

# Studie: Kulturelle Vielfalt in Unternehmen

Eine empirische Untersuchung zum  
Umgang mit kultureller Diversität  
in Unternehmen in Österreich.



# Studie: Kulturelle Vielfalt in Unternehmen 2018

Eine empirische Untersuchung zum Umgang mit kultureller Diversität in Unternehmen in Österreich.

## Impressum

### Herausgeber

brainworker – Vielfalt kommunizieren  
Ziegelofengasse 31  
1050 Wien

### Studienleitung

Manuel Erkan Bräuhofer, MSc

### AutorInnen

Manuel Erkan Bräuhofer, MSc  
Julia Krutzler, BA

### Mitarbeitende

Romana Moser, MA  
Alexander Müller

### Fachbeirat

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Sylwia Bukowska (Universität Wien)  
Sabine Caliskan (HILL International)  
Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas (FWWien der WKW)  
Christina Matzka (Triple M)  
Dominique Müllner (BILLA AG)  
Mag. (FH) Peter Rieder (Arbeitswelten Consulting)  
Manfred Wondrak, MBA (factor-D Diversity Consulting)

### Grafik

Ing. Christian Högl (Creativbox)

### Bildnachweis

Adobe Stock

[www.kulturellevielfalt2018.at](http://www.kulturellevielfalt2018.at)

© 2018 brainworker – Vielfalt kommunizieren | Ziegelofengasse 31 | 1050 Wien

powered by



Diese Studie wurde durch die Unterstützung der Vienna Insurance Group (VIG) ermöglicht. Dieser Report und alle darin enthaltenen Daten sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind brainworker – Vielfalt kommunizieren vorbehalten. Es ist gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu verbreiten, öffentlich zugänglich zu machen und sie zu nicht kommerziellen Zwecken zu bearbeiten. Für eine kommerzielle Nutzung ist vorab die schriftliche Zustimmung einzuholen. Eine zulässige Weiterverwendung jedweder Art ist jedenfalls nur bei richtiger Wiedergabe und mit korrekter Quellenangabe gestattet. Bei auszugsweiser Verwendung, Darstellung von Teilen oder sonstiger Veränderung ist an geeigneter Stelle ein Hinweis anzubringen, dass die verwendeten Daten bearbeitet wurden.

Die AutorInnen haben die Studienergebnisse gewissenhaft analysiert und die Inhalte dieses Reports sorgfältig erstellt. Fehler können dennoch nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Die Genannten übernehmen daher keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte, insbesondere übernehmen sie keinerlei Haftung für eventuelle unmittelbare oder mittelbare Schäden, die durch die direkte oder indirekte Nutzung der angebotenen Inhalte entstehen.

Diese Publikation ist in elektronischer Form im Internet verfügbar: [www.kulturellevielfalt2018.at](http://www.kulturellevielfalt2018.at).



# INHALT

Vorwort Studienautor .....	4
Grußworte Vienna Insurance Group .....	5
Die Key-Findings im Überblick .....	6
Der Megatrend (kulturelle) Vielfalt .....	8
Forschungsdesign .....	10
Ergebnisse .....	13
Relevanz von Diversität .....	14
Relevanz von kultureller Vielfalt .....	16
Recruiting .....	21
Führung .....	25
Personalentwicklung .....	29
Employer Branding .....	33
Strategische Ausrichtung .....	37
Onboarding .....	41
Berichte, Reportings, Kommunikation .....	45
Auslandsentsendungen .....	49
Herausforderungen .....	52
Chancen .....	54
Handlungsempfehlungen .....	57
Die AutorInnen .....	58
Danksagung/über brainworker .....	59



**Manuel Erkan Bräuhofer, MSc**

## „Ein Kulturwandel, der uns alle betrifft.“

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Globalisierung, Zuwanderung, Migration, Fluchtbewegungen und auch Expatriates tragen unter anderem dazu bei, dass sich unsere Gesellschaft verändert und auch kulturell vielfältiger wird. Diese Realität stellt vielfältige (neue) Anforderungen an sämtliche Handlungsfelder von Unternehmen, birgt aber gleichzeitig viel Potential für Innovationen.

Wir von brainworker beschäftigen uns schon seit knapp 12 Jahren mit Vielfalt in allen Bereichen und im Speziellen mit kultureller Diversität auf allen Ebenen. Anhand unserer Kundenprojekte in der Beratung und im Training wissen wir, dass sich die Auseinandersetzung lohnt. Dies betrifft die Beschäftigung mit kultureller Vielfalt sowohl in internen Prozessen wie z. B. in Strategie-, Kultur- und Change-Prozessen, als auch bei extern gerichteten Maßnahmen wie z. B. bei Produktinnovationen, Ethnomarketing oder spezifischen Recruiting-Aktivitäten.

Um diese aktuellen Entwicklungen aufzugreifen und noch weitere Einblicke abseits unserer Erfahrungen zu erlangen, sind wir gemeinsam mit der Vienna Insurance Group der Frage nach dem Status quo hinsichtlich kultureller Diversität in Unternehmen nachgegangen. Im Rahmen der Studie „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“ haben wir über 100 Unternehmen zu ihrem Umgang mit kultureller Diversität befragt und in diesem Report für Sie aufbereitet.

Manche der folgenden Ergebnisse haben wir so oder so ähnlich erwartet und manches hat uns überrascht, verwundert und zum Nachdenken gebracht. An manchen Stellen fallen uns Geschichten aus unserer täglichen Arbeit ein und teilweise haben wir Neues gelernt. Eines zeigt sich aber ganz deutlich: Kulturelle Diversität ist ein relevantes Thema für Unternehmen.

Ich freue mich, Ihnen nachfolgend die Ergebnisse der Studie „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“ sowie konkrete Handlungsempfehlungen zu präsentieren und wünsche Ihnen viele spannende Inspirationen beim Lesen! Schlussendlich geht es um einen Kulturwandel, der uns alle betrifft.

**Manuel Erkan Bräuhofer, MSc**

CEO brainworker – Vielfalt kommunizieren  
Studienleiter „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“

## Wir leben Vielfalt.

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Name Vienna Insurance Group steht nicht nur für eine Versicherungsgruppe. Der Name steht für über 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 50 Gesellschaften und 25 Ländern.

Die VIG ist bereits in ihrer Struktur von Vielfalt geprägt – einer Vielfalt der Nationen, Sprachen, geschichtlichen Hintergründe und Unternehmenskulturen. Wir machen uns diese Vielfalt aktiv zu Nutze und setzen bewusst auf lokales Unternehmertum und eine Mehrmarkenstrategie. Unsere Konzerngesellschaften agieren weitestgehend autonom und unter eigener Marke. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort wissen am besten, wie sie auf ihrem jeweiligen Markt erfolgreich arbeiten können.

Auch in der Belegschaft fördern wir die Vielfalt. Mit einem Frauenanteil von 40 Prozent im Aufsichtsrat und 50 Prozent im Vorstand des Headoffice ist die VIG bereits heute Vorreiter. Mit gruppenweiten, internationalen Trainingsprogrammen und internationalen Mobilitätsprogrammen schaffen wir in unseren Gesellschaften ein internationales Arbeitsumfeld und legen Wert auf eine bereichernde, gruppenweite Zusammenarbeit über Grenzen hinweg.

Die Vielzahl an Mentalitäten, Perspektiven und Herangehensweisen fördert unsere Innovationsfähigkeit und die Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Vielfalt ist für die Vienna Insurance Group kein leeres Schlagwort, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil gegenüber unserer Konkurrenz. Wir leben Vielfalt.



**Prof. Elisabeth Stadler**  
Generaldirektorin der VIG

Credit: Ian Ehm



**Prof. Elisabeth Stadler**

# DIE KEY-FINDINGS IM ÜBERBLICK

**51%**

verorten in der mangelnden Akzeptanz von Führungskräften die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität.

**69%**

sehen gesteigerte Innovationschancen durch kulturell unterschiedliche Perspektiven.

**71%**

finden das Thema kulturelle Vielfalt im Bereich der Personalführung wichtig.

**40%**

der befragten Unternehmen setzen bereits Maßnahmen zur kulturellen Diversifizierung des Managements.

**31%**

der Unternehmen planen aktuell eine Strategie zu kulturspezifischem Employer Branding.

**55%**

der Unternehmen setzen auf interkulturelle Schulungen ihrer Recruiting MitarbeiterInnen.

# DER MEGATREND (KULTURELLE) VIELFALT

Digitalisierung, Globalisierung, ein laufender Wertewandel und der vielzitierte demografische Wandel – all diese Themen lassen sich unter dem Sammelbegriff „Megatrends“ zusammenfassen und bilden die relevanten Trends unserer Zeit.

Betrachtet man die Bevölkerungsentwicklung, so sieht man einerseits eine wachsende Weltbevölkerung und andererseits eine schrumpfende Bevölkerung in den westlichen Industrienationen. Man sieht alternde Gesellschaften und anwachsende Migrationsströme, weltweite Urbanisierung und globale Landflucht. Die Globalisierung drängt Unternehmen zu stetigem Wachstum, zu Internationalisierungsmaßnahmen und vor allem zu einer Beschäftigung mit Diversität.

Die Notwendigkeit, die Resilienz von Unternehmen zu stärken, ist wichtiger denn je. Die österreichische Wirtschaft hat heute auf gravierende Veränderungen zu reagieren und muss sich – um weiterhin am Weltmarkt bestehen zu können – diesen Auswirkungen proaktiv stellen.

## Diversität und Resilienz

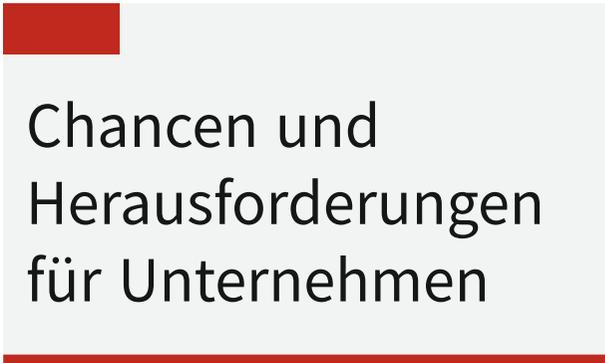
Die Wichtigkeit des Themas wird von allen Seiten unterstrichen und mehr denn je zum Thema gemacht: So beschäftigt sich u. a. das europäische Forum Alpbach im Jahr 2018 mit dem Generalthema

„Diversität und Resilienz“. Konkret geht es darum, zu diskutieren, wie man mit Hilfe von Diversität die Resilienz stärken kann, um so widerstandsfähige gesellschaftliche Systeme zu schaffen. Diese Systeme – sei es die Wirtschaft, die Politik oder die Gesellschaft als Ganzes – sollen imstande sein, rasch auf Veränderungen zu reagieren und Wandel sowie Umbrüche besser zu steuern.

Der Anstoß für die Veränderung kommt u. a. von der Europäischen Union. 2014 wurde die Richtlinie 2014/95/EU zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung im Amtsblatt der EU veröffentlicht. Durch die sogenannte „CSR-Richtlinie“ sollen Unternehmen in ihren Lageberichten verpflichtend über Umwelt-, Sozial-, und ArbeitnehmerInnenbelange sowie Diversitätsstrategien berichten und damit die Transparenz über ökologische und soziale Aspekte von Unternehmen in der EU erhöhen.

Auch in der heimischen Wirtschaft wird Diversity zunehmend als strategisch relevantes Thema wahrgenommen und hat vielfach den Sprung in die Geschäftsleitungsetagen geschafft. Dies führt auf allen Ebenen zu einem Umdenken und zu thematischer

Auseinandersetzung mit Diversität: Führungskräfte beschäftigen sich mit neuen Führungsstilen und der Unterschiedlichkeit ihrer Belegschaft, der Vertrieb passt Absatzkanäle entsprechend sich wandelnder Infrastrukturen an, das Marketing reagiert mit zielgruppenspezifischer Kommunikation auf sich verändernde Kundenstrukturen und das HR-Management kämpft im sogenannten War for Talents gleichzeitig auf mehreren Fronten (Alterung und Internationalisierung der Belegschaft, Fachkräftemangel, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Familienfreundlichkeit etc.) um die Gunst der ArbeitnehmerInnen.



Chancen und  
Herausforderungen  
für Unternehmen



### **Kulturelle Diversität als Chance**

Diversität bietet ein großes Themenfeld und wird von Unternehmen aktuell kaum im gesamten Umfang bearbeitet. Da die ethnische und kulturell-religiöse Heterogenität der Gesellschaft zunimmt, betrifft kulturelle Diversität aber alle MitarbeiterInnen, Führungskräfte und auch das Top-Management eines Unternehmens. Diese zunehmende Vielfalt erfordert Maßnahmen in sämtlichen internen und externen Handlungsfeldern und birgt dabei gleichzeitig ungeahntes Potential.

Inwiefern (international tätige) Unternehmen in Österreich kulturelle Diversität bereits als Chance verstehen, mit welchen Herausforderungen sie dabei konfrontiert sind und welche Maßnahmen zum Umgang mit kultureller Diversität bereits gesetzt werden, wurde in Österreich bisher kaum empirisch erhoben. Aktuelle Erkenntnisse dazu sind jedoch sinnvoll, um den Status quo zu erfassen und daraus entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die steigende Relevanz des Themas und die Forschungslücke waren schlussendlich Anlass,

die vorliegende Studie zum Thema „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“ durchzuführen. Sie erfahren in diesem Report, inwiefern kulturelle Diversität für Unternehmen in Österreich relevant ist und welche Maßnahmen bereits in welchem Ausmaß durchgeführt werden. Darüber hinaus wurden die Chancen und Herausforderungen der heimischen Betriebe in Bezug auf kulturelle Vielfalt zusammengefasst, um praxisnahe Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Institutionen abzuleiten.

# FORSCHUNGSDESIGN

Die Studienergebnisse basieren auf einer quantitativen Online-Befragung, die sich in folgende Bereiche gliedert:

## 1. Angaben zum Unternehmen

In diesem Teil des Fragebogens wurden allgemeine Daten zum Unternehmen, wie Unternehmensstandort(e), Branche, Eigentümerstruktur, Anzahl der MitarbeiterInnen und Anzahl der im Unternehmen vertretenen Nationen erfragt.

## 2. Diversität allgemein

Erfassung der Relevanz von Diversität allgemein und nach Kerndimensionen (Ethnie/Nationale Herkunft, Behinderung, Alter, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung).

**Filter:** Wenn BefragungsteilnehmerInnen hier angeben, dass sowohl die Dimension „Ethnie/Nationale Herkunft“ als auch die Dimension „Religion/Weltanschauung“ für ihr Unternehmen gar nicht relevant ist, wurden sie nach den Gründen dafür gefragt und dann zum Ende des Fragebogens weitergeleitet.

## 3. Kulturelle Diversität

Abfrage der Relevanz von und Umgang mit kultureller Diversität in den Bereichen Recruiting, Personalführung, Personalentwicklung, Employer Branding, Strategische Ausrichtung, Onboarding, Berichtswesen & Kommunikation und Auslandsentsendungen sowie Abfrage konkreter Maßnahmen und deren Umsetzungsgrad pro Bereich.

**Filter:** Wenn die BefragungsteilnehmerInnen entweder bei der Frage nach der Relevanz („gar nicht relevant“) oder beim Umgang („Wir behandeln den Themenbereich

nicht“) zum jeweiligen Bereich eine verneinende Antwort gegeben haben, wurden sie nach den Gründen dafür gefragt und zum nächsten Bereich weitergeleitet.

## 4. Herausforderungen und Chancen

Abfrage von Herausforderungen und Chancen bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität.

<b>Methode:</b>	Quantitative Online-Befragung
<b>Stichprobe:</b>	105 Unternehmen
<b>Durchführungszeitraum:</b>	15. März 2018 bis 2. Mai 2018
Hinweis: Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99% und 101% auftreten.	

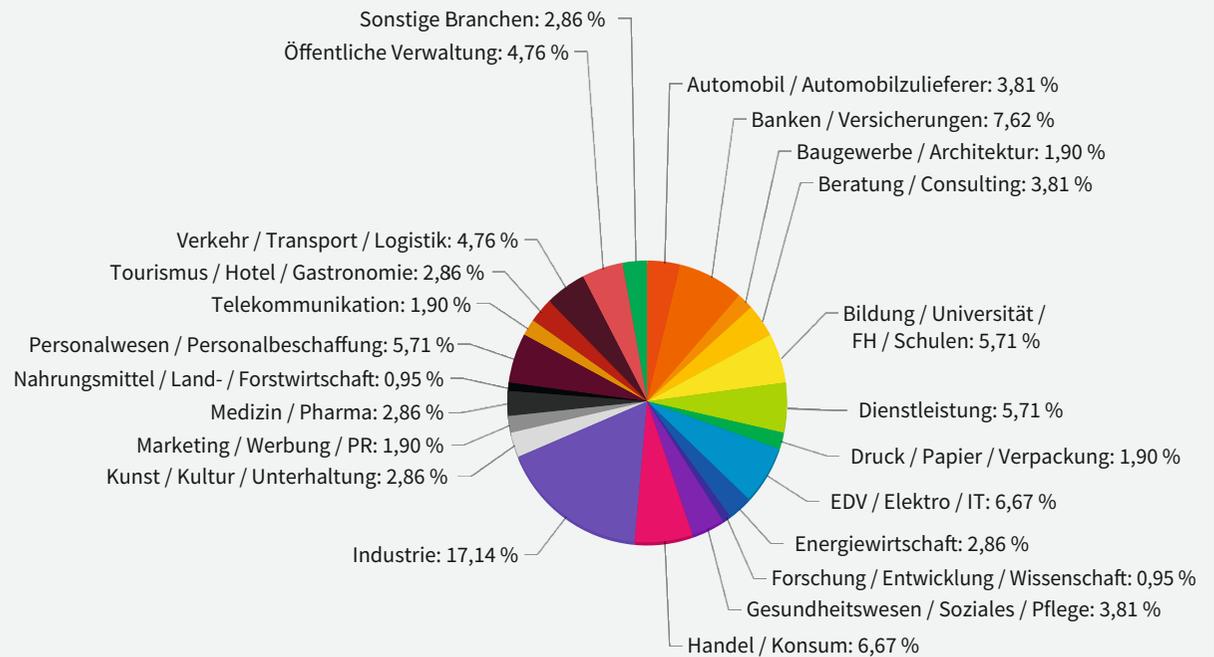
# STICHPROBE

Insgesamt wurden rund 800 Personalverantwortliche aus Unternehmen per E-Mail eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Die tatsächliche Rücklaufquote lag bei 13%, sodass 105 vollständig ausgefüllte Fragebögen in der Auswertung berücksichtigt werden. Mehrfachteilnahmen wurden durch technische Maßnahmen bei der Programmierung des Fragebogens ausgeschlossen.

Die teilnehmenden Unternehmen haben zum Großteil (81%) ihren Hauptsitz in Österreich. 43% gaben an, dass sich ihr Unternehmen mehrheitlich in österreichischem Privatbesitz befindet, während 21% der teilnehmenden Unternehmen in öffentlichem, österreichischen Eigentum stehen. Mehrheitlich in internationalem (Privat)besitz stehen knapp 36% der Unternehmen.

In Bezug auf die Branchen der teilnehmenden Unternehmen zeigt sich ein vielfältiges Bild. 17,1% der Unternehmen ordnen sich der Industrie zu und rund 7,6% nahmen aus der Banken-Branche teil. Aus den Branchen EDV/Elektro/IT und Handel/Konsum nahmen jeweils 6,7% teil. 5,7% der befragten Unternehmen kommen aus den Branchen Bildung/Universität/FH/Schulen, Personalwesen/Personalbeschaffung und

## In welcher Branche liegt die hauptsächliche Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens?



n = 105

Dienstleistung. 4,8% der teilnehmenden Unternehmen kommen aus den Bereichen Verkehr/Transport/Logistik und Öffentliche Verwaltung. Weitere 3,8% ordnen sich den Branchen Automobil/Automobilzulieferer, Beratung/Consulting sowie Gesundheitswesen/Soziales/Pflege zu. Jeweils knapp 3% der TeilnehmerInnen kommen aus Unternehmen der Branchen Energiewirtschaft, Kunst/Kultur/Unterhaltung, Medizin/Pharma, Tourismus/Hotel/Gastronomie.

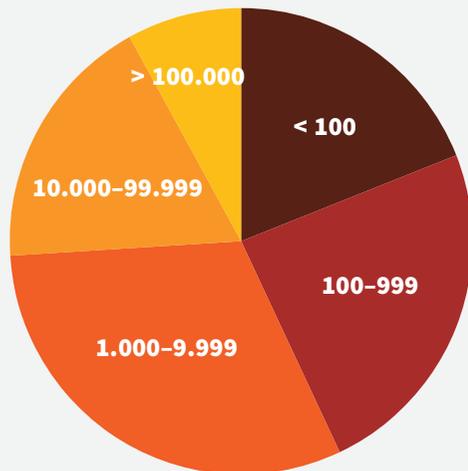
Die Größe der Unternehmen in Bezug auf die weltweite Gesamtanzahl der MitarbeiterInnen variiert von großen Unternehmen mit 400.500 MitarbeiterInnen bis zu Unternehmen ohne MitarbeiterInnen. Sieben der befragten Unternehmen haben über 100.000 MitarbeiterInnen, 18 zwischen 10.000 und 99.999. Weitere 30 Unternehmen beschäftigen 1.000 bis 9.999 MitarbeiterInnen und 24 befragte Unternehmen haben 100 bis 999 MitarbeiterInnen. 19 der teilnehmenden Unternehmen haben unter 100 Beschäftigte.

#### Methodische Limitationen:

Unternehmen, die sich nicht mit kultureller Diversität befassen, waren möglicherweise nicht bereit, den Fragebogen auszufüllen. Dies könnte zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen.

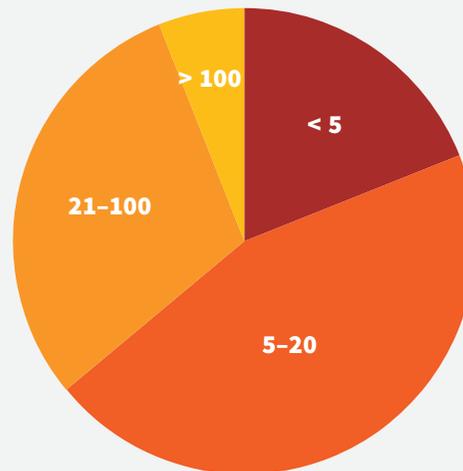
Zielgruppe des Online-Fragebogens waren Personalverantwortliche. Da die Befragungssituation nicht beeinflusst werden konnte, ist unklar, wer die Beantwortung tatsächlich übernommen hat.

### Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen insgesamt?



n = 98

### Aus wie vielen unterschiedlichen Nationen kommen die MitarbeiterInnen Ihres Unternehmens?



n = 63

In Bezug auf die Anzahl der MitarbeiterInnen in Österreich hat rund ein Drittel der befragten Unternehmen zwischen 1.000 und 9.999 Beschäftigte, ein Drittel 100 bis 999 und ebenfalls ein Drittel unter 100 MitarbeiterInnen. Lediglich sieben Unternehmen haben in Österreich zwischen 10.000 und 47.000 Beschäftigte.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat MitarbeiterInnen aus fünf bis 20 verschiedenen Nationen. 19 Unternehmen haben 21 bis 100 unterschiedliche Nationen in ihrer Belegschaft und vier Unternehmen beschäftigen MitarbeiterInnen aus über 100 verschiedenen Nationen. 12 der befragten Unternehmen haben MitarbeiterInnen aus weniger als fünf verschiedenen Nationen.



# ERGEBNISSE

# RELEVANZ VON DIVERSITÄT

Die allgemeine Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität halten 70 % aller befragten Unternehmen für sehr bzw. eher relevant. Knapp 30 % geben an, die Beschäftigung mit Diversität als weniger bzw. gar nicht relevant zu erachten.

Am wichtigsten sehen die 105 befragten Organisationen die Diversitätsdimension Ethnie/Nationale Herkunft: 68 % erachten diese Dimension als sehr bzw. eher wichtig.

## Die Diversitätsdimension Ethnie/Nationale Herkunft dominiert

Die Dimensionen Alter und Geschlecht liegen dicht beieinander auf dem jeweils zweiten und dritten Rang. Diese Dimensionen halten 60 % bzw. 58 % der TeilnehmerInnen für sehr bzw. eher relevant.

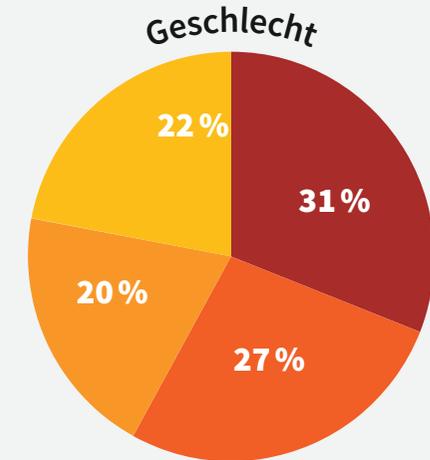
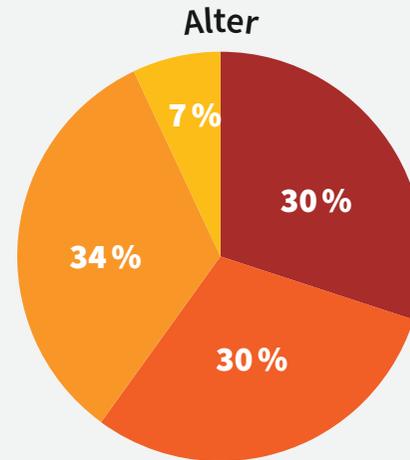
Unentschlossen sind die teilnehmenden Organisationen in Bezug auf die Relevanz der Diversitätsdimension „Behinderung“. Während 50 % angeben, die Auseinandersetzung damit für sehr oder eher relevant zu halten, sieht die andere Hälfte diese Dimension als weniger oder gar nicht relevant an.

Weitaus deutlicher fällt das Ergebnis bei den Dimensionen Religion/Weltanschauung und Sexuelle Orientierung aus. Diese Dimensionen erachtet der Großteil der Unternehmen (76 % bzw. 80 %) für weniger bzw. gar nicht relevant.

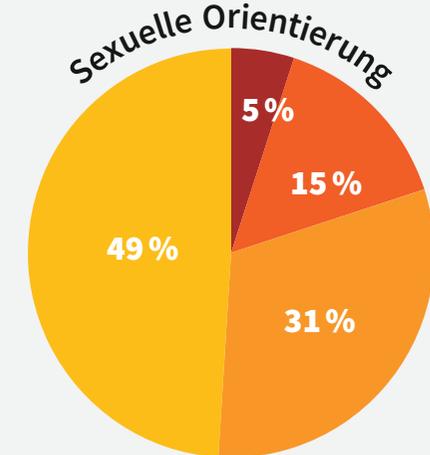
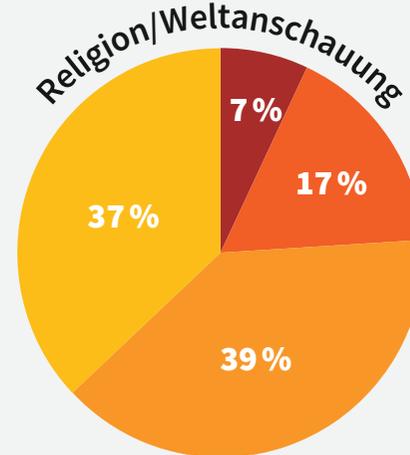
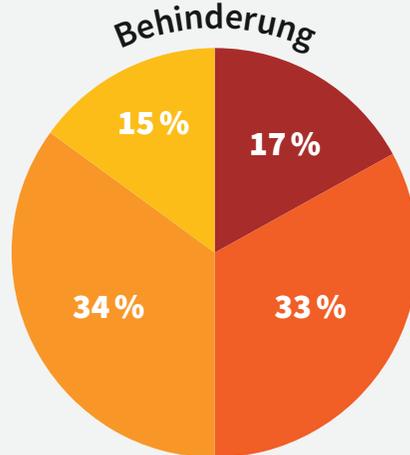
Neun Unternehmen gaben an, dass sie sowohl die Auseinandersetzung mit der Dimension „Ethnie/Nationale Herkunft“ als auch die Dimension „Religion/Weltanschauung“ für gar nicht relevant halten. Da diese beiden Dimensionen direkten Einfluss auf die kulturelle Vielfalt haben, wurden sie unter diesem Überbegriff erfasst.

Alle neun Unternehmen, die nach dieser Klassifikation kulturelle Vielfalt als gar nicht relevant erachten, gaben an, sich zum Thema kulturelle Vielfalt nicht mit internen Anforderungen (z. B. interkulturellen oder interreligiösen Konflikten) konfrontiert zu sehen. Fünf dieser Unternehmen geben außerdem an, dass sie sich nicht mit externen Anforderungen (z. B. steigende Migration oder Religionsvielfalt) konfrontiert sehen.

## Wie relevant sind die folgenden Diversitätsdimensionen für Ihr Unternehmen?



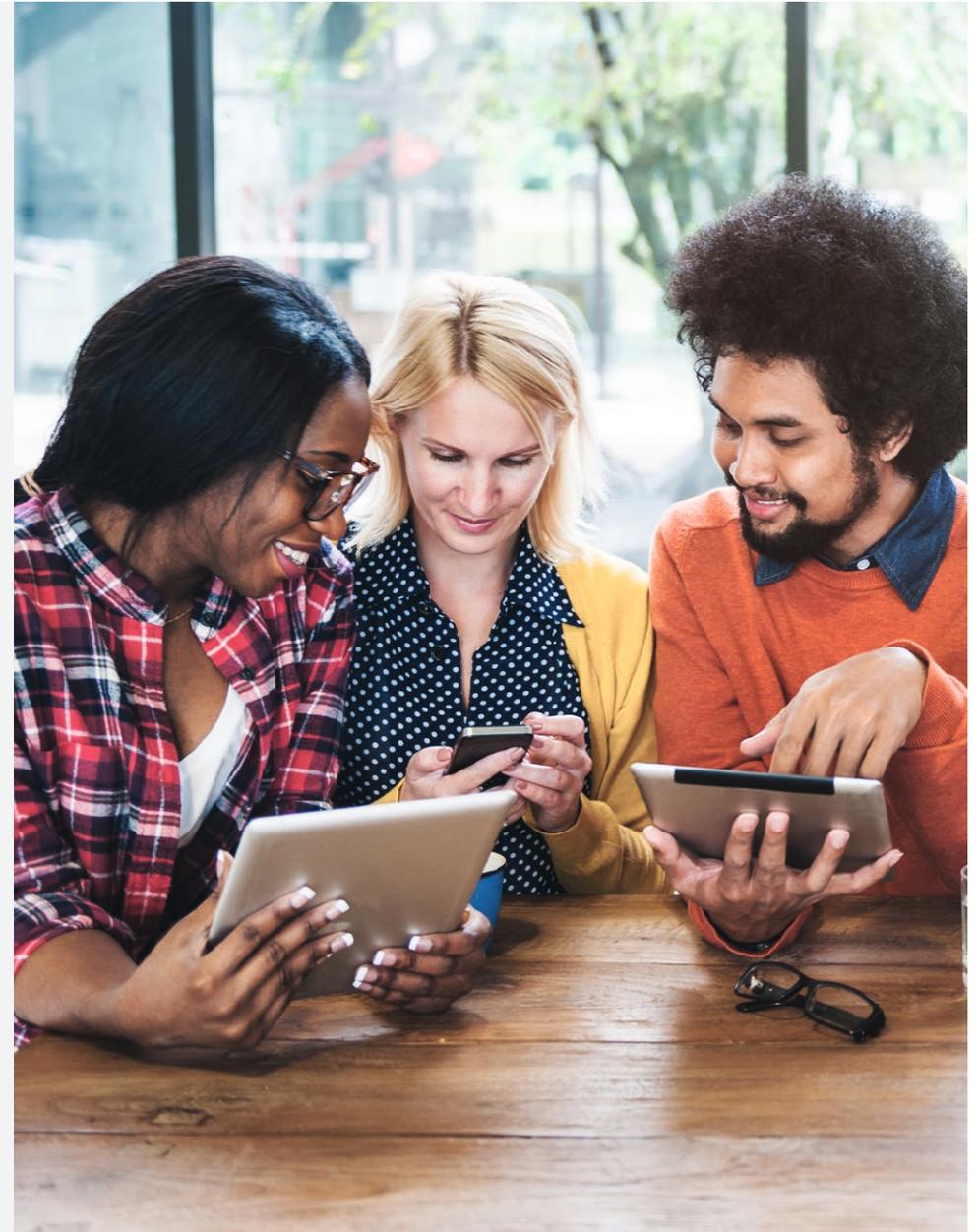
- sehr relevant
- eher relevant
- weniger relevant
- gar nicht relevant



n = 105

## RELEVANZ VON KULTURELLER VIELFALT

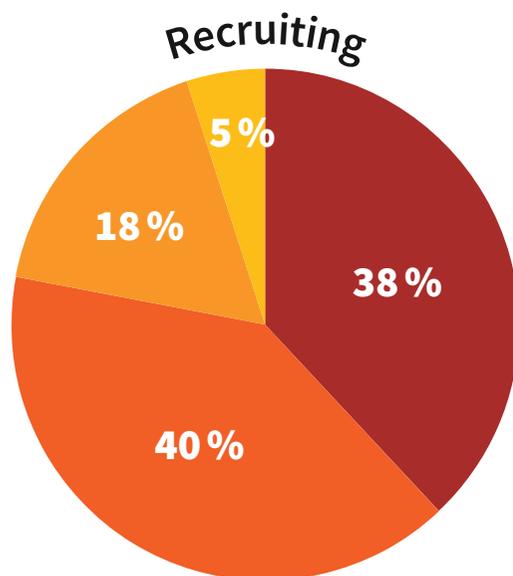
In diesem Teil der Befragung wurde die Relevanz von kultureller Diversität in einzelnen Unternehmensbereichen abgefragt. Hier zeigt sich deutlich, dass das Thema kulturelle Vielfalt in nahezu allen Bereichen von der Mehrheit als relevant angesehen wird. Nachfolgend werden die Bereiche, sortiert nach Relevanz, im Detail beschrieben.



## In welchen Bereichen ist kulturelle Diversität für Ihr Unternehmen relevant?

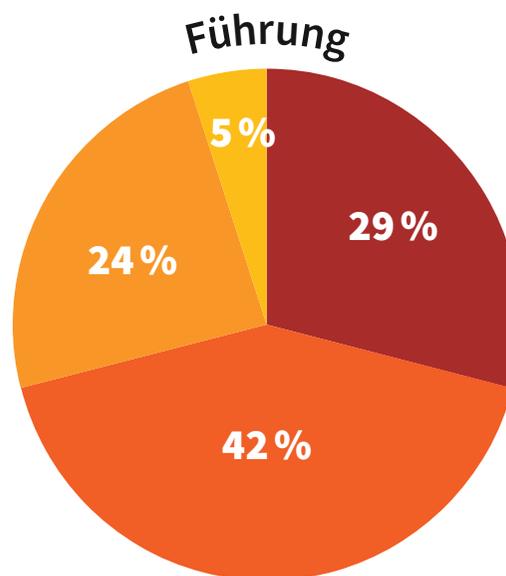
### Recruiting

Die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Recruiting wird vom Großteil (78%) der befragten Unternehmen als sehr bzw. eher relevant eingeschätzt. 18% schreiben dem Themenbereich geringe Relevanz zu und weitere 5% gaben an, dass sie kulturelle Vielfalt im Recruiting nicht relevant finden.



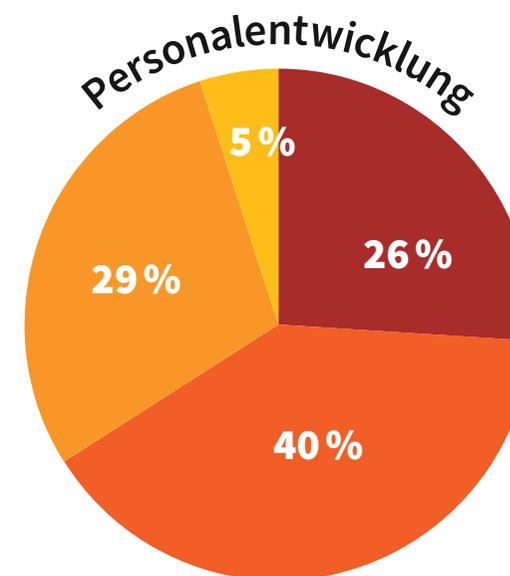
### Führung

Als zweitwichtigsten Themenbereich für die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt sehen die befragten Unternehmen die Personalführung an. 71% halten das Thema im Bereich der Führung für sehr bzw. eher relevant, wohingegen dies 24% als weniger und 5% als gar nicht wichtig betrachten.



### Personalentwicklung

In der Personalentwicklung erachten 26% der befragten Unternehmen das Thema kulturelle Vielfalt als sehr relevant. Die Mehrheit (40%) findet kulturelle Diversität in der Personalentwicklung eher relevant. Weniger wichtig sehen 29% kulturelle Vielfalt in der Personalentwicklung und 5% halten das Thema für gar nicht relevant.



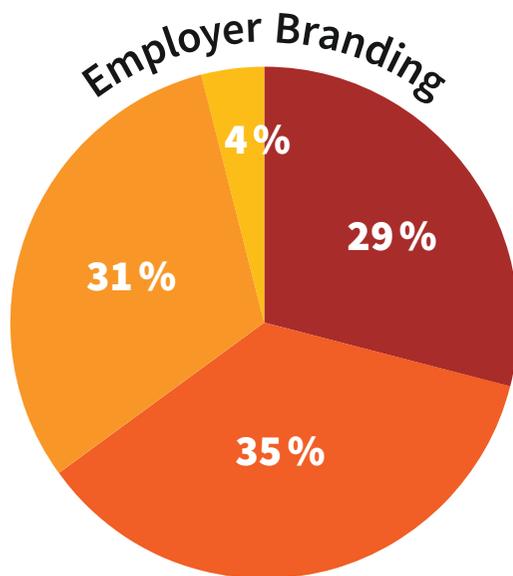
n = 96

■ sehr relevant ■ eher relevant ■ weniger relevant ■ gar nicht relevant

## In welchen Bereichen ist kulturelle Diversität für Ihr Unternehmen relevant?

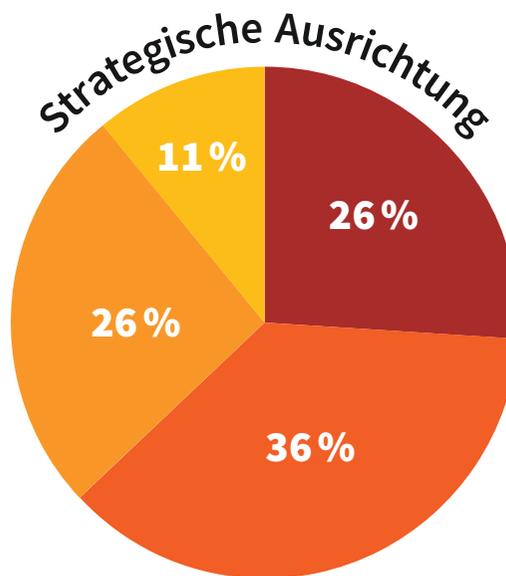
### Employer Branding

Im Bereich des Employer Branding schreiben 64% der Unternehmen der Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt Relevanz zu. Im Bereich Employer Branding halten 35% kulturelle Vielfalt für weniger wichtig. In diesem Teilbereich sprechen sich lediglich 4% der befragten Unternehmen gegen die Relevanz von kultureller Diversität aus.



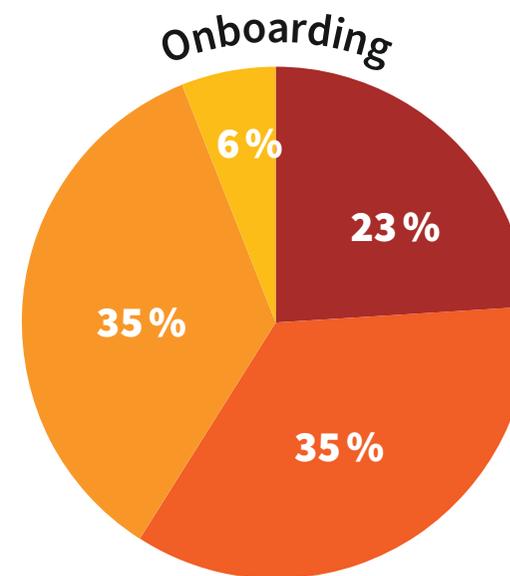
### Strategische Ausrichtung

In der strategischen Ausrichtung des Unternehmens halten 62% der befragten Unternehmen die Beschäftigung mit kultureller Vielfalt für sehr bzw. eher wichtig. Als weniger relevant sehen dies 26% an und 11% gaben an, kulturelle Diversität in der strategischen Ausrichtung gar nicht relevant zu finden.



### Onboarding

Im Rahmen des Onboardings halten 23% der teilnehmenden Unternehmen die Beschäftigung mit kultureller Vielfalt für sehr wichtig. Es zeigt sich, dass der Großteil der Unternehmen (70%) den Bereich weder für sehr wichtig, noch für gar nicht wichtig hält, sondern zu den Antworten eher relevant (35%) bzw. weniger relevant (35%) tendiert.

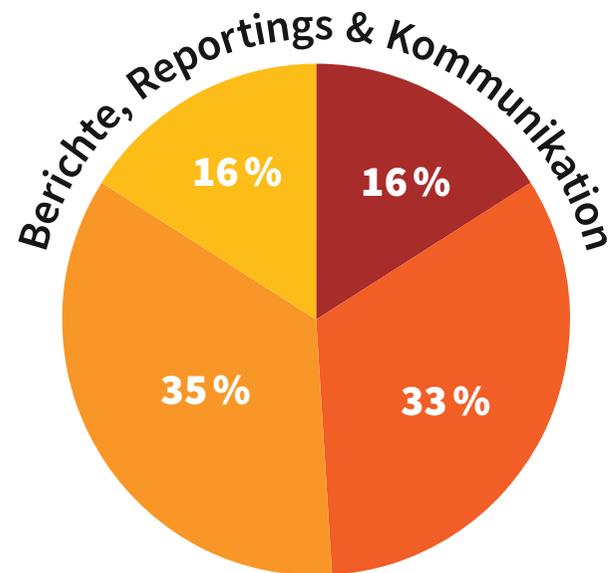


n = 96

■ sehr relevant   ■ eher relevant   ■ weniger relevant   ■ gar nicht relevant

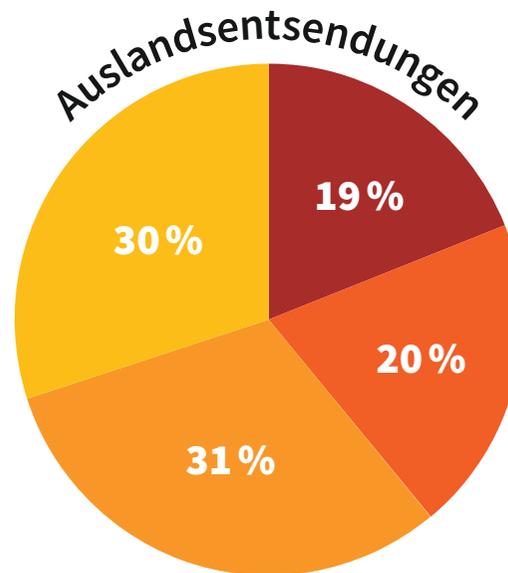
### Berichte, Reportings & Kommunikation

In der Relevanz zum Berichtswesen über kulturelle Vielfalt zeigt sich eine Tendenz zur Mitte. 33% halten die Auseinandersetzung damit in Berichten und Reportings für eher relevant, während dies 35% als weniger relevant ansehen. Jeweils 16% halten kulturelle Diversität im Berichtswesen für sehr relevant oder gar nicht relevant.



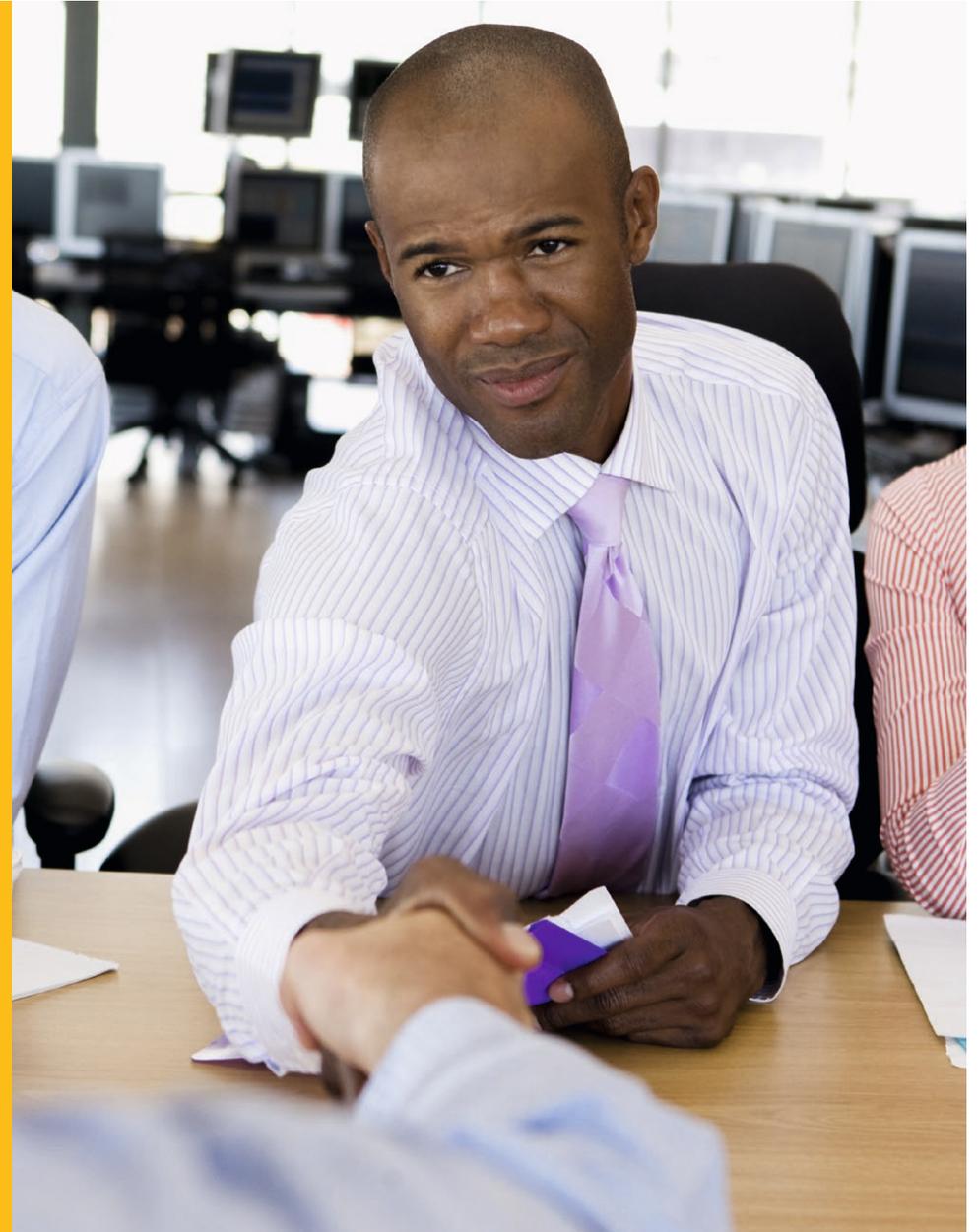
### Auslandsentsendungen

Kulturelle Vielfalt bei Auslandsentsendungen wird als weniger bedeutsam angesehen. Die Mehrheit (61%) gibt an, es weniger oder gar nicht relevant zu finden. Das liegt daran, dass der Großteil keine Entsendungen durchführt. Lediglich für 19% bzw. 20% ist kulturelle Vielfalt im Rahmen von Auslandsentsendungen sehr relevant bzw. eher relevant.



” Um zielgenau die besten Bewerber zu finden, lohnt sich eine detaillierte Vorbereitung, die Stellenanforderungen und Bewerbervorstellungen matcht, vielversprechende Recruiting-Kanäle identifiziert und den Integrationsaufwand für ein erfolgreiches Onboarding absteckt. Sind die passenden Bewerber erst einmal gefunden und positiv an das Unternehmen gebunden, hat das einen nachhaltigen Wert für beide Seiten. “

**Denny Hölscher,**  
**Geschäftsführer der prosoft**  
**Vertriebs- und Consulting GmbH**



# RECRUITING

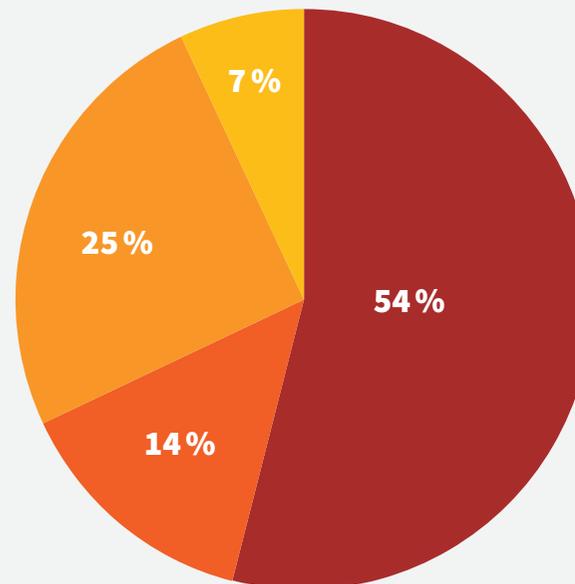
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt im Recruiting

78% aller befragten Unternehmen halten das Thema kulturelle Vielfalt im Recruiting für sehr bzw. eher relevant, wohingegen 18% den Themenbereich als weniger relevant erachten.

Von diesen Unternehmen setzen sich 54% aktiv mit kultureller Vielfalt im Recruiting auseinander und haben bereits Maßnahmen dazu umgesetzt. 14% planen Maßnahmen und weitere 25% wissen über die Relevanz von kultureller Diversität im Recruiting Bescheid, aber planen noch keine Maßnahmen.

Lediglich elf Unternehmen gaben an, das Thema kulturelle Vielfalt im Recruiting nicht zu behandeln oder nicht für relevant zu halten. Als Hauptgrund dafür gab eine deutliche Mehrheit an, sich nicht mit einer aktuellen Herausforderung konfrontiert zu sehen.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität im Recruiting um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 92

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität im Recruiting anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Erstellung von diskriminierungsfreien Stellenausschreibungen	7	88	5	
2 Erstellung von standardisierten Recruitingprozessen	8	76	9	
3 Überprüfung interkultureller Kompetenzen von BewerberInnen	17	42	28	
4 Interkulturelle Schulung der Recruiting-MitarbeiterInnen	22	33	36	
5 Definition von länderübergreifenden Standards für Recruitingprozesse	23	30	34	
6 Prüfung der bestehenden Recruitingprozesse in Bezug auf interkulturelle Verzerrungseffekte („bias“)	17	35	35	
7 Gezielte Ansprache von BewerberInnen mit Migrationshintergrund (z. B. durch Stelleninserate in Community-Medien etc.)	12	24	53	
8 Einforderung von anonymisierten Lebensläufen	6	9	79	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 86

Die am häufigsten genannte Maßnahme zu kultureller Diversität im Recruiting ist die Erstellung diskriminierungsfreier Stellenausschreibungen. 88% führen diese Maßnahme bereits durch, während sie bei 7% der Unternehmen in Planung ist. 5% gaben an, keine diskriminierungsfreien Stellenausschreibungen als Maßnahme vorzusehen.

Standardisierte Recruitingprozesse gibt es bereits bei 76% der befragten Unternehmen. Weitere 8% planen in Zukunft, ihre Recruitingprozesse zu standardisieren. Auf interne länderübergreifende Standards im Recruiting setzen aktuell 30% der teilnehmenden Unternehmen. Neben dieser Maßnahme prüfen 35% ihre bestehenden Recruitingprozesse im Hinblick auf interkulturelle Verzerrungseffekte (sogenannte „bias“) und 17% planen dies zu tun.

Ein Drittel der befragten Unternehmen setzt aktuell auf interkulturelle Schulungen der MitarbeiterInnen im Recruiting. Weitere 22% planen die Umsetzung dieser Maßnahme, um die Recruiting-Abteilung zukünftig kulturfitt zu machen.

Knapp 60% der Unternehmen gaben an, bereits jetzt bzw. in Zukunft im Bewerbungsprozess die interkulturellen Kompetenzen der BewerberInnen abzufragen.

Eine gezielte Ansprache von potentiellen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund findet in 24% der Unternehmen bereits statt, während 12% planen, MigrantInnen als potentielle MitarbeiterInnen anzusprechen. Ein Unternehmen merkte diesbezüglich an, dass durch aktive Beteiligung des Unternehmens am Programm „Mentoring für MigrantInnen“ bewusst der Kontakt zu MigrantInnen als potentielle MitarbeiterInnen gesucht wird. Die Mehrheit (53%) sieht die Ansprache von MigrantInnen als BewerberInnen jedoch heute und in absehbarer Zukunft nicht als Maßnahme vor.

Weit abgeschlagen liegt die Maßnahme der Forderung anonymer Lebensläufe von BewerberInnen. Lediglich 10% der Unternehmen fordern bereits anonyme Lebensläufe. 5% haben vor, in Zukunft anonyme Lebensläufe einzufordern, um kulturelle Diskriminierung zu umgehen. Der Großteil, nämlich knapp 80%, spricht sich aber klar gegen diese Maßnahme aus.

55%

der Unternehmen setzen auf interkulturelle Schulungen ihrer Recruiting MitarbeiterInnen.



80%

der Unternehmen sprechen sich klar gegen anonymisierte Lebensläufe aus.

59%

gaben an, bereits jetzt bzw. in Zukunft interkulturelle Kompetenzen der BewerberInnen abzufragen.



” Der tatsächlichen Wertschöpfung von Diversität obliegen unter anderem Offenheit und Respekt für Andersartigkeit, die sich im interkulturellen Führungsstil manifestieren. Entsprechend geht es um die Optimierung einer interkulturellen Führungskommunikation sowie um das Erarbeiten von einprägsamen und realistischen Unternehmenswerten und die firmenweite Erkenntnis des Mehrwerts interkultureller Vielfalt. “

**Dr.<sup>in</sup> Connie Voigt,**  
**Dozentin an der Universität St. Gallen**  
**und der Freien Universität Berlin**



# BEREICH FÜHRUNG

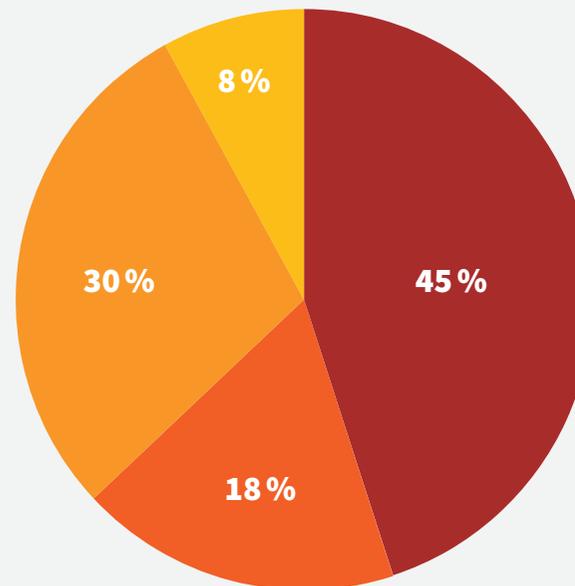
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt in der Führung

Das Thema kulturelle Vielfalt in der Personalführung halten 71% der Unternehmen für sehr bzw. eher relevant. Knapp ein Viertel (24%) findet kulturelle Vielfalt in der Führung von MitarbeiterInnen weniger wichtig.

Von diesen Unternehmen behandeln 45% kulturelle Diversität in Bezug auf die Personalführung bereits aktiv und setzen Maßnahmen dazu um. 18% geben an, diesbezüglich aktuell Maßnahmen zu planen, während 30% zwar über die Relevanz von kultureller Diversität in der Führung Bescheid wissen, aber aktuell noch keine Maßnahmen dazu planen.

Für 12 Unternehmen ist das Thema kulturelle Vielfalt in der Führung gar nicht wichtig oder wird überhaupt nicht als Thema behandelt. Als Gründe dafür geben diese Unternehmen an, dass sie sich nicht mit einer Herausforderung im Bereich der Personalführung und dem Thema der kulturellen Diversität konfrontiert sehen.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität in der Personalführung um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 91

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität in der Führung anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Verankerung von Führungsgrundsätzen, die kulturelle Diversität berücksichtigen	25	58	12	
2 Bewusste multikulturelle Zusammensetzung von Teams/Arbeitsgruppen	15	55	25	
3 Interkulturelle Kompetenz als Teil von Führungskräftebildungen	29	37	25	
4 Interkulturelle Kompetenz als Kriterium im Anforderungsprofil für Führungskräfte	20	39	32	
5 Führungskräfte-Coaching zu kulturspezifischen Themen	30	25	31	
6 Austauschgruppen für Führungskräfte von multikulturellen Teams (z.B. Erfahrungszirkel etc.)	15	25	45	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 84

Führungsgrundsätze, die kulturelle Diversität berücksichtigen, sind bei 83% der befragten Unternehmen bereits verankert (58%) oder geplant (25%). Nicht vorgesehen ist diese Maßnahme bei 12% der Unternehmen.

55% der befragten Unternehmen achten bereits jetzt aktiv auf die bewusste multikulturelle Zusammensetzung von Teams und Arbeitsgruppen. Weitere 15% planen dies, während ein Viertel angibt, nicht bewusst kulturell gemischte Teams zusammenzustellen.

Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz in Führungskräftebildungen berücksichtigt 37% der befragten Unternehmen bereits, während 29% planen, interkulturelle Kompetenz in Schulungen für Führungskräfte einzubeziehen. Ein Viertel (25%) sieht dies überhaupt nicht vor. Im Anforderungsprofil für zukünftige Führungskräfte berücksichtigen 39% der befragten Unternehmen interkulturelle Kompetenz und weitere 20% planen gerade, die Anforderungsprofile dahingehend zu ändern. 32% sehen interkulturelle Kompetenz nicht im Anforderungsprofil für Führungskräfte vor.

Die Einführung von Führungskräfte-Coachings zu kulturspezifischen Themen wird derzeit von 30% der teilnehmenden Unternehmen geplant während 25% diese Maßnahme bereits erfolgreich einsetzen. 31% planen keine Führungskräfte-Coachings zu kulturspezifischen Themen. Ein Viertel der befragten Unternehmen bietet für Führungskräfte von multikulturellen Teams Austauschtreffen an, 15% planen die Schaffung derartiger Plattformen und knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (45%) gibt an, auch in absehbarer Zukunft keine Austauschgruppen für Führungskräfte internationaler Teams zu planen.

Ein teilnehmendes Unternehmen gab im Freifeld an, dass interkulturelle Erfahrungen ab einem bestimmten Führungslevel verpflichtend sind. Eine weitere Auskunftsperson gab an, dass es in ihrem Unternehmen gruppenweite Führungskräfteprogramme gibt, in denen Diversity Management gesamtheitlich behandelt wird.

83%

haben Führungsgrundsätze, die kulturelle Diversität berücksichtigen, bereits verankert oder planen dies zu tun.



37%



der befragten Unternehmen setzen auf interkulturelle Kompetenz in Führungskräftebildungen.

30%

planen aktuell die Einführung von Führungskräfte-Coachings zu kulturspezifischen Themen.



” Entscheidende Bestandteile einer Interkulturellen Personalentwicklung sind die verstärkte Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Interkulturellen Kompetenz sowie die Einstellung von Nachwuchskräften mit Migrationsvorgeschichte. “

**Stephanie Vogel,  
Referentin in der KGSt Köln  
(Kommunale Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsmanagement)**



# BEREICH PERSONALENTWICKLUNG

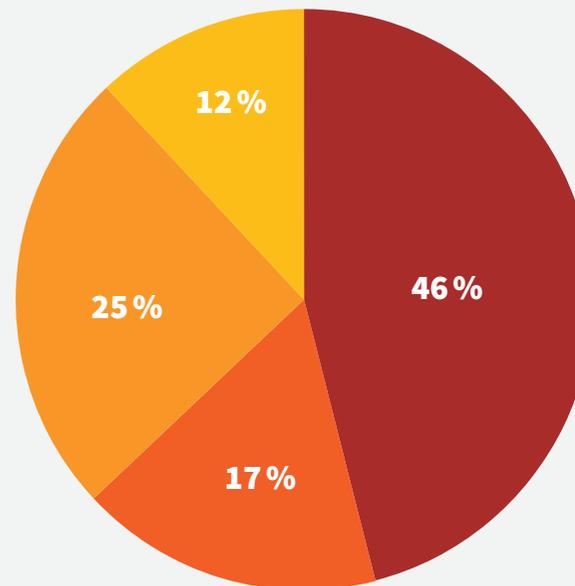
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt in der Personalentwicklung

26% aller befragten Unternehmen halten die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt in der Personalentwicklung für sehr relevant. Weitere 40% gaben an, kulturelle Diversität in der Personalentwicklung als eher relevant zu erachten und 29% meinen, kulturelle Vielfalt in der Personalentwicklung sei weniger relevant.

Maßnahmen zu kultureller Vielfalt in Personalentwicklungsprozessen setzen bereits 46% der Unternehmen um. 17% sind dabei, derartige Maßnahmen zu planen, während ein Viertel angibt, sich der Relevanz von kultureller Diversität in der Personalentwicklung zwar bewusst zu sein, aber diesbezüglichen noch keine Maßnahmen zu planen.

16 Unternehmen behandeln das Thema kulturelle Vielfalt in der Personalentwicklung überhaupt nicht bzw. halten es für irrelevant. Der Hauptgrund dafür ist, dass die Unternehmen in diesem Bereich keine aktuellen Herausforderungen erkennen. Zwei Unternehmen gaben an, keine personellen Ressourcen für die Planung von Maßnahmen zu kultureller Vielfalt in der Personalentwicklung zu haben und ein Unternehmen gab im Freifeld an,

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität in der Personalentwicklung um?



n = 91

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität in der Personalentwicklung anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Möglichkeiten für MitarbeiterInnen, ihre Sprachkompetenz auszubauen	9	75	16	
2 Maßnahmen zur Steigerung von kultureller Diversität im Management	21	40	30	
3 Trainings zur Bewusstseinsbildung für chancengerechte Personalprozesse	28	34	33	
4 Workshops zu interkultureller Kompetenz als Bestandteil von Diversity-Schulungen	28	34	28	
5 Freiwillige Trainings zu interkultureller Kompetenz	15	35	34	
6 Verpflichtende Trainings zu interkultureller Kompetenz	10	13	61	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 80

dass kulturelle Diversität in der Personalentwicklung nicht explizit bearbeitet wird, da alle Beschäftigten die gleichen Chancen haben sollen, sich zu entwickeln.

Die am häufigsten durchgeführte Maßnahme zum Thema kulturelle Diversität in der Personalentwicklung ist das Angebot für MitarbeiterInnen, ihre Sprachkompetenzen auszubauen. Drei Viertel aller befragten Unternehmen (75 %) führen diese Maßnahme laut eigenen Angaben bereits durch. Bei 9 % sind Sprachprogramme in Planung und lediglich 16 % sehen dies überhaupt nicht vor.

40 % der befragten Unternehmen setzen bereits Maßnahmen zur Steigerung von kultureller Vielfalt im Management um und weitere 21 % planen Aktivitäten zur Diversifizierung des Managements. Für knapp ein Drittel (30 %) sind Maßnahmen zur Förderung von kultureller Vielfalt auf Managementebene nicht von Bedeutung.

Bei der Frage nach Trainings zur Bewusstseinsbildung für chancengerechte Personalprozesse ist der Status quo in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. Während 34 % bereits derartige Trainings durchführen und 28 % die Um-

setzung solcher Trainings planen, sprechen sich 33 % klar gegen diese Maßnahme aus.

Ebenso verhält es sich bei der Frage, ob Workshops zu interkultureller Kompetenz als Bestandteil von Diversity-Schulungen im Rahmen der Personalentwicklung angeboten werden. 34 % gaben an, dies bereits durchzuführen, während 28 % bei der Planung dieser Maßnahme sind und ebenfalls 28 % keine Umsetzung vorhaben.

Freiwillige Trainings zum Aufbau von interkulturellen Kompetenzen werden von 35 % der befragten Unternehmen als Personalentwicklungsmaßnahme angeboten und von weiteren 15 % geplant. 34 % sehen keine freiwilligen Trainings zu interkultureller Kompetenz vor.

Im Gegensatz dazu sprechen sich die Unternehmen klar gegen verpflichtende Trainings zu interkultureller Kompetenz aus. 61 % sehen verpflichtende Trainings nicht vor. Nur 13 % führen derzeit verpflichtende interkulturelle Trainings durch und 10 % planen in Zukunft, verpflichtende Trainings in diesem Bereich einzuführen.

40 %

der Unternehmen setzen bereits Maßnahmen zur Steigerung von kultureller Vielfalt im Management.



35 %

bieten ihren MitarbeiterInnen freiwillige Trainings zu interkultureller Kompetenz an



61 %

der Unternehmen haben nicht vor, auf verpflichtende interkulturelle Trainings zu setzen.



” Es geht bei der Ausgestaltung einer inklusiven Beschäftigungsmarke nicht nur darum, ein authentisches Bild des Arbeitgebers zu vermitteln. Vielmehr fließt in diesem Ansatz die MitarbeiterInnen- und BewerberInnenperspektive mit ein. Die interdisziplinäre Auseinandersetzung ermöglicht die Erarbeitung einer nachhaltigen & authentischen Beschäftigungsmarke. “

**Gregor Strobl, Dott.,  
Experte für HR Design & Development**



# BEREICH EMPLOYER BRANDING

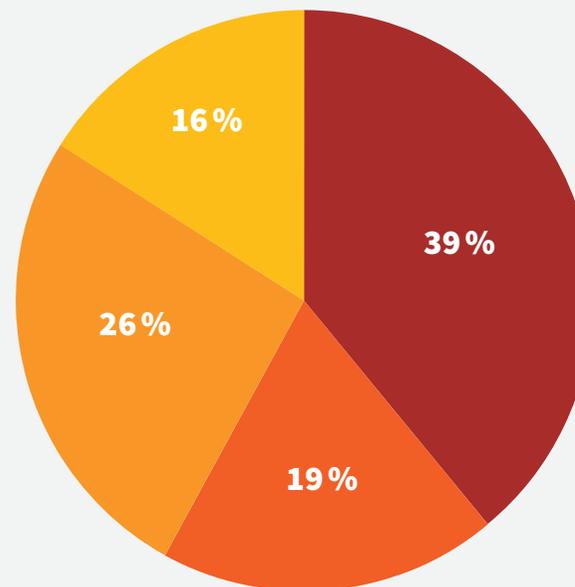
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt im Employer Branding

64% der befragten Unternehmen halten die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Employer Branding für sehr bzw. eher relevant, während rund ein Drittel (35%) das Thema kulturelle Vielfalt im Employer Branding weniger wichtig findet.

39% der Unternehmen behandeln kulturelle Vielfalt im Employer Branding aktiv und setzen bereits Maßnahmen dazu um. Weitere 19% behandeln das Thema aktuell noch nicht, planen aber Maßnahmen diesbezüglich. 26% geben an, zwar über die Relevanz von Maßnahmen zu kultureller Diversität im Employer Branding Bescheid zu wissen, aber noch keine konkreten Maßnahmen dazu zu planen.

19 der teilnehmenden Unternehmen sehen kulturelle Vielfalt im Employer Branding nicht als relevantes Thema an oder behandeln den Themenbereich nicht. Als Hauptgrund dafür wurde genannt, dass sich die Unternehmen in diesem Bereich nicht mit einer aktuellen Herausforderung konfrontiert sehen. Insgesamt sechs Mal gaben die Unternehmen an, keine personellen oder finanziellen Ressourcen zur Auseinandersetzung mit kultureller Diversität im Employer Branding zu haben.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität im Employer Branding um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 92

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität im Employer Branding anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 MitarbeiterInnen-Empfehlungsprogramm	23	39	29	
2 Interkulturelle Employer-Branding-Strategie	31	29	27	
3 Berücksichtigung von kultureller Diversität bei Social-Media Aktivitäten	17	36	29	
4 Darstellung von und Fokussierung auf interkulturelle Talente auf eigener Karrierewebsite	19	31	39	
5 Nutzung von spezifischen Jobbörsen (z. B. Jobs4NEWCOMERS etc.)	21	21	40	
6 Auftritt auf diversitäts- bzw. kulturspezifischen Karrieremessen (z. B. fair.versity Austria etc.)	21	14	48	
7 Anzeigen in Community-Medien zur Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund	18	13	53	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 77

Als konkrete Maßnahme für kulturspezifisches Employer Branding setzen 39% der befragten Unternehmen bereits jetzt auf MitarbeiterInnen-Empfehlungsprogramme, während dies weitere 23% planen. Bei 29% der befragten Unternehmen sind aktuell keine derartigen MitarbeiterInnen-Empfehlungsprogramme vorgesehen.

Eine interkulturelle Employer-Branding-Strategie wird bei 29% der Unternehmen bereits umgesetzt. Der Großteil (31%) befindet sich diesbezüglich noch in der Planungsphase und 27% haben nicht vor, ihre Employer-Branding-Strategie interkulturell auszurichten.

Bei Social-Media-Aktivitäten in Bezug auf das Employer Branding berücksichtigen bereits 36% der Unternehmen kulturelle Diversität. Weitere 17% planen die Umsetzung dieser Employer-Branding-Maßnahme, während 29% nicht vorhaben, in ihren Social-Media-Aktivitäten kulturelle Vielfalt zu berücksichtigen.

31% der befragten Unternehmen fokussieren sich auf die Darstellung interkultureller Talente auf der eigenen Karrierewebsite. Weitere 19% planen im Rahmen der Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Employer Branding interkulturelle Talente im Webauftritt darzustellen, während 39% dies auch in Zukunft nicht vorsehen.

Jeweils 21% der befragten Unternehmen gaben an, bereits spezifische Jobbörsen wie z. B. „Jobs4NEWCOMERS“ etc. zu nutzen bzw. deren Nutzung zu planen. Für 40% der Unternehmen ist diese Maßnahme nicht von Bedeutung und wird nicht geplant.

Auftritte auf diversitäts- bzw. kulturspezifischen Karrieremessen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wie z. B. „fair.versity Austria“ etc. sind bei knapp der Hälfte (48%) der befragten Unternehmen aktuell nicht vorgesehen. 14% positionieren sich bereits heute auf derartigen Messen während 21% dies in naher Zukunft vorsehen.

Weit abgeschlagen liegen Anzeigen in Community-Medien zur Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund. 53% sehen dies nicht als Employer-Branding-Maßnahme vor. 13% schalten bereits Anzeigen in Community-Medien und knapp ein Fünftel (18%) der befragten Unternehmen plant dies für die Zukunft.

Ein Unternehmen gab im Freifeld an, kulturelle Vielfalt im Employer Branding durch die Teilnahme am Programm „Mentoring für MigrantInnen“ zu behandeln. Ein weiteres Unternehmen gab an, zu 80% interkulturell aufgestellt zu sein und daher alle Employer-Branding-Maßnahmen kulturell vielfältig auszurichten.

64%

der befragten Unternehmen halten die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Employer Branding für relevant.



31%

arbeiten aktuell an einer Strategie zu kulturspezifischem Employer Branding.

14%

positionieren sich zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auf spezifischen Karrieremessen.



” Das Managen von Vielfalt ist ein strategisches Vorgehen. Es basiert auf einer Grundhaltung der Unternehmensführung und bezieht stets die verschiedenen Managementbereiche – wenn es um die kontinuierliche Anpassung von Organisationsprozessen an aktuelle demografische, kulturelle und kommunikative Rahmenbedingungen geht – mit ein. “

**Dr.<sup>in</sup> Edith Konrad,  
Leiterin des Instituts für  
professionelle Interaktion „ipi“**



# BEREICH STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

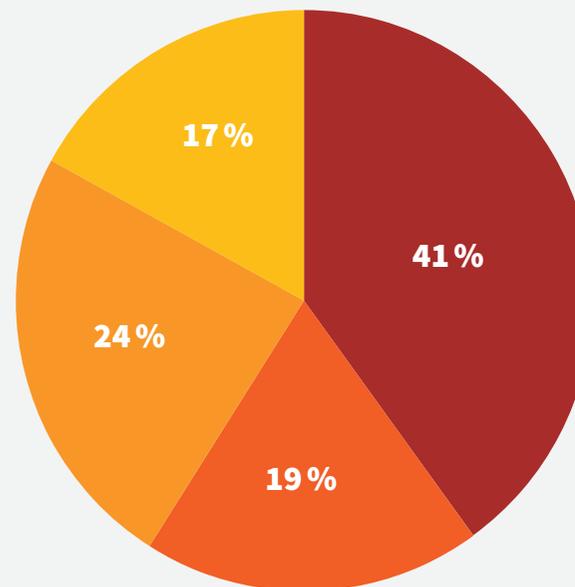
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt in der strategischen Ausrichtung

Die Berücksichtigung von kultureller Vielfalt in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens halten 62% der befragten Unternehmen für sehr bzw. eher relevant. Ein gutes Viertel (26%) schreibt kultureller Diversität in ihrer Unternehmensstrategie weniger Relevanz zu.

41% der teilnehmenden Unternehmen setzen aktiv Maßnahmen zu kultureller Diversität in der strategischen Ausrichtung um, während 19% dies derzeit planen. 24% halten das Thema der kulturellen Vielfalt in der strategischen Ausrichtung zwar für relevant, planen aber diesbezüglich noch keine Umsetzung von Maßnahmen.

25 teilnehmende Unternehmen gaben an, in ihren Organisationsprozessen das Thema nicht zu behandeln oder als nicht relevant zu erachten. Der Großteil dieser Unternehmen sieht keine aktuelle Herausforderung in Bezug auf kulturelle Diversität in der strategischen Ausrichtung und vier Unternehmen gaben an, keine personellen Ressourcen zur Behandlung dieses Themas zu haben. Ein Unternehmen gab im Freifeld an, dass kulturelle Diversität keinen direkten Einfluss auf die strategische Ausrichtung hat, sondern bisher immer automatisch berücksichtigt wurde.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität in der strategischen Ausrichtung um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 85

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität in Ihrer strategischen Ausrichtung anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Diversitätsstrategie, die die kulturelle Diversität berücksichtigt	28	39	21	
2 Kulturell angepasste Werbe- bzw. Kommunikationsstrategie	22	35	25	
3 Leitfaden zum Umgang mit kulturell vielfältiger Belegschaft	22	31	38	
4 Definition eindeutiger Ziele in Bezug auf kulturelle Diversität	19	29	35	
5 Bewusste Ansprache von KundInnen anderer Kulturen (z. B. Ethnomarketing etc.)	18	26	32	
6 Einsatz Diversitäts-Beauftragte/r	6	38	39	
7 Steuerungsgruppe/Council für Diversity-Agenden	10	32	44	
8 Evaluierung von bereits durchgeführten Maßnahmen zu kultureller Diversität	19	22	44	
9 Einsatz Migrations-Beauftragte/r	6	7	65	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 72

39% der befragten Unternehmen haben bereits eine gesamtheitliche Diversitätsstrategie, die das Thema kulturelle Diversität berücksichtigt. Weitere 28% planen die Einführung bzw. Umsetzung einer Diversitätsstrategie, welche die kulturelle Vielfalt berücksichtigt, während 21% der Unternehmen diese Maßnahme nicht vorsehen.

Eine kulturell angepasste Werbe- bzw. Kommunikationsstrategie setzt bereits mehr als ein Drittel (35%) der Unternehmen um und weitere 22% planen eine kulturell angepasste Werbe- und Kommunikationsstrategie. Ein Viertel (25%) der Unternehmen sieht dies überhaupt nicht vor.

Einen Leitfaden zum Umgang mit kulturell vielfältiger Belegschaft gibt es in 31% der teilnehmenden Unternehmen. 22% planen einen Leitfaden zu kulturell vielfältiger Belegschaft und 38% sehen keinen derartigen Leitfaden vor.

35% der befragten Unternehmen haben keine eindeutigen Ziele in Bezug auf kulturelle Diversität definiert und planen dies auch in absehbarer Zukunft nicht. Im Gegensatz dazu stehen 29%, die bereits formulierte Ziele in Bezug auf kulturelle Vielfalt haben und 19%, die eine Zieldefinition zu diesem Thema planen.

Etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen (26%) spricht, beispielsweise mit Ethnomarketing, bereits jetzt bewusst Zielgruppen aus anderen Kulturen an und 18% planen dies in Zukunft zu tun. Für knapp ein Drittel (32%) der Unternehmen ist die spezifische Ansprache multikultureller Zielgruppen jedoch nicht als Maßnahme vorgesehen.

In 38% der teilnehmenden Unternehmen gibt es eine/n Diversitätsbeauftragte/n, während 39% keine Person für Diversity-Agenden haben. In 6% der befragten Unternehmen ist der Einsatz eine/r/s Diversitätsbeauftragte/n aktuell in Planung.

In 32% der Unternehmen gibt es eine eigene Steuerungsgruppe bzw. ein Council für Diversity-Agenden. 10% planen aktuell den Einsatz einer Diversity-Steuerungsgruppe, während 44% diese Maßnahme nicht vorsehen.

Der Großteil der befragten Unternehmen (44%) sieht aktuell keine Evaluierung von bereits durchgeführten Maßnahmen zu kultureller Diversität vor, während 22% diese Maßnahmen bereits evaluieren und 19% eine Evaluierung planen.

In den Maßnahmen zu kultureller Diversität in der strategischen Ausrichtung wird der Einsatz eines/eigenen Migrationsbeauftragten am seltensten als Maßnahme durchgeführt. 65% haben dies nicht vor. In 7% der befragten Unternehmen gibt es bereits eine/n Migrationsbeauftragte/n und 6% planen aktuell den Einsatz einer mit dem Thema Migration beauftragten Person.

Im Freifeld gab ein Unternehmen an, statt einer mit Diversity/Migrationsagenden betrauten Person, mehrere Anlaufstellen zu haben. Eine teilnehmende Person schrieb, dass die Agenden der/des Gleichbehandlungsbeauftragten auch Migrationsthemen umfassen. Ein weiteres Unternehmen gab an, eine Diversity-Managerin, die zugleich CSR-Managerin ist, zu haben.

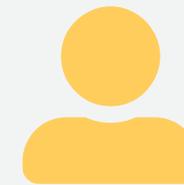
28%

planen die Umsetzung einer Diversitätsstrategie, die die kulturelle Vielfalt aktiv berücksichtigt.



38%

der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen eine/n Diversitätsbeauftragte/n.



44%

evaluieren ihre bereits durchgeführten Maßnahmen zu kultureller Diversität nicht.



” Für Unternehmen ist die Beratung und Betreuung von interkulturellem Personal oft ein neues Feld, dessen Wichtigkeit manchmal unterschätzt wird. Ein nachhaltiges Onboarding-Programm hilft, unnötige Verluste zu vermeiden. Richtig aufgesetzt, besonders im mittelständischen Umfeld, lässt es sich kostengünstig realisieren. “

**Katarina Lerch,**  
Trainerin bei Carl Duisberg Centren (CDC)



# BEREICH ONBOARDING

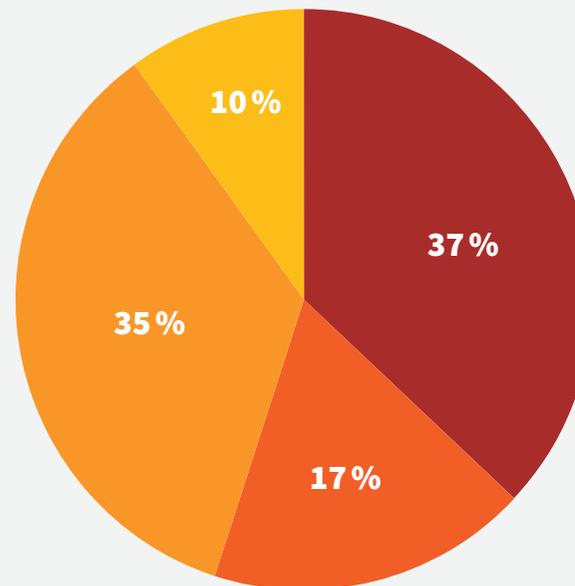
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt im Onboarding

58% aller befragten Unternehmen halten das Thema kulturelle Vielfalt im Onboarding für sehr bzw. eher relevant, während 35% die kulturelle Vielfalt im Onboarding als weniger wichtig betrachten.

Von diesen Unternehmen führen 37% bereits aktiv Maßnahmen zu kultureller Vielfalt im Onboarding-Prozess durch. Weitere 17% behandeln den Themenbereich noch nicht, sind aber bei der Planung spezifischer Maßnahmen. 35% der Organisationen wissen zwar über die Bedeutung des Themas Bescheid, planen aber diesbezüglichen noch keine Maßnahmen.

16 Unternehmen geben an, den Themenbereich der kulturellen Vielfalt im Onboarding gar nicht zu behandeln oder diesbezüglich für irrelevant zu halten. Als Hauptgrund dafür nannten die Unternehmen, sich nicht mit aktuellen Herausforderungen in diesem Bereich konfrontiert zu sehen. Jeweils zwei Unternehmen gaben an, keine finanziellen oder personellen Ressourcen zur Auseinandersetzung mit kultureller Diversität im Onboarding zu haben.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität im Onboarding um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 91

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität im Onboarding anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Abfrage kulturspezifischer Kompetenzen (Sprachen, Kulturwissen etc.) von neuen MitarbeiterInnen	18	59	16	
2 Information über das Diversity- bzw. Kulturverständnis im Unternehmen (Diversity-Richtlinien etc.)	18	55	24	
3 Austauschmöglichkeiten für MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturkreisen	18	50	25	
4 Interkulturelles Mentoring für neue MitarbeiterInnen aus anderen Kulturkreisen	20	30	41	
5 Interkulturelles Training als Teil des Onboardings	20	25	46	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 80

Im Rahmen des Onboarding-Prozesses fragen 59 % der befragten Unternehmen kulturspezifische Kompetenzen neuer MitarbeiterInnen ab. Dies beinhaltet beispielsweise Sprachkenntnisse oder das Know-how über bestimmte Kulturen. Weitere 18 % planen die Umsetzung dieser Maßnahme. Bei 16 % der Unternehmen ist diese Maßnahme derzeit nicht vorgesehen.

Nahezu ebenso viele Unternehmen (55 %) setzen darauf, neue MitarbeiterInnen über das Diversity- bzw. Kulturverständnis des Unternehmens, beispielsweise in Form von Diversity-Richtlinien, zu informieren. 18 % haben vor, dies auszubauen und in Zukunft umzusetzen und knapp ein Viertel (24 %) sieht dies überhaupt nicht vor.

Die Hälfte (50 %) der befragten Unternehmen bietet im Rahmen von Onboarding-Programmen bereits Austauschmöglichkeiten für MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturkreisen an. 18 % planen die Umsetzung derartiger Austauschforen, während ein Viertel diese Maßnahme nicht vorsieht.

30 % der Unternehmen bieten ein interkulturelles Mentoring für neue MitarbeiterInnen aus anderen Kulturkreisen an und weitere 20 % haben vor, dies in Zukunft anzubieten. 41 % planen die

Maßnahme auch in absehbarer Zukunft nicht umzusetzen.

Ein Viertel (25 %) der teilnehmenden Organisationen setzt bereits auf interkulturelle Trainings als Teil des Onboarding-Prozesses und bei 20 % ist diese Maßnahme aktuell in Planung. Etwas weniger als die Hälfte (46 %) sieht interkulturelle Trainings im Onboarding nicht vor.

Eine teilnehmende Person gab an, dass das Unternehmen für alle neuen MitarbeiterInnen einen Workshop zu Diversity Management im Einführungsseminar anbietet. Ein weiteres Unternehmen gab an, am „Welcome Day“ eine Diversity-Broschüre zu überreichen und ein Teilnehmer bzw. eine Teilnehmerin schrieb: „Für neue MitarbeiterInnen der Region Wien gibt es im ersten Dienstjahr Integrationsmaßnahmen in Form von modular aufgebauten Gruppensupervisionen, im Zuge derer sich die Bediensteten mit Kultur, Leitbild, Werten, Konflikten etc. auseinandersetzen. Gleichzeitig wird mit Führungskräften an bestimmten Themen der Integration gearbeitet.“

58 %

aller befragten Unternehmen halten das Thema kulturelle Vielfalt im Onboarding für relevant.



55 %

setzen darauf, neue MitarbeiterInnen über das Diversity- bzw. Kulturverständnis des Unternehmens zu informieren.

20 %

der Unternehmen planen die Einführung interkultureller Trainings im Rahmen ihrer Onboarding-Prozesse.



” Die EU-CSR-Richtlinie (2014/95/EU) ist eine Möglichkeit, um von den ‚Getriebenen‘ zu ‚Gestaltenden‘ zu werden. Es liegt (wieder) an den Führungskräften, diese Chance zu nutzen.“

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Traude Kogoj,  
Diversity Beauftragte ÖBB-Konzern**



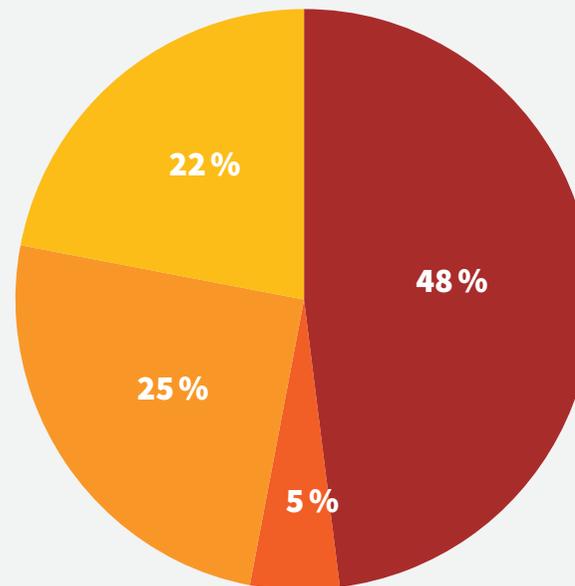
# BEREICH BERICHTE, REPORTINGS, KOMMUNIKATION

## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt in Berichten und Reportings

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (49%) hält die Behandlung von kultureller Vielfalt in Berichten, Reportings und der Kommunikation für sehr oder eher relevant. 35% schreiben kultureller Vielfalt im Berichtswesen jedoch geringe Relevanz zu. Eine aktive Behandlung von kultureller Diversität in Berichten, Reportings und der Kommunikation findet sich bei 48% der Unternehmen, während weitere 4% dies gerade planen. Die Relevanz von kultureller Diversität in Berichten, Reportings und der Kommunikation ist einem weiteren Viertel der Unternehmen bewusst, führt aber bis dato nicht zur Planung diesbezüglicher Maßnahmen.

Für gar nicht relevant halten 34 Unternehmen das Aufgreifen von kultureller Vielfalt im Berichtswesen und behandeln den Themenbereich dementsprechend nicht. Als Grund dafür gab die Mehrheit an, keine aktuellen Herausforderungen zu erkennen, die die Thematisierung von kultureller Vielfalt in Berichten, Reportings und der Kommunikation notwendig macht. Ein teilnehmendes Unternehmen gab im Rahmen der Umfrage an, dass das Potential von Reportings, die kulturelle Vielfalt auch thematisieren, noch nicht erkannt wurde.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität in Berichten und Reportings um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 81

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität in Berichten und Reportings anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Dokumentation von Projekten bzw. Maßnahmen zu kultureller Diversität im Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsbericht	13	54	24	
2 Eigenständiger Diversitätsbericht	14	25	46	
3 Eigenständiger Bericht über Projekte bzw. Maßnahmen zu kultureller Diversität / ethnischer Vielfalt	13	22	54	
4 Eigene Website zur Kommunikation der (kulturellen) Diversitätsmaßnahmen	11	16	60	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 63

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (54%) dokumentiert bereits Maßnahmen zu kultureller Diversität in einem Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsbericht und weitere 13% planen die Dokumentation von Projekten bzw. Maßnahmen zu kultureller Diversität in dieser Form. Knapp ein Viertel (24%) sieht eine Dokumentation von spezifischen Projekten zu kultureller Vielfalt im Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsbericht auch in Zukunft nicht vor.

Über einen eigenständigen Diversitätsbericht abseits des bestehenden Geschäftsberichts verfügen laut Angaben 25% der teilnehmenden Unternehmen bereits, während 14% die Erstellung eines gesonderten Diversitätsberichts planen. Für knapp die Hälfte (46%) ist ein eigener spezifischer Bericht für diversitätsbezogene Themen nicht vorgesehen. Einen eigenständigen Bericht über die Projekte bzw. Maßnahmen zu kultureller Diversität im Unternehmen haben 22% der befragten Unternehmen und 13% planen diese Maßnahme im Berichtswesen künftig umzusetzen. Der Großteil (54%) spricht sich jedoch gegen einen eigenständigen Bericht über Maßnahmen, die sich mit kultureller Vielfalt befassen, aus.

In der Kommunikation von Diversitätsmaßnahmen zeigt sich ein klares Bild: 16% der befragten Unternehmen geben an, eine eigene Website zur Kom-

munikation von (kulturellen) Diversitätsmaßnahmen zu haben und weitere 11% planen einen Onlineauftritt, um ihre Maßnahmen zu (kultureller) Vielfalt zu kommunizieren. Im Gegensatz dazu hat jedoch eine deutliche Mehrheit (60%) überhaupt nicht vor, eine eigene Website zur Dokumentation bzw. Kommunikation für (kulturelle) Diversitätsmaßnahmen zu erstellen.

Ein Unternehmen hat im Rahmen weiterer Angaben darauf hingewiesen, dass Diversity-Themen ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsberichts und Corporate Governance-Berichts sind. Eine weitere Befragungsperson gab an, dass es interne Quoten als Zielsetzung und zur Messung von Diversity-Maßnahmen gibt, welche in regelmäßigen internen Reportings kommuniziert werden müssen.

49%



der befragten Unternehmen halten die Behandlung von kultureller Vielfalt im Berichtswesen für relevant.

54%



dokumentieren bereits Maßnahmen zu kultureller Diversität in bestehenden Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsberichten.

14%



planen die Erstellung eines eigenständigen Diversitätsberichts zusätzlich zum bestehenden Geschäftsbericht.

” Es gibt drei Schlüsselbereiche, die für erfolgreiche Auftritte im Ausland entscheidend sind: Kommunikation (Sprachen), Kulturverständnis und Leadership-Skills. “

**Dr.<sup>in</sup> Sabine Weiss,**  
**Leiterin des Berlitz Center in Graz**



# BEREICH AUSLANDSENTSENDUNGEN

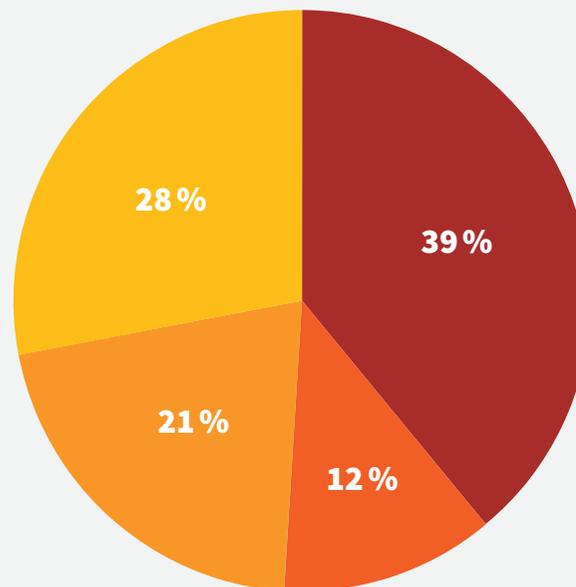
## Status quo zum Umgang mit kultureller Vielfalt bei Auslandsentsendungen

Im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Bereichen zeigt sich hier ein differenzierter Umgang seitens der Unternehmen. Knapp die Hälfte, insgesamt 49 Unternehmen gaben an, das Thema kulturelle Vielfalt bei Auslandsentsendungen nicht zu berücksichtigen. 31% der befragten Unternehmen halten kulturelle Diversität beim Thema Auslandsentsendungen für weniger relevant. Das liegt jedoch zum Großteil daran, dass diese Unternehmen überhaupt keine oder kaum Auslandsentsendungen durchführen.

39% der befragten Unternehmen behandeln das Thema aktiv und haben bereits Maßnahmen dazu umgesetzt, weitere 12% behandeln das Thema der kulturellen Vielfalt bei Auslandsentsendungen noch nicht, planen aber gerade Maßnahmen in diesem Bereich und 21% der Unternehmen wissen, dass das Thema relevant ist, planen aber derzeit noch keine Maßnahmen dazu.

39% der befragten Unternehmen haben bereits eine gesamtheitliche Diversitätsstrategie, die das Thema kulturelle Diversität berücksichtigt. Weitere 28% planen die Einführung bzw. Umsetzung einer Diversitätsstrategie, welche die kulturelle Vielfalt berücksichtigt, während 21% der Unternehmen diese Maßnahme nicht vorsehen.

### Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema kulturelle Diversität und Auslandsentsendungen um?



- Wir behandeln den Themenbereich aktiv und haben bereits Maßnahmen umgesetzt.
- Wir behandeln den Themenbereich noch nicht, aber planen gerade Maßnahmen.
- Wir wissen über die Relevanz des Themas Bescheid, planen aber noch keine Maßnahmen.
- Wir behandeln den Themenbereich nicht.

n = 67

**Kategorisieren Sie die folgenden Maßnahmen zu kultureller Diversität und Auslandsentsendungen anhand des Status quo in Ihrem Unternehmen.**

Maßnahme	in Planung (%)	in Durchführung (%)	nicht vorgesehen (%)	
1 Wissensmanagement und Austausch mit anderen MitarbeiterInnen	10	67	8	
2 Informelle Austauschtreffen von Expatriates und Repatriates (z.B. Buddy-System etc.)	19	35	29	
3 Kulturelle Vorbereitung auf die Entsendung	15	40	29	
4 Kulturelles Coaching während der Entsendung im Gastland	17	19	44	
5 Kulturelle Vorbereitung der Mitreisenden (PartnerIn, Familie)	2	27	48	
6 Kulturelle Nachbereitung der Entsendung	6	13	56	

Fehlende Werte auf 100 %: „weiß nicht“ · n = 48

Von den 48 befragten Unternehmen, die tatsächlich auch Auslandsentsendungen durchführen, setzen 67 % Maßnahmen zum Wissensaustausch von Expatriates und anderen MitarbeiterInnen um. 10% dieser Unternehmen planen Maßnahmen für das Wissensmanagement und den Austausch in Bezug auf Auslandsentsendungen, während 8% diese Maßnahme nicht vorsehen.

Informelle Austauschtreffen von Expatriates und Repatriates, z.B. in Form eines Buddy-Systems o.ä., gibt es bereits in 35% der Unternehmen und sind bei weiteren 19% in Planung. 29% geben an, diese Maßnahme momentan nicht zu planen. Während der Entsendung bieten 19% der Unternehmen ihren ins Ausland gesendeten MitarbeiterInnen kulturelle Coachings im Gastland an, während weitere 17% zukünftig diesen Dienst für Expats anbieten wollen. 44% sehen die Maßnahme von kulturellen Coachings während der Auslandsentsendung gar nicht vor.

Die kulturelle Vorbereitung von Expatriates erachten 40% der teilnehmenden Unternehmen als wichtig und setzen dementsprechend schon Maßnahmen um. Weitere 15% planen kulturspezifische Vorbereitungsmaßnahmen, während 29% die Maßnahme nicht einsetzen möchten.

Die kulturelle Vorbereitung der Mitreisenden (Partner/Partnerin bzw. Familie) der Expatriates findet im Gegensatz dazu erst bei 27% der befragten Unternehmen statt, während dies in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen (48%) überhaupt nicht vorgesehen ist.

Eine kulturelle Nachbereitung von Auslandsentsendungen ist beim Großteil der teilnehmenden Unternehmen (56%) nicht vorgesehen. Lediglich 13% führen Maßnahmen dazu durch und 6% planen die Umsetzung von kulturellen Nachbereitungsmaßnahmen.

Im Freifeld gab eine Auskunftsperson an, dass ein Coaching für Expats in Planung sei und kulturelle Unterschiede – je nach Anforderung – ein Teil davon sein können. In einem weiteren Unternehmen gibt es außerdem als Maßnahme in den gruppenweiten Mobility-Programmen die Zuteilung eines Buddys und eines Mentors während des Auslandsaufenthalts. Außerdem wurden in den Angaben zu sonstigen Maßnahmen „International Lunches“ und ein „Internationaler Stammtisch“ genannt und angemerkt, dass diese von den TeilnehmerInnen sehr gut angenommen werden.

67%



der Unternehmen, die Auslandsentsendungen durchführen, setzen Maßnahmen zum Wissensmanagement und Austausch um.

40%



erachten die kulturelle Vorbereitung von Expatriates als wichtig und schulen ihre MitarbeiterInnen entsprechend.

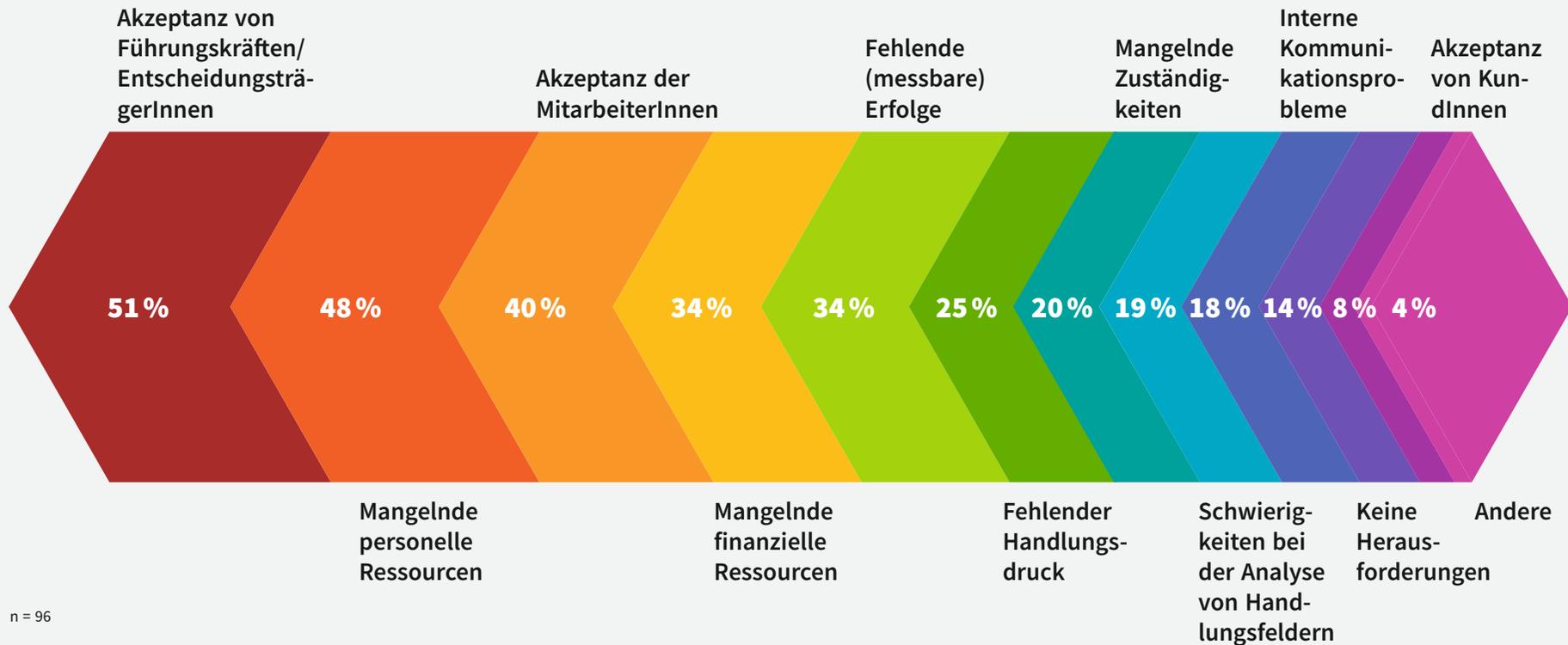
56%



der Unternehmen führen aktuell keine kulturelle Nachbereitung von Auslandsentsendungen durch.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität konfrontiert?



Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (51%) verortet in der mangelnden Akzeptanz von Führungskräften und EntscheidungsträgerInnen die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität. Die Akzeptanz bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität der MitarbeiterInnen sehen jedoch nur 40% als Herausforderung an.

In knapp jedem zweiten Unternehmen (48%) mangelt es an Personal, das sich mit der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum Thema kulturelle Diversität auseinandersetzt. 20% sehen es als Herausforderung an, dass keine damit betraute Person (Beauftragte/r) vorhanden ist und die Zuständigkeiten für den Themenbereich nicht ausreichend geklärt sind. 18% führen Herausforderungen zu Maßnahmen in Bezug auf kulturelle Vielfalt auf interne Kommunikationsprobleme zurück.

Einen Mangel an finanziellen Ressourcen zur Auseinandersetzung mit kultureller Diversität sehen 34% als Herausforderung. Ebenfalls 34% gaben an, dass sie die fehlenden (messbaren) Erfolge von

Maßnahmen zu kultureller Diversität als herausfordernd betrachten.

„Unsere Herausforderung besteht in erster Linie darin, die Führungskräfte zu überzeugen.“

Ein Viertel sieht fehlenden Handlungsdruck zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Vielfalt als Herausforderung, während 19% Schwierigkeiten bei der Analyse konkreter Handlungsfelder haben.

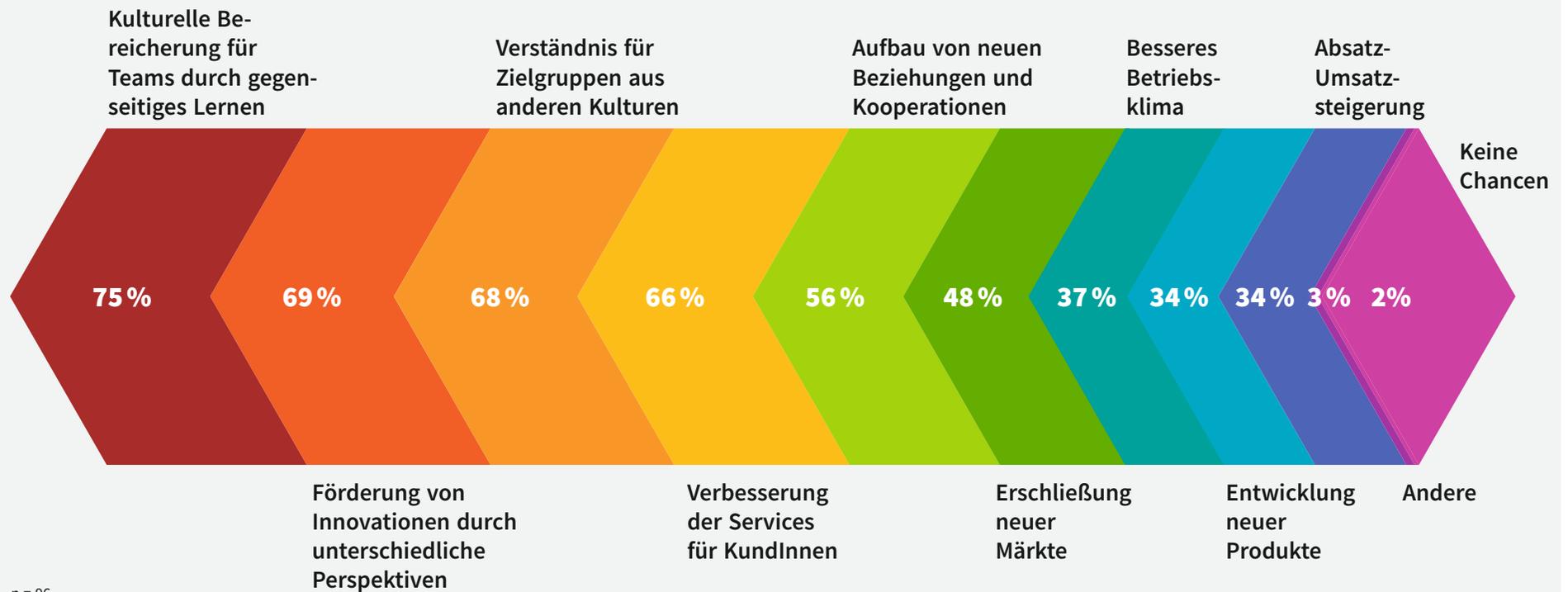
Lediglich 8% sehen die Auseinandersetzung mit kultureller Diversität im Hinblick auf die Akzeptanz von KundInnen als problematisch an.

14% der befragten Unternehmen geben an, sich bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität gar nicht mit Herausforderungen konfrontiert zu sehen.

Weitere Herausforderungen für Unternehmen, die im Zusatzfeld angegeben wurden, sind Probleme bei der Erreichbarkeit der Zielgruppe, ein hoher Kommunikationsaufwand und Schwierigkeiten dabei, Probleme frühzeitig zu erkennen. Aus einem befragten Unternehmen wurde folgendermaßen über die Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Vielfalt berichtet: „Wir machen schon sehr viel, aber es ist im Moment noch etwas unstrukturiert und die Zusammenführung der Themen in einer Abteilung beginnt gerade erst.“

# CHANCEN FÜR UNTERNEHMEN

Welche Chancen sehen Sie bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität?

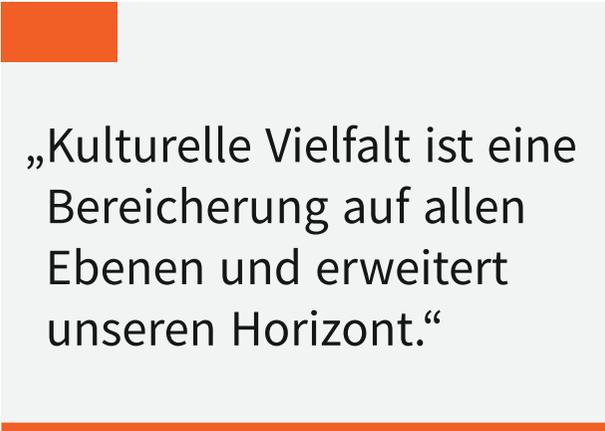


Drei Viertel der befragten Unternehmen sehen gegenseitiges interkulturelles Lernen als Chance zur (kulturellen) Bereicherung ihrer Teams. Knapp 70 % halten die Förderung von Innovationen durch unterschiedliche Perspektiven für eine Chance, die durch Maßnahmen zu kultureller Diversität genutzt werden kann. 37 % meinen, durch Maßnahmen zum Thema kulturelle Vielfalt könnte das Betriebsklima verbessert werden.

68 % erachten das Verständnis für Zielgruppen aus anderen Kulturen als positiven Effekt der Auseinandersetzung mit kultureller Diversität und 66 % meinen, dadurch ihren Service für KundInnen verbessern zu können.

Den Aufbau von Beziehungen und Kooperationen sowie die Erschließung neuer Märkte halten 56 % bzw. 48 % für eine Chance von kultureller Vielfalt. Als Chance für die Produktentwicklung und als Möglichkeit zur Absatz- bzw. Umsatzsteigerung betrachten jeweils 34 % derartige Maßnahmen. Lediglich 2 % der befragten Unternehmen gaben an, bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu kultureller Diversität, keine Chancen zu erkennen.

In einem freien Textfeld konnten die befragten Unternehmen zusätzlich Chancen, die sie in Bezug auf kulturelle Vielfalt erkennen, eintragen. Hier ergab sich, dass außerdem eine breitere Personalauswahl und der Zugang zu qualifizierten MitarbeiterInnen durch die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt als Chance gesehen wird. Außerdem sei kulturelle Vielfalt eine Bereicherung auf allen Ebenen, die zur Erweiterung des eigenen Horizonts beiträgt und dem Abbau von Vorurteilen hilft.



„Kulturelle Vielfalt ist eine Bereicherung auf allen Ebenen und erweitert unseren Horizont.“

„ Die Zukunft erkennt man nicht, man schafft sie. “

**Stanislaw Brzozowski**  
(polnischer Philosoph)



# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**1** Entwickeln Sie eine Strategie in Bezug auf kulturelle Diversität und definieren Sie messbare Ziele und KPIs für alle relevanten Unternehmensbereiche.

**2** Vernetzen Sie Ihre (kulturspezifische) Diversitätsstrategie mit dem Kerngeschäft, der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens sowie der HR-Strategie und der Kommunikation.

**3** Schaffen Sie globale Leitbilder mit „Culture Values“ für alle Organisationseinheiten und auf allen Ebenen.

**4** Ernennen Sie Verantwortliche für den Bereich kulturelle Vielfalt, die im Top-Management angesiedelt sind, und statten Sie diese mit Entscheidungsbefugnis und Budget aus.

**5** Evaluieren Sie kontinuierlich alle Maßnahmen im Bereich kulturelle Vielfalt anhand der definierten Kennzahlen.

**6** Definieren Sie wertebasierte Führungsgrundsätze mit klarer Haltung zur positiven Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt.

**7** Legen Sie interkulturelle Kompetenzen als Anforderungen an Führungskräfte fest und kommunizieren Sie deren Relevanz zur Erreichung der Unternehmensziele.

**8** Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte in Bezug auf kulturelle Diversität.

**9** Gestalten Sie alle HR-Prozesse – von der Suche bis zur Personalentwicklung – chancengerecht und diskriminierungsfrei.

**10** Rekrutieren Sie aktiv MitarbeiterInnen mit interkulturellen Kompetenzen zur Perspektivenerweiterung und Steigerung der Innovationsfähigkeit.

**11** Schulen Sie alle MitarbeiterInnen in Bezug auf interkulturelle Kompetenz im Rahmen von Onboarding- bzw. Compliance-Trainings.

**12** Formulieren Sie eine kulturspezifische Employer-Branding-Strategie und kommunizieren Sie diese über zielgruppenspezifische Kanäle.

**13** Integrieren Sie Ihre Strategie in Bezug auf kulturelle Diversität in die gesamte interne und externe Unternehmenskommunikation.

**14** Lernen Sie mit Hilfe von Best Practice Beispielen von anderen Unternehmen.

# DIE AUTOR/INNEN

Credit: Daniel Auer Photography



## **Manuel Erkan Bräuhofer, MSc**

Manuel Bräuhofer ist Gründer und Geschäftsführer von **brainworker – Vielfalt kommunizieren** und führender Experte für kulturelle Diversität in Österreich. Er ist Organisations- und Personalentwickler, Trainer sowie Marketing- & Vertriebsmanager.

Seit 2006 berät Bräuhofer öffentliche Organisationen und Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen im deutschsprachigen Raum. Neben seinen Lehrtätigkeiten an der Fachhochschule Burgenland sowie an der Donau-Universität Krems engagiert er sich bei zahlreichen Diversity- & Integrationsinitiativen.

Durch seine langjährige Expertise und die Veröffentlichung einiger Publikationen ist er gefragter Key-Note-Speaker für die Themen Interkulturelle Kompetenz, Ethnomarketing, Cross-Cultural-Leadership sowie Inclusive Recruiting & Inclusive Employment Branding.

Credit: Gerhard Krutzler



## **Julia Krutzler, BA**

Julia Krutzler ist seit drei Jahren fixer Bestandteil des brainworker-Teams. Durch ihre Studien der Media- und Kommunikationsberatung sowie Publizistik- und Kommunikationswissenschaft liegt ihr Schwerpunkt auf den Bereichen Kommunikation und Eventmanagement.

Bei **brainworker – Vielfalt kommunizieren** ist sie für die Planung, Organisation und Umsetzung von Ethnomarketingprojekten zuständig. Zusätzlich unterstützt sie die KundInnen von brainworker bei der Konzeption von Diversity- und Integrationsmaßnahmen.

Im Rahmen der Studie „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“ war Julia Krutzler maßgeblich am gesamten Forschungsprozess beteiligt. Aktuell setzt sie sich im Rahmen ihrer Magisterarbeit an der Universität Wien mit Geschlechterstereotypen in digitalen Spielen auseinander.

# DANKSAGUNG

Unser Dank gilt unserem Kooperationspartner, der Vienna Insurance Group (VIG), für das entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung bei der Umsetzung der Studie „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“.

Des Weiteren gebührt unser aufrichtiger Dank den 105 VertreterInnen jener Unternehmen, die sich Zeit genommen haben, an der Studie teilzunehmen.

Abschließend möchten wir uns sehr herzlich bei unserem Fachbeirat aus Wirtschaft und Wissenschaft für die umfassende Beratung in der Konzeption und in der Pre-Test-Phase und unseren PartnerInnen für die Unterstützung in der Kommunikation vor, während und nach der Umfrage bedanken.

[www.kulturellevielfalt2018.at](http://www.kulturellevielfalt2018.at)



**brainworker – Vielfalt kommunizieren** ist ein Kommunikations- und Beratungsunternehmen spezialisiert auf kulturelle Diversität, und begleitet seit über zehn Jahren Unternehmen und Organisationen dabei, den demografischen Wandel gut zu meistern. Dabei unterstützen die brainworker-ExpertInnen mit unterschiedlichen Angeboten in den Bereichen Beratung, Personalentwicklung, Training und Kommunikation dabei, „kulturfit“ zu werden.

