

Studie im Dezember 2024

---

Theresa Niederl | Irmgard Zirkler

# Diversity Management

Bereich oder  
Bereicherung im  
Employer Branding?





## Inhalt

1. Die Ergebnisse im Überblick	3
2. Wie weit sind wir wirklich in Österreich?	4
3. Diskriminierung erkennen: Was zählt dazu?	7
4. Best Practice	12
5. Wo brennt's und was braucht's?	19
6. Wohin geht die Reise im Diversity Management?	22
7. Fazit und Tipps	24

### Liebe Leser:innen,

der Fachkräftemangel nimmt weiter zu, während Mitarbeitende internationaler, älter und vielfältiger werden. Wir sehen ganz klar: Diversity ist kein vorübergehender Trend, sondern längst gelebte Realität. Ob Alter, Herkunft, Geschlecht oder Religion – die österreichische Gesellschaft ist divers und wird es immer mehr.

In dieser neuen Arbeitswelt wird Diversity Management zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen und zur Basis einer starken Arbeitgebermarke. Warum? Vielfältige Teams fördern eine positive Unternehmenskultur und steigern die Innovationskraft. Doch obwohl Diversity Management in vielen Unternehmen als etabliert gilt, bleibt die Umsetzung oft hinter den Erwartungen zurück.

In ihrer Masterarbeit hat Theresa Niederl genauer hinterfragt: Wie gehen österreichische Unternehmen tatsächlich mit Vielfalt um und welchen Einfluss hat das auf die Arbeitgeberattraktivität? Rund 200 Expert:innen aus Geschäftsführung, HR, Kommunikation und Diversity Management haben ihre Einschätzungen zu Diversity Management und Employer Branding zwischen April und Juni 2024 dazu geteilt. Für diese Studie haben wir die Umfrage durch 7 Praxis-Interviews mit Best-Practice-Beispielen erweitert und die wichtigsten Erkenntnisse aus der Masterarbeit zusammengefasst.

Unsere Studie zeigt, warum Diversity Management Arbeitgeber:innen attraktiver macht und welche Stolpersteine es gibt. Der größte Gewinn: Diversity Management macht nicht nur für Unternehmen, sondern vor allem für die Menschen einen Unterschied.

Wir wünschen Ihnen viel Lesefreude und vielleicht den einen oder anderen AHA-Moment.

Theresa Niederl

Irmgard Zirkler

**identifire**  
EMPLOYER BRANDING & CORPORATE CULTURE

**wortwelt**<sup>®</sup>

# 1.

## Die Ergebnisse im Überblick

### Wer hat teilgenommen?

Abb. 1: Führungskraft (n=172)

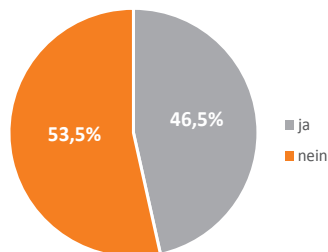


Abb. 2: Alter (n=172)

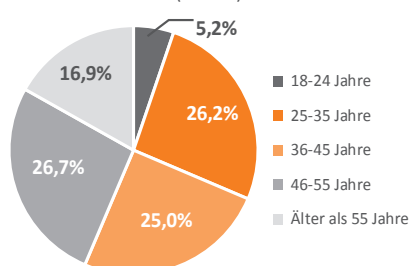


Abb. 3: Unternehmensgröße (n=172)

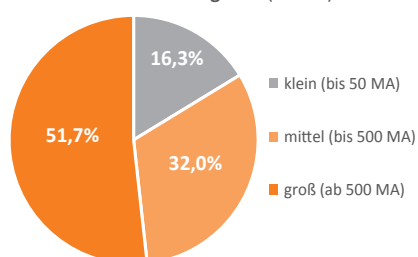
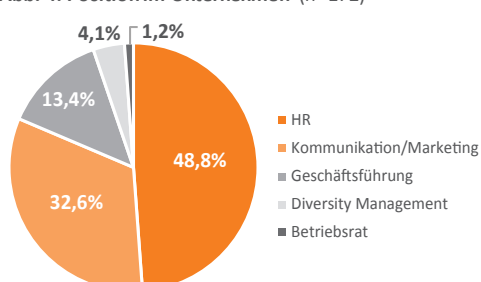


Abb. 4: Position im Unternehmen (n=172)



### Erfreulich

- Diversity Management hat Relevanz: Nur 7,2 Prozent der Befragten geben an, dass das Thema im Unternehmen keine Rolle spielt.
- Ein wertvoller Beitrag zur Arbeitgebermarke: Diversity Management wird für Recruiting und Unternehmenskultur immer wichtiger.
- Die wichtigsten Erfolgsfaktoren: Diversity Management wirkt, wenn es vom Management unterstützt und intern und extern kommuniziert wird.

### Erwartbar

- Trotz Relevanz Luft nach oben: Die meisten Befragten sehen noch viel Potenzial beim Diversity Management.
- Strategische Herausforderung: Nur 28 Prozent der Befragten geben an, strategisch vorzugehen – besonders kleine und mittelgroße Unternehmen kämpfen.
- Maßnahmen-Fokus auf bestimmte Diversity-Dimensionen: Geschlecht & geschlechtliche Identität, Alter und ethnische Herkunft & Nationalität liegen vorne.
- Größter Handlungsbedarf: in den Bereichen ethnische Herkunft & Nationalität, soziale Herkunft und körperliche & geistige Fähigkeiten.
- Wachsende Bedeutung für Junge: Die persönliche Relevanz von Diversity Management steigt vor allem bei jungen Menschen.
- Die 2 größten Hürden: Fehlende Ressourcen und das Messen von Diversity-Maßnahmen bereiten die meisten Schwierigkeiten.

### Erstaunlich

- Glaubwürdigkeit als Problem: 73,3 Prozent der Befragten sind der Meinung, Unternehmen stellen sich diverser dar, als sie sind.
- Maßnahmen mit Potenzial: Keine der 7 abgefragten Diversity-Dimensionen schafft bei der Umsetzung mehr als 3,5 von 5 Punkten.
- Unterschiedliche Wahrnehmungen: 69 Prozent der Mitarbeiter:innen sehen im fehlenden Engagement der Führungskräfte für Diversity eine Herausforderung, befragte Führungskräfte meinen dies nur zu 51 Prozent.
- Anzeichen von Zuviel: 59 Prozent nehmen bereits eine Übersättigung beim Thema Diversity wahr.

## 2. Wie weit sind wir wirklich in Österreich?

**Weit, aber noch nicht weit genug – bedenkt man, dass die Wurzeln des Diversity Managements bereits in der Bürgerrechtsbewegung der USA lagen. Also in den 1950er und 60er Jahren.**

2015 haben die Vereinten Nationen 17 Sustainable Development Goals festgelegt. Damit sollen bis 2030 weltweit nicht nur soziale Ungerechtigkeiten reduziert, sondern insgesamt Nachhaltigkeit erreicht werden.

Unternehmen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Durch Diversity-Management-Maßnahmen können sie nicht nur gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sondern auch ihren Geschäftserfolg erhöhen. Eine Win-win-Situation.

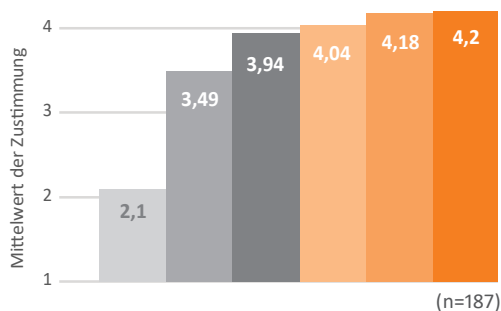
Es verwundert daher nicht, dass Diversity-Abteilungen, Beratungsangebote und Diversity-Awards wie Schwammerln aus dem Boden schießen. Doch wie sieht die Realität in Österreichs Unternehmen aus?

### Diversity Management ja, aber ...

Unsere Studie zeigt ein durchwachsenes Bild: Einerseits wird bei Diversity Management noch Luft nach oben gesehen, andererseits gibt es auch schon eine gewisse Übersättigung. Dennoch sehen viele im Diversity Management positive Effekte, sei es für die Unternehmenskultur oder für das Recruiting. Abbildung 5 zeigt, wie unterschiedlich die Meinungen zum Diversity Management sind.

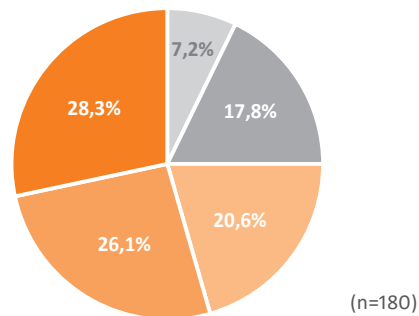
Von einer Diversity-Strategie sind viele Unternehmen noch weit entfernt. Nur 28,3 Prozent der Befragten geben an, strategisch vorzugehen. Das ist zwar die größte Gruppe, aber nur etwas mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen. 7,2 Prozent sagen, dass Diversity Management im Unternehmen nicht relevant ist.

**Abb. 5: Allgemeine Aussagen zu Diversity Management**



- Dem Thema wird zu viel Bedeutung beigemessen.
- Ein Bereich, den viele Unternehmen nicht aktiv gestalten wollen.
- Eine Möglichkeit den Unternehmenserfolg zu steigern.
- Eine Chance, um mehr Bewerber:innen anzuziehen.
- Wichtig für eine motivierende Unternehmenskultur.
- Ein Bereich, in dem es viel Potenzial gibt.

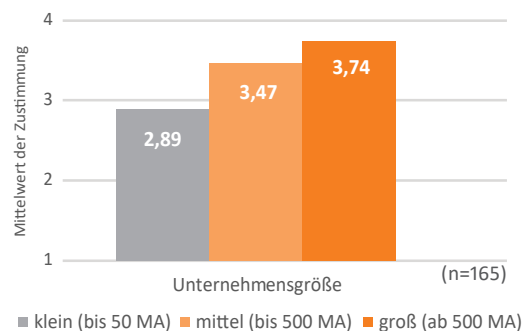
**Abb. 6: Strategische Verankerung von Diversity Management**



- Ist bei uns im Unternehmen nicht relevant.
- Wir stehen noch ganz am Anfang, beschäftigen uns aber gerade damit.
- Wir leben das Thema ohne spezielle Maßnahmen.
- Wir setzen einzelne Maßnahmen und Projekte ohne Strategie um.
- Ist strategisch voll integriert und immer Thema.

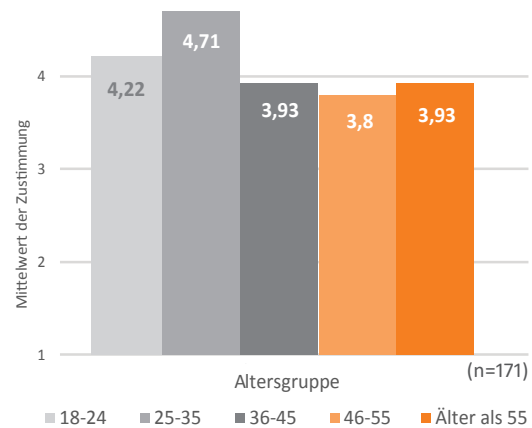
Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden sind deutlich weiter als kleinere und mittelgroße Unternehmen, wie Abbildung 7 zeigt. Das liegt vor allem an den notwendigen finanziellen Ressourcen und auch an den gesetzlichen Vorgaben, wie etwa dem Transparenzgebot.

**Abb. 7: Strategische Verankerung von Diversity Management nach Unternehmensgröße**



Jüngere Menschen zwischen 18 und 35 Jahren bewerten die persönliche Relevanz von Diversity Management deutlich höher als ältere Menschen. Das bedeutet: Wer langfristig für junge Talente attraktiv sein will, kommt an Diversity Management nicht vorbei.

**Abb. 8: Persönliche Relevanz von Diversity Management nach Altersgruppen**



## Diversity Management & Employer Branding: 2 Welten oder eine gemeinsame?

Klar ist: Die österreichische Bevölkerung wird älter, multikultureller und es gibt immer weniger Vollzeitkräfte. Pensionswellen stellen Unternehmen vor Herausforderungen und offene Stellen bleiben immer öfter unbesetzt. Österreich ist auf internationale Fachkräfte angewiesen und Diversität ist in Unternehmen längst Realität.

Dass eine klare Arbeitgeber-Positionierung hier helfen kann, haben viele Unternehmen bereits verstanden und investieren in ihr externes und internes Employer Branding.

Ein starkes Arbeitgeberversprechen erzeugt ein positives Arbeitgeberimage und zieht die „richtigen“ Bewerber:innen an. Starke Arbeitgeberwerte geben bestehenden Mitarbeitenden Orientierung im täglichen Tun und erhöhen ihre Loyalität zum Unternehmen. Das führt zu höherer Produktivität und geringerer Fluktuation. Zusätzlich wird der Zusammenhalt im Unternehmen gefördert und die Unternehmenskultur gestärkt.

So weit, so gut. Doch welche Rolle spielt Diversity Management im Employer Branding? Und gibt es auch Risiken?

Diversity Management zielt vor allem darauf ab, Diversität anzuerkennen und wertzuschätzen. Employer Branding möchte vorrangig Werte im Unternehmen vereinheitlichen und gemeinsam verankern. Daher können Employer Branding und Diversity Management nicht automatisch konfliktfrei funktionieren. Es braucht Bewusstseinsbildung und Dialog in Unternehmen, um diese Widersprüche offenzulegen und soziale und wirtschaftliche Vorteile aufzuzeigen.

Ein weiteres Risiko stellt die Authentizität von Maßnahmen dar. Wenn Unternehmen Diversität nur oberflächlich nutzen, riskieren sie das positive Image der Employer Brand. Unternehmen müssen sich also der positiven und negativen Auswirkungen von Diversity Management auf die Employer Brand bewusst sein.

### Schein versus Sein: Die Kluft in der Diversity-Kommunikation

Tue Gutes und rede darüber. Das ist das Motto vieler Unternehmen. Allerdings wird beim Thema Diversity öfters übers Ziel geschossen – wie übrigens auch beim Employer Branding.

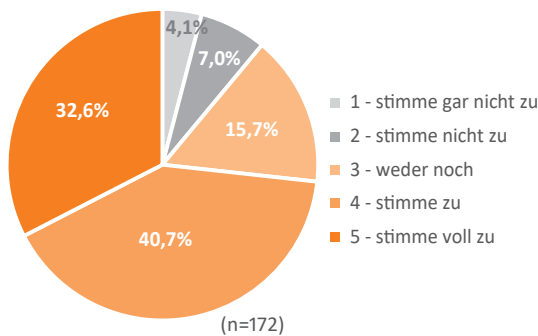
73,3 Prozent der Befragten teilen die Meinung, dass sich Unternehmen diverser darstellen, als sie sind (Abbildung 9). Vor allem jüngere Menschen stellen die Authentizität von Diversity Management häufig in Frage (Abbildung 10).

Erfolgreiche Diversity-Management-Maßnahmen werden gerne in die Auslage gestellt, Diskriminierungser-

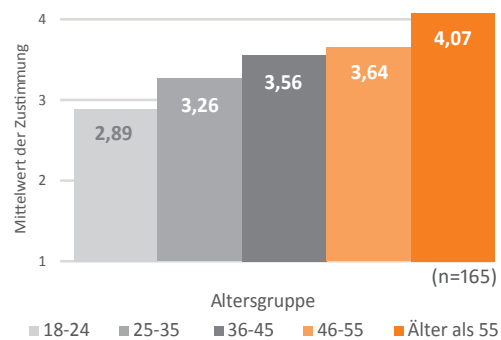
fahrungen und strukturelle Ungleichheiten marginalisierter Gruppen jedoch wenig thematisiert. Diese Schere können Diversity- und Employer-Branding-Initiativen unglaublich machen und à la longue der Arbeitgeberattraktivität schaden.

Was braucht es daher? Eine ehrliche interne und externe Kommunikation von Diversity-Maßnahmen, die Verbesserungen schaffen. Unternehmen können genauso wie Einzelpersonen Aufklärungsarbeit leisten, um Vorurteile aufzubrechen und andere von den Vorteilen einer fairen und heterogenen Unternehmenszusammensetzung zu überzeugen.

**Abb. 9: Allgemeine Zustimmung zur Aussage: Unternehmen stellen sich diverser dar, als sie sind**



**Abb. 10: Zustimmung nach Alter: Was wir nach außen im Diversity Management kommunizieren, leben wir nach innen**

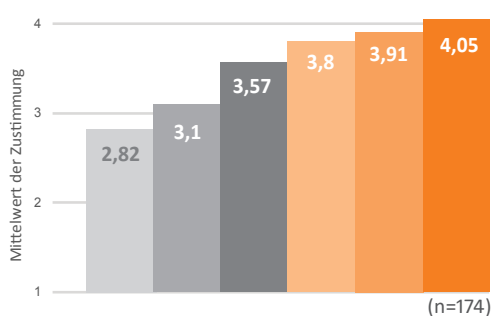


### Ohne Diversity kein starkes Employer Branding

Trotz aller Schwierigkeiten und Stolpersteinen zeigt unsere Studie, dass Diversity Management immer wichtiger für das Employer Branding wird (4,05 von maximal 5 Punkten). Allerdings meinen Befragte auch, dass der Fokus zu sehr auf dem Trennenden und nicht auf dem Verbindenden liegt (3,4 von ma-

ximal 5 Punkten). Für Unternehmen bedeutet dies, vor allem eine inklusive Kultur zu schaffen. Also alle Mitarbeitenden unabhängig von ihren individuellen oder gruppenbezogenen Diversitätsmerkmalen wertzuschätzen und einzubinden.

**Abb. 11: Allgemeine Aussagen zu Diversity Management und Employer Branding**



- Diversity Management ist wichtiger für das Employer Branding nach außen als nach innen.
- Der Fokus im Diversity Management liegt zu sehr am Trennenden und nicht am Verbindenden.
- Es ist schwierig, eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur zu schaffen.
- Diversity Management ist wichtig gegen den Fachkräftemangel.
- Unternehmen stellen sich diverser dar, als sie sind.
- Diversity Management wird im Employer Branding immer wichtiger.

### 3. Diskriminierung erkennen: Was zählt dazu?

**Diskriminierung entsteht, wenn dominante Gruppen etwas als „anders“ oder „fremd“ sehen und daher benachteiligen. Doch was entspricht konkret nicht der „gesellschaftlichen Norm“?**

Um wirksame Anti-Diskriminierungsmaßnahmen in Unternehmen setzen zu können, muss man sich zuerst einen Überblick über die vielen Diversitätsmerkmale verschaffen. Eine gute Übersicht gibt das Modell der Charta der Vielfalt in Abbildung 12. Auch wenn diese Darstellung die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen nicht berücksichtigt.

Basis ist die Persönlichkeit eines Menschen mit 7 internen Kerndimensionen, die kaum beeinflussbar sind: Alter, ethnische Herkunft & Nationalität, Geschlecht & geschlechtliche Identität, körperliche & geistige Fähigkeiten, Religion & Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft.

Die externen Dimensionen wie etwa Ausbildung, Berufserfahrung oder Einkommen sind beeinflussbar, hängen aber stark mit der Sozialisierung eines Menschen zusammen.

Die organisatorischen Dimensionen wie z. B. Arbeitsfeld, Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Arbeitsort betreffen den Arbeitsplatz und sind ebenfalls beeinflussbar.

Die Realität ist viel komplexer, als Modelle sie darstellen können.

Dazu 2 Beispiele: Eine Schwarze Frau könnte nicht nur wegen ihres Geschlechts, sondern auch rassistisch diskriminiert werden. Oder eine nicht-binäre Person mit Behinderung könnte gleichzeitig mit Queer\*-Feindlichkeit und der Diskriminierung von Menschen mit Behinderung konfrontiert sein.

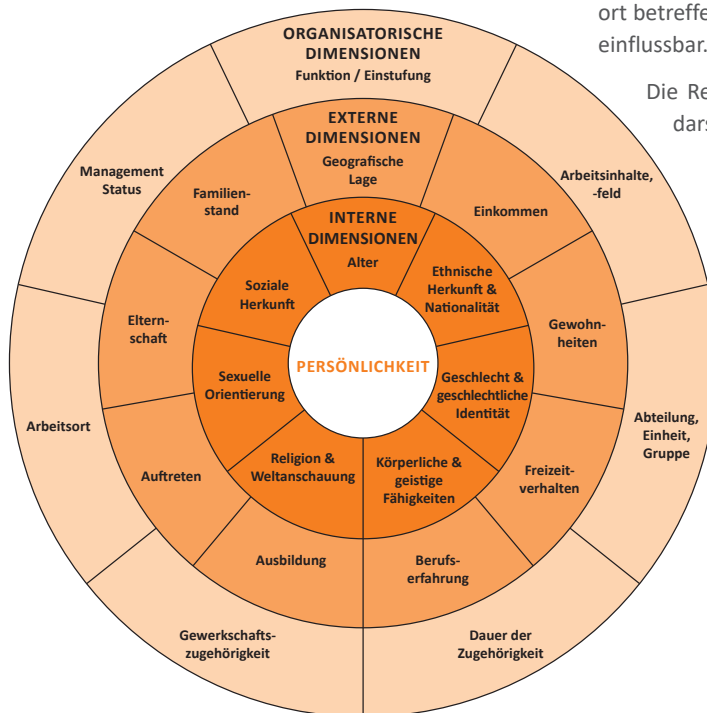


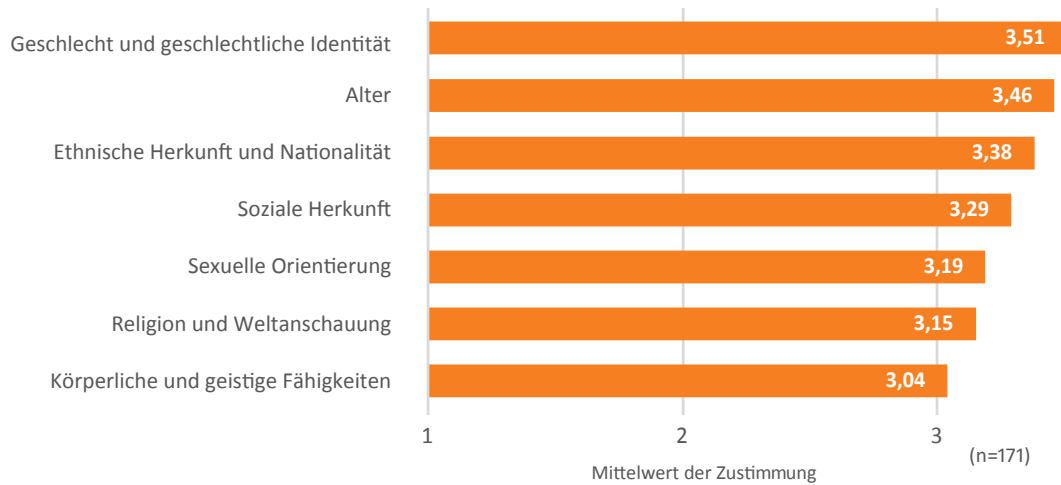
Abb. 12: 4 Layers of Diversity  
© Charta der Vielfalt

### Diversity-Dimensionen im Unternehmensalltag

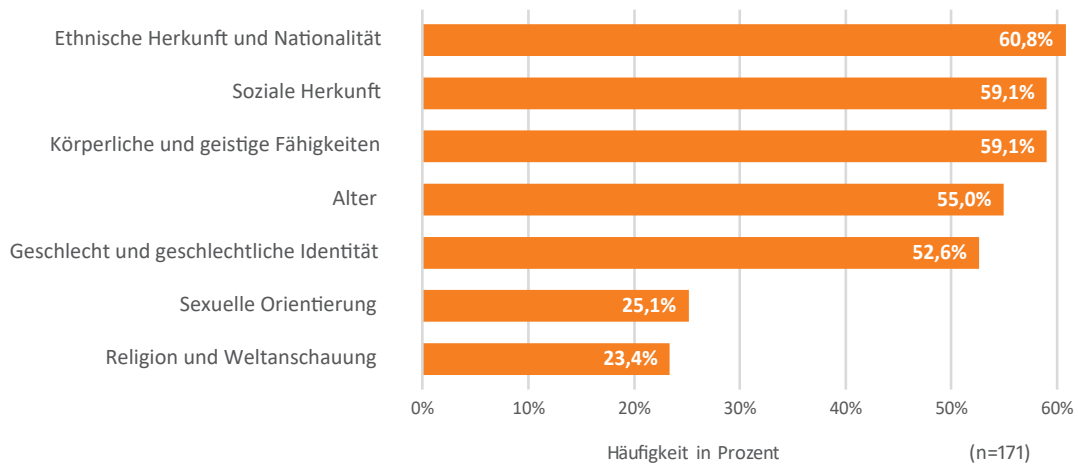
Abbildung 13 zeigt, dass die Befragten allen 7 internen Diversity-Dimensionen eine ungefähr gleich hohe Bedeutung bei der Umsetzung in Unternehmen zuschreiben. Sie bewerten sie mit 3 bis knapp 4 von maximal 5 Punkten. Die Dimension Geschlecht & geschlechtliche Identität liegt mit dem Wert 3,51 vorne. Die Dimension körperliche & geistige Fähigkeiten mit 3,04 bildet das Schlusslicht.

Abbildung 14 zeigt, wo die Befragten noch Handlungsbedarf sehen. Hier liegt die Dimension ethnische Herkunft & Nationalität mit 60,8 Prozent voran, während die Dimension Religion & Weltanschauung mit 23,4 Prozent am niedrigsten bewertet wurde.

**Abb. 13: Aktuelle Umsetzung in den einzelnen Kerndimensionen**



**Abb. 14: Größter Handlungsbedarf in den Kerndimensionen**



## Überblick der einzelnen Dimensionen

Um mehr über die Diskrepanz zwischen Maßnahmen und Handlungsbedarf zu erfahren, lohnt sich ein genauerer Blick auf die einzelnen Dimensionen.



### Dimension Geschlecht & geschlechtliche Identität

Dass die Dimension Geschlecht & geschlechtliche Identität bei der Umsetzung am meisten genannt wird, überrascht nicht. Die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern ist seit vielen Jahren Thema – auch in der öffentlichen Diskussion.

Die strukturelle Benachteiligung von Frauen zeigt sich nicht nur im Gender Pay Gap, der in Österreich 2022 bei 18,4 Prozent lag – das ist der zweithöchste Wert in der EU (Eurostat, 2022). Auch die Un-

gleichverteilung von unbezahlter Care-Arbeit und der hohe Anteil an Teilzeitarbeit von Frauen sind Indizien für die geringeren Chancen von Frauen im Berufsleben.

Es verwundert daher nicht, dass Unternehmen viele Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit setzen und den Handlungsbedarf in dieser Dimension nicht so hoch einschätzen. Die Befragten unserer Studie nannten etwa Maßnahmen wie gleichberechtigte Elternkarenz, Frauenförderprogramme, Führungspositionen in Teilzeit oder geschlechtsneutrale Sprache.

Die zweithöchst gereichte Dimension bei der Umsetzung ist das Alter. Das resultiert vor allem aus dem demografischen Wandel. 2024 ist in Österreich die Anzahl der Personen über 65 Jahre auf einem bisherigen Höchststand von 19,8 Prozent (Statistik Austria, 2024). Gleichzeitig nimmt die Zahl der erwerbstätigen Bevölkerung beeinflusst durch die sinkende Fertilitätsrate kontinuierlich ab.

Zusätzlich fruchten staatliche und unternehmerische Bemühungen noch zu wenig, um ältere Menschen bis zum gesetzlichen Pensionsalter in Beschäftigung zu halten. 2023 lag das durchschnittliche Pensionsantrittsalter der Männer bei 62,2 Jahren, der Frauen bei 60,2.

Angesichts des derzeitigen Fachkräftemangels bemühen sich viele Unternehmen, alter(n)sgerechte Ar-

beitsbedingungen und Angebote wie Altersteilzeit zu schaffen. Der Handlungsbedarf wird daher nicht sehr hoch eingeschätzt.

Dabei wird allerdings oft übersehen, dass die Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen vor allem davon abhängen, in welcher Lebensphase sie sich befinden und weniger vom Alter. Und schon gar nicht von der Generation, der sie angehören. Die Einteilung in Baby Boomer, Gen X bis Z samt allgemeiner Verhaltenszuschreibungen ist zwar aktuell in aller Munde, jedoch keine wirkliche Hilfe beim Diversity Management und Employer Branding.



### Dimension Alter



### Dimension Ethnische Herkunft & Nationalität

In Österreich wird ethnische Herkunft meist in Kombination mit Flucht und Migration diskutiert.

Vor allem Menschen aus arabisch und muslimisch-geprägten Ländern werden immer mehr als Bedrohung wahrgenommen.

Die Flüchtlingskrise 2015 und der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine 2022 haben den Rassismus in Österreich verstärkt. Österreich und Deutschland werden in einer EU-Studie als Negativ-Spitzenreiter genannt (EU-Grundrechteagentur, 2023).

Nach dieser Studie sind Menschen mit Migrationsbiografie bei der Arbeitssuche (59 Prozent) und am Arbeitsplatz (45 Prozent) von Diskriminierung betroffen. Eine große Herausforderung für Unternehmen.

Sie müssen nicht nur ein diversitätsorientiertes Recruiting schaffen, sondern auch Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sensibilisieren. Denn die ethnische und kulturelle Vielfalt in Unternehmen wird weiterhin zunehmen. Das hat viele Vorteile, aber auch ein nicht unwesentliches Konfliktpotenzial in den Teams. Kein Wunder, wird hier der höchste Handlungsbedarf gesehen.

Die soziale Herkunft beeinflusst Menschen ihr Leben lang. Konkret geht es vor allem um den Beruf und die finanzielle Stellung der Eltern, die die Bildungschancen und später das Berufsleben der Kinder beeinflussen.

Der PISA-Test von 2023 verdeutlicht diese Dynamik. Schüler:innen mit höherem sozio-ökonomischen Status erreichten weit mehr Punkte als jene aus niedrigeren Kategorien.

Das geht so weit, dass Kinder aus finanziell benachteiligten Gruppen selbst bei gleicher Leistung schlechter

abschneiden als Kinder von Akademiker:innen.

Bildungs- und Berufschancen werden also noch immer „vererbt“. Die Befragten unserer Studie geben an, dass hier Maßnahmen gesetzt werden, aber noch Handlungsbedarf besteht.

Etwa bietet ein Viertel der befragten Unternehmen zusätzliche Benefits für einkommensschwache Familien an.



### Dimension Soziale Herkunft



### Dimension Sexuelle Orientierung

Eine EU-weite Studie der European Union Agency für Fundamental Rights ergab, dass 2024 mehr als ein Drittel der queeren Personen in der EU diskriminiert wird.

2023 waren in Österreich laut Statistik Austria 18,6 Prozent der Befragten mit Online-Hasskommentaren zu sexueller Orientierung konfrontiert.

Am Arbeitsplatz war das Thema lange Zeit kein Thema. Das Argument: Sexuelle Orientierung sei Privatsa-

che. Aus diesem Grund verschleiern viele Personen ihre sexuelle Orientierung, was oft ein tagtägliches „Versteckspiel“ bedeutet und den Betroffenen viel Energie kostet. Das kann Auswirkungen auf die Produktivität haben.

Die Befragten unserer Umfrage sehen bei der Dimension sexuelle Orientierung weniger Relevanz und Handlungsbedarf im Vergleich zu anderen Dimensionen. Allerdings hätten Unternehmen hier die Chance, Tabus aufzubrechen und eine starke inklusive Kultur zu schaffen.



### Dimension Religion & Welt- anschauung

Ähnlich wie bei der Dimension sexuelle Orientierung sehen die Befragten unserer Studie auch hier wenig Relevanz des Themas und kaum Handlungsbedarf.

Wegen der zunehmenden Globalisierung und Migration sind Glaubensbekenntnisse heute heterogener. Laut Statistik Austria 2022 bekennen sich die meisten Menschen in Österreich nach wie vor zur römisch-katholischen Kirche (55,2 Prozent). Allerdings ist die Tendenz sinkend.

Viele Menschen sind heute ohne Bekenntnis (22,4 Prozent) und die Gruppe der Muslim:innen (8,3 Prozent) wächst stark.

Muslim:innen werden häufig wegen sichtbarer religiöser Zeichen oder Bräuche diskriminiert. Etwa haben Frauen mit Kopftuch und ausländischem Namen trotz gleicher Qualifikation meist schlechtere Jobchancen als Frauen ohne Kopftuch mit österreichischem Namen. Damit entgeht Firmen ein großes Arbeitskräftepotenzial.

Bei dieser Dimension gaben die Befragten unserer Studie an, am wenigsten zu tun, aber noch recht viel Handlungsbedarf zu sehen.

Es scheint, dass Behinderung eher als privates und nicht gesellschaftliches Problem gesehen wird. Die Statistik spricht aber eine andere Sprache: 2023 lebten in Österreich 14,3 Prozent der berufstätigen Bevölkerung mit Aktivitätseinschränkungen. Und was das sinnerfassende Lesen betrifft, haben laut Capito rund 3,2 Millionen Menschen mehr oder weniger Probleme.

Menschen mit Behinderung sind eher von Armut betroffen und haben geringere Chancen auf eine gute Ausbildung. Sie sind daher am Arbeitsmarkt benachteiligt. Oft erhalten sie für ihre Arbeit auch keinen Lohn, sondern nur ein Taschengeld.

Nach dem Behinderten-Einstellungsgesetz müssen Unternehmen aktuell pro 25 Arbeitnehmer:innen

eine Person mit Behinderung einstellen. 2025 tritt EU-weit der European Accessibility Act (EAA) in Kraft und verpflichtet private Unternehmen erstmals zur Barrierefreiheit. Das bedeutet, dass Produkte barrierefrei gestaltet werden müssen, beispielsweise Websites. Ausgenommen sind nur Kleinstunternehmen.

In der Dimension körperliche und geistige Fähigkeiten gibt es noch sehr viel Aufholbedarf. Österreich wurde in der Vergangenheit immer wieder von der UNO kritisiert, dass Barrierefreiheit kaum existiert. Es verwundert daher nicht, dass die Befragten unserer Studie bei dieser Dimension noch einen größeren Handlungsbedarf sehen.



### Dimension Körperliche & geistige Fähigkeiten

Die verschiedenen Dimensionen von Diversity zeigen, wie vielfältig die Herausforderungen und Chancen im Unternehmensalltag sind. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen den Handlungsbedarf in jeder Dimension erken-

nen und geeignete Maßnahmen setzen. Eine inklusive Unternehmenskultur, die alle Mitarbeitenden wertschätzt, stärkt nicht nur das Team, sondern auch das Image des Unternehmens.

# 4. Best Practice

In 7 Tiefeninterviews mit großen Unternehmen, einem mittelständischen Betrieb und 2 Organisationen aus dem öffentlichen Bereich wollten wir es genauer wissen: Wie setzen sie Diversity Management um?



**Doris Kirschner**  
Gleichbehandlungsbeauftragte,  
Stadt Graz

GRAZ



© Stadt Graz/Michael Schrabl

Die Ergebnisse spiegeln weitgehend die Erkenntnisse unserer Studie wider – mit ein paar überraschenden Momenten. Aber überzeugen Sie sich selbst von den spannenden Insights.

Doris Kirschner ist Ansprechperson für alle Mitarbeitenden und Bürger:innen der Stadt Graz, die Diskriminierung in ihrem Arbeitsleben oder durch städtische Maßnahmen erfahren. Graz entschied sich bewusst, nicht von der Gleichbehandlungsbeauftragten des Landes Steiermark mitbetreut zu werden und hat eine eigene Beauftragte ernannt:

„Das ist ein klares Statement, Diskriminierung ernst zu nehmen und dagegen etwas zu unternehmen.“

Als wichtige Voraussetzung für Diversity Management nennt Doris Kirschner die strategische Verankerung: „In unserer Balanced Score Card haben wir z. B. die Gleichstellung mit messbaren Zielen und abteilungsübergreifenden Maßnahmen verankert, die regelmäßig evaluiert werden.“ Grundsätzlich ist das Diversity Management im öffentlichen Bereich aber etwas einfacher, weil eine Vorbildfunktion gegeben ist und z. B. Quoten bei der Anstellung von Menschen mit Behinderung nicht in Frage gestellt werden. Im Diskriminierungsfall sind dienstrechtliche Konsequenzen möglich.

Die meisten Beschwerden betreffen Geschlecht und ethnische Herkunft, weil hier das Bewusstsein oft stärker ausgeprägt ist als bei anderen Diskriminierungsbeständen wie Altersdiskriminierung.

„In der Privatwirtschaft kann man nur vor Gericht gehen, was oft eine große Hürde ist.“

Den Diversity-Begriff sieht Kirschner kritisch:

„Diversity wird als bunt und freundlich verkauft. Wir wollen nicht bunt sein, wir wollen die gleichen Rechte.“

Ihr Ansatz zielt auf strukturelle Veränderungen ab, die gleiche Chancen für alle schaffen – und nicht nur ein „buntes“ Image vermitteln.

Zu den Hauptaufgaben von Doris Kirschner zählen Beratung, Öffentlichkeitsarbeit und Sensibilisierungsworkshops. Die größte Herausforderung? „Papier ist geduldig.“ Die Strategie darf nicht nur auf dem Papier existieren, sondern muss tagtäglich umgesetzt werden.

Gleichzeitig warnt sie vor der Übersättigung:

„Sonst kommt schnell ein Backlash nach dem Motto: Kümmern wir uns doch besser um die wichtigen Dinge.“

Auch beim gendergerechter Sprache ist Kirschner pragmatisch:

„Ich versuche mit neutralen Begriffen auszukommen, sonst diskutiert man mehr über die Formulierung als über den Inhalt.“

**Eveline  
Breitwieser-  
Wunderl**

**DE&I Lead,  
Porsche Holding**

**PORSCHE**  
HOLDING GMBH



© Amir Kalijewic

Diversity Management in einem internationalen Unternehmen ist eine ganz besondere Challenge:

” Als One-Woman-Show in einem männerdominierten Konzern mit insgesamt 35.000 Mitarbeitenden habe ich täglich viele Herausforderungen.

Aber es hat auch Vorteile: Eine klare Strategie, ausreichend Budget und die enge Zusammenarbeit mit dem Employer Branding-Team und den Personalverantwortlichen in den Ländern.

” Und das Top-Management steht dahinter. Auch wenn das ein Prozess war. Diversität ist mehr als unser neuer Betriebskindergarten in Salzburg.

Bei einem Frauenanteil von rund 25 Prozent ist der Fokus klar: Mehr Frauen in verantwortungsvolle Positionen bringen und dort halten. Dazu braucht es ein ganzes Bündel an Maßnahmen. Von der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Potenzialprogrammen, Shared Leadership, Förderung von Vätern, bevorzugte Stellenbesetzung bis hin zum Festlegen von KPIs.

” Denn ohne Messen und Evaluieren können wir nicht steuern.

Zusätzlich müssen Frauen motiviert und individuell unterstützt werden, sich für Führungsjobs zu bewerben.

” Männer sind mutiger, Frauen noch immer zu wenig sichtbar. Auch ihre Care-Arbeit ist unsichtbar. Von Männern höre ich zwar oft ‚family first‘, Frauen machen es dann aber.

Und dann gibt es noch das Riesenthema Vorurteile – nicht nur im Zusammenhang mit Gender, sondern in allen Diversity-Dimensionen von Menschen mit Behinderung, ethnischer Herkunft bis zum Alter.

” Wir haben international alle unsere rund 900 Führungskräfte zu Unconscious Bias geschult. Das Ziel: Eigene Vorurteile bewusst wahrnehmen und dann Stigmata im jeweiligen Bereich aufbrechen.

Der 2. Schwerpunkt: Mehr Menschen mit Behinderung in unsere Arbeitsprozesse eingliedern. Etwa Menschen mit Autismus in unsere IT.

” Die erforderliche Beschäftigungspflicht haben wir noch nicht erreicht, aber die ersten Schritte sind gesetzt.

Eveline Breitwieser-Wunderl abschließend:

” Wenn wir unseren Konzern enkelfit machen wollen, müssen wir ihn diverser aufstellen.



**Mateusz Isakiewicz**

Diversity Manager,  
Wiener Linien



8.700 Mitarbeitende, 60 Nationen, 35 Sprachen, ein Frauenanteil von 17 Prozent. Und zahlreiche Menschen gehen in den kommenden Jahren in Pension. Für das Diversity Management ist das nicht nur eine Chance, sondern auch eine Herausforderung.

Seit 2022 gibt es bei den Wiener Linien eine Diversity-Abteilung mit 2 Expert:innen, die als Schnittstelle eng mit den Spezialist:innen in den Fachbereichen zusammenarbeitet. Der Fokus liegt auf Interdisziplinarität – je nachdem, welche Pain Points es in den einzelnen Bereichen gibt.

Der große Vorteil der Wiener Linien: Sie sind in den Wiener-Stadtwerke-Konzern eingebettet – mit einer klaren Strategie samt Zielen und ausreichenden Budgets.

Wir schalten interne und externe Kampagnen und können auf eigene Berater:innen und Forschungsinstitute zurückgreifen.

Ein vorrangiges Ziel ist die Gender Balance:

Bei unseren Führungskräften sind wir mit 44 Prozent und 3 Geschäftsführerinnen schon sehr weit. Beim Fahrdienst, den Werkstätten oder den technischen Bereichen dominieren nach wie vor Männer.

Mädchen und Frauen sind in Technikberufen oft unterrepräsentiert. Fehlende Unterstützung führt dazu, dass Interessen nicht entfaltet und weiterentwickelt werden. Da sind viel Bewusstseinsarbeit und individuelle Unterstützung nötig.

Das Motto von Mateusz Isakiewicz:

Fix the system not the women.

Diversity Management muss alle Dimensionen von ethnischer Herkunft, Menschen mit Behinderung bis zum Geschlecht mitdenken. Konkret: Von genderneutralen Toiletten bis zu Schulungen für unsere Ausbilder:innen, die mit den unterschiedlichen Weltbildern und Sprachen der 267 Lehrlinge umgehen können müssen. Oder die Führungskräfte als starke Vorbilder:

Wie geht man mit Geschlechter-Vorurteilen in der Werkstatt um, was darf man sagen, was nicht.

Mateusz Isakiewicz fasst zusammen:

Wir sprechen viele Sprachen, haben unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe. Wir sind divers – und das ist eine Ressource. Gleichheit ist die Abweichung von der Norm.



**Janine  
Klammer**

**Group Diversity  
Manager,  
Erste Group Bank AG**

**ERSTE**  
Group



Strategisches Diversity Management gibt es bei der Erste Group seit 11 Jahren. In Österreich war die Bankengruppe damit eine der Ersten. Eine Rolle spielt Diversität seit über 200 Jahren. Schon in der Gründungsurkunde steht: „*Kein Alter, kein Geschlecht, kein Stand, keine Nation ist von den Vorteilen ausgeschlossen, welche die Spar-Casse jedem Einlegenden anbietet.*“

Janine Klammer steuert die länderübergreifende Umsetzung der Diversity-Strategie aus Wien:

“ Wir koordinieren aus dem Headquarter, aber in jedem Land und bei den Sparkassen gibt es Diversity-Verantwortliche. 2 x im Jahr treffen wir uns zum persönlichen Austausch – immer woanders.

Heute arbeiten 45.000 Menschen bei der Erste Group. Commitment von Geschäftsführung und Führungskräften ist kein Thema mehr:

“ Wir arbeiten mit verpflichtenden Trainings für alle. Das funktioniert sehr gut. Wer bei uns arbeitet, soll unsere Werte kennen.

Zusätzlich bietet die Erste Group freiwillige Weiterbildungen an, die sehr gut ankommen.

Herausforderungen gibt es trotzdem:

“ Wir machen sehr viel und müssen uns überlegen, auf welche Themen wir unseren Fokus legen.

Auch in den Ländern sind die Voraussetzungen unterschiedlich:

“ In Wien geben wir uns sehr offen und inklusiv, die Länder tragen das mit. Aber man muss schauen, dass es für andere Regionen passt.

Konkrete Maßnahmen entstehen oft aus den 3 Business Resource Groups für Frauen, queere Menschen und Menschen mit Behinderung. Für Janine Klammer ist wichtig:

“ Die Stimmen im Unternehmen sollen gehört werden.

Aus dem Erste Women's Hub entstand beispielsweise vor 3 Jahren eine Finanzbildungsinitiative für Frauen, die heute auch extern sehr erfolgreich und kostenlos angeboten wird.

Als wichtigste Voraussetzung sieht die Diversity-Expertin evidenzbasiertes Arbeiten mit klaren Kennzahlen und Schwerpunkten, die auf das Unternehmen abgestimmt sind. Sie rät abschließend:

“ Offen durch die Welt gehen, sich selbst blinde Flecken eingestehen und den Menschen wirklich zuhören.



**Manuela Fuchshofer**

Teamlead Diversity,  
dm drogerie markt



Manuela Fuchshofer ist Teamlead Diversity bei dm. Im Unternehmen setzt sie auf Freiwilligkeit:

” Ich will nichts ‚von oben‘ aufzwingen, Druck erzeugt nur Gegendruck. Die Grundhaltung muss passen und die Geschäftsführung muss die Themen mittragen.

Bei dm ist Vielfalt im Leitbild verankert. Einen Kampf im Unternehmen hat Fuchshofer nie erlebt. Der Umgang mit unbewussten Vorurteilen wird beispielsweise in Programme und Fortbildungsmodule integriert.

” Für uns ist der Weg, die Themen niederschwellig zu transportieren.

Bewusstseinsbildung braucht es trotzdem noch:

” Eine Führungskraft schreibt beispielsweise ins Bewerbungstool, dass Männer nicht infrage kommen. Wir sprechen das an. Danach steht das zwar nicht mehr im Tool, aber das Mindset bleibt. Da braucht es Dialog.

Angesiedelt ist die Position bei dm im Bereich Recruiting und Employer Branding. Bei großen Diversity-Abteilungen sieht Manuela Fuchshofer eine Gefahr:

” Die Verantwortung wird leichter abgewälzt. Führungskräfte fühlen sich nicht mehr verantwortlich, weil es eine eigene Abteilung gibt.

Klar ist für sie, dass Diversity ein übergreifendes Thema ist und alle betrifft.

Bei einem Frauenanteil von 94 Prozent und vielen Teilzeit-Mitarbeitenden hat das Thema Familie und Beruf einen besonderen Stellenwert.

” Es geht nicht um Vater, Mutter, Kind. Es geht um alle Lebensformen, in denen füreinander Verantwortung übernommen wird.

In den Filialen werden die Einsatzpläne teils von den Teams selbst gestaltet – Rücksicht genommen wird auf jede Person:

” Oft werden Frauen mit Kindern bevorzugt, aber wir wollen alle möglichst fair behandeln.

Auch Jobsharing wird erfolgreich gelebt. Aktuell gibt es bei dm 10 Führungsstadien in unterschiedlichsten Alters-Konstellationen.

Kritisch sieht Manuela Fuchshofer Übersättigung – nicht nur im Diversity-Bereich:

” Ich sehe bei vielen Gesellschaftsthemen generelle Übersättigung. Die Organisation verkraftet es nicht mehr, wenn alles gleichzeitig gemacht wird. Deshalb greifen wir besser einzelne Themen auf, die uns berühren.



**Asiye Sel**

Referentin  
Frauen & Familie,  
Arbeiterkammer  
Wien



Asiye Sel beschäftigt sich interessenspolitisch mit Arbeitsmarktpolitik für Frauen. Den Fokus legt sie verstärkt auf Migration und Integration. Dabei hat sie aber auch ihre eigene Organisation im Blick:

„Obwohl die Arbeiterkammer durch ihre Grundwerte für Diversity-Themen sensibilisiert ist, gibt es auch hier Aufholbedarf. Welche Bücher kauft unsere Bibliothek? Oder wer moderiert und referiert bei unseren Veranstaltungen?

Bereits 2012 wurde daher in einem 1,5 Jahre dauernden Prozess mit externer Begleitung in Workshops genau analysiert, wo die AK Wien in puncto Diversität steht.

„Wir haben ganz offen darüber geredet, was Menschen bei uns beschäftigt, und dann ein Diversity-Strategie erstellt.

Seitdem werden quartalsweise Integrationsdialoge abgehalten, in denen konkrete Vorhaben und Positionen entwickelt und besprochen werden. Als Interessenvertreterin richtet Asiye Sel ihr Augenmerk besonders auf die Bekämpfung von Diskriminierung.

„Niemand ist davor gefeit, diskriminiert zu werden. Es reicht ein Kind zu bekommen, einen Unfall zu haben oder krank zu werden.

Diskriminierung trifft Frauen als auch Männer. Bei Frauen bleibt diese häufig unerkannt, weil viele Benachteiligungen bereits verinnerlicht sind, erklärt Asiye Sel.

Auch das Thema Intersektionalität spielt dabei eine zentrale Rolle:

„Je mehr Diversitätsmerkmale aufeinandertreffen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, diskriminiert zu werden. Und Diskriminierung hinterlässt Spuren: Sie macht nicht nur krank, sondern reduziert auch Arbeitsqualität und Effizienz.

Was kann man dagegen tun? Für Asiye Sel gibt es zahlreiche Ansatzpunkte:

„Wir haben in Österreich eine gute gesetzliche Grundlage, doch in vielen Bereichen ist noch Verbesserung notwendig.

Etwa beim Wohnen, bei Bildung oder Gesundheit.

„Ich persönlich befürworte auch ‚positive Diskriminierung‘ – also benachteiligte Gruppen so lange gezielt zu fördern, bis Chancengleichheit hergestellt ist. Zudem bin ich eine Freundin von Quoten und der starken Einbeziehung von Betriebsrät:innen.

Was empfiehlt Asiye Sel Unternehmen? Eine klare Haltung, fundierte Analysen und Sensibilisierung auf allen Ebenen sind essenziell. Und sich Hilfe zu holen.

„Besonders KMUs mit begrenztem Budget sollten sich zusammentun und Ressourcen bündeln.



**Elena Barnard**

Marketing &  
Kommunikation,  
Sorger

*Sorger*



Als steirischer Familienbetrieb beschäftigt die Bäckerei Sorger ca. 380 Mitarbeitende – in der Verwaltung, an 2 Produktionsstandorten und in 29 Filialen. Zum Thema Diversity sagt Elena Barnard:

” Bei uns treffen so viele Kulturen und Sprachen aufeinander, wir müssen uns damit beschäftigen. Nur so können wir gut zusammenarbeiten.

Eine eigene Position für Diversity gibt es nicht, den Maßnahmenerfolg schmälert das bei Sorger aber keineswegs. Viel passiert auf Initiative der Mitarbeitenden und des Personalmanagements, mit Unterstützung durch die Geschäftsführung.

” Eine Mitarbeiterin wollte erklären, warum sie zu Ramadan fastet und ihrem Team so den Islam als Religion näherbringen. Das wurde super angenommen und unterstützt.

Mit sichtbaren religiösen Zeichen gibt es im Unternehmen keine Probleme:

” In den Filialen diskutieren wir eher Nagellack als Kopftuch.

Sorger selbst bietet Deutsch- und Gebärdensprachkurse für verschiedene Level an. Alle Dokumente und Dienstverträge sind möglichst einfach geschrieben, um Sprachbarrieren zu überbrücken. Derzeit wird ein Projekt mit der Lebenshilfe Leibnitz umgesetzt. Im Februar 2025 eröffnet eine Filiale, in der vorrangig Menschen mit Behinderung zusammen mit ihren Assistent:innen arbeiten. Das Ziel:

” Wir wollen ein sicheres und geduldiges Umfeld schaffen, in dem Menschen ihren Job lernen und anschließend in andere Filialen wechseln können, wenn sie möchten.

Eine Herausforderung sieht Elena Barnard in der Unternehmensstruktur:

” Wir beschäftigen viele Mitarbeiter:innen saisonal – also nur wenige Monate. Das bestehende Team lebt unsere Werte, aber neue Mitarbeitende rütteln gern dran. Deshalb kommen manche Themen immer wieder auf.

Luft nach oben gibt es bei der Sensibilisierung von Führungskräften. Was aber alle wissen:

” Diskriminierung wird nicht geduldet. Es gibt einen Leitfaden und eine klare 0-Toleranz-Strategie mit Konsequenzen – bis hin zur Kündigung.

KMUs rät die Marketing-Expertin abschließend:

” Es ist viel sinnvoller, Maßnahmen zu setzen als zu riskieren, dass die Menschen sich nicht wohlfühlen und kündigen. Auch wirtschaftlich. Im besten Fall schafft man eine Win-win-Situation.



# 5. Wo brennt's und was braucht's?

**Diversity Management läuft nicht von allein. Ohne klare Strategie, konsequente Maßnahmen und die Unterstützung des Managements drohen Konflikte in heterogenen Teams.**

Das Ziel: eine Unternehmenskultur zu schaffen, zu der sich alle zugehörig fühlen. Was in der Theorie einfach klingt, wird in der Praxis schnell zur komplexen Herausforderung. Was sind also die Stolpersteine in Unternehmen? Und welche Voraussetzungen braucht es für ein wirksames Diversity Management?

### Ressourcenmangel & interne Widerstände

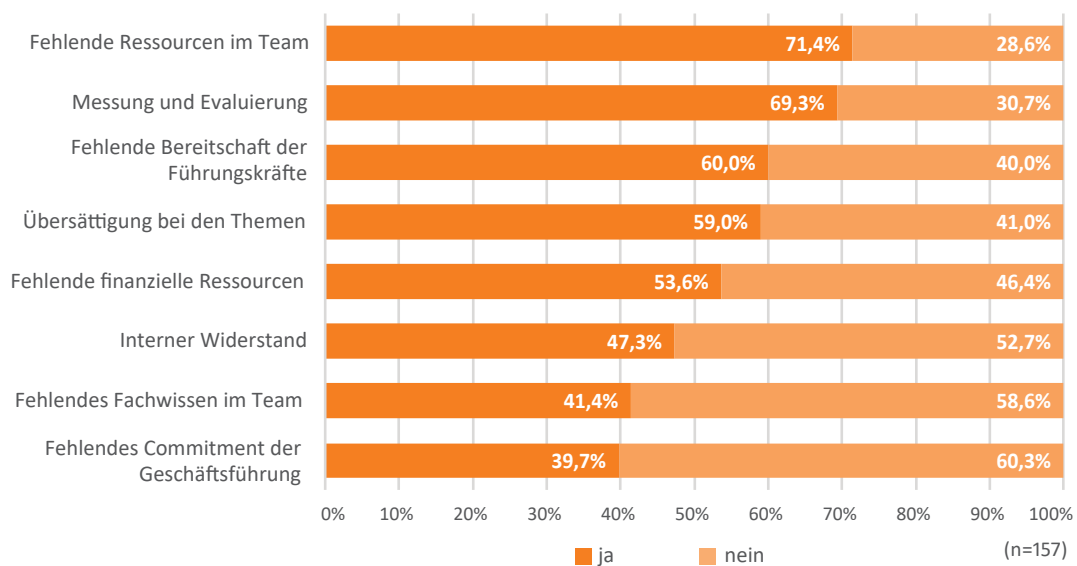
Ob Zeit, Geld oder Personal – in den Unternehmen fehlt es an Mitteln, um Diversity-Maßnahmen umzusetzen. 71,4 Prozent der Befragten sehen fehlende Ressourcen im Team als Herausforderung. Etwas mehr als die Hälfte hat zu geringe Budgets. In klei-

nen Unternehmen sind es sogar 86,4 Prozent – das ist signifikant mehr als in mittelgroßen oder großen Betrieben.

69,3 Prozent kämpfen mit der Messung und Evaluierung von Diversity Maßnahmen. Generell zeigt unsere Studie, dass Unternehmen noch wenig mit Kennzahlen im Diversity Management arbeiten.

59 Prozent der Befragten sehen eine Übersättigung bei diesem Thema. Besonders herausfordernd sind interner Widerstand und Vorurteile. Sie kommen mit 62,3 Prozent vor allem in großen Unternehmen vor. In mittelgroßen Unternehmen nur mit 33,3 Prozent in kleinen Unternehmen sogar nur mit 24 Prozent. Eine mögliche Erklärung: Je mehr Mitarbeitende, desto mehr Meinungen treffen aufeinander. Damit steigt das Konfliktpotenzial.

**Abb. 15: Herausforderungen im Diversity Management**

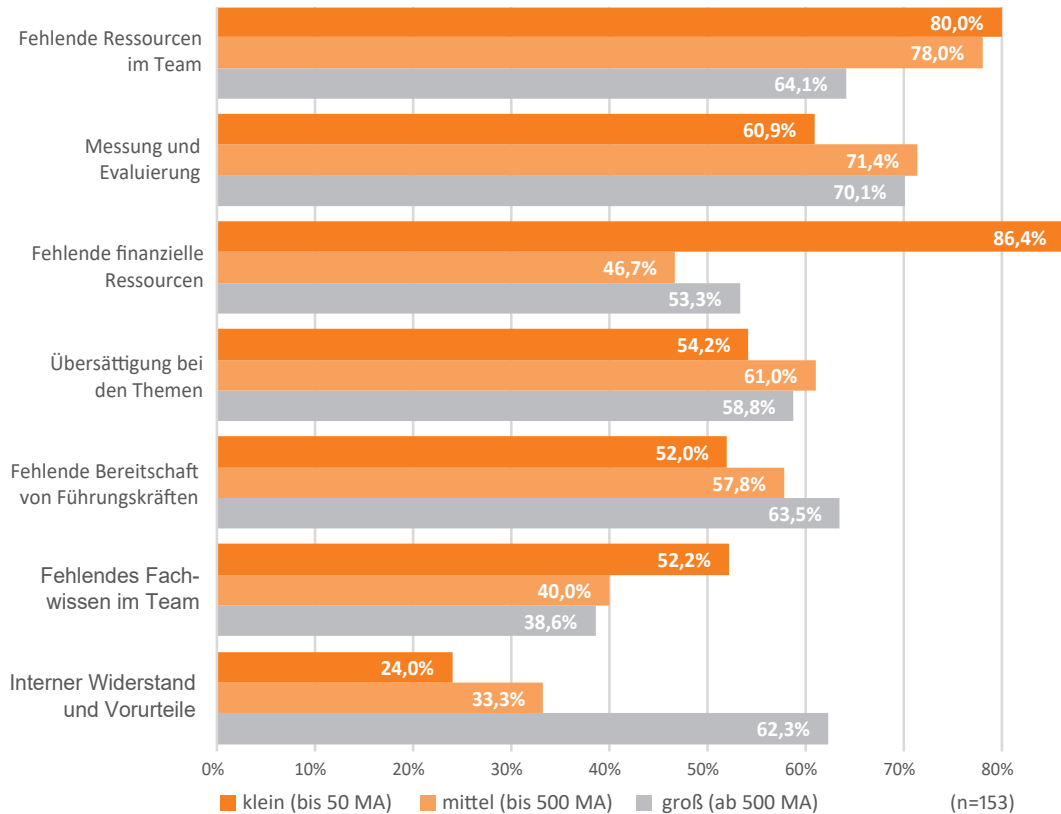


### Ohne Führungskräfte geht es nicht

Neben praktischen Hürden spielt auch die Unterstützung durch das Management eine entscheidende Rolle. Für 86,1 Prozent der Umfrage-Teilnehmer:innen ist dies eine wichtige bzw. sehr wichtige

Voraussetzung für ein erfolgreiches Diversity Management. Dicht gefolgt von professioneller interner und externer Kommunikation mit 84,4 Prozent.

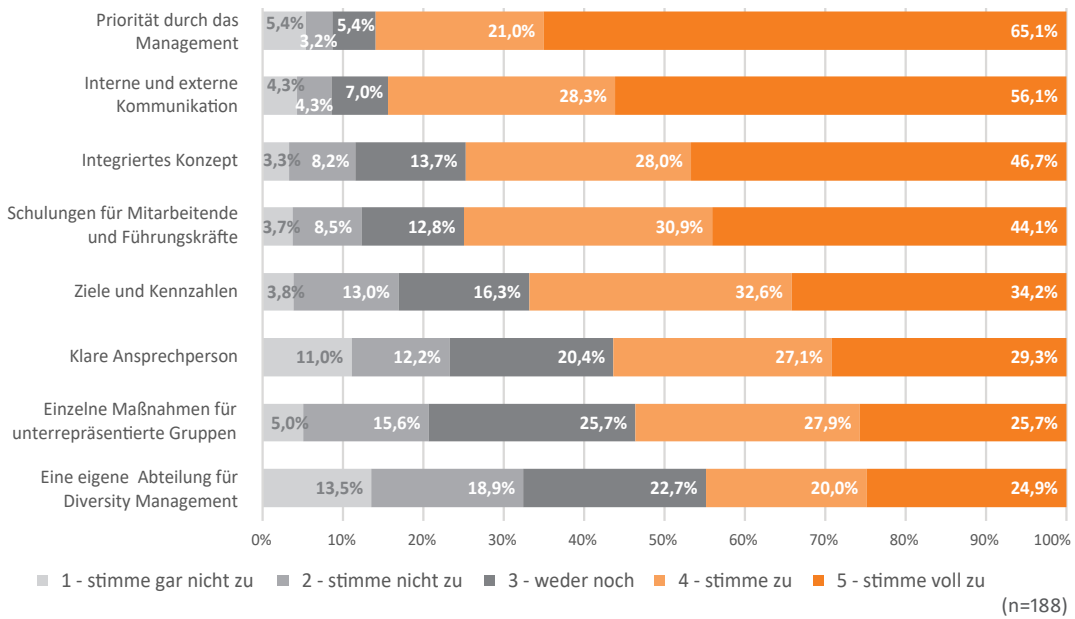
Abb. 16: Herausforderungen im Diversity Management nach Unternehmensgröße



3 Viertel der Befragten sehen Schulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte und ein integriertes Konzept als notwendige Voraussetzung. Für 2 Drittel der Umfrage-Teilnehmer:innen sind Ziele und Kennzahlen wichtig.

Eine Ansprechperson oder eine ganze Abteilung für das Diversity Management und auch die Förderung von Minderheiten mit einzelnen Maßnahmen sehen die Befragten jedoch eher weniger. Abbildung 17 fasst die Meinungen zusammen.

**Abb. 17: Notwendige Voraussetzungen für Diversity Management**



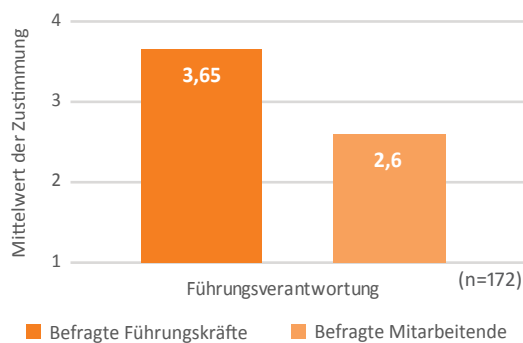
Ohne Top-Management und Führungskräfte geht's also nicht. 60 Prozent der Befragten sehen im fehlenden Engagement der Führungskräfte für Diversity eine Herausforderung.

Unsere Umfrage zeigt auch, dass Führungskräfte im Diversity Management weniger Herausforderungen als Mitarbeitende sehen (2,6 bzw. 3,65 von max. 5 Punkten) – siehe Abbildung 18. Und: Die fehlende Bereitschaft von Führungskräften, sich mit dem Thema

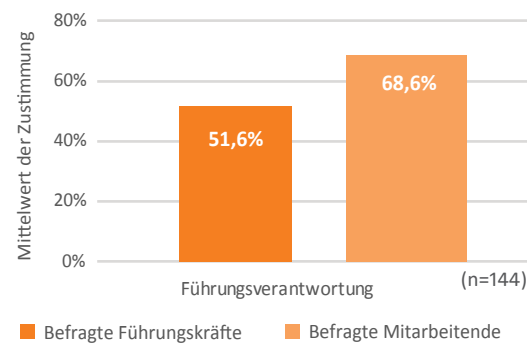
zu beschäftigen, ist für 68,6 Prozent der befragten Mitarbeitenden ein Problem. Während es nur für 51,6 Prozent der Teilnehmenden mit Führungsverantwortung ist. Das zeigt Abbildung 19.

Wer also im Diversity Management erfolgreich sein will, braucht den Rückhalt der Führungsetage, eine klare Strategie für Kommunikation und Umsetzung – und nicht zuletzt Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende.

**Abb. 18: Wahrnehmung von Herausforderungen im Diversity Management von Befragten mit und ohne Führungsverantwortung**



**Abb. 19: Zustimmung zur Herausforderung: Fehlende Bereitschaft von Führungskräften sich mit dem Thema auseinanderzusetzen**



# 6. Wohin geht die Reise im Diversity Management?

Wer sich mit aktuellen Entwicklungen und Trends im Diversity Management beschäftigt, stößt bald auf Begriffe wie Equity, Inclusion und Belonging. In der Praxis sind diese Begriffe allerdings noch wenig bekannt. Ein guter Grund, tiefer in die Materie einzutauchen.

### Equity – Fairness statt Gleichbehandlung

Equity bedeutet im Diversity-Kontext Gerechtigkeit und Fairness. Das Ziel ist, gleiche Chancen für alle zu schaffen. Dabei geht es nicht um die gleiche Behandlung aller. Es geht vielmehr darum, Menschen mit weniger Chancen gezielt zu fördern und so strukturelle Benachteiligungen auszugleichen. Maßnahmen sind etwa Quotenregelungen oder spezielle Förderungen für benachteiligte Gruppen wie Menschen mit Behinderung.

### Equality – Gleiche Behandlung aller

Equality meint hingegen Gleichheit, also die Gleichbehandlung aller – unabhängig vom persönlichen Hintergrund. Doch wenn nicht alle die gleichen Ausgangsbedingungen haben, führt Gleichheit oft zu ungleichen Chancen, wie Abbildung 20 zeigt.

Die Forschung zu Equity steht noch am Anfang. Der Grund liegt vor allem darin, dass Fairness oder Gerechtigkeit schwer messbar sind. Auch kann sich die Wahrnehmung, was gerecht ist oder nicht, schnell verändern.

Unternehmen, die auf Equity-Maßnahmen verzichten, riskieren aber, bestehende Normen und Vorteile von Mehrheitsgruppen zu verfestigen. Damit werden die Chancen von benachteiligten Gruppen begrenzt.

Abb. 20: Unterschied zwischen Equality & Equity



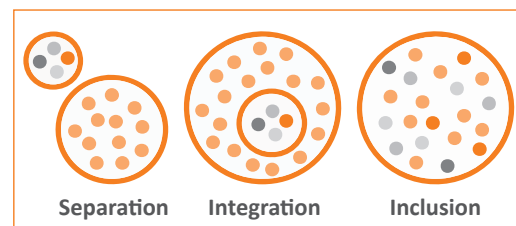
### Inclusion – Teilhabe durch Anpassen der Strukturen

Inclusion bedeutet, strukturelle Hürden abzubauen und sicherzustellen, dass alle in der Gesellschaft oder in Unternehmen gleichberechtigt teilhaben können. Anders als das deutschsprachige Wort „Inklusion“ sind hier alle gemeint, nicht nur Menschen mit Behinderung. Das Ziel von Inclusion: Strukturen zu schaffen, die niemanden ausschließen und allen dieselben Chancen zur Mitgestaltung bieten.

Wichtig ist der Unterschied zum Begriff Integration: Integration verlangt, dass sich Menschen an bestehende Strukturen anpassen. Inclusion hingegen, dass sich die Strukturen den Menschen anpassen.

Abbildung 21 zeigt den Unterschied und veranschaulicht auch, wie sich Inclusion von Separation und Integration abgrenzt.

Abb. 21: Unterschied zwischen Separation, Integration & Inclusion



### Belonging – sich einer Gruppe zugehörig fühlen

Belonging hat durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen. Immer mehr Menschen suchen nach Zugehörigkeit – auch im Job. Wer sich angenommen und geschätzt fühlt, ist motivierter und stärker mit dem Unternehmen verbunden. Das steigert nicht nur das Teamgefühl, sondern wirkt sich auch positiv auf die Mitarbeiterbindung aus.

Oft werden Employer Branding Maßnahmen, die auf Belonging einzahlen, getrennt von den Ideen aus dem Diversity Management betrachtet. Das kann den Erfolg beider Ansätze hemmen.

Besonders wichtig ist das Zugehörigkeitsgefühl für marginalisierte Gruppen. Wenn Unternehmen regelmäßig messen, wie stark sich ihre Mitarbeitenden zugehörig fühlen, lassen sich Probleme frühzeitig erkennen und angehen.

Eine globale Studie aus dem Jahr 2024 zeigt: Vor allem junge Menschen leiden unter Einsamkeit. 56 Prozent der 18 bis 24-Jährigen berichten von negativen Gesundheitseffekten durch Einsamkeit. Mit dem Alter nimmt dieses Gefühl allerdings ab – nur 22 Prozent der über 65-Jährigen fühlen sich einsam.

Die Pandemie hat das Gefühl der Einsamkeit durch vermehrte Remote-Arbeit verstärkt. Deshalb fordern wieder mehr Unternehmen die Rückkehr ins Büro. Das steht jedoch oft in Konflikt mit dem Wunsch nach Flexibilität. Eine „richtige“ Lösung gibt es hier nicht. Doch eines ist klar: Unternehmen müssen diese Herausforderungen ernst nehmen. Sonst leidet langfristig das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden.

### KI & Diversity: Chancen & Risiken

Die rasanten Entwicklungen rund um die Künstliche Intelligenz machen auch vor dem Diversity Management nicht Halt. Positiv ist: Chatbots können helfen, Sprachbarrieren zu überwinden und den Zugang zu Informationen zu erleichtern. Aber es gibt auch ernste ethische Bedenken.

Nach einer Studie der UNESCO aus dem Jahr 2024 reproduzieren gängige Sprachmodelle sehr schnell rassistische, sexistische und queer\*-feindliche Stereotype.

Ein Beispiel ist der AMS-Chatbot „Berufsinformat“ in Österreich. Der Chatbot hat beispielsweise Männern schneller IT-Jobs vorgeschlagen als Frauen – und das bei identischen Anfragen. Solche Vorfälle zeigen, wie KI-Vorurteile verstärkt werden, wenn Algorithmen auf verzerrten Datengrundlagen basieren. Es werden daher strengere Regulierungen gefordert, um solche stereotypen Antworten zu verhindern.

Für alle, die KI im Diversity Management einsetzen, gilt daher: Ein kritischer Umgang mit den Limitationen und potenziellen Vorurteilen der Technologie ist unverzichtbar. Egal, ob es um das Texten von Job-Inseraten oder KI-generierte Kampagnen-Sujets geht.

### Sprache & Diversity

Das Thema inklusive Sprache polarisiert weiterhin. Dabei wurde der Weg schon 1987 mit der UNESCO-Resolution gegen sexistischen Sprachgebrauch klar vorgegeben: Geschlechter sichtbar zu machen und Texte symmetrisch zu gestalten.

Auch wenn gendergerechte Sprache heute wieder häufiger kritisiert wird, ist sie längst fester Bestandteil des Diversity Managements vieler Unternehmen. Dazu gehören Genderleitfäden für Texte und konkrete Vorgaben, wie nicht-binäre Geschlechtsidentitäten in der gesprochenen Sprache integriert werden soll.

Wir von wortwelt® setzen auf Pragmatismus. Neutrale Formulierungen und direkte Ansprache machen Texte inklusiv und ansprechend. Sprache soll Geschlechter abbilden, ohne durch Übertreibung einen Backlash auszulösen. Denn nur so stärkt sie eine vielfältige und respektvolle Unternehmenskultur.

# 7. Fazit & Tipps

**Unsere Studie und die Praxis-Interviews zeigen: Diversity Management braucht eine gute Strategie und einen langen Atem. Am besten überzeugt man gemeinsam mit den Kolleg:innen aus Employer Branding und Personal (-Entwicklung) das TOP-Management und geht dann in der Umsetzung Hand in Hand.**

Denn Stolpersteine liegen viele am Weg zum erfolgreichen Diversity Management: von begrenzten Ressourcen, Schwierigkeiten beim Messen und Evaluieren bis hin zu den Anforderungen an Ihre Führungscrew. Sie muss nicht nur Vorbild sein, sondern auch mit Konflikten in diversen Teams zurechtkommen.

Aber: Wenn Sie konsequent und authentisch bleiben, bringt Diversity Management klare Vorteile – für Ihr Unternehmen und ganz besonders für die Menschen, die bei Ihnen arbeiten: Menschen fühlen sich angenommen, wie sie sind, es stärkt die Anziehungskraft für passende Bewerber:innen, fördert eine inklusive Unternehmenskultur und trägt zu mehr Chancengleichheit bei.

## 6 Tipps für erfolgreiches Diversity Management



### 1. Überzeugen Sie Ihr Top-Management mit einer klaren Strategie

Ohne Führungsetage geht es nicht. Holen Sie Ihr Top-Management an Bord, bevor Sie mit einer klaren Strategie, Zielen und Kennzahlen starten. Nur wenn Sie die Erfolge Ihrer Maßnahmen belegen können, wird Sie Ihr Top-Management dauerhaft unterstützen. So wichtig der Equity-Gedanke ist, Sie brauchen einen Business-Effekt: zum Beispiel mehr Bewerber:innen, eine positivere Unternehmenskultur, höhere Produktivität.



### 2. Machen Sie Führungskräfte zu Mitstreiter:innen

Vergessen Sie nicht auf das Middle und Lower Management. Führungskräfte sind meistens der Schlüssel, um Diversity Management erfolgreich im Unternehmen zu verankern. Überzeugen Sie sie von den Vorteilen und unterstützen Sie sie in Ihrem Führungsalltag – sei es durch Bewusstseinsbildung oder Schulungen. Und spielen Sie Feuerwehr, wenn es einmal brenzlich wird und zu Konflikten kommt.



### 3. Fragen Sie die, die es betrifft

In jedem Unternehmen gibt es Vorurteile und festgefahrene Meinungen. Um für Ihr Unternehmen den richtigen Maßnahmen-Mix zu finden, müssen Sie nachfragen – vor allem bei benachteiligten Gruppen. Mithilfe von Umfragen, Fokusgruppen oder Employee Resource Groups können Sie Stärken und Pain Points identifizieren. Wichtig: Auf die Ergebnisse müssen allerdings konkrete Maßnahmen folgen – sonst entsteht Frustration.



#### 4. Kommunizieren Sie ehrlich und authentisch

Im Employer Branding und auch im Diversity Management spielt die interne und externe Kommunikation eine Schlüsselrolle. Allerdings müssen Sie ehrlich bleiben. Übertrieben dargestellte Erfolge oder Hofberichterstattung können beträchtlich schaden. Denn Bewerber:innen und Mitarbeitende werden zusehends kritischer und entlarven Schönfärberei schnell. Stärken Sie Ihre Arbeitgebermarke und Ihr Diversity Management, indem Sie neben Erfolgen, auch Pain Points offen ansprechen.



#### 5. Schaffen Sie Vernetzung statt Silos

Diversity Management und Employer Branding gehen Hand in Hand. Es ist daher wichtig, dass die beiden Konzepte gut aufeinander abgestimmt sind und die Verantwortlichen eng zusammenarbeiten. Ob Diversity Management nun als Stabstelle direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt ist oder im HR. Aber nicht nur die beiden Bereiche profitieren voneinander. Das Ziel ist, Diversity in allen Abteilungen zu verankern, Kompetenzen zu bündeln und Ego-Interessen zurückzustellen.



#### 6. Arbeiten Sie praktisch mit Mindset, Skillset, Toolset

Ob Ihre Diversity-Strategie schon längst etabliert ist, oder Sie gerade mit einzelnen Maßnahmen starten, etablieren Sie Praktiken im Unternehmen. Wir empfehlen das Modell von Hans Rusinek: Arbeiten Sie an Ihrem Mindset, Skillset und Toolset.

##### Ein Beispiel: gleichberechtigte Elternkarenz.

Laut unserer Studie ist das die wirksamste Diversity-Maßnahme. Was braucht es für die Umsetzung? Abbildungen 22 zeigt Ihnen, worum es geht.

##### Mindset

... macht Karenz für alle Elternteile selbstverständlich.

- Bewusstsein schaffen: Familienarbeit ist Teamsache, nicht Frauensache
- Führungskräfte als Vorbilder stärken
- Tabus brechen und Dialog fördern

##### Skillset

... befähigt, Karenz aktiv zu gestalten.

- Schulungen für Mitarbeitende anbieten
- Klarheit über Karenz-Modelle schaffen
- Rückkehr planen und Karriere weiterdenken

##### Toolset

... liefert klare Strukturen und Prozesse.

- HR-Prozesse und transparente Anträge
- Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit
- Job-Sharing und Führungspositionen in Teilzeit

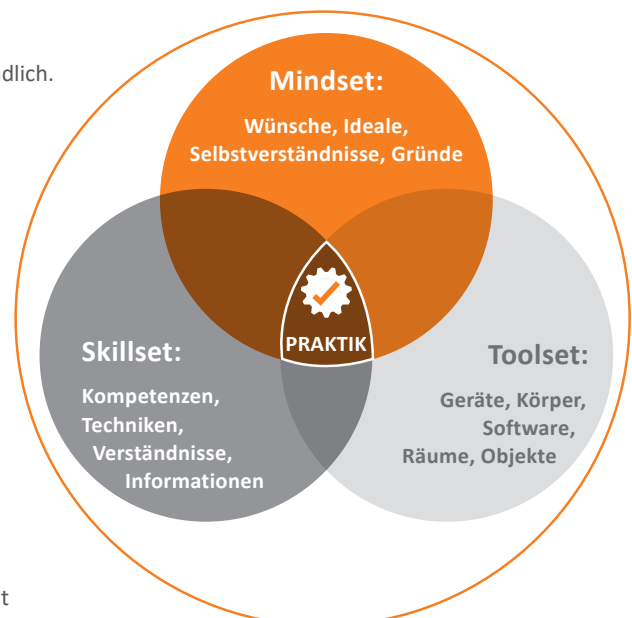


Abb. 22: Mindset-Skillset-Toolset  
© Hans Rusinek



### **Substanz statt Hochglanz**

Ist Ihre Arbeitgebermarke scharf genug?  
Ist Ihr Purpose pur oder nur Pose?  
Hat Ihre Unternehmenskultur Innovationskraft?

identifire® sorgt mit Strategiefreude, Umsetzungsstärke und Wortwitz für jene Good WHYbrations, die nachhaltige Unternehmensentwicklung und Arbeitgebermarken brauchen. [www.identifire.at](http://www.identifire.at)

### **Garantiert gähntechnikfrei**

wortwelt® ist seit 2001 die Nummer 1 für textfrische Unternehmenssprache in Österreich. Die Wortwerker:innen analysieren Texte auf Verständlichkeit, Substanz und Zielgruppenrelevanz. So entsteht eine marken- und serviceorientierte Schreibkultur. Ein Fokus dabei: Jobinserate und Personalschreiben, die Ihre Employer Brand spürbar machen. Und natürlich der Einsatz von KI. [www.wortwelt.at](http://www.wortwelt.at)



#### **Für den Inhalt verantwortlich:**

Theresa Niederl: +43 664 75061210, [theresa.niederl@identifire.at](mailto:theresa.niederl@identifire.at)

Irmgard Zirkler: +43 699 10325393, [i.zirkler@wortwelt.at](mailto:i.zirkler@wortwelt.at)

Grafikdesign:

Mag. Christina Lehner: [christina.lehner@primart.at](mailto:christina.lehner@primart.at)