

## EUROPÄISCHE DIVERSITY PRAXIS MIT SPEZIELLEM FOKUS AUF DEUTSCHLAND – EDS2

*Christian Körner, Felix Wittig*



**Christian Körner**

Student am Fachbereich BW der FH Würzburg; Schwerpunkt „Personal“; der Text entstand in Verbindung mit einer Diplomarbeit bei Prof. Dr. Erika Regnet WS 05/06



**Felix Wittig**

Diplom-Soziologe, ist Beratungs- und Projektmitarbeiter der „Ungleich Besser Diversity Consulting“, Köln

Der aus den USA stammende Managementansatz Diversity beeinflusste schon dort die Managementkultur so nachhaltig wie nirgendwo sonst. Zunehmend erlangt dieses Konzept auch an Bedeutung innerhalb Europas, um auf die zunehmende Vielfalt in Unternehmen bezüglich Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion und anderen Dimensionen geeignet reagieren zu können. Dies gilt sowohl unternehmensintern für die Mitarbeiterstruktur, als auch extern für den Bereich der Zulieferer und Kunden. Aktuell wird die Bedeutsamkeit dieses Konzepts auch auf gesetzlicher Ebene in Form novellierter, europaweiter Antidiskriminierungsgesetzgebungen zusätzlich gefördert.

Bereits im Jahr 2001 führte mi.st Diversity Consulting (Köln) eine erste Studie in Europa durch, die Aufschluss über den aktuellen Stand der Umsetzung von Diversity in europäischen Unternehmen geben sollte. Zum damaligen Zeitpunkt ließen sich jedoch nur 20 international tätige Unternehmen für die Teilnahme gewinnen. Grund genug, hier mit einer zweigeteilten und weitaus größer angelegten Studie mit dem Namen EDS2 (European Diversity Survey 2) anzuknüpfen. Schon der äußerst beachtliche Zuwachs von 20 auf insgesamt 101 Unternehmen lässt einen Rückschluss auf die wachsende Bedeutung von Diversity in Europa zu. Die Ergebnisse der Befragung sollen diesen Gedanken jedoch noch weiter bekräftigen. Zu vier Schlüsselthemen von Diversity beantworteten die 101 Teilnehmer einen 12-seitigen, teilstandardisierten Fragebogen. Auffallend niedrige Teilnahmequoten wurden in den Ländern Frankreich, Finnland, Dänemark, Portugal und der Slowakei erzielt, während die Beteiligung in Deutschland (46) und England (22) am höchsten war.

Ein erster Einstieg in die Thematik wurde den Teilnehmern durch eine offene

Frage nach ihrer individuellen Definition von Diversity ermöglicht.

### *Fokus Deutschland*

Bei über zwei Dritteln der deutschen Unternehmen konnte als wesentlicher Bestandteil ihres Verständnisses von Diversity „Vielfalt“, im Sinne von Unterschiedlichkeit identifiziert werden. Jedoch konnte lediglich bei 6 Teilnehmern eine ganzheitliche Betrachtung der Vielfalt, welche alle sechs Kerndimensionen Alter, Behinderung/Befähigung, ethnisch-kulturelle Vielfalt, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung berücksichtigt, beobachtet werden. Während einige Teilnehmer eine Eingrenzung auf einzelne oder mehrere bevorzugte Dimensionen vornahmen, berücksichtigte die Definition anderer Teilnehmer keine einzige der 6 Kerndimensionen. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass über ein Drittel der Unternehmen explizit die Individualität und Einzigartigkeit der Menschen hervorhebt und nicht nur die Unterschiede fokussiert. Weit über ein Drittel jedoch unter die Hälfte der Teilnehmer versteht unter Diversity ein Konzept mit essentiellen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs und nutzt die Vielfalt explizit zur Erreichung ökonomischer Ziele. Wenn gleich 6 Teilnehmer lediglich von einer Akzeptanz und Toleranz der Vielfalt sprechen, so betonen 7 weitere Befragte bereits ein förderndes Verhalten gegenüber Diversität und 14 der Studienteilnehmer eine wirkliche Wertschätzung der Vielfalt innerhalb ihrer Definition. Auf einer nächsten Stufe steht das Verhalten, das durch Einbeziehung weiterer Aspekte gekennzeichnet sein sollte. Hier sehen nur 6 Teilnehmer eine Bedeutung. Ein Nutzen kann mit Hilfe von Diversity allerdings nur erreicht werden, wenn nach der Wahrnehmung der Vielfalt, einer offenen Geisteshaltung auch eine aktive Einbeziehung im Arbeitsumfeld (Inclu-

sion) erfolgt. Ebenso gering, mit 4 Nennungen, ist die Anzahl der Unternehmen, die Diversity konkret als Management Prinzip benennt, und somit als festen Bestandteil im Management ansieht. *Es wird deutlich, dass Diversity eher als Konzept verstanden wird, mit dem ein diskriminierungsfreieres Umfeld geschaffen werden soll, im Gegensatz zu einer business-orientierten Sichtweise.*

Darauf aufbauend wurden im Rahmen der Untersuchung vier Schlüsselthemen fokussiert, die in Europa von besonders hoher Bedeutung erschienen:

- Wirtschaftlichkeit von Diversity (Business Case)
- Richtlinien der Europäischen Union zu Antidiskriminierung
- Alter & Diversity (Demographischer Wandel)
- Externe Kommunikation von Diversity

Der ansonsten im Bezug zu Diversity viel diskutierte Bereich der Chancengleichheit wurde im Kontext dieser Studie bewusst ausgeklammert.

### Wirtschaftlichkeit von Diversity

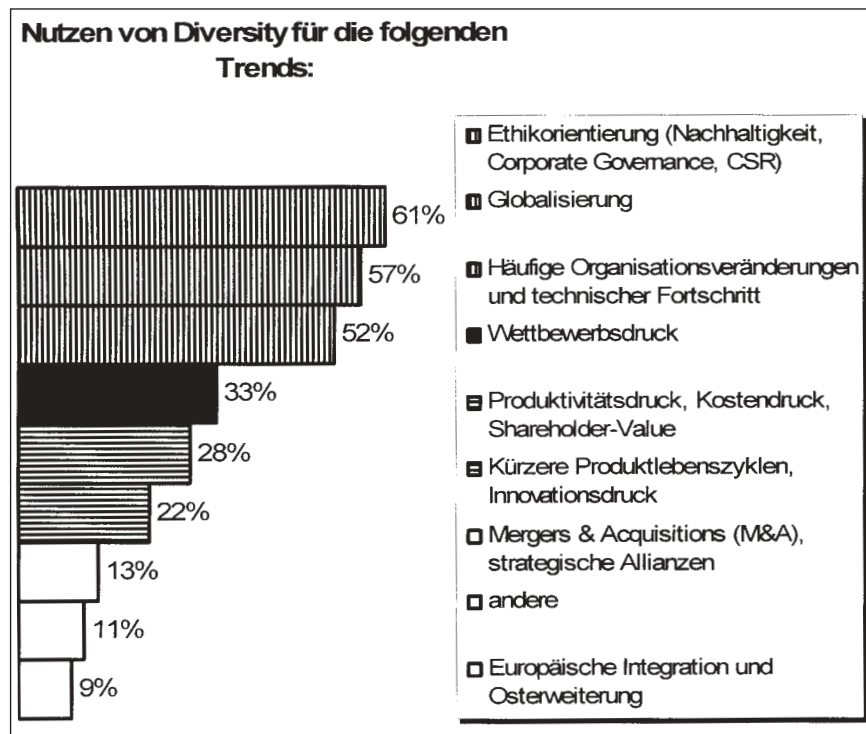
#### Ausgangslage

Diversity versteht sich als Konzept der Unternehmensführung, das durch die Nutzung der Vielfalt zu wirtschaftlichem Mehrwert führt. Auch als Business Case bezeichnet, wurde die Wirtschaftlichkeit von Diversity im Kontext dieser Studie auf drei Ebenen untersucht.

- Strategischer Fit / Wirtschaftstrends – hier wird die Kompatibilität von Diversity mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und aktuell bedeutenden wirtschaftlichen Entwicklungen untersucht.
- Business Drivers – hierunter versteht man die drohenden Kosten und Nachteile, die durch eine Untätigkeit im Bezug auf die gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen entstehen.
- Business Benefits – dieser Ansatz beinhaltet die wirtschaftlichen Vorteile, die durch Diversity-Anstrengungen erreicht werden können.

Unter Berücksichtigung dieser vielschichtigen Betrachtung wurde untersucht, welchen Nutzen Unternehmen durch Diversity und entsprechende Ak-

tivitäten mit Hinblick auf unterschiedliche Trends der Wirtschaftswelt erwarten.



#### – Ergebnisse und Interpretationen

Der größte Mehrwert wird von Diversity im Bereich der zunehmenden Ethikorientierung (Trend zu Nachhaltigkeit, Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility) erwartet, da die Unternehmen wohl erkannt haben, dass mit diesem Instrument den ethischen Forderungen der Umwelt genüge getan und somit ein deutlicher Imagegewinn erzielt werden kann. Dieses Ergebnis geht konform mit der Tatsache, dass Diversity häufig in Corporate Governance Codices verankert ist. Weiterhin wird großer Nutzen im Bereich der Globalisierung erwartet, zu der in der Fachliteratur immer wieder ein eindeutiger Bezug auf Diversity bestätigt wird, sowie im Bereich der häufigen Organisationsveränderungen und dem technischen Fortschritt. Die Globalisierung geht einher mit wachsender Vielfalt in den Unternehmen und der Forderung nach ständiger organisationaler Neuorientierung.

Das Ergebnis dieser Untersuchung zeigt, dass Diversity in einen direkten und nützlichen Zusammenhang mit dieser anhaltenden Entwicklung gebracht werden kann. Des Weiteren wurden drei Entwicklungen mit einer mittleren Relevanz für Diversity genannt: Wett-

bewerbsdruck, Shareholder Value (Druck auf Kosten und Produktivität) sowie Innovationsdruck (kürzere Pro-

duktlebenszyklen). Dieses Ergebnis zeigt, dass die Unternehmen die Einsatzfähigkeit dieses strategischen Ansatzes neben einem, auf dem ersten Platz befindlichen moralischen und sozialen Bereich, auch im klassischen Business- und marktbezogenen Bereich sehen. Allerdings wurden im Gegensatz zu den oben erwähnten Managementthemen einige andere als sehr niedrig eingestuft. Im Bereich der Mergers & Acquisitions, – strategischen Allianzen – sowie der europäischen Integration und Osterweiterung wird Diversity der geringste strategische Fit zugewiesen. Aufgrund der freien Mobilität der EU-Bürger in den momentan 25 Mitgliedsstaaten entsteht zunehmendes Potenzial für vielfältigere Zusammensetzungen in Unternehmen hinsichtlich einer Arbeiterschaft mit unterschiedlichen Hintergründen, Wertvorstellungen, Glaubensrichtungen, etc. Daher wäre für diese Entwicklung und ihre Verbindung zu Diversity sicherlich eine bessere Positionierung zu erwarten gewesen. Doch dem Thema „Europäische Integration und Osterweiterung“ wurde die geringste Bedeutung beigemessen, obwohl auch wie zum Thema Mergers & Acquisitions in der wissenschaftlichen Literatur ein deutlicher Zusammenhang

von Diversity zur Internationalisierung beschrieben wird.

Die größten Vorteile von Diversity, die in einer weiteren Frage näher beleuchtet wurden, entstehen nach Ansicht der Befragten auf der Mitarbeiterebene: 61% der Unternehmen gehen von einem verbesserten Zugang zu qualifizierten KandidatInnen aus; 57% erwarten eine verbesserte Zusammenarbeit der Beschäftigten. Mittlere Relevanz wird dem Aspekt „bessere KundInnenbeziehungen“ beigemessen.

### Auswirkungen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien

#### Ausgangslage

Eine wesentliche und treibende Kraft für die Implementierung von Diversity in Unternehmen stellt die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben dar. In allen EU-Mitgliedsstaaten müssen die EU-Richtlinien 2000/43/EG, 200/78/EG und 2002/73/EG zur Bekämpfung von Diskriminierungen bzgl. der Dimensionen Rasse/Ethnizität, Religion/Weltanschauung, Geschlecht, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung bindend in nationales Recht umgesetzt werden. Die Studie untersuchte deshalb, inwiefern sich deutsche Unternehmen bereits auf die bevorstehenden und neuartigen Anforderungen vorbereitet haben bzw. ob sie sich diesbezüglich in einem Planungsprozess befinden oder nicht.

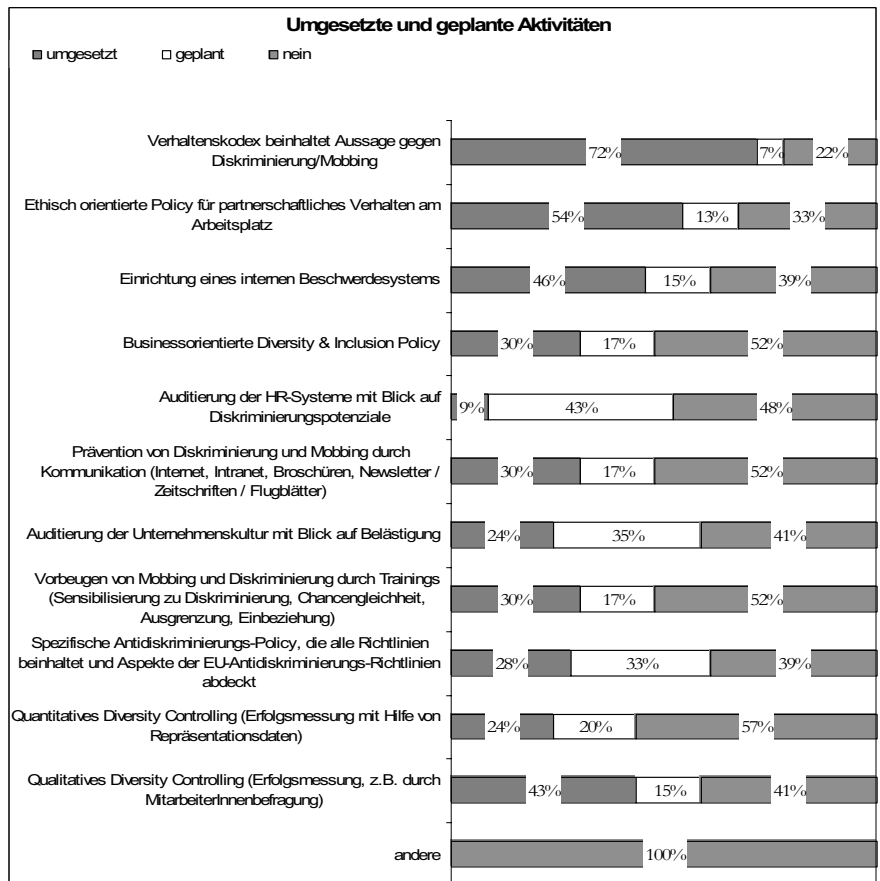
#### Ergebnisse und Interpretationen

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein Großteil der befragten Firmen bereits Antidiskriminierung oder Belästigung in Teilbereichen der Firmenpolitik aufgegriffen hat. Knapp drei Viertel der Teilnehmer taten dies in ihrem Verhaltenskodex und gut die Hälfte in ethisch orientierten Richtlinien. Interessant ist jedoch die Tatsache, dass es in den deutschen Unternehmen nicht üblich zu sein scheint, eine ganzheitliche Antidiskriminierungs-Policy umzusetzen, die alle Aspekte der EU-Richtlinien und somit die gesamten 6 Kerndimensionen abdeckt. Denn eine Umsetzung erfolgte in diesem Bereich bei weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen und befindet sich auch nur bei einem weiteren Drittel in der Planungsphase. Offensichtlich möchte man hier keinen streng gesetzlichen

Weg beschreiten, sondern fokussiert das Thema Antidiskriminierung lediglich als ethisch korrekte Verhaltensweise, die dem Unternehmen Vorteile erbringt.

Auf einem relativ schwachen Umsetzungsstand befinden sich vorbeugende Initiativen durch Kommunikation und Trainings. Dies gilt in einem noch geringeren Umfang von jeweils 17%

Messungen mit einem gemeinsamen Blick auf Umsetzung und Planung werden eher niedrig eingestuft. Mittels dieser gewonnenen Ergebnisse kann unterstellt werden, dass die deutschen Unternehmen die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien wahrnehmen, jedoch in Teilbereichen noch sehr unterschiedlich adressieren. Generell scheint es in deutschen Unternehmen am üblich-



auch für die Planung von Aktivitäten in diesen Bereichen. Auffallend niedrige Resonanz herrscht im Bereich der Überprüfungsmaßnahmen, die dauerhaft ein diskriminierungs- und belästigungsfreies Umfeld gewährleisten und sicherstellen sollen. Dies gilt vor allem für die Auditierung der HR-Systeme, welche bisher nur von 9% der Firmen durchgeführt wurde, jedoch zumindest bei 43% geplant ist. Hauptaugenmerk liegt hier auf der Überprüfung der Firmen- und Arbeitskulturen, mehr als auf Überprüfung der Systeme, wenn man einen genauen Blick auf die Durchführungsebene wirft. Diese Einschätzung wird noch dadurch bekräftigt, dass ein qualitatives Diversity Controlling mit seiner Einbeziehung der Mitarbeiterebene eine gute Platzierung im Aktivitätsfeld erzielen konnte. Auch die quantitativen

ten, sich zunächst von der Firmenleitung aus mit entsprechenden Codices oder Policies gegen Diskriminierung auszusprechen und an die Mitarbeiter zu kommunizieren, um dann weiter über die Errichtung eines Beschwerdesystems gegen Diskriminierung und Belästigung vorzugehen. Bei den Instrumenten der Erfolgsmessung wird aktuell dem qualitativen Diversity Controlling am meisten Aufmerksamkeit geschenkt. Würden jedoch die geplanten Umsetzungsprozesse der anderen Überprüfungsmaßnahmen in die Realität umgesetzt, befänden sie sich alle auf einem ähnlichen Niveau. Die Analyse zeigt, dass die deutschen Unternehmen sich bereits auf die neue Situation vorbereiten und dass klare Schwerpunkte gesetzt werden. Der Stand der Aktivitäten liegt vermutlich in einem angemess-

senen Bereich, wenn man die schleppend verlaufende nationale Umsetzung berücksichtigt. Auf lange Sicht gesehen fordern die für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und deren Kooperation bedeutsamen Veränderungen jedoch sicher noch deutlich mehr Arbeit auf diesem Gebiet, um die bestehenden Strukturen optimal anzupassen.

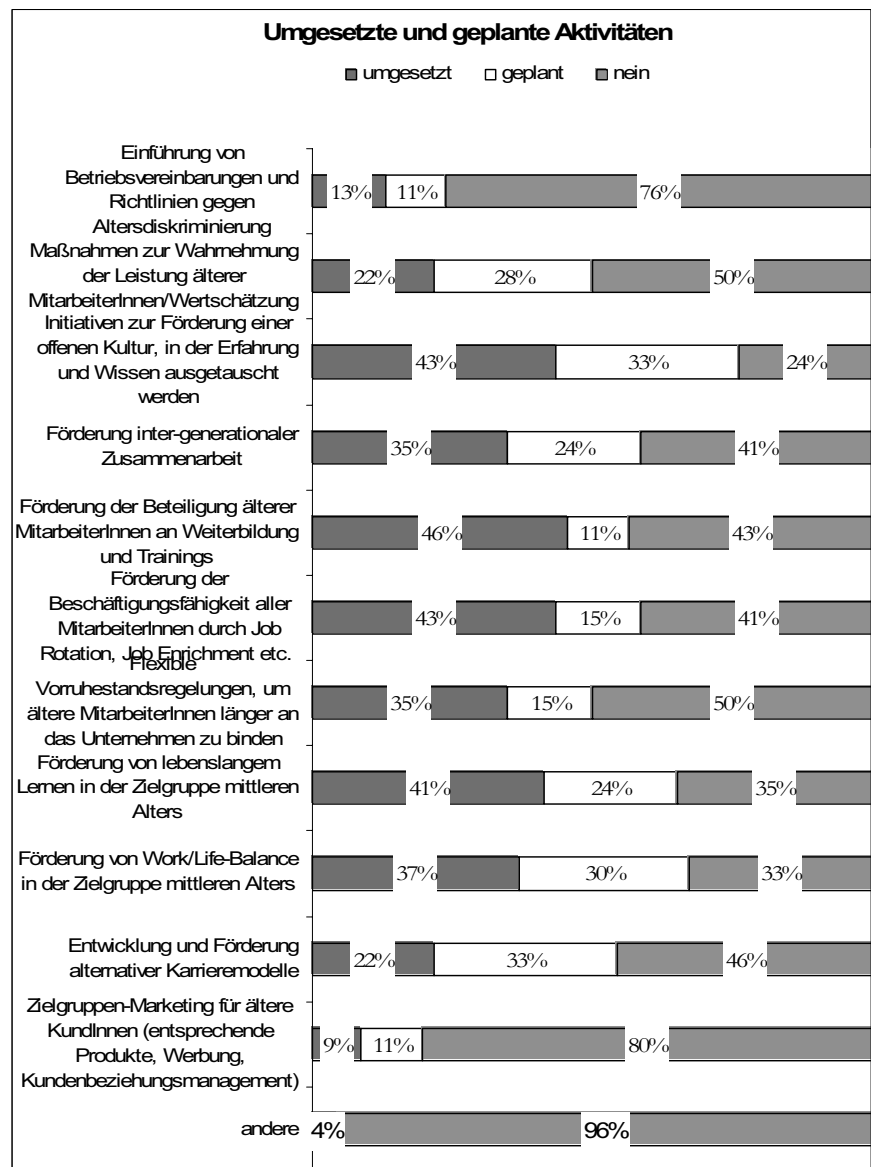
### Diversity & Alter

#### Ausgangslage

Der Trend der Alterung von Belegschaften und Märkten kann durch die Wissenschaft bereits seit einigen Jahrzehnten beobachtet und bestätigt werden. Die damit verbundene Umkehrung der Alterspyramide bringt fundamentale gesellschaftliche Veränderungen mit sich, die sich durch veränderte externe und interne Bedingungen für die Unternehmen, vor allem im Bereich der Mitarbeiter und Kunden ausdrücken. Diese Thematik gewann in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit, der Unternehmenswelt und auch in der Politik immer mehr an Präsenz. Diesbezüglich schenkte die Befragung auch dem gerade benanntem Thema besondere Beachtung und untersuchte, wie deutsche Firmen mit dem Phänomen umgehen oder sich auf weitere Veränderungen in eben diesem Themenfeld vorbereiten. Ebenso wie im Bereich der EU-Richtlinien sollten zunächst umgesetzte oder geplante Aktivitäten genannt werden.

#### Ergebnisse und Interpretationen

Zu den vier Top-Aktivitäten, die hauptsächlich im Human-Resource-Bereich anzusiedeln sind, gehören Maßnahmen wie Förderung der Beteiligung älterer Mitarbeiter an Weiterbildung und Trainings, Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch Job-Rotation und Job-Enrichment, Initiativen zur Förderung einer offenen Kultur in der Erfahrung und Wissen ausgetauscht werden sowie die Förderung lebenslangen Lernens in der Zielgruppe mittleren Alters. All diese Aktivitäten scheinen in deutschen Unternehmen als geeignete Vorkehrungen betrachtet zu werden, Mitarbeiter der mittleren Altersgeneration aktiv mit einzubeziehen. Verhältnismäßig wenig Aktivitäten im Zusammenhang mit Altersdiversität wurden im ansonsten viel diskutierten Bereich von



Work/Life Balance umgesetzt und werden nicht einmal von ganz einem Drittel der Unternehmen geplant. Wenn auch diese Platzierung somit relativ im Mittelfeld liegt, sehen in Anbetracht der Aktualität dieses Themas offensichtlich nur wenige Unternehmen eine Einsatzmöglichkeit dieses Instruments in Verknüpfung mit Age-Diversity, sondern lediglich im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Betriebsvereinbarungen, um mögliche Handlungen der Altersdiskriminierung zu verhindern, belegten den vorletzten Platz der Gesamtliste an umgesetzten Aktivitäten, während ähnliche Instrumente im Bereich der EU-Richtlinien wesentlich häufiger umgesetzt wurden. Ein zielgruppenspezifisches Marketing, das sich bewusst an ältere Kunden richtet, wird in Deutschland anscheinend als völlig bedeutungslos erachtet. Denn dieser Ansatz bildet das Schlusslicht in

der Befragung und wird auch nur zu einem äußerst geringen Prozentsatz geplant. Auf den mittleren Rängen, konnten neben Work/Life-Balance die Förderung intergenerationaler Zusammenarbeit und flexible Vorruhestandsregelungen identifiziert werden. Zukünftig wird letztere Maßnahme, die darauf ausgerichtet ist, Mitarbeiter länger zu beschäftigen, die 50%-Marke erreichen, sofern die Pläne der Unternehmen in die Tat umgesetzt werden. Ähnliches gilt für die Förderung der intergenerationalen Zusammenarbeit, die auf eine produktive Kooperation zwischen Jung und Alt abzielt und laut der Umfrage bald die 50%-Hürde überschritten haben wird.

Um eine längere Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen zu ermöglichen, sichern innovative Unternehmen diese zunehmend durch Weiterbildungskonzepte und Job-Rotation. We-

nig Beachtung dagegen findet die Schärfung eines Bewusstseins für das Thema Alter, das für eine bewusste Nutzung von Altersvielfalt und für eine effektive, vorurteilsfreie Zusammenarbeit aller Altersgruppen erforderlich ist. Es überrascht, dass 76% der Unternehmen keine Richtlinien gegen Altersdiskriminierung implementiert haben, und es erscheint eine verstärkte Einbindung der Beschäftigtengruppe mittleren Alters erforderlich.

### *Externe Kommunikation von Diversity*

#### *Ausgangslage*

Das Management-Konzept Diversity verspricht Unternehmen viele Vorteile. Diese erwarteten wirtschaftlichen Verbesserungen reichen von einer stärkeren Marktpositionierung, mehr Wettbewerbsfähigkeit und Geschäftserfolg bis hin zu einer Verbesserung des Image bei MitarbeiterInnen, AnteilseignerInnen und KundInnen. Gerade für den letzteren Bereich des Zugewinns an positivem Image ist es notwendig, dass Diversity in ausreichendem Maß, sinnvoll und glaubhaft, nach außen kommuniziert wird. Die Studie untersuchte daher, welche Kommunikationsansätze und –strategien verfolgt werden, geplant sind und als besonders erfolgreich eingeschätzt werden.

#### *Ergebnisse und Interpretationen*

Hauptinstrument in deutschen Unternehmen sind das Benchmarking und der Erfahrungsaustausch (organisiert oder informell). Weitere häufigste externe Kommunikationsinstrumente sind die Darstellung von Diversity in Unternehmensveröffentlichungen (z.B. Nachhaltigkeitsbericht, Sozialbericht, Unternehmenskulturbericht) und auf Unternehmenswebseiten im Internet. Diese Ergebnisse überraschten nicht besonders, da das Internet im heutigen Zeitalter einer der wichtigsten Kommunikationswege in der Geschäftswelt geworden ist. Auch häufig benutzt werden im Verhältnis zu den anderen Instrumenten die Teilnahme an Foren und Konferenzpräsentationen und Diversity im Bereich des Personalmarketings/der Personalbeschaffung. Letzteres Ergebnis zeigt deutlich, dass die Unternehmen gerade im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung einen Imagegewinn

durch Diversity erreichen möchten und dies entsprechend kommunizieren. Eine mögliche Alternative zu den Unternehmenswebseiten, nämlich die Präsenz auf einem externen Diversity Portal, ist mit großem Abstand am wenigsten gängig. Vielleicht hat diese sehr zielgerichtete Form der externen Kommunikation in deutschen Unternehmen noch nicht den nötigen Bekanntheitsgrad erlangt. In mittlerem Ausmaß wird Diversity durch Instrumente wie Diversity Filme/Videos, etc., Sponsoring von Projekten mit Diversity-Bezug und auch im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert. Nachdem der Bereich des Personalmarketings/der Personalbeschaffung als potenzieller Kommunikationsweg schon im Bereich der umgesetzten Aktivitäten gut abgeschnitten hat, nimmt er hinsichtlich des weiteren Planungsprozesses, den die Unternehmen im Rahmen der externen Kommunikation beschreiten eine Spitzenposition ein. Dies stimmt mit der Tatsache überein, dass Diversity Mainstreaming-Aktivitäten im HR-Management als die Maßnahmen mit dem höchsten Mehrwert erachtet wurden.

#### *Vergleich zum europäischen Umfeld*

Der Vergleich Deutschlands zum europäischen Umfeld zeigt einige signifikante Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten. Obgleich hier zu über 80% ein ähnliches Antwortverhalten der Unternehmen vorlag und daher von mehrheitlicher Übereinstimmung gesprochen werden darf, traten ungeachtet dessen einige statistisch signifikante Unterschiede auf. Dies gilt speziell für den Bereich Business Case. In den jeweiligen Signifikanzen zu diesem Kernbereich wird besonders deutlich, dass deutsche Unternehmen in Diversity weniger ein Konzept zur Steigerung des Geschäftserfolgs sehen, als dies bei den europäischen Mitgliedsstaaten der Fall ist. Dies wird konkret sichtbar an der Vielzahl von signifikant höheren Zustimmungen zu Fragestellungen mit direktem Business-Zusammenhang durch die übrigen europäischen Teilnehmer der Studie. Hierunter fallen beispielsweise Fragen nach einem erwarteten Mehrwert durch Diversity-Anstrengungen in den Bereichen „Erlangung höherer Marktanteile“ oder „Steigerung der Attraktivität von Ak-

tion“. Weiterhin zeigte die Studie im Bereich der Umsetzung spezifischer Maßnahmen zu den EU-Richtlinien, dass sich Deutschland hier, verglichen mit dem europäischen Umfeld, noch im Rückstand befindet.

#### *Fazit*

Die Untersuchung macht deutlich, dass sich innerhalb der großen deutschen Unternehmen eine klare Tendenz zur Berücksichtigung und Förderung der Vielfalt abzeichnet. Die Stärke der Aktivitäten und fokussierte Themenbereiche variieren zwar noch stark, aber Vielfalt wird bewusst wahrgenommen und findet durch geeignete Maßnahmen Berücksichtigung. Dies zeigt sich speziell in den abgeben Definitionen der Teilnehmer, wenngleich hier auch zu berücksichtigen ist, dass die wenigsten Unternehmen eine ganzheitliche Wertschätzung der Vielfalt praktizieren. Vielmehr findet eine Konzentration auf bestimmte Themenbereiche statt. Dies zeigt sich besonders im Gesamtüberblick über die Aktivitätslevel, der innerhalb der angegangenen Schlüsselthemen der Studie ein deutliches Defizit im Bereich „Diversity & Alter“ aufzeigt, während die Aktivitäten im Bereich der externen Kommunikation deutlich höher sind. Das Ergebnis der Maßnahmen zu „Diversity & Alter“ ist sicherlich das erwähnenswerteste, da in diesem Themengebiet aufgrund der demographischen Daten ein ersichtlicher Bedarf besteht. Aber auch im Bereich der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien ist es für die deutschen Unternehmen empfehlenswert, weitere Maßnahmen zu ergreifen, denn die endgültige Umsetzung in einem entsprechenden Gesetz ist schließlich nur noch eine Frage der Zeit.

Ein innerdeutscher Vergleich durch die Gegenüberstellung national tätiger mit global ausgerichteten Unternehmen zeigt, dass bis auf eine Ausnahme keine Unterschiede im Antwortverhalten vorhanden sind. Offensichtlich spielt die strategische Ausrichtung (national/international) zumindest im Kontext dieser Studie keine zentrale Rolle und die Unternehmen betrachten Fokusthemen und dazugehörige Maßnahmen unabhängig von ihrer nationalen oder internationalen Ausrichtung und zugehörigen Umweltbedingungen als gleich bedeutend.

---

## ZU DEN AUTOREN

### **Bremer, Prof. Dr. Peik**

Professor für Materialwirtschaft, Datenverarbeitung und Logistik am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg; seit SS 2005 Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaft

### **Brodbeck, Prof. Dr. Karl-Heinz**

Professor für Volkswirtschaftslehre, Betriebsstatistik und Kreativitätstechniken am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg; Herausgeber der *praxis-perspektiven*; Vorsitzender des Kuratoriums der Fairness-Stiftung (Frankfurt)

### **Büsching, Prof. Dr. Thilo**

Professor für Medienwirtschaft am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg

### **Carl, Prof. Dr. MBA Notger**

Professor für Finanz- und Investitionswirtschaft und Unternehmensführung am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg

### **Erhard, Prof. Dr. Ulrich**

Bis SS 2005 Professor für Volkswirtschaftslehre, Volkswirtschaftspolitik und Betriebsstatistik am Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Würzburg

### **Germer, Petra**

Studentin am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg, Schwerpunkte: eBusiness und Unternehmensentwicklung

### **Goderbauer-Marchner, Prof. Dr. Gabriele**

M.A., Professorin an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt im Bereich Journalismus, Medienpolitik und Medien-geschichte, Filmwirtschaft und Allgemeinwissenschaften, sowie Geschäftsführerin des MedienCampus Bayern e.V., des Dachverbandes für Medienaus- und -weiterbildung in Bayern

### **Holzheimer, Sabrina**

Diplom-Betriebswirtin (FH), studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Würzburg mit der Studienrichtung Medien- und Informationswirtschaft und dem Studienschwerpunkt Marketing. Diplomarbeit für referenz film Fernsehproduktion GmbH mit Aufenthalt in Shanghai. Seit 2006 Marketing-Assistentin im PLB-Bereich bei der Käserei Champignon

### **Jakobeit, Uwe**

Dipl. Betriebswirt (FH), Absolvent der FH Würzburg, Schwerpunkt Unternehmensentwicklung

### **Kreiß, Prof. Dr. Sylvia**

Professorin für Finanz- und Investitionswirtschaft am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg

### **Kreitel, Prof. Dr. W. Angelika**

Professorin für Datenverarbeitung, Wissensmanagement, Internationales PM und Wirtschaftsinformatik am Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Würzburg

### **Sollner, Daniel**

Diplom-Betriebswirt (FH), studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Würzburg mit der Studienrichtung Medien- und Informationswirtschaft. Diplomarbeit für referenz film Fernsehproduktion GmbH mit Aufenthalt in Shanghai. Seit 2006 Junior Produktmanager Richmedia.

### **Spiesmacher, Prof. Dr. Gerd**

Professor für Organisation, ABWL und Changemanagement am Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Würzburg

### **Viehweger, PD Dr. Bernd**

Humboldt-University of Berlin, School of Business and Economics

### **Wittig, Felix**

Felix Wittig ist Beratungs- und Projektmitarbeiter der „Ungleich Besser Diversity Consulting“, Köln, die sich auf Diversity Management und Marketing Services spezialisiert hat. Der Diplom-Soziologe schrieb eine empirisch angelegte Diplomarbeit zum Thema „Mitarbeiterbeurteilungen unter dem Ansatz Managing Diversity“ an der Freien Universität Berlin. Heute ist er für den Bereich „Kommunikation“ zuständig und leitet internationale Rechercheprojekte