arbeitskräfte liegt darin:
  - Volles Potenzial der MitarbeiterInnen ausschöpfen
  - Bessere Motivation und stärkere Identifikation
  - Effizientere Teamarbeit fördert Innovation
  - Gesetzliche Vorschriften vorwegnehmen
  - Breitere BewerberInnenbasis
  - Bevorzugter Arbeitgeber sein
- Steigerung der **Innovationskraft:** In zeitgemäß geführten Unternehmen werden Innovation von bereichsübergreifenden Teams erarbeitet und umgesetzt. Je unterschiedlicher die MitarbeiterInnen, desto vielfältiger die Gedanken, die sie in die Projektarbeit einbringen können.

---

<sup>30</sup> mit Ausnahme der GM-Schreibung wörtliche Übernahme aus Griemert, Silke (2001): Sicherung des Unternehmenserfolgs durch Stakeholder-Management. Am Beispiel des Global-Diversity-Projekts der Deutschen Bank. Management Nr. 9 2001. (wurde von Deutsche Bank freundlicherweise zugeschickt)

## Top-Down Strategien

Die vielfältigen Aktivitäten im Rahmen von Global Diversity bei Deutsche Bank werden von einem 11-köpfigen „**Global Diversity Team**“ koordiniert<sup>31</sup>. Seine Mitglieder sind in London, New York und Frankfurt ansässig, und es ist beabsichtigt, ein weiteres Mitglied für den asiatischen Raum zu nominieren. Das Team berät Abteilungen und Führungskräfte bei der Planung und Umsetzung von Aktivitäten sowie bei der Integration des Diversity-Gedankens in allen Abläufen des Unternehmens.

### Initiativen

Die Schwerpunkte von Global Diversity innerhalb der Deutschen Bank gliedert sich in:

- Globale Netzwerke
- Interkulturelles Bewusstsein
- Work-Life-Balance
- Diversity Training & Mentoring
- Evaluierung

### MITARBEITERINNEN-NETZWERKE

Derzeit gibt es verschiedene, mit regionalen Zielsetzungen unterschiedliche, Netzwerke in der Deutschen Bank: Netzwerke für Frauen sowie ein Netzwerk für Schwule und Lesben. Die Netzwerke sind allen MitarbeiterInnen zugänglich, die sich daran teilnehmen möchten. Deutsche Bank unterstützt „jede“ Gruppe von MitarbeiterInnen, die einen Beitrag zu Netzwerkaktivitäten leisten möchten, „sofern

- Diese Gruppe für die firmeninternen Werte einsteht
- Diese Gruppe die Bedürfnisse und Ziele ihrer TeilnehmerInnen darlegt
- Die Teilnahme an einer solchen Gruppe freiwillig ist.“

### F r a u e n - N e t z w e r k e

Seit 1991 sind bei der Deutschen Bank Frauen-Netzwerke mit globaler, europäischer und regionaler Ausrichtung etabliert:

- Das "**Global Partnership Network for Women**" (GPNW) wurde von einer Gruppe von Absolventinnen eines Führungskräfte trainings in Leben gerufen, mit der Zielsetzung, die beruflichen Möglichkeiten von Frauen zu verbessern. Das GPNW hat mittlerweile eine führende Rolle in den Netzwerkmöglichkeiten von Frauen eingenommen und bietet entsprechende Fortbildungsprogramme an, die Angestellten beider Geschlechter offen stehen. Darüber hinaus setzt es weitere Initiativen, die Karriere- und Geschäftsmöglichkeiten von Frauen fördern, durch
  - Interne Foren, Workshops und Gremien zu fachspezifischen, karrierebezogenen und persönlichen Themen
  - die seit 1995 jährlich stattfindende Konferenz „Women on Wall Street“
  - jährliche Veranstaltung „ein Arbeitstag mit unseren Töchtern und Söhnen“, bei der die Kinder von MitarbeiterInnen Topmanager kennen lernen, an Workshops zu Bewerbungstraining teilnehmen können, u.v.m.
- An dem Netzwerk "**Women in European Business**" (WEB) beteiligen sich ca. 100 Frauen in Führungspositionen, um ihre beruflichen Erfahrungen auszutauschen. WEB veranstaltete zwei Konferenzen, an der jeweils über 1.200 Personen (davon 1.000 Frauen) teilnahmen.

---

<sup>31</sup> Stand Sept. 2001

- Mit der Zielsetzung auf Ideenaustausch und bereichsübergreifendes Networking, wurde 1999 in Großbritannien das Frauennetzwerk "**Deutsche Bank Women**" (DBW) eingeführt, das sich aus Frauen aller Geschäftsbereiche bei der Deutschen Bank zusammensetzt.

#### Homosexuellen Netzwerk - „Rainbow Group“

Für die deutsche und für die U.S. amerikanische Region haben sich Netzwerke für homosexuelle MitarbeiterInnen entwickelt (Angaben über die jeweiligen Gründungsjahre sind nicht erhältlich), um

- Ein unbelastetes, vorurteilsfreies Arbeitsklima für Lesben und Schwule zu fördern;
- Eine Austauschplattform für diese Personengruppe anzubieten;
- Einen Beitrag zu leisten, dass der Konzern "Employer of choice" für homosexuelle MitarbeiterInnen wird.

#### INTERKULTURELLE FÖRDERMAßNAHMEN

Mit dem interkulturellen Förderungsprogramm können zum einen MitarbeiterInnen professionelle Erfahrungen auf internationaler Ebene sammeln, zum anderen ihre kulturspezifischen/religiösen Bedürfnisse in die Arbeitsorganisation integrieren.

- Das seit 1985 implementierte "**International Staff Exchange-Programm**" bietet MitarbeiterInnen bereits nach „relativ kurzer“ Berufstätigkeit bei der Bank die Möglichkeit, den fachlichen und interkulturellen Horizont von MitarbeiterInnen in einem internationalen Arbeitsumfeld zu erweitern. Das Programm, mit 12-monatiger Laufzeit, zielt vorwiegend auf junge Nachwuchskräfte ab.
- Hochschulstudierenden bietet Deutsche Bank ein mindestens 8-wöchiges **Auslandspraktikum** in den weltweiten Geschäftsstellen des Konzerns an. Zielsetzung des Praktikums ist es, das interkulturelle Verständnis der TeilnehmerInnen zu fördern und umfassenden Einblick in die Geschäftspraktika eines globalen Unternehmens zu ermöglichen.
- Auf Wunsch verschiedener Religionsgemeinschaften wurde in der Londoner Niederlassung ein Raum für **religiöse Andacht** eingerichtet.
- **Karriereförderung von ethnischen Minderheiten**  
Deutsche Bank ist förderndes Mitglied der gemeinnützigen Initiative „Sponsors for Educational Opportunity“ (SEO). SEO verfolgt die persönliche und berufliche Förderung SchülerInnen und StudentInnen aus Minderheitengruppen, sowie deren Familien. Neben Sponsoringaktivitäten von SEO, beschäftigt die Deutsche Bank SEO-StudentInnen im Konzern und betreut darüber hinaus SEO-PraktikantInnen, die bei Partnerunternehmen des Programms in New York beschäftigt sind.

#### WORK-LIFE-BALANCE

Deutsche Bank „ermutigt“ ihre MitarbeiterInnen, die Balance zwischen beruflichen und persönlichen Verpflichtungen zu finden und unterstützt sie hierbei durch Maßnahmen hinsichtlich flexibler Arbeitsgestaltung, wie Job Sharing, Teilzeit, mobiles Arbeiten, Telearbeit, Sabbaticals, sowie durch unterstützende Maßnahmen hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kinderbetreuung (in Großbritannien), „Familienservice“ (in Deutschland), unternehmenseigene Kindergärten (in Deutschland), Kinderbetreuungsprogramme während der Schulferien (in den USA).

## DIVERSITY TRAINING & MENTORING

Das Global Diversity Team koordiniert „unterschiedliche Diversity Trainingsformen, mit denen eine offene und kreative Arbeitsatmosphäre gefördert werden soll“, sowie um die „Beziehungen am Arbeitsplatz zu verbessern und zu stärken“.

Zielsetzungen des Mentoring Programms ist die berufliche und persönliche Weiterentwicklung aller TeilnehmerInnen aller Regionen, erfahrene Führungskräfte stehen als Coach zur Verfügung.

Training und Mentoring beinhaltet im Detail folgende Programme:

- **Personal Conduct Training:** für den oben zitierte Code of Conduct soll mittels eines „discussion driven program“ das Commitment aller US (!) MitarbeiterInnen erzielt werden
- Auf interkulturelle Bewusstseinsförderung und Sensibilität im personalrekrutierenden Interview setzt das „**Cross-Cultural-Interviewing**“ Programm.
- **Harassment** Awareness Training: In Großbritannien wurde ein „umfassendes Pflichtprogramm“ für 2000 Führungskräfte zur Bewusstseinsbildung für Belästigung am Arbeitsplatz implementiert.
- **Mentoring:** Mit April 1999 wurde ein Mentoringprogramm in Deutschland eingeführt. Das Pilotprojekt war speziell auf Mitarbeiterinnen ausgerichtet. 20 Mentees und MentorInnen (erfahrene Führungskräfte) verschiedener Abteilungen und Regionen nahmen im Jahr 2000 an dem 15-monatigen Pilotprojekt teil. Aufgrund des großen Erfolgs, entschied sich der Vorstand, im Jahr 2001 ca. 100 Tandems (MentorIn und Mentee) in den diversen Geschäftsbereichen der Deutschen Bank einzurichten.  
Weiters bestehen seit 1998 mehrere externe, firmenübergreifende Mentoringprogramme. Eines dieser Programme ist "Forum - Frauen in der Wirtschaft", in dessen Rahmen die Deutsche Bank im Jahr 2001 an 13 Mentoring-Paaren beteiligt war.

Das Diversity Programm in Deutschland führt auch ein Projekt zu „Belegschaftsressource bezüglich unterschiedlicher Altersgruppen“ mit dem Titel "Generationen in der Deutschen Bank“. (Nähere Angaben sind leider nicht zugänglich, die Information beruht auf einem kurzen, zugesandten Folder)

## Stärken und Schwächen - Zusammenfassung

Leitbild/Leadership /Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation/Initiativen	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild</li> <li>• Code of Conduct</li> <li>• Global Diversity Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzernweit; z. T. mit regionalen Schwerpunktssetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen</li> <li>• Ethnien und Religion</li> <li>• Alternative sexuelle Ausrichtung</li> <li>• Generationen</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen-Netzwerke</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Interkulturelles Bewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity Training &amp; Mentoring</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Konferenzen</li> <li>• Evaluierung</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>

### Stärken:

Global Diversity ist im Leitbild fest verankert und damit als Querschnittsthema in allen Managementsystemen implementiert. Die Definition von Diversity greift die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt auf und entspricht damit dem Idealmodell von Voigt (s. Kapitel Definitionen von Diversity). Deutsche Bank hat einen Code of Conduct hinsichtlich respektvollen Verhaltens gegenüber KollegInnen und KundInnen incl. Training desselben entwickelt. Das Global Diversity Managementsystem wird über ein „Global Diversity Team“ strategisch und koordinatorisch, konzernweit implementiert. Die Broschüre „Global Diversity“

zeichnet sich durch einen pro-aktiven, informativen und bewusstseinsfördernden Charakter aus.

An Dimensionen von Diversity werden Empowerment für Frauen, Angehöriger ethnischer Minderheiten, für Menschen mit homosexueller Orientierung, für Ältere (in Deutschland) angesprochen.

Weiteres umfasst das Global Diversity Konzept auf Work-Life-Balance Initiativen, eine breite Palette von MitarbeiterInnen-Netzwerken, sowie neben internen auch firmenüberschreitenden cross-Mentoring Programmen. Besonders hervorzuheben ist die Einrichtung von Frauen-Netzwerken, die zum einen breite Partizipation aufweisen und mit beträchtlichen Ressourcen und Pouvoir ausgestattet sind und zum anderen bereits vor ca. 10 Jahren (bottom-up!!) entstanden sind, d.h. zu einem Zeitpunkt, wo MitarbeiterInnen-Netzwerke noch keineswegs en vogue waren.

An Öffentlichkeitsarbeit werden zahlreiche Publikationen zum Global Diversity Konzept veröffentlicht und großangelegte Konferenzen abgehalten. Darüber hinaus beteiligt sich Deutsche Bank an Benchmarkings.

### **Schwächen:**

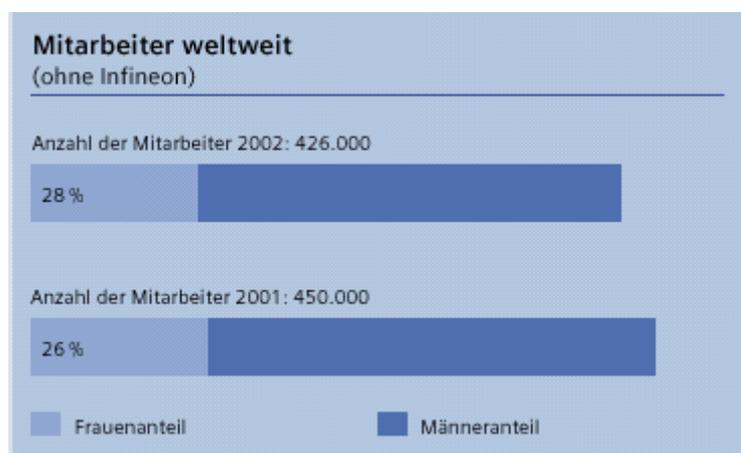
Nicht angesprochen bleibt im Konzept aber die Zielgruppe der Menschen mit Behinderung; auch Initiativen hinsichtlich der Generationenbalance dürften zum gegebenen Zeitpunkt aufgrund der wagen Angabe noch wenig exlaboriert sein.

Über Monitoring- und Audio-Schemen zu qualitativen und/oder quantitativen Global Diversity Zielsetzungen werden keine Angaben gemacht. Kennzahlen zu Diversity Performanceverbesserungen sind nicht angegeben.

# Siemens AG – Diversity

## Firmenprofil

Mit seinen Niederlassungen in über 190 Ländern ist Siemens AG ein global führender Produkt- und Dienstleistungsanbieter für Elektronik und Elektrotechnik. Bei Ende 2001 beschäftigte Siemens 484.000 MitarbeiterInnen, 26 % der Belegschaft sind Frauen. Der Frauenanteil an den fast 70.000 Führungspositionen liegt bei 8,5%, an Neueinstellungen von HochschulabsolventInnen ist der Frauenanteil bei 21%. In Deutschland sind 41% der Belegschaft beschäftigt, weitere 25% in Europa. Im Berichtsjahr 2001 wurden 500 Millionen Euro für die Ausbildung und Qualifizierung von jungen MitarbeiterInnen aufgewendet; das Ausbildungsprogramm umfasst rund 35 Ausbildungs- und Studiengänge.



Quelle: Corporate Responsibility Report 2002: 63

## Awards

Für das bisherige Engagement am Empowerment-Prozess in Südafrika erhielt Siemens 2002 erstmals den „City Power Johannesburg Presidential Award“.

## Web-basierte Darstellung

Information zu Diversity<sup>32</sup> findet man bei Siemens über die Suchmaschine. Auf der Webpage selbst gibt es keinen direkten Link (auch nicht in der 2. oder 3. Unterordnung) und es geht zum anderen nicht hervor, in welchem Managementkontext Diversity verankert ist; man muss den Corporate Social Responsibility Report<sup>33</sup> heranziehen, um die Kontextualität von Diversity zu verstehen. Unter dem, in der Fußnote angeführten Link, informiert die Website

<sup>32</sup> wir empfehlen folgenden Link zu verwenden:

[http://www.siemens.com/index.jsp?sdc\\_p=l0o1033136t15umcdns6fp&sdc\\_sid=31470034785&](http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=l0o1033136t15umcdns6fp&sdc_sid=31470034785&) (18-03-2003)

<sup>33</sup> link:

[http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/CC/Internet/CC\\_Unitwide/WORKAREA/glob\\_ed/templated\\_ata/Deutsch/file/binary/corporate\\_responsibility\\_report\\_2002\\_de\\_1049939.pdf](http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/CC/Internet/CC_Unitwide/WORKAREA/glob_ed/templated_ata/Deutsch/file/binary/corporate_responsibility_report_2002_de_1049939.pdf) (18-03-2003)

zum Diversity Konzept selbst und bietet eine Reihe von Downloads, z.B. die Richtlinien für Diversity (deutsch und englisch) und eine Broschüre zum "Frauenprogramm"<sup>34</sup>.



Einerseits ist Diversity bei Siemens ein Partialkonzept im Rahmen des Corporate Social Responsibility Konzeptes, andererseits zielen einige Initiativen unter dem Heading „Diversity“ auf das klassische Corporate Citizenship Konzept ab. Gemeint sind die weiter unten angeführten philanthropische Leistungen in der Kommune der jeweiligen Geschäftstätigkeit, die auf Chancengleichheit in den Regionen abzielen. ( Es handelt sich hiermit um ein Begriffs-Wirrwarr von Managementdisziplinen.)

### Das Corporate Leitbild

Bereits im allgemeinen Leitbild (das aber wiederum mit „Corporate Citizenship“ und nicht Corporate Responsibility titulierte wird) wird auf Diversity Bezug genommen:

„...Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Quelle unseres Erfolgs. Wir arbeiten in einem weltweiten Netzwerk des Wissens und des Lernens zusammen. Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von der Vielfalt der Menschen und Kulturen, von offenem Dialog, gegenseitigem Respekt, klaren Zielen und entschlossener Führung.“<sup>35</sup>

34

[http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/ICN/Internet/Customer\\_Care\\_Integration/WORKAREA/cse\\_ditor/templatedata/Deutsch/file/binary/prodi\\_broschuere.pdf](http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/ICN/Internet/Customer_Care_Integration/WORKAREA/cse_ditor/templatedata/Deutsch/file/binary/prodi_broschuere.pdf) (02-12-2002)

35 [http://www.siemens.com/index.jsp?sd\\_c\\_p=pfs6ndcmut15o1032044i0&sd\\_c\\_sid=31470034785&](http://www.siemens.com/index.jsp?sd_c_p=pfs6ndcmut15o1032044i0&sd_c_sid=31470034785&) (14-03-2003)

## Definition von Diversity

„Diversity bedeutet Vielfalt. In der Arbeitswelt ist das die Vielfalt der Mitarbeiter (sic!) gemeint: ihr Alter und Geschlecht, ihre Hautfarbe und Religion, ihre unterschiedliche Herkunft – also alles, was jeden von uns einzigartig und unverwechselbar macht. In einem globalen Unternehmen wie Siemens erleben wir Diversity bei unserer täglichen Arbeit. Vielfältig zusammengesetzte Teams gehören zur Normalität. In der Vielfalt unserer Mitarbeiter sehen wir eine unschätzbare Quelle von Kreativität und Erfahrung, die auch unsere Wettbewerbsfähigkeit steigert.“

## Ausgangslage für Diversity

Bereits „vor vielen“ Jahren hat Siemens in Ländern mit ethnisch vielfältiger Bevölkerung, wie den USA oder UK, Leitlinien zur Anwendung gebracht, die Chancengleichheit im Unternehmen gewährleisten.

## Leadership

Im Sommer 2001 hat Siemens die unternehmenseigenen "**Leitsätze für Promoting and Managing Diversity**" herausgegeben (in englisch und deutsch abgefasst<sup>36</sup>). Zwar gelten diese Leitlinien weltweit an allen Standorten, jedoch müssen „die Länder und Regionen ihre eigenen Strategien entwickeln, abhängig von ihrer Geschichte, ihrer Kultur und ihren aktuellen Bedürfnissen“. Korrespondierend zu diesem Leitsatz wird bei Siemens auf länderspezifische Aktionen und Initiativen gesetzt, um die Leitlinien „mit Leben zu erfüllen“. (Grundsätzlich sind die Leitlinien als gut elaboriert zu bewerten)

In den **Leitlinien** steht:

- Das Top-Management der Geschäftsbereiche und regionalen Einheiten weltweit wird sich öffentlich mit Diversity identifizieren und sie vorantreiben. Die nationalen und örtlichen Leitungen werden die Diversity-Leitsätze implementieren und dabei die besonderen Umstände des jeweiligen Landes angemessen berücksichtigen. Soweit Gesetze und Verordnungen spezielle Maßnahmen verlangen wird dies berücksichtigt.
- Förderung und Umsetzung von Diversity werden in das Management- und Führungssystem und in das Management-Training integriert. Führungskräfte werden identifiziert und entwickelt, die Diversity erfolgreich verwirklichen und umsetzen.
- Die regionalen Einheiten erfassen und verfolgen die Entwicklung von Diversity entsprechend den jeweiligen Anforderungen in ihren Ländern und nutzen die Ergebnisse als Benchmark-Instrument. Ist eine gezielte Verbesserung erforderlich, so empfiehlt es sich, dafür ein spezielles Projekt aufzulegen. Für Diversity sollten spezielle Ziele definiert und vereinbart werden. Soweit angemessen, können diese mit einem finanziellen Anreiz verbunden werden.
- Die Regionalgesellschaften, die regionalen Bereichsgesellschaften und die Geschäftsbereiche werden sich austauschen und zusammenarbeiten, um die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern zu fördern.
- Die Förderung und Umsetzung von Diversity ist nicht eine einmalige, zeitlich begrenzte Aktion. Sie ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der uns empfänglich machen muss für die Rückmeldung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und anderer Beteiligter.

---

<sup>36</sup> downloadbar unter

[http://www.siemens.com/Daten/sicom/HQ/CC/Internet/About\\_Us/WORKAREA/about\\_ed/templatedata/Deutsch/file/binary/leitsaetze\\_1032815.pdf](http://www.siemens.com/Daten/sicom/HQ/CC/Internet/About_Us/WORKAREA/about_ed/templatedata/Deutsch/file/binary/leitsaetze_1032815.pdf) (02-12-2002)

## Regionalspezifische Diversity-Programme

Zwar mit **Deutschland** beginnend, aber à la longue mit weltweiten Zielsetzungen, fokussiert Siemens mit dem „Promoting Diversity“ Projekt auf die Verbesserung der Arbeitssituation und Chancen von **Frauen**. Im Kern soll das Projekt den Frauenanteil im Unternehmen auf allen Ebenen „deutlich“ erhöhen, vor allem in ExpertInnen- und Führungsfunktionen. „Promoting Diversity“ ist in den Instrumenten für Rekrutierung, Personalentwicklung und Weiterbildung integriert – bei der Personalwerbung in Medien und an Universitäten sowie bei Auswahl, Förderung und Training des Führungsnachwuchses. In den letzten 30 Jahren hat sich der Frauenanteil in Führungsfunktionen verdreifacht, in leitenden Funktionen vervierfacht. Eine downloadbare Broschüre „Promoting Diversity“<sup>37</sup> soll einerseits Aufschluss über das Frauenförderungsprogramm bei Siemens als solches geben und andererseits zur (internen?) Bewusstseinsförderung dienen (die Kurzbiographien von berühmten Frauen deuten darauf hin). Insgesamt ist die Broschüre sehr ansprechend aufbereitet und in diesem Sinne eine empfehlenswerte „Good-Practice“ Maßnahme für Diversity Promotion.

Beispiele an frauenspezifischen Förderinitiativen sind:

- Technik-Abenteuer-Camps für Mädchens
- Beteiligung am in Deutschland nationalweiten Girls-Day
- im Rahmen des Programms für StudentInnen und AbsolventInnen soll jedes zweite Stipendium an eine Frau erteilt werden
- Am 23.11.2002 fand das Kickoff für das Young Ladies‘ Network of Technology (Yolante) statt; es wird junge Frauen im technischen und naturwissenschaftlichen Grundstudium begleiten und unterstützen. 107 junge Frauen nehmen in diesem Jahr bundesweit an dem Programm teil. Eine zentrale Rolle nimmt neben dem Mentoring die Netzwerkbildung ein<sup>38</sup>.
- Netzwerk Ingenieurinnenkreis Braunschweig: das Siemens Transportation Systems hat in Braunschweig ein Netzwerk für Frauen in Ingenieurberufen aufgebaut. Interessierte Frauen treffen sich monatlich um über fachliche und strategische Themen aus ihrem Arbeitsumfeld zu informieren und bringen ihre Erfahrungen in Siemens-weite Projekte ein.

In den **Niederlanden** setzt Siemens sich zum Ziel, Menschen mit Lernschwierigkeiten ins Arbeitsleben zu integrieren. Mit Projektstart in 1999 wurden zunächst von ProjektbetreuerInnen und MitarbeiterInnen alle Aufgaben in verschiedenen Abteilungen durchleuchtet und kondensierten einfache Aufgabenstellungen heraus. Aus diesen wurden neue Arbeitsplätze geschaffen und dann im weiteren Schritt nach geeigneten Personen gesucht. Durch Bereitstellung einer die MitarbeiterInnen betreuenden und beratenden Person wurden bereits für acht Personen mit Lernbehinderung eine nachhaltige Beschäftigungsmöglichkeit geschaffen.

(Zum Qualifizierungsprogramm für Blinde und Schwerstbehinderte in Siemens **Österreich**, s. unter Partialkonzepte“)

In den **USA** will Siemens in einer fünfjährigen „Diversity Strategic Initiative“ das Potenzial der Vielfalt in Rekrutierung, Besetzung von Schlüsselpositionen, Mentoring und Kommunikation erschließen. Die Siemens-Gesellschaften haben sich dazu verpflichtet, multikulturelle Organisationen frei von jeglicher Diskriminierung zu werden. Um begabten jungen

---

37

[http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/ICN/Internet/Customer\\_Care\\_Integration/WORKAREA/cse\\_ditor/templatedata/Deutsch/file/binary/prodi\\_broschuere.pdf](http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/ICN/Internet/Customer_Care_Integration/WORKAREA/cse_ditor/templatedata/Deutsch/file/binary/prodi_broschuere.pdf) (02-12-2002)

<sup>38</sup> siehe dazu den Yolante-Flyer unter [http://w4.siemens.de/knowledge-zone/de/images/download/yolante/yolante\\_flyer.pdf](http://w4.siemens.de/knowledge-zone/de/images/download/yolante/yolante_flyer.pdf) (02-12-2002) oder <http://www.siemens.de/yolante>. (18-03-2003)

Menschen, die einer ethnischen Minderheit angehören, den Zugang zu qualifizierten Aufgaben in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu ermöglichen, unterstützt Siemens in den USA zwei unabhängige Organisationen:

1. INROADS: betreut ca. 6.000 Universitäts- und College-StudentInnen, die durch spezielle Kurse, Praktika sowie laufende akademische Begleitung und Beratung gefördert werden. Neben der Sponsorentätigkeit bietet Siemens Praktika an und stellt MitarbeiterInnen zur Beratung zur Verfügung.
2. NACME: zielt durch spezielle Förderprogramme auf die Erhöhung des Anteils der Amerikaner afrikanischer, asiatischer und lateinamerikanischer Herkunft in den technischen, mathematischen und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildungslehrgängen. Siemens unterstützt NACME finanziell und durch Angebot von Praktika.

Darüber hinaus wird die Belegschaft landesweit geschult, damit sie die strategische Bedeutung von Diversity zu verstehen und ihren eigenen Beitrag besser einzuschätzen lernen.

In **Südafrika** hat Siemens bereits in den 70er Jahren eine Strategie (Affirmative Action Policy) entwickelt, um afrikanische MitarbeiterInnen individuell und gezielt zu fördern. Derzeit haben ehemals benachteiligte Gruppen 30% der Führungspositionen bei Siemens in Südafrika inne (über die nächsten 5 Jahre soll sich dieser Anteil auf 50% erhöht haben.) Zur Verbesserung der Rechen-, Lese- und Schreibfähigkeit sowie der PC-Kenntnisse werden für alle interessierten MitarbeiterInnen Qualifizierungsprogramme angeboten. Als Antwort auf die Regierungs- „Empowerment Policy“ unterstützt Siemens ehemalige MitarbeiterInnen im Prozess der eigenen Unternehmensgründung. Auf diese Weise entstand 1998 die Firma Sizakahle, die Elektroanlagen für Großkunden installiert. Inzwischen beschäftigt Sizakahle 194 MitarbeiterInnen und akquiriert 30% der Aufträge außerhalb Siemens.

Kleine IKT-Unternehmen werden durch die Vermittlung von Basiskenntnissen für ihre Belegschaft von Siemens gefördert. Viele dieser Firmen profitieren später von einem Franchising-Vertrag mit Siemens. Derzeit bezieht Siemens zehn bis zwölf Prozent seines Beschaffungsvolumens von solchen „Empowerment Companies“, mit dem Zielvorhaben bis zum Jahr 2006 auf 55% zu erweitern.

Ein gemeinsames Bildungsprojekt mit Zeitungsverlagen ermöglicht Wissenstransfer für Schulen und Selbststudium zu unterschiedlichen Wissensgebieten.

Im Rahmen des „Youth Space“ Hilfsprojektes übernimmt Siemens die Unterbringung, Versorgung und Ausbildung von (derzeit neun) Straßenkindern aus Johannesburg.

In einem anderen Projekt hilft Siemens Schulen mit Büchern und sonstigen Lernhilfen auszustatten.

Auch in **Brasilien** verfolgt Siemens die soziale Integration von Menschen mit Behinderung. Beispielhaft ist das Projekt SuperAcao, das geistig behinderten Jugendlichen zur Beschäftigungsfähigkeit verhelfen will. Im Mittelpunkt des Projektes steht die Vermittlung von Computerkenntnissen. Besonderes Augenmerk wird (seit 2000) auch auf die Rekrutierung und Förderungen von Frauen gelegt – auch im Hinblick auf zukünftige Führungsaufgaben.

In **China** bemüht sich Siemens um die Schulbildung der Kinder dreier verschiedener Volksstämme und stattet(e) Grundschulen aus.

In **Pakistan** arbeitet Siemens mit verschiedenen Organisationen zusammen, um über die Ausbildung von Frauen die Armut im Land zu bekämpfen und versucht „die seit Jahrhunderten bestehende Barrieren zu überwinden, die Frauen von beruflicher Tätigkeit fernhalten“.

## Work-Life-Balance - konzernweit

Die umfangreiche und detaillierte Work-Life-Balance-Programm wird unter dem Heading „Motivierte Mitarbeiter“ angeführt und ist nicht dem Diversity Programm zu lokalisiert. Abhängig von den nationalen und lokalen Rahmenbedingungen bietet das **Work-Life-Balance Konzept** bei Siemens eine breit gefächerte Palette von Maßnahmen, die dazu beitragen, Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen:

- **Flexible Arbeitszeiten und Telearbeit** gleitende Arbeitszeit ohne Kernzeit, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitmodelle: von der 15-Stunden-Woche bis zum 10-Monats-Jahr, von der jeden-Tag-halbtags bis zur tage- oder wochenweisen Teilzeitvariante.
- **Unterstützung beider Kinder- und Altenbetreuung:**
  - Beratung werdender Eltern hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten der „Elternzeit“ (schon vor der Geburt); Berücksichtigung der Probleme von Paaren, die beide eine höhere berufliche Laufbahn einschlagen wollen - Varianten einer Aufteilung unter den Eltern;
  - Programme zur Erhaltung der Kontakte und des arbeitsplatzspezifischen Know-hows während der Elternzeit: z.B. Patenschaft in der Abteilung, Intranetanschluss zu Hause zwecks Weiterarbeitung an Projekten.
  - Kinderbetreuungsunterstützung mit regionalspezifischen Lösungen: In Deutschland in Kooperation mit dem Familienservice<sup>39</sup> GmbH bietet Siemens professionelle Beratung und Vermittlung vielfältiger Betreuungsdienstleistungen für Kinder und auch für ältere Verwandte. In Belgien werden für Kinder der MitarbeiterInnen Sommercamps organisiert. Auch dürfen sie eine Woche lang mit zur Arbeit kommen und werden in eigenen Räumen betreut. In Jahr 2001 nahmen über 250 Kinder daran teil
- **Sonstige Unterstützungsmassnahmen für MitarbeiterInnen mit Kindern und auch ohne:**
  - In Spanien erhalten MitarbeiterInnen mit behinderten Kindern monatlich eine zusätzliche finanzielle Zuwendung
  - In Brasilien bezahlt Siemens für rund 200 Kinder von MitarbeiterInnen ein Stipendium, um ihnen den Schulbesuch zu ermöglichen. Zu Weihnachten gibt es für alle MitarbeiterInnenkinder unter zwölf Jahren ein Geschenk.
  - In Ungarn findet einmal im Jahr ein spezieller Kindertag statt. Für die MitarbeiterInnen und ihre Angehörigen werden Theateraufführungen organisiert.
  - In den Niederlanden stehen bei Bedarf PhysiotherapeutInnen und betriebliche Sozialarbeit zur Verfügung.
  - In Italien haben die Familien der MitarbeiterInnen die Möglichkeit, preiswerte Karten für Konzert- und Museumsbesuche zu bekommen.
  - In Kolumbien, Venezuela, Peru und Ecuador bietet Siemens Unterstützung bei der Ausbildung ihrer Kinder an und vergibt Baudarlehen.
- **Freizeitgestaltung:** Die vom Unternehmen unterstützten Aktivitäten reichen von verschiedenen Sportarten bis zu künstlerischen Hobbys. Dazu gehören nicht nur ganze Orchester, Chöre und Theatergruppen, sondern auch Foto- Film- und Zeichenklubs und vieles mehr.
  - In China haben Regionalgesellschaften eigene Fußballteams und Siemens trägt die Kosten für Schwimmclubs
  - In Litauen, Lettland und Estland werden jährlich Sommerspiele und Wettkämpfe in den Sportarten Volleyball, Fußball und Schwimmen für die MitarbeiterInnen organisiert.

---

<sup>39</sup> auch eine in Österreich angesiedelte Dienstleistung: Beratung zu Kinderbetreuungsmodellen und – einrichtungen.

## Stärken und Schwächen - Zusammenfassung

Leitbild/Leadership /Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation/Initiativen	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitsätze für Promoting and Managing Diversity</li> <li>Leaders werden verpflichtet</li> <li>Austausch zwischen den Regionalgesellschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzernweit; mit vielfältigen regionalen Schwerpunktsetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen</li> <li>Ethnien</li> <li>Menschen mit Behinderung</li> <li>Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MitarbeiterInnen-Netzwerke</li> <li>Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training</li> <li>Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>Konferenzen</li> <li>Benchmarking (marginal)</li> </ul>

### Stärken:

Diversity ist sowohl im allgemeinen Firmenleitbild verankert und wird darüber hinaus noch durch ein eigenes Diversity-Leitbild vertiefter definiert. Die Definition fußt auf einem proaktiven, positiven Grundverständnis und verzichtet auf anti-diskriminatorische Handlungsanleitung.

Beindruckend ist die Qualität der „Leitsätze für Promoting and Managing Diversity“ die aufgrund ihrer Elaboriertheit als Best-Practice Beispiel von uns erachtet werden. In den Leitsätzen wird die Strategien seitens Top-down, der Umsetzung und Bewusstseinsförderung dargelegt; dabei überlässt Siemens den Regionalgesellschaften freien Umsetzungsspielraum und Schwerpunktsetzung, die in der Folge auch nach eigenem Dafürhalten ausgelegt werden. (Es deutet darauf hin, dass bei Siemens die gebotene Freiheit in der Ausgestaltung von Diversity-initiativen durch die Regionalgesellschaften nicht - wie bei Procter & Gamble - zu Verwirrung unter den MitarbeiterInnen führt, sondern vielmehr zu aktiver Selbstkreation von unmittelbaren Erfordernissen und Bedürfnissen von Diversity-Initiativen)

Siemens AG richtet seinen Diversity-Fokus zentral auf die Gender Dimension und ergreift hier vielfältigste Initiativen, vor allem zur Förderung des Mädchen- und Frauenanteils im IT Sektor und des Frauenanteils in Führungspositionen. Die o.g. Broschüre „Frauen“ ist ein sehr ansprechendes Tool zur internen Bewusstseinsförderung für Genderfragen und auch in diesem Sinne ein gelungenes Best-Practice Beispiel.

Weiters legt Siemens großes Augenmerk auf Integration von Menschen mit Behinderung, sowie auf Bildungsförderung von Menschen in Ländern, die zu den „information poor“ zählen.

Über die Siemens Foren werden zahlreiche Veranstaltungen auch zu Themen von Diversity abgehalten. Siemens beteiligt sich damit und initiiert die öffentliche Debatte z. B. zu Work-Life-Balance, Diversity Management selbst, Frauenförderung, etc. (Es würde hier den Rahmen der Recherche sprengen, im Detail die Veranstaltungen anzuführen)

### Schwächen:

Obwohl das Thema Diversity, sei es durch die Ergreifung der vielfältigen Initiativen oder durch Beiträge in der öffentlichen Diskussion bei Siemens im Zentrum der Auseinandersetzung steht, herrscht offensichtlich noch Unklarheit in der Abgrenzung von

und/oder Einbettung in andere, überlappende Managementdisziplinen. Schade ist auch, dass das Diversity Konzept und das korrespondierende Know-How nicht kumuliert, sondern erst durch narratives Suchen in Puzzelteilen aufzufinden ist.

Die Dimensionen „alternativ sexuelle Orientierung“ und Generationenbalance sind im Konzept nicht inkludiert.

Neben den Frauenanteil z.B. in Führungspositionen werden sonst keine Kennzahlen zu Diversity-Performance angeführt.

Siemens beteiligt sich zwar an vielen Public-Private Partnership Initiativen, jedoch ist mit Ausnahme des Johannesburg Awards zu einer Beteiligung an Benchmarkings nichts vorzufinden.

## Procter & Gamble – Western Europe Diversity

### Firmenprofil –P&G Global

Procter & Gamble (P&G) ist ein multinationaler Konzern mit Geschäftsstellen in 80 Ländern. PG vermarktet über 300 Handelsmarken, wie Pampers, Tide, Ariel, Always, Whisper, Pantene, Bounty, Lenor, Olay, etc. in mehr als 160 Ländern der Welt, für ca. fünf Billionen KonsumentInnen.

P&G beschäftigt ca. 102.000 Personen, mit einem steigenden Frauen- und Minderheitenanteil im Management. In West-Europa sind 24.000 Personen in 17 Ländern bei P&G beschäftigt.

<b>Beschäftigte bei P&amp;G global, in %</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
Frauen: Management	34,6	34,5	33,7
Frauen: Belegschaft insgesamt	41,6	38,0	39,7
Minderheiten: Management	16,1	15,8	15,9
Minderheiten: Belegschaft insgesamt	20,3	18,1	18,8

Quelle: P&G Sustainability Report 2002:6<sup>40</sup>

### Awards

Im Jahr 2001 erhielt der Konzern weltweit folgende Awards (die Abbildung soll gleichzeitig der Überblickverschaffung von gängigen Benchmarking- und Awards-Standards im globalen Kontext dienen):

---

40

[http://www.pg.com/content/pdf/01\\_about\\_pg/01\\_about\\_pg\\_homepage/about\\_pg\\_toolbar/download\\_report/sustainability\\_report.pdf](http://www.pg.com/content/pdf/01_about_pg/01_about_pg_homepage/about_pg_toolbar/download_report/sustainability_report.pdf) (18-03-2003)

## External Recognitions

Following is a list of some of the key awards and recognitions received by the Company during the past year:

### Corporate Awards

- American Advertising Federation – Corporate Achievement for Integrating Multicultural Marketing and Diversity Programs into Marketing Strategies
- *Business Ethics* magazine – 5th Best Corporate Citizen
- *Capital* magazine – P&G Turkey, Most Admired Company
- Chilean Association of Supermarkets (ASACH) – P&G Chile Best Supplier of 2000/2001
- *Consumidor Moderno* magazine – Best Customer Relations Service in Brazil
- Dow Jones – Market Sector Leader
- EthicScan – P&G Canada No. 1 in Corporate Social Responsibility
- *Fortune* magazine – No. 1 Most Admired U.S. Company in Soaps & Cosmetics
- *Fortune* magazine – No. 3 Most Admired Company in Social Responsibility
- Humane Society of the United States – Humane Award for Making the World a Better Place for Animals
- *InfoWorld 100* – Recognizing Innovation in IT Architecture in the Supply Chain
- Prime Minister's Award for Excellence in Community Business Partnerships – P&G Australia
- Society for the Advancement of Socio-Economics – Ranks P&G Peru Among Top 10 Companies in Corporate Social Responsibility and No. 1 in Hiring and Training Practices
- *Teletalk* magazine – P&G Germany – 1st Place in Customer Care
- The Mexican Wholesaler Association, The Mexican Association of Electronic Commerce, The University of Monterrey, Gigante – All rate P&G Mexico Best Business Partner and Supplier of the Year
- *Wall Street Journal*/Harris Interactive – Ranks P&G No. 10 on Reputation out of 45 U.S. Companies Considered
- *GDO Week* magazine – Recognizes P&G Italy's Dash Missiono Bontà (Goodwill Mission) Campaign with Trade Ethic Award for Sustainability
- Czech Top 100 – P&G rated 4th Most Admired Company in the Chemical, Pharmaceutical, and Rubber Industry and Among Top 100 Most Admired Companies in the Czech Republic

### Brand Awards

- *Capital* magazine – P&G France Receives Star Brand Recognition for Pampers
- The Chilean Marketing & Advertising Effectiveness Prize – to P&G Chile for Pantene and Ace
- Cosmetic Executive Women – Year's Best Buy Award for Crest Whitestrips, Cover Girl Outlast, and Olay Total Effects Cuticle and Nail Moisture Treatment
- *Lebensmittel Praxis* (German Trade Journal) – Best New Products and their rankings in their categories – Ariel Hydractiv Color (No. 1), Antikal Spray (No. 2), Alldays Tanga Pantliners (No. 2), Blend-a-Med Complete Plus (No. 2), Pampers Sensitive Baby Wipes (No. 2), Blend Gel (No. 2)
- New York American Marketing Association EFFIE Award – to Tampax, Tide, Cascade, NyQuil, Gain for Hispanic advertising campaigns

- *Retail* magazine – P&G Poland Product of the Year for Vizir
- Stiftung Warentest – Head & Shoulders Best Dandruff Shampoo in Germany
- EFFIE Award – P&G Poland Receives Silver Award for Blend-a-Med and Bronze Award for Vizir
- European EFFIE Award – for Alldays
- Arthur Andersen – II Sole 24 ORE Customer Satisfaction Award – Presented to Iams in Italy
- *Prima Baby* magazine (UK) – Recognizes Pampers New Baby as a "Best Buy"
- *Business Week* magazine – Names Pampers as One of Top 100 Brands in the World
- *Absatzwirtschaft* (professional marketing journal) and the German Marketing Association – Pringles Wins Brand Award 2001 in Germany
- *Reader's Digest* Hungary – Rates Ariel and Pantene Pro-V Most Trusted Brands
- Kazakhstan's "Choice of the Year" – P&G Receives Top Honor with a Total of Five Awards (Pantene, Pampers, Ariel, Blend-a-Med, No. 1 Producer of Hygiene Products)

### Employee Awards

- *Business Today* and Hewitt – P&G India Voted One of India's Best Employers
- *Fortune* magazine – Top 20 Companies for Minorities
- *Hispanic* magazine – Top 100 Corporations to Work For and Corporate Elite
- Korean Management Association – Best HR Practices Award for P&G Korea
- Korn Ferry International – P&G Peru No. 1 With Best Hiring and Training Practices
- *Minority MBA* magazine – One of the Best Employers for Minority MBAs
- *Money* magazine – 4th for Employee Benefits
- National Minority Business Council – Outstanding Corporate Support Award
- Ohio 2001 Minority Business Development Award
- Wissenschaftszentrum – Total E-Quality Distinction for Excellent Equal Opportunity Personnel Policies at P&G Germany
- *Working Mother* magazine – P&G in Top 100 for Best Companies for Working Mothers

### Environmental Awards

- BiE Index of Corporate Environmental Engagement – Sector Leader in Environmental Sustainability
- *Financial Times* – Rates P&G No. 12 Globally for Best Environmental Practices
- Wisconsin Business Friend of the Environment Award to P&G's Green Bay Plant



For more information on awards received by P&G, please visit our Web site at: [http://www.pg.com/about/overview/facts/awards\\_recognition.html](http://www.pg.com/about/overview/facts/awards_recognition.html)

Quelle: P&G Sustainability Report 2002:12

## Web-basierte Darstellung

Wie auch bei Deutsche Bank wird man über den Link zu „Jobs/Corporate Information/Corporate Culture“ darauf aufmerksam gemacht, dass P&G eine Diversity Strategie verfolgt<sup>41</sup>. Jedoch findet man darüber hinaus unter dem Heading Diversity kaum weitere Informationen. Vielmehr ist Diversity bei P&G verlinkt mit dem Sustainability Konzept und mit HR-Aktivitäten. Die im Folgenden dargestellten Konzeption zu Diversity bei P&G wurden hauptsächlich durch Hinweise in CSR Europe (2002<sup>42</sup>) generiert und auf den P&G

<sup>41</sup> [http://www.pg.com/jobs/company\\_culture/diversity.jhtml](http://www.pg.com/jobs/company_culture/diversity.jhtml) (18-03-2003)

<sup>42</sup> [http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE\\_pub\\_diversityDec2002.pdf](http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/CSRE_pub_diversityDec2002.pdf) (20-03-2003)

Websites mit Fokus von Diversity Aktivitäten im westeuropäischen Wirtschaftsraum, nachrecherchiert. Zusätzlich wird hier Information aus Präsentationsunterlagen zu „Western Europe Diversity“ bei P&G, von der P&G Service GmbH Schwalbach zugesandt, dargestellt.



Die vorliegende Darstellung von Diversity gliedert sich in die Konzeptionen von:

- P&G global
- P&G Western Europe
- P&G Deutschland

#### Das Leitbild/Definition von Diversity – P&G global

„Everyone at P&G is united by the commonality of the Company's values and goals. We see diversity as the uniqueness each of us brings to fulfilling these values and achieving these goals. Our diversity covers a broad range of personal attributes and characteristics such as race, sex, age, cultural heritage, personal background and sexual orientation. By building on our common values and goals, we are able to create an advantage from our differences. At P&G we believe it is important to develop and support a diverse workplace. We're making good progress, but we always want to do better. For example, the number of women and U.S. minorities at the vice president/general manager level has doubled over the past five years. Our intent is to develop all employees to their full potential. To achieve this goal, we have human resource systems in place that support individual development and we regularly review these systems to make sure they work well for everyone, including women and the various population groups that make up our minority work force. P&G has become increasingly diverse and, as we have grown around the world, it has become even more important that we fully utilize our individuality. Our workplace environment encourages collaboration, which brings our different talents and experiences together to produce better ideas and superior services and products.“

## Leadership - global

Für den Diversity Change-Prozess ist in jedem Geschäftsland von P&G eine Person als Diversity-Kontaktperson verpflichtet. Daneben wurde eine konzernweite „**Unique Diversity Group**“ gegründet, die kontinuierlich durch „frische“ Initiativen die Diversity Aktivitäten in den Regionalgeschäftsstellen bereichern soll. P&G verfolgt dabei eine Strategie der länderspezifischen Adaptierbarkeit des Diversity Konzernkonzeptes.

## Western Europe Diversity

### AUSGANGSLAGE

Der „old way“ (im Konzern) war, dass Diversity zwar zur globalen Priorität im Unternehmen erklärt wurde, jedoch jede regionale Organisation ihre eigene Strategie und Aktionsplan entwickelte (entwickeln sollte/konnte?<sup>43</sup>). Das Resultat war einerseits großer Energieverlust bei den Diversity - „Leidenschaftlichen“ und andererseits Verwirrung - was und wie vom globalen Unternehmen beabsichtigt wurde - bei den MitarbeiterInnen. Im Endeffekt konnte kein Fortschritt in Diversity verbucht werden.<sup>44</sup>

Mit Beginn 2001 wurde die Notwendigkeit nach einem konzisen Rahmenkonzept für alle regionalen Niederlassungen ersichtlich. „Neu“ war in dieser Konzeption, dass eine Mitarbeiterinnen-Identifikation primär mit P&G Konzern, und erst sekundär mit dem Land oder Unternehmenseinheit zu erzielen sei. Weiters sollen Führungskräfte stärker und direkter für den Diversity-Fortschritt haften; und zwar messbar und untereinander vergleichbar.

### ACTION PLAN - STATUS QUO

Auf der Ausgangslage eines länderspezifischen Strategieansatzes bei P&G wurde ein „Action Plan“ für Westeuropa entwickelt, der die regionalen Geschäftseinheiten in seinen Diversity Entwicklungen als „Unterstützung“ dienen soll. Das Konzept basiert auf den vier P&G Werten, nämlich Leadership und Accountability, Growth, Inclusion und Flexibility. In einem Vier-Stufenplan, der sich primär und vorerst auf den Genderaspekt konzentriert, wird eine standardisierte Implementierung des Western Europe Diversity Programm vorgeschrieben.

- Schritt 1: strategische Entscheidung, Gender als Priorität
- Schritt 2: Ernennung eines/r Westeuropäischen Diversity „Owner“
- Schritt 3: Entwicklung des Business Case für die Leitidee „Diversity als Wettbewerbsvorteil“
- Schritt 4: Etablierung eines regionalen Action Plan

Der Action Plan unterteilt sich in Mindestanforderungen („minimum floor“) und in Aktionen, die darüber hinaus gehen (können) („menu“).

„**Minimum Floor**“ beinhaltet

1. sieben Pflichtaktionen, die für alle Geschäftseinheiten und Ländern gleichermaßen verbindlich sind;
2. sie sind als kulturüberschreitende Diversity Schlüsselmomente definiert und
3. deren Fortschritte müssen gemessen und evaluiert werden:

---

<sup>43</sup> Informationen fußen auf der zugesandten „Western Europe Diversity“ ppt-Präsentation, die zum einen schlagwortartig verschriftlicht und zum anderen in schlechtem Englisch verfasst ist.

<sup>44</sup> Die schlagwortartige Darstellung in der zugesandten West European Diversity Präsentation läßt genauere Benennung nicht zu.

1	Zieldefinierung von weiblicher Repräsentanz in allen Geschäftseinheiten bis 2005
2	Frauen Netzwerke (wörtlich: Women's in business Networks to partner with business leaders and HR)
3	Mentoring Programm
4	Einführung von Flexiblen Work Arrangements
5	Individuelle Einsatzplanung (wörtlich: individual assignment planning), Top Talent Entwicklung
6	Fortschritt in Diversity ist Voraussetzung für die Note 1 im Führungskräfte-Rating
7	Externer Fokus und Partnerschaften

Die Fortschrittsevaluierung muss Angaben zur weiblichen Präsenz in den Geschäftseinheiten beinhalten, weiters die Meinungen der MitarbeiterInnen durch den jährlichen Survey in Erfahrung bringen, sowie direktes Feed-back an die Führungskräfte bzgl. persönlichem Commitment und Handlungssetzungen („Actions“) beinhalten.

„**Menu**“: nach erfolgreicher Implementierung der „Minimum Floor“ Aktionen können noch weitere Aktionen ergriffen werden, wie z.B.

- Bewusstseinstaining für Diversity
- Rekrutierungsaktivitäten
- „Mentor up“ Pläne
- andere Diversity Aspekte wie ethnische Minderheiten, Personen mit Behinderung, etc.

Die folgende Darstellung wurde aus CSR Europe (2002: 60f) entnommen; sie gibt Einblick in die *Western Europe Diversity* Strategien, Initiativen und deren Operationalisierungsmaßnahmen. (verwendete Abkürzung: WE = Westeuropa, BU = Business Units, FWA = Flexible Work Arrangements, ER = External Relations, CMK = nicht interpretierbar)

## Western Europe Diversity Action Plan

### Diversity Action Plan 01/02

Owner: H J

**Objective:** Improve business results by creating a more Diverse and better utilized organization

**Approach:** 1) Leadership & Accountability/Growth/Inclusion/Flexibility

- Minimum floor common across BU

- Menu developed interdependently within WE to address specific BU needs

2) - Put together the WE knowledge and efforts on diversity

- Geneva site as a flagship for Western Europe

Strategies	Actions	Owner	When	Measures																																										
1. Hold leaders accountable	Agree target representation with all WE BU			40% female representation up to level V by 2005 % WE female enrollment <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>4/01</th> <th>6/02</th> <th>6/03</th> <th>6/04</th> <th>6/05</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>41%</td> <td>41%</td> <td>41%</td> <td>41%</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>32%</td> <td>35%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30%</td> <td>32%</td> <td>35%</td> <td>36%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21%</td> <td>25%</td> <td>30%</td> <td>35%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>17%</td> <td>20%</td> <td>25%</td> <td>33%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>7%</td> <td>10%</td> <td>15%</td> <td>20%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Level	4/01	6/02	6/03	6/04	6/05	1	41%	41%	41%	41%	41%	2	32%	35%	40%	40%	40%	3	30%	32%	35%	36%	40%	4	21%	25%	30%	35%	40%	5	17%	20%	25%	33%	40%	6	7%	10%	15%	20%	25%
Level	4/01	6/02	6/03	6/04	6/05																																									
1	41%	41%	41%	41%	41%																																									
2	32%	35%	40%	40%	40%																																									
3	30%	32%	35%	36%	40%																																									
4	21%	25%	30%	35%	40%																																									
5	17%	20%	25%	33%	40%																																									
6	7%	10%	15%	20%	25%																																									
2. Employees involved	Establish a diversity scorecard (attraction and recruitment, retention, promotions...)			Part of regular business review twice per year																																										
	Diversity checks in all rating and development discussions			Bi-yearly																																										
	Women in Business networks as advisory groups partnering with HR and line management																																													
	Sexual & Moral harassment included in on-boarding process			Deployment in WE																																										
3. Retention	Women supporting Women seminar			Twice per year																																										
	See@ workshop sessions			All BU run at least one session per year																																										
	Mentoring program			Implemented in Geneva as leading site																																										
	Re-launch Flexible Work Arrangements			Clear Knowledge of current situation (who is on FWA and learning/experiences)																																										
	Individual assignment, top talent development and succession planning			All level IV+																																										
	Clear communication on mobility support/policies			Knowledge assessed with 01 survey																																										
	Job Bank in collaboration with other companies to give priorities to spouses placement			Partner with 5 multinational companies based in Geneva																																										

4. Build Internal Awareness	Re-launch FWA intranet site							# number of visitors per month	
	Deploy diversity plans and progress throughout all BU							Focus group and web-based survey	
	Diversity fact book to leadership teams							Focus group and web-based survey	
	Diversity presentation by peers from other companies							Focus group and web-based survey	
	Media interviews with top P&G managers on company diversity efforts							Focus group and web-based survey	
	Diversity information via intranet							Focus group and web-based survey	
	Diversity merchandising materials							Implementation in Geneva Focus group and web-based survey	
	Diversity role models/modelling recorded and published on the Diversity web-site							Focus group and web-based survey	
	Participation in the benchmark study lead by Corporate Social Responsibility (EU)							Study completed by 4/02	
	Leverage on ER Good News program							Focus group and web-based survey	
5. Build External Awareness	Provide Diversity External Relations toolkit to local ER organizations and diversity contacts							Focus group and web-based survey	
	Create attractive "experience diversity" workshops for use with external European and local media (eg. Father workshop, sex@workshop)							Focus group and web-based survey	
	Sponsor magazine surveys on Diversity topics (eg. The best companies for working mothers)							Focus group and web-based survey	
	Strong performance in leading and supporting diversity is needed for a "1" rating and for promotion							100%	
	Diversity award of the year for one BU or function given by Paul Polman								
	President thank you card to diversity champions								
	SAP HR diversity reports							100% accuracy	
	Focus groups 01							vs 1998 survey	
	Diversity Team Space for all BU							# of accesses Be the one place where all the WE diversity knowledge is available	
	Web-based research together with CMK							Run before plan implementation Run 6/02	
6. Reward									
7. Internal Knowledge & data bank									

### **Aktuelle Ergebnisse des derzeitigen Action Plan<sup>45</sup>:**

- Der Frauenanteil im Senior-/Executive Level ist steigend; es soll ein 40% Frauenanteil erreicht werden.
- Bewusstsein eines regionalen Diversity Programmes ist hoch – mehr als 92% in manchen Geschäftseinheiten.
- Die Herausforderung besteht zur Zeit in der Weiterentwicklung von Bewusstsein über Commitment hin zu Aktionen.

Zusammenfassend wird in der Western Europe Diversity Präsentation auf die Wichtigkeit der Haftung für Diversity seitens der Führungskräfte hingewiesen. „Leadership accountability is the backbone – but it must be more than words!“ Überzeugte Führungskräfte sind der Garant für einen nachhaltigen Diversity -Fortschritt und kreieren die erforderliche Kultur korrespondierend zu den Diversity Aktionen.

Weiters bildet Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen festen Bestandteil der Personalpolitik von P&G: Aus der Informationsbroschüre „Focus on P&G in Western Europe 2003“<sup>46</sup> von P&G Westeuropa geht hervor, dass das Diversity Programm weiters auch noch flexible Arbeits(-zeit)gestaltung und Mentoring Programme beinhaltet. Die erste Komponente inkludiert die Möglichkeit zu flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Teilzeit, Job-Sharing, arbeiten von zu Hause, Familienpause und sonstigen Karenz, wie Sabbaticals für MitarbeiterInnen. Ein Interview mit Gabriele Hofmann, leitende Direktorin der Recruiting-Abteilung bei P&G Westeuropa, selbst von den flexiblen Arbeitszeitgestaltung Gebrauch machend, illustriert die Fülle an persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten (die wahrscheinlich gleichermaßen auch für den Konzern gelten; eigene Anmerkung). Das Unternehmen bietet seinen MitarbeiterInnen „ein Höchstmaß an persönlicher Flexibilität“ durch Familien- und Kinderbetreuung auch während Dienstreisen und Unterstützung von getrennt arbeitenden Ehepartnern aufgrund längerer Auslandstätigkeiten. MitarbeiterInnen mit Kindern können durch die Zusammenarbeit des Unternehmens mit einer privaten Kinderbetreuungsvermittlung in Kooperation mit Kommunen und Gemeinden profitieren.

„Chancengleichheit“ bei P&G Deutschland

### AWARDS

1999 und 2002 erhielt P&G Deutschland das TOTAL E-EQUALITY Prädikat verliehen<sup>47</sup>. Im Augenblick (2003) befindet sich P&G Deutschland in den Top 10 des Ranking Best Place to Work in Deutschland. (Europäische Prämierung am 28. März 2003)

### INITIATIVEN

Zur Implementierung von Gender-Chancengleichheit im Diversity-Programm wurde in Deutschland das „Women in Business Team“ etabliert; eine Gruppe, bestehend aus Männern und Frauen aus allen Abteilungen des Unternehmens. Aktionsfelder dieses Teams sind Vorträge und Workshops, titulierte mit Sex@work.shop Programm<sup>48</sup>, die hauptsächlich auf Selbstbewusstseinstraining für Frauen setzen. Es wurden in 2001 zwei Veranstaltungen

---

<sup>45</sup> Entnommen den zugesandten Präsentationsunterlagen

<sup>46</sup> Downloadbar unter <http://www.procterundgamble.de/unternehmen/infos/media/focus-on-pg-2003.pdf> (10-02-2003)

<sup>47</sup> <http://www.procterundgamble.de/presse/aktuell/pg-news-05-02/index.shtml> (15-03-2003)

<sup>48</sup> ein durchaus zweideutiger Programm-Titel !

für je 250 teilnehmenden Frauen initiiert <sup>49</sup>, mit Inhalten wie „Mut zu mehr Selbstsicherheit“, Entlastungsstrategien gegen Burnout in Beruf und Familie“, „Rhetorik für Frauen“, aber auch Entspannungstraining, Mediation, Yoga und „Kleidung als wichtiger Wohlfühlfaktor“. Der bei P&G Deutschland verfolgte Ansatz von "Frauenempowerment" unterscheidet sich damit negativ von Frauennetzwerken in den sonstigen bisher genannten Beispielen; P&G Deutschland scheint eher die Tradierung von stereotypen Weiblichkeitszuschreibungen hervorzuheben anstatt als Leitidee die Zusammenführung und Sichtbarmachung von professioneller Expertise von Frauen zugrunde zu legen.

## Stärken und Schwächen - Zusammenfassung

Leitbild/Leadership /Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation/Initiativen	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitsatz</li> <li>„Unique Diversity Group“</li> <li>Diversity „Owner“ (Westeuropa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzernweit; mit Action Plan für Westeuropa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen</li> <li>Ethnien</li> <li>Personen mit Behinderung (optional)</li> <li>Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Women’s in business Networks“ (Westeuropa)</li> <li>„Women in Business Team“ (D)</li> <li>Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse Bewußtseinstaining-Initiativen (optional)</li> <li>Evaluierung</li> <li>Vorträge, Workshops, Veranstaltungen</li> <li>HR diversity Reports (in Planung)</li> <li>Benchmarking</li> </ul>

### Stärken:

Das Leitbild spricht nicht nur die Kerndimensionen von Diversity an, sondern inkludiert auch persönliche Attribute und Charakteristika; es zielt nicht auf anti-diskriminatorische Handlungsanweisung, sondern verfolgt Entwicklung und Unterstützung von diverser Belegschaftsstruktur.

Die Zielvorgabe von 40% Frauenanteil bis Juni 2005 mit halbjährlichen Monitoring ist grundsätzlich ein ambitioniertes Herangehen und macht gute Fortschritte (s. CSR Europe 2002). Der Westeuropean Action Plan kann als ein impulsgebendes Tool für die Entwicklung eines Implementierungsvorhabens erachtet werden.

Das Work-Life-Balance Programm hebt sich durch das Kinderbetreuungsservice für dienstreisende MitarbeiterInnen von den sonstigen hier angeführten Work-Life-Balance Programmen ab.

Grundsätzlich ist das Westeuropäische Diversity Konzept erst "in Progress" und lässt zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine stichhaltige Bewertung zu.

Hervorzuheben ist, dass ein HR Diversity Report in Planung ist.

P&G Global wurden eine „Unzahl“ von Awards verliehen, die auf eine rege Benchmarkingbeteiligung rückschließen lässt. P&G Deutschland wurde der Total E-Quality 2001 verliehen.

### Schwächen:

Zwar wurde eine Arbeitsgruppe „Unique Diversity Group“ und Diversity Kontaktpersonen in jedem Geschäftsland eingerichtet, aber deren Pouvoir und Verpflichtungsübernahme ist (im Gegensatz z.B. zu Siemens AG) nebulos definiert.

<sup>49</sup> Always Selbst&Sicher Frauenforum <http://www.procterundgamble.de/presse/> (17-01-2003)

Wie im Action Plan hervorgeht, fokussieren sich die Diversity Aktivitäten bei P&G hauptsächlich auf Frauen-Empowerment; Hinweise von Initiativen für andere Zielgruppen sind keine zu finden. Grundsätzlich dürfte der Diversity Strategie nicht sosehr ein intrinsischer Charakter innewohnen; die Betonung liegt auffallend stark auf „Diversity als Wettbewerbsvorteil“ (z.B. Siemens AG verweist zwar auf das Wettbewerbsvorteilsargument, rückt es aber nicht ins Zentrum).

Offensichtlich greift P&G auf negative Erfahrungen in der Implementierung von Diversity in der Vergangenheit zurück und entwickelte die direkte Vorgabe eines Action Plans, der, ausgehend von den USA, Zielvorgaben für Westeuropa macht. Im Vergleich mit Siemens AG, dessen Ansatz eine Fülle von selbstkreierten Initiativen in den Geschäftsländern hervorbrachte, „riecht“ dieser Ansatz nach wenig Handlungsfreiraum für die Ländergesellschaften.

An Dimensionen von Diversity werden lediglich Gender und Work-Life-Balance angesprochen; die Dimension von Menschen mit Behinderung verbleibt zum Status quo eine optionale. Alle weiteren Dimensionen sind unberücksichtigt.

In der Darstellung des Chancengleichheitsprogrammes bei P&G Deutschland wurde auf die Fragwürdigkeit von den tatsächlichen Inhalten der Selbstbewusstseinstrainings für Frauen bereitseingegangen.

## PARTIALMODELLE

Die in der Folge dargestellten Beispiele sind a) österreichische Ansätze und b) als Partialmodelle zu begreifen.

Diese unterscheiden sich von den vorangegangenen Beispielen durch die Betonung lediglich einer bestimmten Dimension von Diversity und sind z.T. nur als Projekt (ausgerichtet auf eine bestimmte Sozial- bzw. Zielgruppe) und nicht als Managementstrategie indiziert.

In der Darstellung soll der Versuch unternommen werden, ein Panorama von österreichischen Ansätzen aufzuzeigen, die sich an ein Diversity Konzept anlehnen.

### Voestalpine AG - LIFE-Programm

#### Firmenprofil

Der voestalpine-Konzern ist eine weltweit tätige Unternehmensgruppe mit Firmensitz in Linz, Österreich. Zum Ende des dritten Quartals des Geschäftsjahres 2002/2003 (per 31. Dezember 2002) beschäftigte der Konzern 22.300 Personen<sup>50</sup>. (Genauere Kennzahlen zur Belegschaftsstruktur sind nicht verfügbar) Der Konzern ist laut Beratungsagentur Morgan-Stanley das derzeit profitabelste Stahlwerk Europas. Die voestalpine produziert und verarbeitet Stahl und liefert Leistungen im Bereich Anlagenbau und Informationstechnologie im Stahlbau. Der Konzern wandelte sich in seiner Strategie vom Nischenproduzenten im Stahlbau zum Entwicklungs- und Produktionspartner.

#### Web-basierte Darstellung

Obwohl das LIFE-Programm seit 2001 intern in der Umsetzungsphase ist, wurde – neben Pressekonferenzen und kurzen, allgemeinen Erwähnungen auf der Webpage - das Programm vorerst nicht medial publik gemacht. Erst mit Ende 2002 sind detaillierte Informationen auf der Web-Page zum LIFE-Programm zugänglich<sup>51</sup>. Voestalpine folgt damit einer generell anzuratenden Vorgehensweise in der Implementierung einer Managementdisziplin, nämlich zuerst, unbehelligt von der Öffentlichkeit, sich den internen Strategien zu widmen und dann, nach Vorliegen von (ersten) Implementierungsergebnisse, das Programm durch Öffentlichkeitsarbeit an die externen Stakeholder zu kommunizieren<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup>

[http://www.voestalpine.com/ag/de/vd\\_art/g/vaag\\_unternehme/k/vaag\\_profil/c/vaag\\_konzern\\_im/p/35341](http://www.voestalpine.com/ag/de/vd_art/g/vaag_unternehme/k/vaag_profil/c/vaag_konzern_im/p/35341) (26-03-2003)

<sup>51</sup> <http://life.voest.co.at/> (10-03-2003)

<sup>52</sup> Interview mit Kari Vaihia, Umweltmanager bei Sonera, FL, im Sept. 2002 (Maria Schwarz-Wölzl).



Die in der Folge dargestellten Informationen wurden von den beiden Webpages <sup>53</sup>, aus dem Geschäftsbericht 2001/2002 <sup>54</sup>., einem kurzen, von voestalpine zugesandten Presseartikel, sowie der LIFE-Projektbeschreibung aus der Datenbank „Arbeit und Alter“ <sup>55</sup> generiert.

## Ausgangslage für den Handlungsbedarf

Die globale Entwicklung der Stahlindustrie war in den letzten Jahrzehnten durch vielfache Produktivitätssteigerung bei gleichzeitiger Reduktion der MitarbeiterInnenzahl in der Produktion gekennzeichnet. Die eingedämmte Personalaufnahme ließ das Durchschnittsalter der Belegschaft steigen und führte zu einem hohen Personalanteil der über 45 Jährigen. Gleichzeitig ist die Arbeit in der Produktion durch hohe körperliche, gesundheitliche (Nachtschichtarbeit) und mentale Anforderungen gekennzeichnet, sodass ein vorzeitiger Pensionsantritt bei voestalpine typisch war. Der Konzern identifizierte vier Entwicklungstrends (bis 2005), die einen innovativen Handlungsbedarf evozierten:

- Im Unternehmen selbst: a) Erfordernis von neuen Fertigkeiten, b) Unternehmenswachstum bringt steigenden MitarbeiterInnen-Bedarf mit sich.
- Am Arbeitsmarkt aufgrund demographischer Veränderungen lassen immer weniger junge Menschen am primären Arbeitsmarkt rekrutieren
- Gesellschaftlicher Wandel a) Vereinbarkeit von Beruf und Familie, b) neue Arbeitsformen (Telearbeit...) c) Gesundheit rückt ins Zentrum des Wertekanons
- Pensionseintritt von 50% der Belegschaft in den nächsten 10 Jahren.

<sup>53</sup> <http://life.voest.co.at/> und <http://www.voestalpine.com/LIFE>

<sup>54</sup> [http://www.voestalpine.com/downloads/download/vaag/GB\\_Deutsch\\_final1.pdf](http://www.voestalpine.com/downloads/download/vaag/GB_Deutsch_final1.pdf) (05-12-2002)

<sup>55</sup> <http://www.arbeitundalter.at/>

Die voestalpine hat das LIFE-Programm ins Leben gerufen aus der weiteren Erkenntnis, dass für ein effektives Qualitätsmanagement das Verbleiben von erfahrenen und kompetenten MitarbeiterInnen im Unternehmen entscheidend ist.

Die Nachhaltigkeit der Belegschaft sollte durch die Strategie der Generationenbalance gesichert werden. Zielsetzungen dabei sind:

- Anhebung der Beschäftigungsdauer älterer, erfahrener MitarbeiterInnen
- Nachhaltige Integration junger MitarbeiterInnen beiderlei Geschlechts
- Intergenerativer Know How Transfer in der Teamarbeit (Wissensmanagement)
- Ergonomische Optimierung

## Definition von LIFE

„LIFE ist ein umfassendes, konzernweites (derzeit nur österreichische Gesellschaften, die Ausweitung auf die internationalen Unternehmen des Konzerns ist in einer zweiten Phase geplant) Programm zur Schaffung einer attraktiven Arbeitswelt voestalpine“.

## Konzept

Das in der Folge dargestellte LIFE-Programm umfasst:

1. Eine Ist-Analyse für den Begründungszusammenhang für LIFE (abgeschlossen)
2. Einen Top-down-Ansatz durch Leadership Commitment, der Einführung einer LIFE-Steuergruppe und einer Kerngruppe, die als Mediator zwischen Steuergruppe und den ExpertInnengruppen fungiert (fortlaufend)
3. Einen semi-bottom-up-Ansatz durch Einrichtung von ExpertInnengruppen zur Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen (fortlaufend)
4. Konkreten Maßnahmenkatalog für 2003 (in progress)

## IST-ANALYSE

Ausgangsbasis des LIFE-Programms (Untertitel: "Eine attraktive Arbeitswelt für alle Generationen") bildete die im Geschäftsjahr 2001/2002 mit Hilfe vom Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (IBG) ([health@work](#)) durchgeführten (halbjährige) Analyse von:

- Ausgangssituation und Einflussfaktoren bis 2006 im Bereich Personal -> Definitionen von Zielvereinbarungen der Führungskräfte der operativen Gesellschaften hinsichtlich einer Personalstrategie bis 2006;
- Ausfallzeiten und Schätzung der Kosten durch krankheitsbedingten Absentismus;
- Alterstauglichkeit ausgewählter Unternehmenseinheiten (pilotartig);
- Unternehmenskultur bzgl. selbsterfüllende Prophezeiungen, altersrelevanter Perzeptionen (Regeln, Mythen) und sozialer Beziehungen;
- Konzeption einer HR-Strategie ausgerichtet an der Unternehmensstrategie;
- Konzeption des Implementierungsprozesses

Auf Basis der Analyseergebnisse hat voestalpine "das Gleichgewicht der Generationen (als die wichtigste Führungsaufgabe der kommenden Jahre" programmatisch in die Personalpolitik aufgenommen. Ideenleitende Mission ist es, die voestalpine zur attraktiven Arbeitswelt für „alle Generationen und Geschlechter“ zu entwickeln (und ist somit kein isoliertes Programm nur für Ältere). Dabei wird die Sondierung bestmöglicher Arbeitsanforderungen und Entwicklungsbedingungen für ALLE MitarbeiterInnen verfolgt. Zielsetzungen dabei sind Optimierung von Leistung, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sinnfindung und Zusammenarbeit. Das Programm stellt eine Umgestaltung des gesamten HR-Managements dar und zielt auf Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und einen längerfristigen Bewusstseinswandel bei Führungskräften und MitarbeiterInnen ab.

## TOP-DOWN – LEADERSHIP AGREEMENTS

Das LIFE-Programm wird von der **Unternehmensleitung** und dem **Betriebsrat** gemeinsam getragen.

„Aus meiner Sicht ist das Thema unserer künftigen Arbeitskräfte das wirkliche Bedrohungspotenzial der nächsten Jahre. Wir brauchen uns nicht davor fürchten, dass wir technologisch ins Hintertreffen geraten oder am Markt Probleme bekommen. Aber die richtige Personalstruktur unserer Belegschaft richtig zu steuern – das ist die Herausforderung für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens. Im Jahr 2005 werden wir fünfmal mehr über-50-Jährige in Unternehmen haben als unter-30-Jährige. Diese Prognose ist ein absolutes Alarmzeichen, dass wir aktiv werden müssen. Wir wissen also um das Problem. Wir haben in einer Analyse die wichtigsten Kennziffern und Entwicklungen – wenn wir nicht gegensteuern – am Tisch. Wir müssen junge Menschen ansprechen und wir müssen über-50-Jährige zum Bleiben bewegen. Und wir werden viel Geld investieren müssen, um in Zukunft entsprechende Arbeitsplätze anbieten zu können. In der Vergangenheit haben wir in diesem Zusammenhang Entscheidungen getroffen, die für die heutige Situation mitverantwortlich sind. Wir müssen daher – Älteren wie Jungen – echte, neue Chancen bieten, die keine Feigenblätter sein dürfen.“ (Vorstandsvorsitzender Dkfm. Franz Sturz<sup>56</sup>)

Eine Programm-**Steuergruppe** trifft auf der Basis der Vorschläge der ExpertInnengruppen Entscheidungen und gibt Richtungen vor; sie ist das zentrale Koordinationsorgan und setzt Zeitpläne fest und koordiniert die Arbeit der ExpertInnengruppen. Mit der Steuergruppe ist eine sogenannte **Kerngruppe** assoziiert, die sich häufiger trifft und flexible und kurzfristig auf Eingaben der ExpertInnengruppen reagiert.

## SEMI-BOTTOM-UP - EXPERTINNENGRUPPEN

Im Rahmen des LIFE-Programmes erarbeiten acht ExpertInnengruppen bestehende Best-Practice Modelle inner- und außerhalb des Konzerns und entwickeln konkrete Problemlösungsvorschläge für die Umsetzung der Generationenbalance im Betrieb. Die ExpertInnengruppe „Kommunikation“ ist für den Informationstransfer an interne und externe Zielgruppen verantwortlich. Die Umsetzung der im Rahmen von LIFE entwickelten Vorschläge wird durch die einzelnen operativen Gesellschaften an die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen und innerhalb der jeweiligen HR-Strategien adaptiert. Hervorzuheben ist, dass in allen Gruppen der/die MentorIn und die Gruppenmitglieder namentlich angeführt sind, sowie deren Divisionszugehörigkeit. Das Faktum lässt sich als eine transparente Personalisierungsphilosophie im Programm interpretieren. (Informationen zu Ideensammlung, Aktivitäten und Instrumenten sind leider z.T. in Schlagwörtern und in Akronymen angegeben und verbleiben für LeserInnen öfters nebulos. Sie sind hier wörtlich wiedergegeben.)

ExpertInnengruppe Unternehmenskultur, Führung und Personalentwicklung

Genereller **Arbeitsauftrag** der Kultur- und Führungsgruppe ist die Gleichwertigkeit und Chancen der Generationen und Geschlechter sicherzustellen (mit diesem Statement erweiterte sich das Konzept um die Dimension der Geschlechterdifferenz), HR-Themen im Top-Management verankern, Bewusstseinsbildung für Führungskräfte und MitarbeiterInnen, sowie die Wertschätzung zwischen den Generationen und Geschlechtern zu erhöhen. Weitere Aufgaben sind Flexibilität und Wahlmöglichkeit zwischen alternativen Arbeits(zeit)-Formen anzubieten und zu sichern, Impulse für differenzierte Karrierewege setzen,

<sup>56</sup> <http://life.voest.co.at/life3.html> (10-03-2003)

MitarbeiterInnen-Partizipation zu verstärken, das Arbeitsinteresse und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, geistige Bündnisse für Frühpensionierungen zu überwinden, sowie die Einbeziehung der Belegschaftsvertretung in die LIFE-Ziele und Maßnahmen.

### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Kultur und Führung

Priorisierte Arbeitspakete	Ideen für Sofortmaßnahmen	Weitere Arbeitspakete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstseinsbildung, Anerkennungsinitiativen für Ältere</li> <li>• Sicherstellung von Chancengleichheit</li> <li>• Leitbildreflexion und Anstoß LIFE-konformer Prozesse</li> <li>• Konzernweite PE/OE-Landkarte und LIFE-konforme Maßnamenvorschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altersgrenzen im MDS überdenken/aufheben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritische Durchsicht der Mitarbeiterbefragungsergebnisse</li> <li>• Schulungskonzepte für Führungskräfte</li> <li>• KVP<sup>57</sup> mit LIFE verknüpfen</li> <li>• Einfluss organisatorischer Maßnahmen auf Mitarbeitermotivation</li> <li>• Rahmenbedingungen für Umsetzung der 2% Entwicklungszeit</li> </ul>

An (geplanten?) konzernweiten LIFE-Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen und –Instrumenten spannt sich ein weiter Bogen:

Zielgruppenspezifische Entwicklungsmaßnahmen	Weiter- und Höherqualifizierung	Projekte/Programme	Sonstige PE/OE-Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrlingsausbildung</li> <li>• Meisterentwicklung</li> <li>• Arbeiterentwicklung</li> <li>• Fachkurse für Hüttenwesen</li> <li>• MDS inkl. Mentoring, Coaching</li> <li>• HMS, SMR</li> <li>• „voneinander lernen“</li> <li>• Kundenorientierung Verkauf-Technik</li> <li>• Traineeprogramme</li> <li>• Stahlstiftung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsprogramme</li> <li>• Personalentwicklung „on the job“ – Anlernen vor Ort</li> <li>• EDV für Einsteiger</li> <li>• <a href="http://www.generationen.at">www.generationen.at</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KVP – einfach besser<sup>58</sup></li> <li>• VITA</li> <li>• e-Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter(team)gespräch</li> <li>• Nachfolgeplanung</li> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Bildungsrichtlinien</li> <li>• Entsendungs-/Rückkehrgespräche</li> <li>• 360°-Feedback</li> <li>• Potenzialanalysen</li> <li>• Job Rotation, Ing. Austausch</li> <li>• People in Motion</li> <li>• MitarbeiterInnen-Sharing</li> </ul>

<sup>57</sup> KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

<sup>58</sup> unter dem Titel „einfach besser. Ideen für ein großes Werk“ verfolgt voestalpine einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess am Standort Linz. Es geht dabei um Einbindung aller MitarbeiterInnen auf allen Ebenen in eine andauernden Ideenfindungs- und Umsetzungsprozess, um über viele kleine Verbesserungsideen sowohl Kostenpotentiale als auch Qualitätsverbesserungen zu realisieren. (Antwort der voestalpine auf persönliche Anfrage zur Begriffsklärung „einfach besser“)

Zielgruppen sind in folgende Kategorien klassifiziert:

- Alle MitarbeiterInnen
- ArbeiterInnen / Angestellte
- Führungskräfte / Nicht-Führungskräfte
- Konzern – Division – Gesellschaft – Bereich
- Alters- und Geschlechtsverteilung

#### ExpertInnengruppe Personalcontrolling

**Arbeitsauftrag** dieser ExpertInnengruppe ist die Entwicklung von Kennzahlen und möglichen Aggregationen zu einem konzernweiten (!) LIFE-Index. Die Arbeit beginnt bei der Ist-Analyse an Personalcontrolling-Instrumenten, Indikatoren und Zielsetzungen; führt weiter zum Benchmarking mit neuen Personal-Controlling Systemen und Indikatoren, sowie der Identifikation strategisch relevanter Produktivitäts- und Nachhaltigkeitsindikatoren in Zusammenarbeit mit allen anderen ExpertInnengruppen. In Abstimmung mit den anderen ExpertInnengruppen wird die Operationalisierung von Personalcontrolling-Instrumenten, Erhebungsmethoden, deren Auswertung und EDV-Kompatibilität erarbeitet.

#### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Personalcontrolling

Sammlung bestehender Modelle und Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalcontrolling a) Konzernweit b) Unternehmensspezifika</li> <li>• Skandia Navigator</li> <li>• Human Work Index</li> <li>• Wissensbilanz ARCS</li> <li>• Arbeitsklimaindex AK OÖ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der Altersstruktur im Personalcontrolling</li> <li>• PE-Kosten konzernweit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop Skandia + IBG<sup>59</sup></li> <li>• Erarbeitung LIFE-Index</li> </ul>

<sup>59</sup> Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Consultingfunktion im Rahmen des LIFE-Programmes

## ExpertInnengruppe Personalmarketing Recruiting

(Für diese Arbeitsgruppe wurden keine Angaben zum Arbeitsauftrag gemacht).

### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Personalmarketing Recruiting

Sammlung bestehender Modelle und Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenspräsentationen auf Messen (Unis, FH's)</li> <li>• Einschaltungen in Karriereführer, etc.</li> <li>• Praxisscheck, Success-Stipendium</li> <li>• Teilnahme an Lehrlingswettbewerben</li> <li>• Schnuppertage/-Lehre</li> <li>• Anbieten von Praktika, Diplomarbeiten, Dissertationen</li> <li>• Schulmarketingkonzepten Lehrlingsausbildung Donawitz</li> <li>• Projektarbeit Verkaufstrainees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrlingsaufnahme Donawitz: Programm für Lehrlinge, Eltern und Festgäste</li> <li>• Homepage</li> <li>• Imageinserat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanalyse a) außen b) innen</li> <li>• Bestandsaufnahme a) Instrumente b) Verfahren c) Erfahrungen</li> <li>• Indikatorensuche und Betriebsuntersuchung-&gt; Umsetzung durch Gründung von Subteams</li> </ul>

## ExpertInnengruppe Prozesse Ergonomie

Vor dem Hintergrund der einerseits typischen Ausrichtung von Karrieren, Arbeitsinhalten, Ergonomie und Arbeitsprozessen an jungen, gesunden MitarbeiterInnen und der andererseits steigenden Alterung im Unternehmen zielt der Kern-**Arbeitsauftrag** der Gruppe Prozesse Ergonomie auf ertragsoptimierende Konvergenz von Prozessen und Fähigkeiten aller Generationen. Im Detail umfassen die Aufgaben der Arbeitsgruppe die:

- Erstellung eines Tools zur Ist-Erfassung
- Beschreibung der Ist-Situation der über 50ig Jährigen
- Aufzeichnung von Zukunftstrends
- Ableitung von möglichen Maßnahmen/Empfehlungen
- Verbesserung für die Bedienung von Leitsystemen
- Verbesserung von Einzelarbeitsplätzen
- Gestaltung von Neuinvestitionen im Sinne von LIFE
- Empfehlung von Schichtgestaltungsmöglichkeiten
- Empfehlung zur Schaffung attraktiver Arbeitsplätze

## Aktivitäten der ExpertInnengruppe Prozesse, Ergonomie

Sammlung bestehender Modelle und Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fit für Linz 2010; Entwicklungsprogramm für Meister</li> <li>• Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Anlageerhaltung</li> <li>• Mitarbeiter schulen Mitarbeiter</li> <li>• Herausforderung „Gesund am Arbeitsplatz“</li> </ul>	<p>Bereits im laufen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonomie – Belastung und Empfehlung</li> <li>• Modelle bei der Bedienung von Leitsystemen</li> <li>• Physische Belastung bei der Instandhaltung</li> <li>• Einzelarbeitsplätze</li> <li>• Psychoergonomisches Belastungsprofil bei Ein-/Verkauf</li> <li>• Ergonomie – Schichtarbeit</li> <li>• Qualifizierung – Stress</li> <li>• Models of good practice</li> </ul>

An Messinstrumenten werden der Human Work Index (Sinnfindung, Stressniveau,...) und MitarbeiterInnen-Befragung herangezogen. Im Detail wurden für die Entwicklung eines Ergonomieplans (anberaumt bis 2006) bereits folgende Aktivitäten ergriffen:

- Identifikation von altersgerechten Verbesserungen der Technologie, Abläufe und Umgebungen
- Erstellung von arbeitsplatzbezogenen Belastungsprofilen
- Umsetzung von LIFE-Zirkeln<sup>60</sup>, eventuell Ausbildung von Zirkel-ModeratorInnen
- Abstimmung und Koordination mit KVP „Einfach besser“
- Erstellen einer altersbezogenen Stressorenanalyse und entsprechender Stresstrainings
- Identifikation von Kompetenzstufen, Kompetenzgruppen und Einfließen in das Knowledge Management
- Sammlung von Generationenmodellen (Lern-/Generationenbörse, Know-How-TrägerInnen identifizieren, entsprechende Daten- und Wissensbanken ergänzen bzw. strukturieren)
- Altersgerechte Didaktik sichern

### ExpertInnengruppe Gesundheit und Sicherheit

Manche der Aufgaben der Gruppe Gesundheit und Sicherheit überschneiden sich mit den Aufgaben der oben genannten Gruppe; auf dem ersten Blick lässt sich jedoch eine stärkere Fokussierung auf die Agenden der Präventivfachkräfte identifizieren. Zu den **Kernaufgaben** der Gruppe Gesundheit und Sicherheit gehören:

- Gesundheitsprognose für ältere MitarbeiterInnen (Altersgrenze wird noch überlegt)
- Human work Index für Nachhaltigkeitsprognosen
- Epidemiologie über altersabhängige Daten
- Überdenken der Gesundheitsquoten
- Erhebung der Gesundheitsverträglichkeit der Arbeitsprozesse in Hinsicht auf auch Älterwerden in Abstimmung mit Ergonomiegruppe

<sup>60</sup> siehe Beschreibung des Zirkelinstruments im Fallbeispiel Cirokredit Bank.

- Ausrichtung der Präventivleistungen am Ziel Arbeitsbewältigung und Arbeitsinteresse, sowie Abstimmung der Präventionsleistungen
- Entwicklung spezifischer Trainings für SchichtarbeiterInnen
- Schulung Gesundheit als Führungsaufgabe bis zum / zur PartieführerIn
- Abstimmung mit KVP und "einfach besser"
- Qualifikation der Präventionsdienste nach Bedarf

### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Gesundheit und Sicherheit

Sammlung bestehender Modelle + Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basisschulung Gesundheit</li> <li>• Sucht</li> <li>• Bewegung</li> <li>• Wirbelsäule</li> <li>• Ernährung</li> <li>• Psychosoziale Gesundheit</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Seminare (gesund &amp; sicher)</li> <li>• Sicherheits- und Gesundheitsorganisation</li> <li>• Sicherheitsviertelstunden</li> <li>• Ereignisanalysen<sup>61</sup></li> <li>• Sicherheits-Audits</li> <li>• HqsU<sup>62</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofort nur teilweise möglich</li> <li>• Möglichst rasch.               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gesund am Arbeitsplatz in Abstimmung mit KVP</li> <li>b) Einführung der freiwilligen Gesundheitsprognose</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsprognose</li> <li>• Health Work Index</li> <li>• Epidemiologie und Gesundheitsquoten</li> <li>• Gesundheitsverträglichkeit der Arbeitsprozesse</li> <li>• Ausrichtung der Präventionsleistung am AF+AI</li> <li>• Trainings (z.B. Schicht)</li> <li>• Altersabhängige Angebote Präventionsleistung</li> <li>• Abstimmung mit KVP "einfach besser"</li> </ul>

### ExpertInnengruppe Arbeitszeit und Entgelt

**Kernaufgaben** der Gruppe Arbeitszeit und Entgelt umfassen die Analyse von Schicht-Modellen sowie rechtliche Rahmenbedingungen (Zu Regulativen in Zusammenhang mit Entgelt werden keine Angaben gemacht).

### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Arbeitszeit und Entgelt

Sammlung bestehender Modelle + Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht der dzt. Schichtfahrweisen, TZ<sup>63</sup>-Modelle und Schichtzulagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollprozess „AZ-Gestaltung“ erarbeiten</li> <li>• Grundlagen zur Erhebung der MA-Bedürfnisse entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>• 5-Schicht-Möglichkeiten als Alternative zum 4-Schichtmodell</li> <li>• Analyse 3-Schichtbetrieb</li> </ul>

<sup>61</sup> Wahrscheinlich von Arbeitsunfällen; (Anm. M.S.-W.)

<sup>62</sup> Wahrscheinlich Health-Quality-Safety-Umwelt; (Anm. M.S.-W.)

<sup>63</sup> wahrscheinlich Teilzeit-Modelle; eigene Anmerkung

## ExpertInnengruppe Integrationsmanagement

Mit „Integration“ meint man hier die Implementation des LIFE-Programmes in Tochtergesellschaften außerhalb Österreichs und neu akquirierten Gesellschaften. Auf Basis einer Ist-Analyse der länder- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten (arbeitsrechtlich, demographisch, ökonomisch, gesellschaftlich) wird die Relevanz des LIFE-Programms für Auslandsstandorte ermittelt. Nach einer Adaption des österreichischen Manuals werden die organisatorischen Prozesse und personale Leadership-Übernahme definiert. Ein Sub-Gruppe arbeitet an der Erstellung eines Post-Merger-Integrationsleitfadens (wahrscheinlich hinsichtlich LIFE; eigene Anmerkung).

### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Integrationsmanagement

Sammlung bestehender Modelle + Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
Integration konzernweiter Projekte an allen Standorten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Literatur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluierung der LIFE-Relevanz für Auslandsstandorte</li> <li>• Workshop über Integration und länderspezifische Kulturaspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist-Analyse</li> <li>• Analyse Kulturaspekte</li> <li>• Evaluierung Österreich-Manual</li> <li>• Adaption Österreich-Manual</li> <li>• Einführungstermin/Pilot</li> <li>• Post-Merger-Konzept (LIFE)</li> <li>• Einführungskennzahlen</li> </ul>

## ExpertInnengruppe Kommunikation

**Arbeitsaufgabe** der Gruppe ist Herbeiführung von gemeinsamen Kommunikationsstandards und einer "gemeinsamen Sprache" in und um LIFE und zielt weiters auf Bekanntmachung von LIFE, auf Integration in allen Kommunikationsaktivitäten (Publikationen, Veranstaltungen, Gremiensitzungen,...) von LIFE, sowie auf Herbeiführung von „Lifekonforme“ Einstellungsänderung.

### Aktivitäten der ExpertInnengruppe Kommunikation

Sammlung bestehender Modelle + Programme	Ideen für Sofortmaßnahmen	Generelle Arbeitspakete
Sichtung anderer Kommunikationsprojekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIFE-Rubriken in internen Medien</li> <li>• LIFE als Thema in Herbst-Sitzungen</li> <li>• Abgestimmte LIFE-Präsentationsmodule</li> <li>• LIFE als Teil öffentlicher Auftritte (PK's, Vorträge, Roadshows,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Plattform für EG</li> <li>• Koordination &amp; Unterstützung der EG</li> <li>• Integriertes Kommunikationskonzept</li> <li>• Maßnahmen (Web, Zeichen, Plakate....)</li> <li>• Vermarktung von LIFE nach außen</li> </ul>

Weitere Kommunikationsinstrumente werden mittels eines externen Newsletters zu LIFE (auf der LIFE-Web-page beantragbar), Plakaten, sowie durch fortlaufende Publikationen in der MitarbeiterInnenzeitung ergriffen<sup>64</sup>.

## KONKRETE MAßNAHMEN – STATUS QUO IN 2003

Seit Jahresbeginn 2003 wurden bereits vielfältige Maßnahmen im Bereich von Aus- und Weiterbildung, Ergonomie und Gesundheit, Karrierechancen für Ältere, Anhebung des Lehrlingsanteils und des Frauenanteils in männerdominierten Arbeitssegmenten, sowie Zielvereinbarungen für Führungskräfte ergriffen.

### Formel 33

Als erste konkrete Maßnahme wurde die Einführung einer sogenannten „**Entwicklungszeit**“ für MitarbeiterInnen ergriffen und mit „Formel 33“ tituiert. Die Entwicklungszeit steht für den Erwerb und/oder die Auffrischung von Kenntnissen, fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, für gezielten Erfahrungsaustausch, sowie für gezielte Wissensweitergabe zur Sicherung von Know-How. Unter den Begriff Entwicklung fällt auch die Leitung eines Projektes zur Förderung von Sozialkompetenzen, Teilnahme an e-Learning-Sequenzen und Schnupperwochen in Nachbarabteilungen. Die Entwicklungsmaßnahmen sind gemäß den Bildungsrichtlinien in den einzelnen Gesellschaften umzusetzen und mit jeder/m einzelnen MitarbeiterIn persönlich zu planen.

Formel 33 ist eine Wort- bzw. Zahlenspielerei und steht für:

- drei Generationen – von jung bis alt
- drei Säulen der Entwicklung: am Arbeitsplatz, im Umfeld des Arbeitsplatzes und außerhalb des Arbeitsplatzes (on – near – off – the job)
- 33 Stunden Entwicklungszeit pro Jahr = 2% der Sollarbeitszeit bei Vollbeschäftigung ergibt 33 Arbeitsstunden bzw. 4 Arbeitstage; aliquote Berechnung für Teilzeitbeschäftigte.

Die LIFE-Steuergruppe hat einen Leitfaden zur Implementierung der Formel 33 beschlossen. Die Realisierung erfolgt mittels eines Stufenplans – für 2002/2003 Planung der Entwicklungszeit für einen Großteil der MitarbeiterInnen; in 2003/2004 soll eine flächendeckende Umsetzung für alle erfolgen.

### Karrierechancen auch für Ältere

Die Altersgrenzen wurden sowohl in der internen Karriereplanung als auch für BewerberInnen bei externen Stellenausschreibungen weitestgehend aufgehoben. In der voestalpine ist also künftig niemand mehr „zu alt“ für eine neue berufliche Herausforderung, sofern die Qualifikation den Anforderungen entspricht.

### Gesundheit und Ergonomie

Im Sinn des ganzheitlichen Ansatzes von LIFE wird daher auch verstärkt Augenmerk auf Gesundheitsvorsorge (z. B. „Gesundheitsprognose“ auf freiwilliger Basis) und Ergonomie gelegt: Im Rahmen von „Linz 2010“ etwa werden neue Anlagen nach diesen Kriterien errichtet (z.B. Bandbeschichtungsanlage 2). Darüber hinaus gibt es bereits eine Reihe weiterer Maßnahmen und Initiativen im Gesundheitsbereich (nicht weiter ausgeführt).

---

<sup>64</sup> nachzulesen im Geschäftsbericht 2001

#### Verringerung der Nachtschichtarbeit für ältere MitarbeiterInnen

Ebenfalls bereits in Durchführungsstadium ist ein Pilotprojekt in Linz, das gemeinsam mit 100 betroffenen Schichtarbeitern erarbeitet wird. Hier sollen unter anderem auch Tätigkeiten, die nicht zwingend in der Nachtschicht erledigt werden müssen, auf den Tag verlegt werden. Die Verringerung der Nachtschichtarbeit bzw. die Änderung des Schichtrythmus mit größerer Wahlmöglichkeit sind im Hinblick auf die angestrebte längere Verweildauer im Unternehmen von großer Bedeutung: Zum einen treten SchichtarbeiterInnen früher als der Durchschnitt in die Pension ein, zum anderen geht es dabei auch um den gesundheitlichen Aspekt gerade bei älteren ArbeitnehmerInnen. (Die Gesundheitsquote im Konzern liegt derzeit zwar mit 95 Prozent vergleichsweise hoch, doch nehmen krankheitsbedingte Ausfälle vor allem bei älteren SchichtarbeiterInnen naturgemäß zu.)

#### 60 Prozent mehr Lehrlinge

Angesichts der drohenden Knappheit junger MitarbeiterInnen mit unternehmensspezifischer Ausbildung und des gleichzeitigen österreichweiten Lehrstellenmangels spielt die Lehrwerkstätte eine wichtige Rolle. Die voestalpine betreibt die größten Lehrwerkstätten Österreichs und bildet auch Lehrlinge für andere Unternehmen in rund 20 Lehrberufen aus. Im laufenden Lehrjahr werden um 60 Prozent mehr Lehrlinge als im Jahr zuvor ausgebildet. (Derzeit besuchen rund 750 junge Menschen die Lehrwerkstätte in Linz und die Lehrlingsausbildungen in Donawitz und Krems, davon 170 aus fremden Unternehmen.)

#### Mehr Mitarbeiterinnen ins Unternehmen

Der Frauenanteil im Bereich der ArbeiterInnen ist derzeit (vor allem aufgrund der körperlichen Belastung) noch vergleichsweise gering; im Rahmen der Personalstrategie sollen künftig jedoch auch verstärkt weibliche Mitarbeiter ausgebildet werden, um in bisherigen „Männerdomänen“, etwa in Leit-/Steuerständen, tätig zu sein.

#### Förderung von akademischem Nachwuchs

Die voestalpine fördert Studierende: So schreibt die voestalpine AG in Zusammenarbeit mit der Johannes Kepler Universität Linz und der Montanuniversität Leoben den „voestalpine Wirtschaftspreis“ aus, der für hervorragende Diplomarbeiten, Dissertationen und andere wissenschaftliche Arbeiten vergeben wird. 50 Absolventen technischer und ähnlicher unternehmensrelevanter Studienrichtungen unterstützt die voestalpine weiters durch Übernahme der Studiengebühren. Über 300 Studenten technischer Richtungen sammeln überdies Feriapraxis. An der Montanuniversität Leoben fördert die voestalpine im Rahmen des „Success Stipendiums“ Talente unter den Studenten mit 3.000 Euro pro Jahr. An der Montanuniversität wird aufgrund einer Industrieinitiative mit voestalpine und anderen Unternehmungen generell allen Studenten im ersten Studienabschnitt durch den so genannten Praxisscheck die Studiengebühr refundiert.

#### Zielvereinbarung für Führungskräfte

Die Führungskräfte sind für die Realisierung des LIFE-Programms konkret verantwortlich. Die Erarbeitung von Personalanalysen ist ebenso wie die Umsetzung der „Formel 33“ Teil der Zielvereinbarung für Führungskräfte und beeinflusst damit maßgeblich den variablen Gehaltsbestandteil.

## Stärken und Schwächen - Zusammenfassung

Leitbild/Leadership /Commitment	Reichweite	Dimensionen	Partizipation/Initiativen	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership Commitment</li> <li>• Steuergruppe</li> <li>• Kerngruppen</li> <li>• Zielvereinbarungen für Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derzeit für Österreich, konzernweit in einer 2. Phase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen (nur angedeutet)</li> <li>• Generationenbalance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsratseinbindung</li> <li>• ExpertInnengruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist-Analyse</li> <li>• Formel 33</li> <li>• Karrierechancen für Ältere</li> <li>• Gesundheitsförderung</li> </ul>

### Stärken:

Das LIFE Konzept wird von „oben“ getragen und schließt eine breite MitarbeiterInnengruppe in Form von Zirkelarbeit mit ein. Es ist das einzige der von uns aufgefundenen Beispiele, das explizit die Betriebsratsbeteiligung anspricht. Die Strukturierung der LIFE-Implementierungsarbeit durch ein Leadership Commitment, einer Steuerungsgruppe und der klar ausgewiesenen Aufgabendefinitionen der ExpertInnengruppen weisen auf eine gut durchdachte Herangehensweise. Es ist hier gelungen, eine Diversity Dimension – nämlich Generationenbalance – mit einem Gesundheitsförderungsprogramm zu verlinken. Während die hier angeführten „Gesamtmodelle“ Gesundheitsmanagement als eine für sich stehende Managementkategorie führen, nimmt das LIFE Programm durch die Zusammenführung von Generationenbalance und Gesundheit hier eine Unique Selling Proposition ein. Es bietet zumindest theoretisch einen Ansatz zur Weiterführung zu weiteren Diversity-Dimensionen.

### Schwächen:

Das Leitbild ist erst im Entwicklungsstadium. Das Konzept richtet sein Augenmerk auf die Produktivitätsfähigkeit von älteren Mitarbeitern (hier: bewusst keine geschlechtsneutrale Schreibweise). Es wird zwar von der voestalpine darauf hingewiesen, dass die Absicht, den Frauenanteil zu heben, besteht, es mutet aber, im Vergleich zu den sonstigen ambitionierten Aktivitäten (z.B. die der ExpertInnengruppen oder Formel 33), nach praktischer Nichtbeachtung der Genderfrage an. Untermuert wird auch unsere Kritik durch die Nichtexistenz von Work-Life-Balance (zumindest zarten) - Ansätzen.

# Girocredit Bank- Productive Ageing

## Firmenprofil

Die Bank entstand aus der Fusionierung von ÖCI und Girozentrale als Spitzeninstitut der Sparkassen. Die Bank beschäftigte rund 2000 MitarbeiterInnen im Innen-, Filial- und Außendienst in einem österreichweiten Firmennetzwerk. Die Leistungsbereiche bestanden aus Filial- und Standardkundengeschäft, Großkunden, Vermögensmanagement und Derivativenhandel sowie aus Führungs-, Infrastruktur- und Distributionsaufgaben. Durch Fusionierung gibt es Girocredit Bank nicht mehr.

## Projekt „Personalentwicklung und Gesundheitsförderung über 40“

Das Projekt „Personalentwicklung und Gesundheitsförderung über 40<sup>65</sup>“, vom Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung bei Girocredit Bank durchgeführt, (keine Angaben zur Projektlaufzeit), verfolgte die „MitarbeiterInnen ab 40 leistungsfähig, leistungsbereit, leistungsfreudig und gesund zu erhalten“, d.h. eine altersdifferenzierte Umgestaltung der Arbeitsorganisation herbeizuführen.

Wenngleich das Projekt als langfristiges HR-Programm angelegt war, musste es durch (zweimalige) Fusionen während der Laufzeit, ausgesetzt werden.

Die Konzeption des hier angeführten Projektes soll neben voestalpine, Einblick in Modelle altersgerechter Arbeitsgestaltung bieten.

## Ausgangslage

Die Hälfte der MitarbeiterInnen waren über 40ig-Jährige und in einem "quasi pragmatisierten" Dienstverhältnis. Bei Personen, die älter als 50 Jahren waren, traten Erscheinungen der Demotivation, der inneren Pensionierung, des Wunsches nach Frühpensionierung und der Frühpension gehäuft auf. Eine erste Bedingungsanalyse der Personalabteilung zeigte eine Schiefverteilung der Entwicklungs- und Fortbildungsförderung für diese Personengruppe; Hinweise auf die Ursachen für diese "inneren Pensionierung" wurden offensichtlich:

Alter	Anteil an Belegschaft	Ausgaben für Fortbildung
Bis 40 Jahre	55%	95%
Ab 40 Jahre	45%	5% (!!!)

## Das Konzept

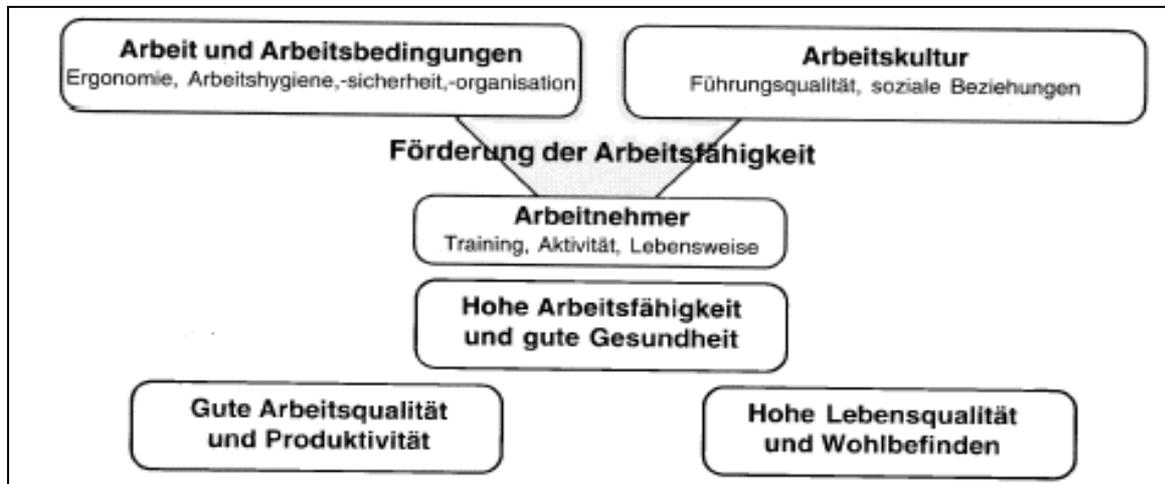
Das Grundmodell „einer altersgerechten Umgestaltung der Arbeitswelt“ im Projekt zielte auf Integration aller Menschen auf allen Ebenen: Vom Führungsverhalten über kollegiale Einstellungen, Ergonomie, persönliche Fitness bis zur Arbeitszeit. Als Ergebnis des Umgestaltungsprozesses sollen respektvolle Unternehmenskultur, gute soziale Beziehungen, verbesserte Arbeitsorganisation, erhaltene Arbeitsfähigkeit, gute Gesundheit und Produktivität sowie ein produktives Privatleben, stehen. Das im europäischen Konzept der „betrieblichen Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung“<sup>66</sup> erfolgreich erprobte Modul „Gesundheitszirkel“ wurde auch hier als analytisches und partizipatives

<sup>65</sup> Entnommen der von der Industriellenvereinigung gemeinsam mit der Arbeiterkammer Wien in Auftrag gegebenen Wissens-Datenbank zur virtuellen Unternehmensberatung für die „lebensaltersgerechte Reorganisation von Arbeitsprozessen“. <http://www.arbeitundalter.at/>

<sup>66</sup> siehe Erläuterung unter:

[http://www.oogk.at/esvapps/page/page.jsp?p\\_pageid=182&p\\_menuid=143&pub\\_id=2648&p\\_id=1#pd314558](http://www.oogk.at/esvapps/page/page.jsp?p_pageid=182&p_menuid=143&pub_id=2648&p_id=1#pd314558) (26-03-2003)

bottom-up Tool in Verwendung genommen: mittels Moderation analysieren MitarbeiterInnen aus der Zielgruppe ihre Belastungen am Arbeitsplatz (von der Ergonomie bis zur Arbeitszeit) und entwickeln Lösungsvorschläge.  
Die folgende Abbildung zeigt ein Dreisäulen Modell für eine altersgerechte Umgestaltung der Arbeitswelt.



Quelle: <http://www.arbeitundalter.at/> (05-12-2002)

Das Projekt entwickelte Maßnahmen auf mehreren Ebenen:

### **Unternehmenskultur**

- Führungskräfte zu Bewusstseinsbildung und Einstellungswandel in Bezug auf Potenziale älterer Mitarbeiter ermuntern
- Unternehmensweite Workshops mit MitarbeiterInnen über 45 über die Arbeit/Gesundheit/Sinnfindung/Älterwerden/Reife sowie über Prinzipien einer altersgerechten Umgestaltung und Erhebung der Reformvorschläge der MitarbeiterInnen
- Bewusstmachen der Mythen und Sichtbarmachen der Missverständnisse durch Workshops, ProdAgeNewsletter und Intranet
- Interne Kommunikation über eigenen Newsletter, Intranet u.ä.

### **Coaching von Führungskräften und MitarbeiterInnen**

- Beratung von Führungskräften bei (scheinbar) altersbedingten Problemstellungen und Konzeption von Veränderungen
- Beratung und Coaching bei individuellen Krisensituationen
- Focusgruppe über Rückzugskarrieren
- Pensionsvorbereitungseminare

### **Ergonomie-Maßnahmen**

- Gleit-Pensions-Modell
- Projekt Poststelle
- Projekt Authentizitäts-Training
- Focusgruppe/Gesundheitszirkel "Älterwerden im Filialbetrieb"
- Gesundheitliche Stärken-Schwächen-Analyse
- Gesundheitsförderung und Fitness über Betriebsärztliche Ordination
- Fitness-Gruppe "Wer rastet, der rostet"

- Gesundheitsuntersuchungen und Beratung
- Ernährungs-Beratung

**Die Prozess-Evaluation identifizierte durch das Projekt:**

- Aufbruch, Bewegung und Begeisterung
- Hohe Wertschätzung für das Unternehmen
- Kreativer Lernprozess, Beteiligung, Zusammenhalt
- 70 MitarbeiterInnen im Gleitpensionsmodell
- 200 MitarbeiterInnen beim Fitnesskurs
- Erkenntnisse zur Umgestaltung der Filialarbeit
- Erweiterung der Personalentwicklung, insbesondere für Aussendienst-MitarbeiterInnen

**Stärken und Schwächen – Zusammenfassung**

Aufgrund der Darstellung über Sekundärquelle und der Unmöglichkeit der Recherchierung über die Firma selbst, lassen sich keine Angaben zur Einbettung des Projekts in das Firmenmanagement machen. Es soll mit der Projektbeschreibung die Ansätze und die Möglichkeiten der Initiativesetzungen mit Fokus auf Integration von Generationenbalance mit Gesundheitsförderung dargelegt werden. Eine Stärken/Schwächen-Analyse im oben geführten Sinne mag nicht sinnvoll erscheinen. Es gelten auch hier die Kritikpunkte zum Versäumnis der Genderfrage, wobei zum Zeitpunkt der Projektdurchführung das Reflexionsniveau zu Gender Mainstreaming allgemein noch niedrig war.

# Wiener Städtische – Auszeichnung zum frauen- und familienfreundlichsten Betrieb in Österreich

## Firmenprofil

Die Wiener Städtische (WSTV) wurde 1824 gegründet. Als Universalversicherer bietet WSTV ein breites Spektrum für Privat-, Firmen- und öffentliche Kunden, sowohl für den inländischen Markt als auch für 12 weitere Länder. Zum Jahresende 2001 waren 3.776 MitarbeiterInnen angestellt, 1848 MitarbeiterInnen im Innendienst und 1881 MitarbeiterInnen im Außendienst; davon sind ca. 10% teilzeit-beschäftigt. Der Frauenanteil gesamt beträgt 38%, der Anteil in Führungspositionen 20%. Rund 100 Lehrlinge absolvieren bei WSTV ihre Ausbildung. Gemäß Bescheid des Bundessozialamtes zählten 133 MitarbeiterInnen im Jahr 2001 zum Kreis der begünstigten Behinderten gemäß Behinderteneinstellungsgesetz<sup>67</sup>.

## Awards

- 1993 ausgezeichnet mit dem „Gläsernen Schuh“ als frauen- und familienfreundlichstes Unternehmen; seither findet die Vergabe der Preise des Vereins Taten statt Worte in der WSTV statt;
- 1998 „Rose der Anerkennung“ vom Verband der Akademikerinnen Österreichs für das frauenfreundliche Engagement der WST
- 1999 „Kinderfreunde-Oskar“ für den Betriebskindergarten (zum 2. Mal)
- 2000 „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb Wiens“ des Vereins „Taten statt Worte“
- 2001 3. Platz als „frauen- und familienfreundlichster Betrieb Österreichs“ in der Kategorie der Großbetriebe des Bundeswettbewerbs.

## Web-basierte Darstellung

Auf der Webpage<sup>68</sup> werden keinerlei Angaben zu den oben genannten Awards gemacht. Die hier dargestellten Informationen wurden auf Anfrage vom Unternehmen zur Verfügung gestellt (jedoch oft nur schlagwortartig angeführt).

## Konzept rund um die Auszeichnung

Bei WSTV wurden 2001 folgende Betriebsvereinbarungen an Sozialleistungen für die Belegschaft, die über das gesetzliche und kollektivvertragliche Maß hinausgehen, getroffen:

- Gleitzeit geltend für den Innendienst
- Freie Zeiteinteilung geltend für den Außendienst
- Probephase nach der Karenz: volle Abfertigung
- Ersatzleistung für entgangene Sonderzahlungen während der Karenz (abhängig von der Dauer des Karenzurlaubes)
- keine Kürzung des Urlaubsanspruchs nach der Karenz
- Kinderzulage (höher als im KVI)
- Geburtenbeihilfe (mind. 1 Jahr im Unternehmen beschäftigt, gestaffelt: derzeit: 1. Kind: 218,02 €, 2. Kind: 254,35 €, ab 3. Kind: 290,69 €, einmalige Leistung)
- Heiratsbeihilfe

Weitere familienfreundliche Einrichtungen und Unternehmensmaßnahmen:

---

<sup>67</sup> Belegschaftsdaten wurden dem zugesandten Geschäftsbericht 2001 entnommen.

<sup>68</sup> <http://www.wienerstaedtsche.at/unternehmen/index.php3> (18-03-2003)

- Betriebskindergarten; inkl. Krabbelstube und Hort für Kinder bis zum Alter von 10 Jahren; seit 1974; Betreiber: Wiener Kinderfreunde; Öffnungszeiten: ganzjährig – passend zur Gleitzeit; Verpflegung aus der Betriebsküche; soziale Preisstaffelung nach Einkommen vergleichbar einem Gemeindekindergarten; eigener Bewegungsraum; 130 Kinder, 13 Betreuerinnen; auch kurzfristige Aufnahme von Kindern möglich, wenn bspw. andere Kindergärten wegen Krankheit geschlossen sind;
- Betriebsambulatorium - organisatorische Erleichterung;
- Sportplatz;
- Hilfestellung bei der Suche von Kindergartenplätzen, wenn Betriebskindergarten nicht erwünscht;
- individuelle Telearbeit seit 1999;
- eigene Anlaufstelle für Planung des Wiedereinstiegs, die sich auch um den Kontakt zu den Frauen während der Karenz sowie um die rechtzeitige interne „Arbeitsplatzsuche“ kümmert;
- Während der Karenz Kontakt zum Unternehmen durch geringfügige Beschäftigung möglich;
- dem Wunsch nach Teilzeit wird fast immer entsprochen

Positiv durch die Jury bewertet wurden beim Wiener Preis insbesondere:

- dass mehr als 90% der Mitarbeiterinnen der WTSV nach der Karenz wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren;
- Möglichkeit der Telearbeit;
- der seit 1974 bestehende Betriebskindergarten mit Krabbelstube und Hortbetreuung

### Implikationen der Awards

Das Unternehmen erkannte einen vielfältigen Nutzen aufgrund der indizierten frauen- und familienfreundlichen Maßnahmen bzw. durch die Preisverleihung, nämlich:

- Förderung der Einsatzbereitschaft und Motivation der MitarbeiterInnen: die Preisverleihung macht die Belegschaft darauf aufmerksam, dass die vom Unternehmen geleisteten Sozialleistungen keineswegs selbstverständlich sind und führte zu mehr "Compliance" (Übereinstimmung) mit dem Unternehmen; damit
- Förderung der Bindung an das Unternehmen;
- Vermeidung von Fluktuation;
- Verhinderung von Know-how-Verlust;
- Sensibilisierung zu genderspezifischen Themenstellungen unter der Belegschaft.

Einen Mehrwert durch die Preisverleihung erzielte das Unternehmen im und für erweiterten Stakeholderbereich, dahingehend, dass:

- Bewerbungen von talentierte Personen, die erst durch die Preisverleihung auf das Unternehmen aufmerksam wurden, einlangen sowie
- Familienfreundlichkeit nun auch in die Werbe- und Produktlinien einfließt.

Zur Zeit bestehen bei WSTV verstärkte Bemühungen Frauen für den Außendienst aufzunehmen. WSTV legt weiterhin mehr Augenmerk auf Frauenthemen, bspw. Durch Workshops speziell für Frauen, Frauenlauf, etc.

### Zusammenfassung

Grundsätzlich spricht die Beteiligung einem einschlägigen Benchmarking für das Gender-Bewusstsein und für die Innovativkraft eines Unternehmens für sich. Der Schwerpunkt der Maßnahmen bei WSTV bezieht sich auf „Familienfreundlichkeit“, wobei die Beiträge sich im Wesentlichen auf den Aspekt Kinderbetreuung beziehen. Fundierte flexible

Arbeitszeitregelungen sind nicht ersichtlich oder nur zaghafte angegeben. Auch im Hinblick auf Frauenförderung sind die Maßnahmen rudimentär entwickelt und reduziert sich bei genauerer Betrachtung auf Regelungen rund um die Elternkarenz. Die qualitativen Angaben ohne Kennzahlen zu den Benefits durch die Verleihung der Awards zeugen entweder von einem Managementverständnis, das weitgehend dem Bild eines traditionsverhafteten Familienunternehmens entspricht, was aber bei der Größenstruktur von WSTV erstaunlich erscheinen mag, oder auf eine oberflächliche Auseinandersetzung mit Frauenförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dass die verliehenen Awards nicht auf der Web-site angeführt werden, verstärkt unsere kritische Hinterfragung der tatsächlichen Qualität von Frauen- und Familienfreundlichkeit in der Unternehmenspraxis bei WSTV.

# Wiberg GmbH – Frauen und familienfreundlichster Betrieb

## Firmenprofil

Wiberg ist ein führender Entwickler und Produzent für die Lebensmittelbranche und für die Gastronomie. Das Angebot umfasst Gewürze, Gewürz-Spezialitäten, Kräuter, Essige, Öle, Würzcremen und Marinaden. Mit 575 MitarbeiterInnen operiert Wiberg neben Österreich auch in Kanada, Los Angeles und Barcelona. Das Unternehmen exportiert 78,32% in das Ausland, wie Deutschland, Schweiz, Kanada, Finnland, Polen und Russland.

## Awards/Zertifikate

- ISO 9001 (1994)
- Bio-Zertifikat ("ja natürlich!", "BCS", "Austria Bio Garantie")
- Familienfreundlichstes Unternehmen in Salzburg (2000)
- Frauen- und Familienfreundlichsten Betrieb 2000 in Österreich (Platz 2)

## Webbasierte Darstellung

Unter dem Button „Zahlen & Fakten“<sup>69</sup> wird der Award als Frauen- und familienfreundlicher Betrieb (lediglich) erwähnt. Die hier dargestellten Informationen wurden dem „Zusatzblatt zum Einreichbogen Bundeswettbewerb ‚Frauen- und Familienfreundlichster Betrieb‘“ entnommen (das vom Unternehmen nach Anfrage zur Verfügung gestellt wurde).

## Philosophie von Frauen- und Familienfreundlichkeit

„In der mehr als 50-jährigen Tradition des Familienunternehmens ist es für Wiberg selbstverständlich, auf die persönliche Situation der Mitarbeiterinnen und deren Familien zu achten. Für die GF ist der direkte Kontakt zu den Menschen die Kernphilosophie in der Mitarbeiterorientierten Unternehmensführung.“

## Konzept

Das Konzept „Frauen- und Familienfreundlichkeit“ bei Wiberg setzt an bei:

- Weiterbildungsmaßnahmen
- Arbeitszeitregelungen
- Flexibilität des Arbeitsortes
- Wiedereinstiegshilfe nach Elternkarenz
- Kinderbetreuungsmaßnahmen
- Sozialleistungen

## WEITERBILDUNG

Unter dem Aspekt nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit (und der 'damit verbundenen wirtschaftlichen Absicherung der Familien der MitarbeiterInnen' – so die Argumentation) setzt Wiberg auf offensive Weiterbildungskonzepte.

<sup>69</sup>

<http://www.wiberg.at/C1256AFE002EA67F/ns/DB6C9138953AA4DAC1256AFE00590E22?OpenDocument> (10-03-2003)

Neben den zahlreichen externen Weiterbildungsveranstaltungen bietet das im Jahr 2000 gegründete Wiberg-College auch intern allen MitarbeiterInnen vielfältige Möglichkeiten zu Qualifikationserweiterung. Die Kosten für die Weiterbildungsveranstaltungen trägt grundsätzlich das Unternehmen; soweit es möglich ist, wird Weiterbildung während der bezahlten Arbeitszeit durchgeführt. Zusätzlich stellt Wiberg eine umfangreiche Fachbibliothek und zahlreiche abonnierte Fachzeitschriften interessierten MitarbeiterInnen zur Verfügung.

Zur Förderung der ‚kulturellen Bildung‘ erhalten die Beschäftigten einen beträchtlichen Zuschuss zum Kartenabonnement des Salzburger Landestheaters; für Familienangehörige werden Karten mitorganisiert.

In den sich an die MitarbeiterInnen gerichteten Kochkursen sind auch männliche Familienangehörige willkommen, denn ‚wir gehen davon aus, dass diese das Erlernete auch zur Freude ihrer Frauen und der Familien nutzen‘.

## WORK-LIFE-BALANCE

- Arbeitszeit/Teilzeit: neben „zahlreichen flexiblen Arbeitszeitmodellen“<sup>70</sup> bestehen auch individuell zu vereinbarende Teilzeitleösungen.
- Kinderbetreuung: durch Kontakthaltung zum räumlich benachbarten Kindergarten und aufgrund der Größenstruktur der Belegschaft hat sich nicht die Rentabilität für einen eigenen Betriebskindergarten ergeben.
- Telearbeit: grundsätzlich besteht die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten "wenn aus einer aktuellen privaten Situation der Bedarf entsteht“, jedoch als Produktionsbetrieb "hat sich bisher noch kein konkreter Bedarf ergeben"

## FRAUEN- UND FAMILIENFREUNDLICHE INITIATIVEN

- Kontakthaltung während der Karenzzeit: z.B. Zusendung der MitarbeiterInnenzeitung, Einladung zu Wiberg-Festen, Urlaubs- und Krankenstandsvertretung ("noch wichtiger sind hier die intensiven persönlichen Beziehungen zwischen den KollegInnen während der Karenzzeit). Erwähnt wird auch, dass bei Wiberg einige Mütter – darunter auch alleinerziehende Mütter - tätig sind, die von Wiberg nach Ende der Karenzzeit bei ihrem früheren, d.h. einem anderen Unternehmen, neu eingestellt wurden.
- Den Kindern der MitarbeiterInnen werden Ferienpraktika angeboten: "diese Einbindung der Kinder in das Unternehmen, in dem die Eltern selbst tätig sind, wird von den MitarbeiterInnen immer wieder auch als wertvolle Erfahrung für die gesamte Familie bezeichnet."
- (materielle) Sozialleistungen: gratis Brennholz, gratis Vitamin C Präparate für die ganze Familie, Impfkationen, Geschenke bei Hochzeiten und Geburt von Kindern, Betriebssportclub, Verleihung der Lastkraftwagen an MitarbeiterInnen für Übersiedlungen, Wiberg-Ferienhaus in Südfrankreich ('zu besonders günstigen Konditionen'), Startwohnungen für neue MitarbeiterInnen;
- (immaterielle) Sozialleistungen: Hilfestellungen bei Behörden- und Bankangelegenheiten bei familiären und wirtschaftlichen Notlagen, Unterstützung bei der Überwindung von Alkoholproblemen.

---

<sup>70</sup> Einschränkung: „Flexible Arbeitszeit bedeutet andererseits aus Sicht des Unternehmens auch, dass die Arbeit dann erledigt werden muss, wann sie anfällt. Hier ist es gelungen eine sehr gute Basis zwischen MitarbeiterInnen und Geschäftsführung aufzubauen. Flexible Arbeitszeit wird in partnerschaftlichen Sinne zum Vorteil aller gelebt.“

## IMPLIKATIONEN DES AWARDS

Den Geldpreis aus dem Salzburger Landeswettbewerb in der Höhe von 100.000,-ATS hat die Geschäftsführung von Wiberg verdoppelt und wird als „Familienfonds“ den MitarbeiterInnen zu Verfügung gestellt: in einem Ideenworkshop 'mit Müttern und Vätern, die in verschiedenen familiären Situationen leben' wurde der Einsatz des Fonds diskutiert.

## GENDER PERFORMANCE

Seit dem 1998 zuerkannten Salzburger Award „Familienfreundlichkeit am Prüfstand“ hat Wiberg die Zahl der Frauen in Führungspositionen um 60 % angehoben. Insbesondere im mittleren Management wurden gezielt Frauen eingestellt oder aus anderen Funktionen aufgebaut. Am Standort Salzburg sind von den 500 MitarbeiterInnen ein Drittel der Managementpositionen mit Frauen besetzt.

## Zusammenfassung

Es liegt im Wesen des „Frauen- und familienfreundlicher Betrieb“ Award gezielt auf Kinderbetreuungsmaßnahmen einzugehen, was hier im vorliegend Beispiel auch der Fall ist. Trotzdem ergreift Wiberg darüber hinaus Maßnahmen auf, die punktuell klein, aber durchaus auf eine gelebte Auseinandersetzung mit dem sozialen Wohlbefinden der MitarbeiterInnen hindeuten (z.B. Unterstützung bei Alkoholkrankheit, Kochkurse auch für Männer). Insgesamt ist das Wiberg Initiativen-Panorama im Vergleich mit WSVT durchaus innovativer, vor allem vor dem Hintergrund der bedeutend kleineren Größenstruktur des Unternehmens, das wesentlich weniger Handlungsspielraum für innovative Maßnahmensetzungen zu lässt; m.a.W. das Wiberg-Beispiel zeigt, dass (zumindest ansatzweise) Diversity Management auch in einem Mittelbetrieb realisierbar ist. Die Bezifferung von Gender Performance ist besonders positiv hervorzuheben.

## Siemens AG Österreich – Behindertenausbildung

Das Projekt bei Siemens AG Österreich ist eine Lehrlingsausbildung für gehörlose bzw. schwerhörige Jugendliche zur/m ElektromechanikerIn und soll in der Folge kurz dargestellt werden.

Projektuntertitel: "Integrieren und ausbilden: Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen als Auszubildende bei Siemens Österreich."

Das Projekt wurde bereits sieben mal durchgeführt; im September 2003 wird voraussichtlich mit dem achten Lehrgang begonnen<sup>71</sup>. Ab dem 4. Projekt ist auch die Ausbildung zum/r Industriekaufman/frau möglich.

Langfristig soll das Projekt die Jugendlichen in Arbeitsbereiche mit Nicht-Behinderten integrieren und ihnen selbständiges Arbeiten ermöglichen.

### Ausgangslage und Herangehensweise

Die Firma beschäftigt 12.000 ArbeitnehmerInnen, davon sind etwa 280 MitarbeiterInnen mit Behinderung (Stand Dezember 2002). Bisher waren stets nur zwei Personen mit Behinderung gleichzeitig in Ausbildung. Nach dem Herantreten des Bundessozialamtes Wien, Niederösterreich, Burgenland und des Arbeitsmarktservice AMS an die Siemens AG und interner Beratungen einigte man sich darauf, eine vom AMS und vom Bundessozialamt gemeinsam ausgewählte Gruppe von Behinderten bei der Siemens AG für eine „Schnupperwoche“ aufzunehmen. Die gehörlosen bzw. schwerhörigen Jugendlichen selbst konnten sich eine Vorstellung von der sie erwartenden Arbeit machen und seitens des Unternehmens wurde dabei festgestellt, unter welchen Sicherheits- und Adaptierungsvorkehrungen der Ausbildungseinrichtungen das gemeinsame und integrierte Arbeiten mit Personen mit Behinderung möglich ist. Derzeit nehmen neun Personen mit Behinderung an einer dreieinhalbjährigen Elektromechanikerausbildung teil.

### Konzeption der Ausbildung

Gemäß dem österreichischen dualen Lehrlingsausbildungssystem erfolgt die Ausbildung in einer Berufsschule und in der betriebseigenen Werkstatt.

Zur Teilnahme an der Ausbildung sind folgende Voraussetzungen notwendig:

- Einen Behinderungsgrad von mindestens 50%.
- Einen erfolgreichen Schulabschluss.
- Es muss sich um eine berufliche Erstausbildung handeln.

Die hörbehinderten Jugendlichen werden parallel mit den hörenden Lehrlingen unterrichtet. Die TeilnehmerInnen mit Behinderung erhalten eine Stunde Logopädieunterricht pro Woche und zwei DolmetscherInnen für Gebärdensprache sind speziell zur Begleitung und Betreuung der KursteilnehmerInnen eingestellt. Die DolmetscherInnen agieren aber auch als BetreuerInnen, wenn Probleme im privaten oder schulischen Bereich auftreten. In der Berufsschule stehen sie die gesamte Unterrichtszeit zur Verfügung. In der Lehrwerkstätte arbeiten die Gebärdensprache-DolmetscherInnen anfangs zu zwei Drittel mit den Lehrlingen zusammen, ab dem 3. Und 4 Jahr wird diese unterstützende Begleitung immer mehr zurückgenommen.

---

<sup>71</sup> Die im folgenden dargestellten Information wurden dem Kompendium „Vorbildliche Verfahren für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung“ der EC, downloadbar unter [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-prot/disable/socpart/comp04\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-prot/disable/socpart/comp04_de.pdf) (06-02-2003) sowie einem, von Siemens AG Österreich (Hr. Kripel) zugesandten Informationsblatt entnommen.

## Status Quo

Im Zuge der Ausbildung zeigte sich, dass zahlreiche IT-Fachbegriffe nicht durch eine Gebärdensprache dargestellt werden konnten. Die behinderten Jugendlichen haben daher neue Zeichen entwickelt und diese in schriftlicher Form festgehalten, damit sie zukünftigen Lehrlingen zugute kommen.

Der Unterricht wurde inhaltlich und formal überarbeitet, modernisiert und allen TeilnehmerInnen mit und ohne Hörbehinderung zugänglich gemacht.

Derzeit befinden sich 23 behinderte Lehrlinge in den Projekten 4 bis 7 in Ausbildung. Zu FacharbeiterInnen wurden in den Projekten 1 bis 3 insgesamt 23 Jugendliche ausgebildet. Geplante Lehrlingsaufnahme für das Projekt 8 sind neun Lehrlinge mit Behinderung. Nach Abschluss ihrer Ausbildung werden alle behinderten TeilnehmerInnen bei Siemens beschäftigt.

Es wird in der Darstellung hervorgehoben, dass die Verwaltungsverfahren „unbedingt“ über eine externe Stelle ablaufen müssen. Im konkreten Fall übernimmt das Bundessozialamt die gesamte Verwaltungsarbeit.

### Wörtliches Zitat eines Teilnehmers mit Behinderung:

„...Der Anfang war nicht leicht. Für uns war die Theorie problematischer als die Praxis. Wir drücken uns einfacher aus. Die Handbücher waren für uns zu kompliziert. In Zusammenarbeit mit den Ausbildern von Siemens haben wir Kurse und Inhalte derart geändert, dass wir der theoretischen Ausbildung nunmehr besser folgen können. Zu Beginn hatten wir Kommunikationsschwierigkeiten mit den Kollegen ohne Behinderung. Wir haben dabei auch lustige Situationen erlebt. Inzwischen haben einige der Kollegen sogar die Gebärdensprache erlernt. Sie sind geduliger geworden. Es herrscht ein gutes Arbeitsklima. ... Mein Traum ist es, mich anschließend zu qualifizieren und an einer Ausbildung im Bereich der Computertechnologie teilzunehmen.“

## Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Projektbeschreibung soll ein detaillierter Einblick in die (keineswegs leichten) Herausforderungen der Integration von Menschen mit Behinderung in einem betrieblichen Ausbildungsprozess gegeben werden.

Wenn z.B. im Fallbeispiel BT die vielfältigen ergriffenen Maßnahmen zur gegenständlichen Thematik anführt, so verbleiben sie beim Lesen zwar theoretisch impulsgebend, aber weitgehend ohne Nachvollziehbarkeit für die spezifischen Fragestellungen zur Realisierbarkeit in der gelebten Praxis. In diesem Sinne soll das Siemens-Beispiel komplementär zu den sonstigen Initiativen für Chancenförderung für Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz stehen. Da konkrete Umsetzungserfahrungen sich widerspiegeln.

## BESTEHENDE BEWERTUNGSKONZEPTE – AUSGEWÄHLTE BEISPIELE

### INTERNATIONALE ANSÄTZE

Im internationalen Kontext findet man eine Vielzahl von Awards und Anerkennungen in Medien; spannen sich im Spektrum von exemplarischen Bemühungen in Rekrutierung und Training hin zu Frauen-, Minderheiten- Behinderten- Empowerment, von allgemeinen CSR Awards mit Diversity Themen, also auch von solchen, die sich auf spezifische Diversity Aspekte fokussieren.

Exemplarische Beispiele für Awards für Diversity allgemein als auch für Bemühungen um Chancengleichheit für spezifische Zielgruppen sind folgende:

- **Opportunity 2000** und **Exemplary Voluntary Efforts (EVE) Awards** des U.S. Department of Labor's:  
Jährliche Prämierung von Organisationen für ihre „beispielhafte Förderungsmaßnahmen zu Gunsten von Minderheiten, die sicherstellen, dass alle Individuen unabhängig von Rasse, Farbe, Religion, Geschlecht, nationaler Herkunft, Behinderung oder Status aus der Vietnam Ära sowie für spezifische Behinderung bei Veteranen.“ geltend für beide Awards <http://www.dol.gov/>
- **Corporate Conscience Award** des Council on Economic Priorities (CEP):  
Jährliche Prämierung von Unternehmen für Pionier-Programme in verschiedenen Bereichen, aber auch für Diversity. <http://www.cepnyc.org/>
- **Optimas Award** im Workforce Magazine:  
Jährliche Prämierung von 10 Firmen mit innovativen HR Managementstrategien, inklusive Diversity. <http://www.workforceonline.com/section/15/>
- **Business Ethics Award** im Business Ethics Magazine:  
Jährliche Prämierung von Firmen mit Führerschaft in wirtschaftsethischen Angelegenheiten, z.B. für Bemühungen um Diversity. <http://www.business-ethics.com/annual.htm>
- **Fairness Award** der Gay and Lesbian Alliance Against Defamation:  
Jährliche Prämierung von Individuen oder Institutionen für ihre exemplarischen Leistungen (wie Bildung, Kommunikation, zivilrechtlicher Schutz) gegen Diskriminierung von Menschen mit „anderer“ sexueller Orientierung. <http://www.glaad.org>
- **Opportunity 2000 Award** des Business in the Community (BITC)'s:  
Prämierung von Dienstgebern für ihre innovativen Frauenförderungsprogramme. <http://www.bitc.org.uk>
- **Catalyst Award**:  
Jährliche Ehrung von Firmen und Berufsgenossenschaften für außergewöhnliche Frauenförderprogramme. Die Initiativen werden nach „Originalität, Begründung für das Programm, Unterstützung durch das Senior Management, Kommunikation der Initiative, Tauglichkeit für die Unternehmensumwelt, Frauenanteil in Schlüsselpositionen, messbaren Resultaten, Überprüfbarkeit und Replizierbarkeit“ evaluiert. <http://www.catalystwomen.org>
- Ranking in Fortune Magazine (<http://www.fortune.com/fortune/allists> )
  - **America's Best Companies for Minorities**: Jährliches Ranking von 50 Top-Firmen als Dienstgeber für Asiaten, Schwarze, Lateinamerikaner und amerikanischer Ureinwohner.
  - **50 Most Powerful Women in Business**: Jährliches Ranking von 50 Frauen mit dem größten Einfluss in der Amerikanischen Wirtschaft

- **Most Powerful Black Executives:** Jährliches Ranking von 50 afroamerikanischer Executives hinsichtlich ihres Einflusses im Wirtschaftsleben.
- **Employer of the Year Award** im Careers & the disABLED Magazine: Jährliche Ehrung von „Dienstgeber des Jahres“ als auch „Dienstnehmer des Jahres“ hinsichtlich einer „positiven Umwelt für Menschen mit Behinderung“.

(Quelle: BSR und Eigenrecherche):

## EUROPÄISCHER ANSATZ

### Best Place to Work® Europe

Great Place to Work ist ein in den USA entwickeltes Unternehmensranking zur Ermittlung der besten ArbeitgeberInnen in der Europäischen Union<sup>72</sup>. Die, in allen Nationalstaaten beauftragten Great Place to Work Institute untersuchen mit nationalen Forschungs- und Medienpartnern die Attraktivität von Arbeitsplätzen. Bewerben können sich alle öffentlichen und privaten Organisationen bzw. Unternehmen, die mindestens 50 MitarbeiterInnen im jeweiligen Land beschäftigen.

Allgemeines Ziel des Wettbewerbs ist es, die Standards für Arbeitsplätze anzuheben, sowie Bewusstsein und Wissen über die besten Konzepte und Praktiken der Gewinner zu schaffen. Der Award wird an die 100 besten Arbeitgeber verliehen, darüber hinaus werden Sonderprämierungen von drei Arbeitgebern für ihre Fortschrittlichkeit in der Förderung von:

- **Lebenslanges Lernen:** die Prämierung fußt auf den Beschlüssen vom Lisbon European Council im März 2000, in dem die Wichtigkeit betont wurde, in die Employability der MitarbeiterInnen zu investieren;
- **Gleichheit der Geschlechter:** die Prämierung steht in Zusammenhang mit dem Programm der EG für eine Rahmenstrategie zur Gleichheit der Geschlechter;
- **Förderung der Vielfalt:** die Prämierung ist Teil des Programms der EG zur aktiven Bekämpfung von Diskriminierung.

#### Entstehung des Awards

Das Great Place to Work Rankingsystem geht auf die in den 80-er Jahren von Robert Levering und Milton Moskowitz entwickelte Methodik zurück. Dem Bewertungssystem liegt die Idee zu Grunde, dass ein guter Arbeitsplatz vor allem durch die Qualität von drei miteinander verknüpften Beziehungen gemessen werden kann:

1. Der Beziehung zwischen den Angestellten und dem Management
2. Der Beziehung zwischen den Angestellten und der Arbeit
3. Der Beziehung zwischen den Angestellten untereinander

Für Levering und Moskowitz zeichnet sich ein guter Arbeitsplatz dadurch aus, dass die Beschäftigten dem Management vertrauen, die MitarbeiterInnen stolz auf die Arbeit sind und das soziale Klima im Unternehmen gut ist. Aufbauend auf dieser Basisdefinition und der Erfahrungen von „mehreren hundert Interviews“ mit MitarbeiterInnen in US Firmen, wurde das urheberrechtlich geschützte Great Place To Work®Model© entwickelt.

<sup>72</sup> Die Darstellung beruht auf Informationen der Internetseiten <http://www.eu100best.org/de/index.html>, <http://www.greatplacetowork.com>, <http://www.greatplacetowork.at>, eines Telefoninterviews mit dem Österreichischen Projektleiter Andreas Nachbagauer, sowie eigenen Notizen zur Präsentation von Great Place to Work Europe auf der Konferenz „Corporate Sustainability“, Rotterdam Juni 2002 (Anm. M.S.-W.)

## Dimensionen dieses Modells

<b>Vertrauen</b>	Glaubwürdigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene und uneingeschränkte Kommunikation</li> <li>• Kompetente Organisation personeller und materieller Ressourcen</li> <li>• Integrität und Konsistenz beider Umsetzung von Zielsetzungen</li> </ul>
	Respekt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Anerkennung von Leistungen</li> <li>• Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen bei relevanten Entscheidungen</li> <li>• Berücksichtigung der individuellen, persönlichen Lebenssituation der MitarbeiterInnen</li> </ul>
	Fairness <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichheit: ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung</li> <li>• Neutralität: Keine Bevorzugung im Rahmen von Einstellung und Beförderung</li> <li>• Gerechtigkeit: keine Diskriminierung und Möglichkeiten zur Beschwerde</li> </ul>
<b>Stolz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf seine persönliche Arbeit und seinen individuellen Beitrag</li> <li>• Auf die Arbeit seines Teams oder seiner Arbeitsgruppe</li> <li>• Auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation sowie deren Stellung in der Gesellschaft</li> </ul>
<b>Team-orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit, man selbst zu sein</li> <li>• Freundliche und einladende soziale Atmosphäre</li> <li>• Teamgeist, „Familiensinn“</li> </ul>

## Anwendung

Das Ranking der bewerteten Organisationen bzw. Unternehmen fußt auf drei Informationsquellen:

1. Great Place to Work® Trust Index®: Es handelt sich um eine standardisierten schriftliche Befragung unter zufällig ausgewählten MitarbeiterInnen; abhängig von der Unternehmensgröße wird der „Trust Index“ von zwischen 50 und 250 MitarbeiterInnen beantwortet. Der MitarbeiterInnen-Fragebogen ist in allen Ländern identisch.
2. Great Place to Work® Culture Audit®: Mit diesem ebenfalls schriftlichen Erhebungsinstrument werden neben einigen Eckdaten zur Organisation in acht offenen Fragen auch Informationen zur Unternehmensgrundsätzen und den Maßnahmen und Konzepten im Personalbereich erhoben. Dieser Fragebogen wird von der Unternehmensleitung ausgefüllt. Der Fragebogen wird nationalspezifischen Gegebenheiten angepasst (z.B. um zu verhindern, dass die nationalen gesetzlichen Verankerungen von Unternehmen als spezifische Sozialleistungen ausgewiesen werden).
3. Zusätzliches Informationsmaterial: Die bewerbenden Organisationen und Unternehmen werden aufgefordert, ihre Angaben durch vorhandenes Material zu ergänzen. Dabei kann es sich um Handbücher für MitarbeiterInnen, Orientierungs- und Rekrutierungsunterlagen, interne Newsletters, Videoaufzeichnungen oder ähnliches handeln.

Zur Teilnahme am EU-weiten Wettbewerb müssen sich die Unternehmen zunächst für die Wettbewerbe auf nationaler Ebene bewerben. In Österreich wird der Wettbewerb um die „25 besten Arbeitgeber Österreichs 2002“ ausgeschrieben, die dann vom Great Place To Work Österreich-Institut (Wirtschaftsuniversität Wien gemeinsam mit Trend) evaluiert und für den EU-Wettbewerb nominiert werden.

Unabhängig von der tatsächlichen Nominierung der sich bewerbenden Organisation zum Wettbewerb um die „100 besten Arbeitgeber Europas“ erhalten diese einen kostenlosen Feed-back Report zu den eigenen Unternehmensergebnissen.

Für Diversity und für Gender Equality wurden folgende Firmen im März 2003 von der DG Employment and Social Affairs als Gewinner gekürt (Stand 26-03-2003):

**Diversity:**

- Ford Werke, Germany, an automotive manufacturer with 28,933 employees.
- Grundfos, Denmark, a water pump manufacturer with 4,560 employees.
- Intel-Ireland, a semiconductor maker, with 3,306 employees.

**Gender Equality:**

- Eli Lilly, Belgium, a pharmaceutical company with 227 employees.
- Esy Oy, Finland, an IT company with 149 employees.
- Sara Lee, The Netherlands, a food processing company with 3,200 employees.
- Schering AG, Germany, a pharmaceutical company with 7,822 employees.

Quelle: DG Employment CSR flash newsletter 2003/5

## TOTAL E-QUALITY Prädikat – Betriebliche Chancengleichheit von Frauen und Männern

TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. hat sich zum Ziel gesetzt, Chancengleichheit von Frauen und Männern in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu erreichen, nachhaltig zu verankern und damit einen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik herbeizuführen und verleiht für beispielhaftes Handeln im Sinne einer an Chancengleichheit ausgerichteten Personalführung das TOTAL E-QUALITY Prädikat<sup>73</sup>. Das Prädikat besteht aus einer Urkunde und dem TOTAL E-QUALITY Logo, das die Prädikatsträger für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit einsetzen dürfen. Es wird für drei Jahre verliehen. Im Jänner 1997 wurden die ersten Unternehmen ausgezeichnet; im Mai 2002 sind mehr als 60 deutsche Institutionen aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft Prädikatsträger. Für das Prädikat können sich Unternehmen aller Branchen bewerben, die mindestens eine Million DM Umsatz erzielen und mindestens 15 MitarbeiterInnen beschäftigen.

Im Vorfeld für eine Bewerbung zur Prädikatsverleihung bietet der Verein ein Self-Assessment-Tool (SAT) an, das Organisationen die Identifizierung ihre Chancengleichheitspolitik ermöglicht. Entsprechend der Strategie von Gender Mainstreaming sollen ExpertInnen aus zentralen Abteilungen (z.B. Organisationsentwicklung OE, Personalentwicklung PE, Controlling) sowie die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten und VertreterInnen aus dezentralen Bereichen im SAT beteiligt sein.

### Kriterien/Indikatoren

Die downloadbare Checkliste<sup>74</sup> (für Wirtschaft, Kommunen und Verbände) listet ein Set an Kriterien und impulsgebenden Beispielen für mögliche Aktivitäten zur Förderung der Chancengleichheit auf, die qualitativen Benennungen von spezifischen Aktivitäten Raum lassen sollen. Bewerbende Organisationen müssen eine Erklärung der beruflichen Unterstützung von Mitarbeiterinnen unterschreiben, entlang folgender Maßnahmen:

- Beschäftigungsstruktur
- Personalauswahl
- Weiterbildung
- Personalentwicklung
- Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Internen Kooperation
- Sensibilisierung für Chancengleichheit
- Bekenntnissen zur Chancengleichheit
- Institutionalisierung von Chancengleichheitspolitik
- Anderes (bitte nennen) .....

In einer Matrixtabelle sind die angeführten Maßnahmen als entweder „bereits realisiert“ oder als „beabsichtigt“ unter Nennung der hierfür verantwortlichen Person anzukreuzen. Weiters beinhaltet die Checkliste die Möglichkeiten zu qualitativen Beschreibungen und die Beigabe von Anlagen, die die Maßnahmen nachvollziehbar machen.

<sup>73</sup> Siehe <http://www.total-e-quality.de/default.htm>

<sup>74</sup> Checkliste ist in word format <http://www.total-e-quality.de/bewerbung.htm> (16-02-2003)

### **Kriterium 1: Bestandsaufnahme zur Beschäftigungssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb**

1. Aufbau und Fortschreibung einer geschlechtsspezifischen Personalbestandsstatistik nach folgendem Gliederungsschema:
  - Hierarchische Funktion, Entgeltstufe
  - Qualifikation, Berufsbereich
  - Alter
  - Dauer der Betriebszugehörigkeit
  - Teilzeit/Vollzeit
  - Teilnahme an Weiterbildung, berufliche Entwicklung /Förderung
  - Mitarbeiter/innen in der Familienphase a) in Elternzeit b) über die Elternzeit hinaus
2. Datenerhebung und Analyse
3. Mitarbeiterbefragung

### **Kriterium 2: Personalbeschaffung, Stellenbesetzung, Nachwuchswerbung und – beschaffung**

1. Für die Besetzung offener Stellen werden gezielt Frauen angesprochen
2. gleiche Chancen von Frauen und Männern durch geschlechtsneutrale, qualifikations- und sachorientierte Bewerberauswahl für alle Berufsbereiche, z.B. durch
  - systematische Vorgehensweisen zur Eignungsfeststellung
  - Informations- und Überzeugungsarbeit bei betrieblichen Führungskräften
  - Schulungsangebote zur Durchführung von Bewerbungsgesprächen für Führungskräfte
3. Aktivitäten zur Öffnung aller betrieblichen Ausbildungsplätze für junge Frauen und Männer
4. Berufsinformationen für Schülerinnen und Studentinnen
  - spezielle Ansprache von Schulabsolventinnen
  - spezielle Ansprache von Hochschulabsolventinnen
  - Praktika für Schülerinnen und Studentinnen
5. Übernahme der Auszubildenden
6. Bevorzugte Berücksichtigung von Mitarbeiter/innen nach der Elternzeit oder einer Familienphase
7. Statistiken der Bewerbungen

### **Kriterium 3: Weiterbildung / Personalentwicklung**

1. bedarfs- und funktionsgerechte Weiterbildungsangebote für MitarbeiterInnen zur
  - Vorbereitung auf neue Tätigkeiten
  - Anpassung an neue Entwicklungen
  - Schulung des Führungsnachwuchses
  - Weiterqualifizierung
  - interne Weiterbildung, Kostenübernahme für
  - externe Weiterbildung
  - Fernstudien
2. Regelmäßige Personalentwicklungs- bzw. Fördergespräche zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten
3. Beteiligung von MitarbeiterInnen an
  - Stellvertretungen von Vorgesetzten
  - Funktionswechsel mit Aufstieg
  - Projektarbeit in verantwortungsvoller Position
  - internen und externen Gremien

- Rotation
4. Anwendung von Instrumenten zur zielgerichteten Personalentwicklung von Frauen und Männern wie
    - Potenzialanalyse
    - Entwicklungsbeurteilung
    - Assessmentcenter
    - Nachfolgeplanung
    - job-enrichment
    - Erkennen geschlechtsspezifischer Kompetenzen
    - Beobachterschulungen
    - andere Vorgehensweisen
  5. Berufliche Weiterbildung auch für Teilzeitkräfte
  6. Berufliche Weiterbildung über eine Familienphase hinaus
  7. Gezielte Förderung von Mitarbeiterinnen durch
    - Führungstrainings für Frauen
    - spezielle Seminarangebote für Frauen
    - Seminare zur persönlichen Entwicklung (Gesprächsführung, Verhandlungstechniken, Rhetorik, etc.)
    - Einbezug von Frauen in Entwicklungs- und Veränderungsprozesse
    - Kinderbetreuung bei Weiterbildung
    - besondere Berücksichtigung von Teilzeitkräften
    - Entwicklung und Bereitstellung betriebsinterner Angebote
    - Kostenübernahme für externe Angebote
  8. Einsatz von Referentinnen/Trainerinnen
  9. Weiterbildung zur Sensibilisierung von Führungskräften zur Umsetzung von Chancengleichheit
  10. Erhebung und Auswertung von Daten zur Weiterbildung und Personalentwicklung von MitarbeiterInnen

#### **Kriterium 4: Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

1. Regelungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit z.B.
  - Teilzeitangebote
  - Gleitzeit
  - Ansparen von Zeitkonten / Sabbaticals /Jahresarbeitszeitverträge
  - Home-Office, Telearbeit
  - Arbeiten auch zu Hause erledigen
  - Jobsharing
2. Ermutigung von Männern zur Nutzung familienfreundlicher Arbeitszeiten
3. Ermutigung zu Teilzeit auch in Führungspositionen
4. Betriebliche Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung durch beispielsweise
  - betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen
  - Hilfe bei der Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen (Kindergarten, Krippen, Horte, Tageseltern)
  - Unterstützung von Elterninitiativen
  - Sponsoring
  - anderes
5. Rückkehrregelungen für MitarbeiterInnen nach einer längeren Unterbrechung der Berufstätigkeit zur Übernahme von Familienaufgaben (über den gesetzlichen Anspruch hinaus)
6. Ermutigung von Männern zur Übernahme von Elternzeit
7. Kontaktangebote während der Unterbrechung z.B.

- Urlaubs- und Krankenvertretung
  - Versand von betrieblichen Info-Materialien
  - Gesprächskreise
  - regelmäßige Gespräche/Telefonate
  - informelle Kontakte
  - anderes
8. Weiterbildungsangebote während der Unterbrechung z.B. durch
    - Anpassung und Aktualisierung der beruflichen Qualifikation während der Unterbrechung
    - Gezielte Qualifizierung und Hilfe beim Wiedereinstieg
  9. Fortbestand betrieblicher Sozialleistungen während der Familienphase über den gesetzlichen Anspruch hinaus.
  10. Freistellung bei Krankheit von Familienangehörigen oder in Krisenfällen über den gesetzlichen Anspruch hinaus.

### **Kriterium 5: Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz**

1. Thematisierung der Kooperation von Männern und Frauen am Arbeitsplatz in:
  - Veröffentlichungen, Informationsmaterialien
  - Rundschreiben
  - Verhaltenstrainings, Gesprächskreisen
  - Veranstaltungen
  - Teams, Abteilungen
  - persönlichen Gesprächen
2. gezielte Besetzung gemischter Teams
3. präventive Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
  - Veröffentlichungen, Informationsmaterialien
  - Rundschreiben
  - Verhaltenstrainings, Gesprächskreisen
  - Veranstaltungen
  - Teams, Abteilungen, persönliche Gespräche
4. Benennen von Ansprechpartner/innen oder Einrichtung von Beratungsstellen bei besonderen Konflikten

### **Kriterium 6: Institutionalisierung der Aktivitäten zur Chancengleichheit**

1. Beauftragung / Einrichtung einer für die Umsetzung von Chancengleichheit zuständigen Stelle
  - Stabstelle Frauenpolitik / Chancengleichheitspolitik / Frauenbeauftragte
  - Arbeitskreise Chancengleichheit
  - Paritätischem Ausschuss mit Mitgliedern der betrieblichen Sozialpartner
  - Gesprächskreis für Frauen, themenzentrierte Gesprächsrunden
  - Sonstiges
2. Einrichtung / Förderung von Gesprächskreisen mit / von weiblichen Fach- und Führungskräften
3. Einbeziehung der Chancengleichheit in
  - Betriebsvereinbarungen
  - Arbeitsorganisation etc.
4. Förderung von Chancengleichheit als Kriterium der Beurteilung von Führungskräften
5. Vorgabe des Managements zur speziellen Förderung von Mitarbeiterinnen

## **Kriterium 7: Bekenntnis zur Chancengleichheit als unternehmens- und sozialpolitisches Ziel, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung**

1. Aussagen zur Chancengleichheit in
  - veröffentlichten Leitlinien, Unternehmensgrundsätzen
  - Informationsmaterialien, Broschüren
  - Rundschreiben
  - sonstige Veröffentlichungen
2. Überzeugungsarbeit bei EntscheidungsträgerInnen durch
  - Veranstaltungen (intern oder extern)
  - Weiterbildung
  - schriftliche Informationen
  - Gesprächsforen
  - persönliche Gespräche
3. Bewusstseinsbildung bei MitarbeiterInnen durch
  - Veranstaltungen
  - schriftliche Informationen, Veröffentlichungen (z.B. gelungene Beispiele für Chancengleichheit)
  - Gesprächsforen
  - persönliche Gespräche
  - Beratung
  - beispielhafte Lösungen
4. Berücksichtigung von Chancengleichheitsaspekten bei
  - Imagewerbung
  - Marketingstrategien
  - Produktwerbung
  - Personalwerbung
  - Kooperationspartnern
  - spezielle Ansprache von Kundinnen
  - interne Effekte spürbar
  - externe Effekte spürbar

## Bundeswettbewerb „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb“

Der seit 1999 durchgeführte Bundeswettbewerb verleiht eine staatliche Auszeichnung für betriebliches Engagement zur bessern Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen. Ideenleitende Strategie ist es, den Unternehmen einen Anreiz zu bieten, in ihrem eigenen Interesse frauen- und familienfreundliche Maßnahmen zu ergreifen.

### Kriterien / Indikatoren

Die Beurteilung der betrieblichen Angebote und Leistungen basiert auf einem Kriterienkatalog; die Bewertung der einzelnen Bewerbungen werden im ersten Schritt auf Länderebene und im zweiten Schritt auf Bundesebene vorgenommen. Als „frauen – und familienfreundlich“ werden weder Betriebe definiert, die exakt die durch Gesetz oder Kollektivvertrag festgesetzten Regelungen einhalten, noch Unternehmen, die z.B. ausschließlich flexible Arbeitszeiten anbieten. Berücksichtigt werden demnach alle Leistungen für Frauen und für MitarbeiterInnen mit Kindern, die über diesen gesetzlichen Rahmen hinausgehen.

Die Bewerber werden auf Basis von 11 Kriterien, die insgesamt 26 Indikatoren beinhalten, beurteilt. Den einzelnen Kriterien ist eine Prioritätsstufe zugeordnet, welche die Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums zum Ausdruck bringt <sup>75</sup>.

Kriterium 1 und 2 beziehen sich auf die „Frauenfreundlichkeit“ von Unternehmen <sup>76</sup>; die Kriterien 3 bis 9 beziehen sich auf die „Familienfreundlichkeit“ und Kriterien 10 bis 11 decken die Querschnittsthematik ab.

#### **Kriterium 1: Anteil von Frauen in Führungspositionen (Priorität II)**

- Indikator: Anteil von Frauen im Management
- Indikator: Anteil von Frauen im Topmanagement

#### **Kriterium 2: Frauen-Weiterbildungsquote im Unternehmen (Priorität I)**

- Indikator: Finanzierung der Weiterbildung durch das Unternehmen
- Indikator: Weiterbildung während der Arbeitszeit
- Indikator: Weiterbildung für Teilzeitbeschäftigte

#### **Kriterium 3: Flexibilität der Arbeitszeit (Priorität I)**

- Indikator: Gleitzeit
- Indikator: Individuelle Arbeitszeitregelung (Abstimmung auf Kindergarten-, Schulzeit; individuelle Regelungen werden im Sinn der Familienfreundlichkeit höher bewertet als Gleitzeit)

#### **Kriterium 4: Anteil der Teilzeitjobs (Priorität I)**

- Indikator: Anteil der Mitarbeiterinnen im Management und im Bereich leitender Angestellter, die Teilzeit arbeiten
- Indikator: Möglichkeit eines Wechsels von Vollzeit auf Teilzeit

<sup>75</sup> Entnommen der Broschüre: Bundeswettbewerb „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb“ p: 8ff, downloadbar unter:

<http://www.bmsg.gov.at/bmsg/relaunch/familie/content/broschueren/downloads/bundeswettbewerb2.pdf> (03-12-2002)

<sup>76</sup> bemerkenswert erscheint, dass der Frauenweiterbildung eine höhere Priorität als der Übernahme von Führungsaufgaben zugewiesen ist

- Indikator: Möglichkeit eines Wechsels von Teilzeit auf Vollzeit

**Kriterium 5: Flexibilität des Arbeitsortes (Priorität II)**

- Indikator: Anteil von Teleworking-Jobs

**Kriterium 6: Quote der WiedereinsteigerInnen im Unternehmen (Priorität II)**

- Indikator: ab 1994 bis heute
- Indikator: Dauer der Berufsunterbrechung
- Indikator: Verbleib im betrieb nach dem Wiedereinstieg

**Kriterium 7: Vorbereitung des Wiedereinstieges durch das Unternehmen (Priorität I)**

- Indikator: Kontakt zum Unternehmen z.B. durch Urlaubsvertretung und freie Mitarbeit während der Karenzzeit
- Indikator: Vorbereitung durch Einschulungen und Weiterbildungsmaßnahmen während der Karenzzeit

**Kriterium 8: Maßnahmen des Unternehmens im Bereich Kinderbetreuung (Priorität I)**

- Indikator: Betriebskindergarten
- Indikator: Kinderbetreuung durch das Unternehmen/Poollösung
- Indikator: erweiterte Pflegefreistellung

**Kriterium 9: Materielle Zusatzleistung des Unternehmens für Familien (Priorität III)**

- Indikator: Zusätzlich finanzielle Leistung für MitarbeiterInnen mit Familie
- Indikator: Benefits für MitarbeiterInnen mit Familie (z.B. Familienferien, Einkaufsrabatte, Bügeldienste, Einkaufsservice)

**Kriterium 10: Unternehmensinterne Auflaufstelle für Frauen- und Familienfragen (Priorität II)**

- Indikator: Ansprechperson für Frauen- und Familienfragen

**Kriterium 11: Frauen und Familien in Unternehmensphilosophie & Personalpolitik (Priorität II)**

- Indikator: Frauen und Familien als Thema der Unternehmensphilosophie
- Indikator: Frauen und Familien im Personalentwicklungskonzept
- Indikator: Frauen und Familien als Thema unternehmensspezifischer Initiativen (z.B. Frauenförderungsprogramme)
- Indikator: Gleichbehandlung der Mitarbeiterinnen auch in bezug auf die Entlohnung

Die Beurteilung der Bewerbungen differenziert zwischen unterschiedlichen Unternehmenskategorien, nach:

- Privatwirtschaftliche Unternehmen: Klein-, Mittel- und Großbetriebe
- Non-Profit-Unternehmen
- Öffentlich-rechtliche Unternehmen

Siegerbetriebe in der Kategorie privatwirtschaftliche Unternehmen in 2000

- Großbetriebe ab 101 MitarbeiterInnen
  - 1. Preis: Tridonic-Bauelement GmbH, Vorarlberg;
  - 2. Preis: Neusiedler AG; Zellstoff- und Papierproduktion, Niederösterreich;
  - 3. Preis: Schinko-Neuroth GmbH, Steiermark
- Mittelbetrieb mit 11-100 MitarbeiterInnen
  - 1. Preis: P.E.F. CONSULTING, Personalentwicklungs- & Förderungs-GmbH, Wien
  - 2. Preis: Adler Apotheke Graz/Reformhaus Wurzelsepp, Steiermark;
  - 3. Dorf-Montage GmbH & Co.KG, Vorarlberg

- Kleinbetrieb mit 5-10 MitarbeiterInnen
  - 1. Preis: Werbeklaus GmbH, Niederösterreich;
  - 2. Preis: Voithofer Unternehmensberatung, Oberösterreich;
  - 3. Preis: Profundia Wirtschaftstreuhand GmbH, Wien

#### Siegerbetriebe in der Kategorie privatwirtschaftliche Unternehmen in 2001

- Großbetriebe ab 101 MitarbeiterInnen
  - 1. Preis: Steiermärkische Bank & Sparkassen AG
  - 2. Preis: WIBERG GmbH, Salzburg
  - 3. Preis: Wr. Städtische Allgemeine Versicherungs AG, Wien
- Mittelbetrieb mit 11-100 MitarbeiterInnen
  - 1. Preis: luna consult GmbH, Wien
  - 2. Preis: Baumax AG, Judenburg, Steiermark
  - 3. Preis: Direct Marketing Service GmbH, „Sachen und Machen“, Niederösterreich
- Kleinbetrieb mit 5-10 MitarbeiterInnen
  - 1. Preis: Fleischerei Steiner-Bernscherer, Sollenau
  - 2. Preis: Confiserie Berger, Lofer
  - 2. Preis: Profundia Wirtschaftstreuhand GmbH, Wien
  - 2. Preis: Ö. Institut für Baubilogie und –ökologie GmbH, Wien
  - 3. Preis: Goldwelt Ute Habe nicht, Klagenfurt, Kärnten

### **Self-Assessment-Tool für „familienfreundliche“ Unternehmenspolitik - das Audit „Familie und Beruf“**

Das Audit „Familie und Beruf“ ist ein Beratungsinstrument für Organisationen, die ihre Familienfreundlichkeit von externer Stelle validieren lassen wollen. Gemeinsam mit einer e/ einem externen BeraterIn (beim BM liegt eine Liste der für das Audit geschulten und zugelassenen BeraterInnen auf) wird mit einer betriebsinternen Projektgruppe eine Analyse des Ist-Zustands der Soll-Zustand definiert. Bei der Re-Auditierung nach drei Jahren werden jene Unternehmen zertifiziert, die den selbst vorgegebenen Soll-Zustand verwirklicht haben. Die Kosten für die im Rahmen des Audits erbrachten Beratungsleistung werden zum Teil vom Bundesministerium soziale Sicherheit und Generationen übernommen:

- Bis 20 Beschäftigte 90% der Kosten
- Bis 100 Beschäftigte 75% der Kosten
- Bis 500 Beschäftigte 50% der Kosten
- Über 500 Beschäftigte 25% der Kosten

Neben der vorbereitenden Funktion für eine erfolgreiche Bewerbung zum Bundeswettbewerb, bietet durch die Erhebung quantitativer Personal- und Unternehmensdaten das Audit Mehrwert für den Aufbau eines Personalcontrollings und in weiterer Folge für Total Quality Management.

## NOTIZEN: TÖCHTERTAG

**Zehn Betriebe unterstützen bislang "Töchters tag" 2003**  
**Siemens, IBM, ÖBB und Co. forcieren Mädchen in unkonventionellen Berufen.**  
(wörtliche Übernahme aus Wien pte, 25. März 2003 07:55)

Bislang zehn internationale Industriekonzerne, Medienunternehmen, KMU, öffentliche Ämter und Institutionen öffnen am 2. Wiener Töchters tag ihre Türen. Am 24. April begleiten Mädchen im Alter von 11 bis 16 Jahren ihre Eltern zur Arbeit. Der Töchters tag ist eine Initiative der Frauenstadträtin Renate Brauner <http://www.wien.gv.at/ma57> und des Präsidenten der Wirtschaftskammer Wien Walter Nettig <http://portal.wko.at>. Ziel der Initiative ist es, Mädchen zu einer unkonventionellen Berufswahl zu bewegen. "Dabei bedarf es veränderter Weichenstellungen im Elternhaus, in der Schule und in der Öffentlichkeit", betont Brauner. Praktisches Erfahren der eigenen technisch-handwerklichen Fähigkeit stehen im Vordergrund."

IBM Österreich, das ORF Landesstudio Wien, die Siemens AG Österreich, die Österreichischen Bundesbahnen und Philips Austria GmbH unterstützen die Initiative, bei der Mädchen die Möglichkeit geboten werden soll, Berufe abseits der gängigen Rollenmuster kennen zu lernen. Weiters beteiligen sich Sontech Handy & Zubehör, Olschinsky - Atelier für Grafik & Design, Seyss GmbH, Pre-Press & Medien Services, die Lebensmitteluntersuchungsanstalt der Stadt Wien MA 38 und der Feuerwehr und Katastrophenschutz MA 68.

Der Töchters tag hat seinen Ursprung in den USA, wo am letzten Donnerstag im April der "Take Your Daughters to Work-Day" stattfindet. Seit einigen Jahren gibt es auch in Deutschland den "Töchters tag". In Wien startete die Initiative 2002. Insgesamt nahmen 200 Mädchen daran teil. Bei der Organisation des Töchters tages werden die Betriebe durch das Frauenbüro (MA57) der Stadt Wien unterstützt. Diesbezüglich wurde eine eigene Internetseite <http://www.toechters tag.at> eingerichtet.

## LITERATUR

- Adler, Nancy J. (2002): International dimensions of organizational behavior. South Western Thomson Learning.
- Bauer, Joanne / Bell, Daniel (1999): The East Asian Challenge for Human Rights. Cambridge University Press. <http://object.cup.org/Chaperts/0521642302C00.pdf> (04-03-2002).
- Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen, BM:SG (2002): Bericht über die soziale Lage. Analysen und Ressortaktivitäten. Wien.
- Business for Social Responsibility: BSR White Papers. Diversity. <http://www.bsr.org/Print/PrintThisPage.cfm> (22-11-2002).
- Centre for Diversity and Business (s.a.): Introduction to the diversity assessment tool. [http://www.diversityandbusiness.com/whats\\_diversity/diagnostic02.htm](http://www.diversityandbusiness.com/whats_diversity/diagnostic02.htm) (11-11-2002).
- Edlinger, Elke / Faschingbauer, Helfried / Glanzer Edith / Gulis, Wolfgang / Mattl, Christine (s.a.): Diversity Management. Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz nutzen. Dokumentation der Tagung vom 4. Oktober 2001. Zebra. Graz.
- Egger-Steiner, Michaela / Kopp, Ursula (2002): Soziale Nachhaltigkeit. Thema des Monats 11/2002 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=3#ritt> (download: 24-02-2003).
- European Agency for Safety and Health at Work (2002): Soziale Verantwortung der Unternehmen und Arbeitsschutz. Forum 3. Belgium.
- European Commission (1998): Raising employment level of people with disabilities. The common challenge. Commission Staff Working Paper.
- European Commission (2000): Überblick über die gesetzlichen Antidiskriminierungsbestimmungen der Mitgliedstaaten.
- European Commission (2001): Promoting a European Framework for corporate social responsibility. Green Paper.
- European Commission (2001): Europäisches Beschäftigungsobservatorium. Bericht vom Frühjahr 2001.
- European Commission (2002a): Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Vom Europäischen Rat in Stockholm angeforderter bericht: „Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns“.
- European Commission (2002b): Beschäftigung in Europa 2002. Jüngste Tendenzen und Ausblick in die Zukunft.
- European Commission (2002c): Sozial Agenda No. 2. Juli 2002.
- European Commission (2002d): Sozial Agenda No. 3. Oktober 2002.
- European Commission (2003): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Untersuchungen zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. GD Beschäftigung und Soziales. Referat D/3. Oktober 2003. Download des vollständigen Textes unter: [http://europna.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/prog/studies\\_de.htm](http://europna.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_de.htm).
- European Commission (s.a.): Kampf um Gleichheit. Maßnahmen der Europäischen Union zur Bekämpfung von Diskriminierung.
- Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita: Diversity Teams at Work, Irwin 1995.

Gilbert, Jacqueline / Stead, Bette / Ivancevich, John (1999): Diversity Management: A new organizational Paradigma. Journal of Business Ethics 21: 61-76. Kluwer Academic Publishers.

Global Diversity @ Work: The Business Case for Equity.

[http://www.diversityatwork.com/business\\_case\\_practices.html](http://www.diversityatwork.com/business_case_practices.html) (download: 11-11-2002).

Haider, Christine (1998): Managing Diversity. Unterschiede und Zusammenhänge – zwischen Einstellung zu Diversity und Arbeitszufriedenheit, subjektiver Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich. Diplomarbeit, Universität Wien.

Hubbard, Edward (s.a.): How to calculate Diversity Return on Investment (DROI): "An overview". <http://www.hubbardnhubbardinc.com/article.htm>

Jung, Rüdiger / Schäfer, Helmut / Seibel, Friedrich (Hg.) (1999): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa. IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt/Main.

KMU Forschung Austria (2003): Endbericht Halbzeitbewertung. Begleitende Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2000-2006. Studie im Auftrag dies BM für Wirtschaft und Arbeit in Zusammenarbeit mit abif und SORA. Wien, Dez. 2003.

download unter: <http://www.equal-esf.at/new/de/index.html> bzw. unter <http://www.kmuforschung.ac.at/>

Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity. Münster.

Koall, Iris (2002): "Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity / DiVersion" in: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity. Münster, S 1-26.

Krell, Gertraud (2001): Gender and Diversity, Referat auf der Konferenz "Managing Diversity", Potsdam 2001,

siehe [http://www.uni-potsdam.de/u/ls\\_orgapers/service/downloads/Managing\\_Diversity\\_Konferenz/krell\\_abstract.pdf](http://www.uni-potsdam.de/u/ls_orgapers/service/downloads/Managing_Diversity_Konferenz/krell_abstract.pdf) (download: 18-12-2002).

Loden, Marilyn / Rosener, Judy (1991): Workforce America! Business One Irwin.

Lysiak, Oliver (2000): Auch ein Modell für Deutschland? Diversity – die große Vielfalt. Queer News 7.11.00. <http://eurogay.de/entertainment/3276.html> (download: 20-11-2002).

Mattl, Christine (2001): Kompetenzen nutzen nicht vergeuden. In: Diversity Management; Dokumentation der Tagung vom 4. Okt. 2001. Zebratl Spezial.

Ohms, Constance / Schenk, Christina (2003): Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer "Politik der Verschiedenheit" (Politics of Diversity). Manuskript, April 2003.

Paireder, Karin (2002): Diversity Management – Integration von Ausländer/innen mit Behinderung in österreichischen Unternehmen. Diplomarbeit. Universität Wien.

Resel, Karl (2003): Corporate Social Responsibility (CSR). Thema des Monats 2/2003 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0> (download: 24-02-2003).

Sepehri, Paivand (2001): Wahrnehmung von Diversity in international tätigen Unternehmen. Verständnis, Erscheinungsformen und ökonomische Relevanz. Universität Potsdam.

Shapiro, Gillian (2000): Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box? Resonnel Review, Vol. 29 No.3 pp. 304-323. MCB University Press.

Society for Human Resource Management (1998): Diversity Today. Developing and retaining the best corporate talent.

Society for Human Resource Management (2002): Changing Face of Diversity. Fortune Custom Projects.

Society for Human Resource Management (2002): What is the „Business Case“ For Diversity?. <http://www.shrm.org/diversity/businesscase.htm> (download: 19-12-2002).

Stuber, Michael (2002): Diversity als Strategie. Personalwirtschaft 1/2002.

Thomas, David A. / Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, Sept/Okt. 1996, S. 79-90.

Thomas, R. Roosevelt (2001): Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden.

Triandis, Harry et al (2001): Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. International Journal of Cross Cultural Management, Vol 1(1). p.74.

Vedder, Günther (s.a.): Personalstrukturen und Diversity Management (DiM) in deutschen Unternehmen. Abstract. Universität Trier.

Vedder, Günther (s.a.): Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management. <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html> (download: 20-11-2002).

Voigt, Bernd (2001): Measures & Benchmarks. Komparatives Diversity-Measurement. Präsentation auf der 3. Internationale Managing Diversity Konferenz, Potsdam 2001.

Voss, Boris (1998): Intercultural Management. A Journey towards Cultural Diversity in the workplace. IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt/Main.

Wagner, Dieter (2000): "Managing Diversity" im internationalen Personalmanagement. r&p management consulting Deutschland [www.rpmc.org](http://www.rpmc.org) bzw. ExpertInnenforum 3/2000 [http://www.consultersworld.com/pdf/expertenforum/Expertenforum\\_3\\_2000.pdf](http://www.consultersworld.com/pdf/expertenforum/Expertenforum_3_2000.pdf) (download: 27-02-2003).

Wilson, Trevor (1996): Diversity at Work: The Business Case for Equity, zitiert bei The Centre for Diversity and Business <http://www.diversityandbusiness.com>

Wrench, John (2000): Diversity Management in Europa. Equalvoices 05 [http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/ev05/ev05-7\\_de.htm](http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/ev05/ev05-7_de.htm) (download: 03-12-2002)