

Sandra Eitler

Diversitätsmanagement in der Praxis

österreichischer Transport- und Logistikunternehmen: Status quo und Ausblick

101 - Complexity in Business: Insights and Solutions

Abstract

Bei der Erstellung logistischer Prozesse ist der Humanfaktor von besonderer Bedeutung. Dies gilt nicht nur für Mitarbeiter/innen in Managementpositionen, sondern auf allen Ebenen. Gemäß dem ressourcenorientierten Ansatz ist der langfristige Erfolg eines Unternehmens von der Qualität seiner Ressourcen – und somit auch von seinen Humanressourcen – abhängig. Sich wandelnde Anforderungen an Transport- und Logistikunternehmen und damit an die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Beschäftigten sowie der steigende Anteil an Frauen, Älteren und Personen mit Migrationshintergrund an der Erwerbsbevölkerung führen unter anderem zu einer diverseren Zusammensetzung der Belegschaft. Diese steigende Diversität in den Humanressourcen ist mit einer Zunahme von Komplexität verbunden, welche in Übereinstimmung mit den Zielen des Unternehmens gemanagt werden sollte. Eine Methode dafür stellt Diversitätsmanagement dar. Der vorliegende Beitrag untersucht, welche Maßnahmen des Diversitätsmanagements bereits in österreichischen Transport- und Logistikunternehmen implementiert wurden. Viele der umgesetzten Maßnahmen betreffen die Diversitätsmanagementdimension Geschlecht: Insbesondere werden von den untersuchten Unternehmen Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle und Home-Office-Modelle angeboten, wenngleich vereinzelt auch bereits spezielle Förderprogramme nur für Frauen, Betriebskindergärten oder Ombudsstellen Einzug in die unternehmerische Praxis finden. Um unterschiedlichen ethnischen Bedürfnissen entsprechen zu können, werden häufig Weiterbildungsangebote sowohl für Mitarbeiter/innen (Deutschkurse, eigene Kurse nur für Personen mit Migrationshintergrund), aber auch für Führungskräfte (Weiterbildung hinsichtlich Integration und Toleranz, interkulturelle Trainings) offeriert. Um unterschiedlichen religiösen Bedürfnissen gerecht zu werden, werden vor allem ausgewogene Speisepläne in Werkskantinen angeboten. Wenn auch noch nicht viele Maßnahmen in der Diversitätsdimension Alter festgestellt werden können, wird in einigen untersuchten Unternehmen doch bereits mit Gesundheitsförderungsprogrammen, Gleitzeitmodellen (flexible Arbeitszeiten, Altersteilzeit) oder Burnout-Präventionsmaßnahmen auf das steigende durchschnittliche Alter der (bereits vorhandenen und der potentiellen) Unternehmensbelegschaft reagiert.

Keywords:

Transportwirtschaft, Logistik, Österreich, Diversitätsmanagement, Geschlecht, Alter, Ethnizität

1. Steigende Diversität in den Humanressourcen der Transport- und Logistikunternehmen

Gemäß dem ressourcenorientierten Ansatz ist der langfristige Erfolg eines Unternehmens von der Qualität seiner Ressourcen abhängig. Unternehmensspezifische Ressourcen, welche Effizienzvorteile aufweisen, führen zu Wettbewerbsvorteilen bzw. Ertragssteigerungen (Penrose 1959, Wernerfelt 1984, Barney 1991). Humanressourcen können den Unternehmenserfolg daher, wie bereits seit

längerem aufgezeigt wird (Wright / Snell 1991, Wright / McMahan / McWilliams 1994, Pfeffer / Veiga 1999), positiv beeinflussen. Bei der Erstellung logistischer Prozesse, wie in anderen dienstleistungsorientierten Branchen, ist der Humanfaktor von besonderer Bedeutung (Keller / Ozment 2009). Dies gilt nicht nur für Mitarbeiter/innen in Managementpositionen, sondern auf allen Ebenen. So beläuft sich der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten in Lagerhäusern beispielsweise auf rund 50% (Pfohl et al 2004).

Sich wandelnde Anforderungen an Transport- und Logistikunternehmen und damit an die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Beschäftigten sowie der steigende Anteil an Frauen, Älteren und Personen mit Migrationshintergrund an der Erwerbsbevölkerung (Statistik Austria 2009, Statistik Austria 2015) führen unter anderem zu einer diverseren Zusammensetzung der Belegschaft.

Obwohl die Erwerbsquote der Frauen in den letzten Jahren stetig zunahm (BMFÖD 2010), liegt der Anteil an Frauen in der Transport- und Logistikbranche durchschnittlich bei 20-30% (je nach Subsektor), der Anteil an Managementpositionen nur bei rund 10%. Das Interesse von Frauen an der Transport- und Logistikbranche ist jedoch wachsend und die Beschäftigungschancen scheinen besser als je zuvor (Irving et al 2014 / Europhia Consulting 2009).

Aufgrund demografischer Veränderungen (geringere Geburtenrate, höhere Lebenserwartung) sowie des stetig steigenden Pensionsantrittsalters hat das Thema „Alter“ stark an Bedeutung gewonnen. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, auf diese Veränderungen zu reagieren und dem Thema der immer älter werdenden Beschäftigten mehr Bedeutung zu schenken.

Die Internationalität vieler Transport- und Logistikunternehmen mit Standorten in verschiedenen Ländern bzw. Kontinenten erfordert zusätzlich die Kompetenz, in unterschiedlichen Kulturen agieren zu können. Gerade für den Einsatz für grenzüberschreitende Aktivitäten ist das Bildungsniveau von großer Bedeutung. Dies stellt für das Personalmanagement von Transport- und Logistikunternehmen insofern eine große Herausforderung dar, als gerade Menschen mit Migrationshintergrund verstärkt in jenen Bereichen der Branche tätig sind, in denen höhere Bildung und Sprachkenntnisse bis dato noch nicht ausschlaggebend waren. Eine andere sehr aktuelle Herausforderung dabei ist die Integration jener Personen in den Arbeitsmarkt, die aufgrund der Auseinandersetzungen in ihren Heimatländern Beschäftigung in Europa suchen.

Diese Punkte sind auch eng mit der sogenannten vierten technologischen Revolution (Industrie 4.0 / Logistik 4.0) verbunden, wodurch ein grundsätzlicher Wandel in der Transport- und Logistikbranche erwartet wird. Herausfordernd dabei ist, dass durch den technologischen Wandel eher Arbeitsplätze verloren gehen könnten als neue geschaffen werden, beispielsweise durch den Ersatz von Menschen durch Roboter oder fahrerlose Transporte. Studien zeigen, dass qualifiziertere Jobs sicherer scheinen, aber gerade das Automatisierungspotential in der Transport- und Logistikbranche vergleichsweise groß ist (Frey / Osborne 2013). Für niedriger qualifizierte Arbeitskräfte wird lebenslanges Lernen immer wichtiger. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten künftig in der Branche wichtig werden, gilt es zeitnahe zu erforschen.

Zusammenfassend ist daher davon auszugehen, dass diese (steigende) Diversität in den Humanressourcen mit einer Zunahme von Komplexität verbunden ist, welche in Übereinstimmung mit

den Zielen des Unternehmens gemanagt werden sollte (Aretz / Hansen 2002). Eine Methode dafür stellt Diversitätsmanagement dar.

2. Bedarf an Diversitätsmanagement in Transport- und Logistikunternehmen

Diversitätsmanagement steht für die Art und Weise des Umgangs mit personeller Vielfalt. Es ist ein Managementkonzept, das Strategien und Maßnahmen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung und Förderung aller individuellen Kompetenzen umfasst. Es sollen Arbeitsbedingungen innerhalb eines Unternehmens geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihr Leistungspotential ausschöpfen können und wollen (u.a. Krell et al. 2007, Bendl et al. 2010, Klarsfeld (Hrsg.) 2010). Mit einer diversen Belegschaftsstruktur geht eine Vielfalt an Einstellungen, Handlungsweisen und Kompetenzen einher. Dahinter steht die Hypothese, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe spezifische Einstellungen und Verhaltensweisen auch im beruflichen Kontext impliziert und damit für ein Unternehmen sowohl Chancen, aber auch Gefahren verbunden sind (Aretz / Hansen 2002). Bei Diversitätsmanagement geht es in erster Linie nicht um die Verhinderung von durch Diversität entstehenden Problemen. Vielmehr zielt es primär darauf ab, die in einer Organisation vorhandenen Unterschiedlichkeiten gezielt im Sinne der Organisation zu nutzen.

Die Lufthansa AG war eines der ersten deutschen Unternehmen, das sich ab dem Jahr 2000 mit dem Thema Diversität auseinandergesetzt hat (Vedder 2006). Durch steigende Vielfalt der Kund/inn/en folgte die Notwendigkeit der Beschäftigtenvielfalt und auch die der interkulturellen Kompetenz. Der Bedarf an Mitarbeiter/innen konnte nicht mehr durch inländische, junge Männer gedeckt werden. Daraus ergaben sich erhöhte Chancen für Frauen, Ältere, Behinderte und Menschen anderer nationaler und/oder ethnischer Herkunft, einen passenden Arbeitsplatz zu erhalten (Rühl 2011).

Ein weiteres Beispiel aus der Transport- und Logistikbranche, wie ein Unternehmen durch interne oder externe Einflüsse „gezwungen“ wurde, sich mit Diversitäten in der Belegschaft auseinanderzusetzen, ist der KEP-Dienstleister TNT Express Austria. Dieser hatte in den 1990er Jahren mit Problemen wie hoher Personalfuktuation, geringer Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, einem Image als unattraktiver Arbeitgeber sowie Problemen bei der Rekrutierung von neuen Beschäftigten (inländischen, nichtbehinderten Männern) zu kämpfen. Daher wurden neue Personengruppen, die am Arbeitsmarkt traditionell benachteiligt waren, gezielt angesprochen: Schulabgänger/innen, Ältere, Personen mit Migrationshintergrund oder Behinderungen sowie Menschen mit unterschiedlichen Konfessionen. Seit Ende der 1990er Jahre ist Diversitätsmanagement Teil der Firmenpolitik (Neuwirth 2011).

Die genannten Beispiele zeigen, dass Diversität in Unternehmen der Transport- und Logistikbranche aus unterschiedlichen Gründen eine wichtige Rolle spielen kann. Obwohl Maßnahmen des Diversitätsmanagements in der Transport- und Logistikbranche in der Praxis zunehmend Anwendung finden, ist die Forschung in diesem Bereich nicht stark ausgeprägt (Eitler / Fürst 2015). Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, dieses Forschungsdefizit zu reduzieren und einen ersten Einblick zu geben, welche Diversitätsmanagementmaßnahmen hinsichtlich Alter,

Geschlecht und Ethnizität – jene Dimensionen, die in der Personalforschung dominieren (Krell / Sieben 2011) und sich in Vorstudien zum Thema als für die Branche am relevantesten erwiesen haben (Eitler / Fürst 2015) – in österreichischen Transport- und Logistikunternehmen bereits implementiert wurden.

3. Diversitätsmanagement in österreichischen Transport- und Logistikunternehmen

3.1. Methode

Die Grundgesamtheit für die Erhebung bilden jene Unternehmen, deren wirtschaftlicher Schwerpunkt in Code H Verkehr und Lagerei der österreichischen Version der europäischen Systematik der Wirtschaftstätigkeiten ÖNACE 2008 liegt (Statistik Austria 2014). Befragt wurden Personalverantwortliche oder Geschäftsleitungen.ⁱ Für die Programmierung des Fragebogens wurde die Software LimeSurvey benutzt. Die Auswertung der n=103 vollständig ausgefüllten Fragebögen erfolgte mittels der Statistiksoftware SPSS. Aufgrund der Größe der Stichprobe ist eine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit nur bedingt möglich. Dessen ungeachtet liefert die vorliegende Untersuchung einen ersten Einblick nicht nur in die Breite der bereits eingesetzten Diversitätsmanagementmaßnahmen, sondern erlaubt auch eine Einschätzung der diesbezüglichen Implementierungshäufigkeiten. Im Rahmen dieses Beitrags wird allerdings nur ein Ausschnitt der Ergebnisse der vorliegenden Studie dargestellt.

3.2. Gründe für eine diverse Mitarbeiter/innen/struktur

Wie bereits erläutert wurde, gibt es eine Vielzahl an Gründen, die zu einer diversen Zusammensetzung der Belegschaft führen. Ein Teilbereich der durchgeführten Studie befasst sich damit, ob gezielt Frauen, ältere Personen oder Personen mit Migrationshintergrund rekrutiert werden bzw. mit der Frage, welche Gründe dafür sprechen, gerade diese Personengruppen im Unternehmen zu beschäftigen.

Rund die Hälfte aller österreichischen Transport- und Logistikunternehmen, die Frauen beschäftigen, tut dies bewusst. Als häufigste Gründe, die dafür sprechen, Frauen einzustellen, werden deren Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen und Multi-Tasking-Fähigkeit genannt. Niedrigere Gehaltsanforderungen im Vergleich zu Männern und finanzielle Förderungen für Unternehmen spielen bei der Einstellung von Frauen keine Rolle.

Hinsichtlich Alter stellt rund ein Drittel jener Unternehmen, die auch ältere Arbeitnehmer/innen beschäftigen, ältere Personen bewusst ein. Gründe dafür liegen in deren bisheriger Arbeitserfahrung, der sozialen Kompetenz Älterer sowie der hohen Arbeitsmoral und Loyalität zum Unternehmen. Wiederum spielen finanzielle Anreize nur eine geringe Rolle.

Nahezu alle befragten Unternehmen beschäftigen Personen mit Migrationshintergrund, wobei der Anteil jener Unternehmen, die diese Beschäftigtengruppe bewusst rekrutiert, ebenso wie bei der Frauenbeschäftigung bei rund der Hälfte liegt. Im Gegensatz zu den beiden anderen Gruppen liegt hier der am häufigsten genannte Grund für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

darin, dass sich dies aus der Bewerber/innen/situation ergibt. Ein Drittel der Unternehmen gibt weiters an, dass keine anderen Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen. Unabhängig davon sprechen die Internationalität sowie die kulturelle Vielfalt im Unternehmen für deren bewusste Einstellung. Auch hier spielen gegebenenfalls niedrigere Gehaltsanforderungen und finanzielle Anreize zur Beschäftigung keine Rolle.

Somit wird deutlich, dass die Personalauswahl von österreichischen Transport- und Logistikunternehmen zwar oft bewusst abgeleitet aus den spezifischen Unternehmensanforderungen getroffen wird, zunehmend aber auch auf Änderungen der betrieblichen Umwelt, z.B. in der Zusammensetzung der zur Verfügung stehenden Erwerbsbevölkerung, reagiert werden muss.

3.3. Diversitätsmanagementmaßnahmen in österreichischen Transport- und Logistikunternehmen

Hinsichtlich der praktischen Implementierungshäufigkeit lässt sich eine Rangfolge bilden: Maßnahmen in den Dimensionen Geschlecht und Ethnizität werden vorrangig implementiert. Maßnahmen hinsichtlich Alter der Mitarbeiter/innen werden bis dato vereinzelt gesetzt. Dabei ist allerdings mit zu berücksichtigen, dass manche der von den Unternehmen implementierten Diversitätsmanagementmaßnahmen nicht „freiwillig“ aus eigenem Antrieb eingeführt wurden, sondern wie beispielweise die Elternteilzeit rechtlich bedingt sind.

Viele der umgesetzten Maßnahmen betreffen die Diversitätsmanagementdimension Geschlecht: Insbesondere werden von den untersuchten Unternehmen Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle und Home-Office-Modelle angeboten, wenngleich vereinzelt auch bereits spezielle Förderprogramme nur für Frauen, Betriebskindergärten oder Ombudsstellen Einzug in die unternehmerische Praxis finden.

Um unterschiedlichen ethnischen Bedürfnissen entsprechen zu können, werden häufig Weiterbildungsangebote sowohl für Mitarbeiter/innen (Deutschkurse, eigene Kurse nur für Personen mit Migrationshintergrund), aber auch für Führungskräfte (Weiterbildung hinsichtlich Integration und Toleranz, interkulturelle Trainings) offeriert. Um unterschiedlichen religiösen Bedürfnissen gerecht zu werden, werden vor allem ausgewogene Speisepläne in Werkskantinen angeboten.

Wenn auch noch nicht viele Maßnahmen in der Diversitätsdimension Alter festgestellt werden können, wird in einigen untersuchten Unternehmen doch bereits mit Gesundheitsförderungsprogrammen, Gleitzeitmodellen (flexible Arbeitszeiten, Altersteilzeit) oder Burnout-Präventionsmaßnahmen auf das steigende durchschnittliche Alter der (bereits vorhandenen und der potentiellen) Unternehmensbelegschaft reagiert.

Die folgende Übersicht zeigt die in österreichischen Transport- und Logistikunternehmen bereits implementierten Maßnahmen des Diversitätsmanagements hinsichtlich Geschlecht, Ethnizität und Alter. Die Reihung der einzelnen Maßnahmen spiegelt deren Implementierungshäufigkeit wider.

GESCHLECHT	ETHNIZITÄT	ALTER
Flexible Arbeitszeiten	Kostenlose Deutschkurse	Betriebliche Gesundheitsförderung
Teilzeitarbeit	Spezielle Schulungen für Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund	Flexible Arbeitszeitgestaltung
Home-office	Schulungen für Führungskräfte	Altersteilzeit
Kontakt mit Unternehmen während der Karenz	Training für interkulturelles Teamwork	Organisation der Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung
Schulungen / Weiterbildung	Schulungen der „anderen“ Mitarbeiter/innen	Interner Arbeitsplatzwechsel
Mentoringprogramme	Kultur- und religionssensible Menüpläne	Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
Spezielle Frauenveranstaltungen (z.B. Girl´s Day)	Bilinguale Teams	Mentoring
Betriebskindergarten	Beratungsnetzwerke	
Videokonferenzen	Ombudsstelle	

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen keinen weiteren Bedarf an zusätzlichen Diversitätsmanagementmaßnahmen sieht. Vor allem im Bereich Geschlecht/Frauen werden die bereits realisierten Maßnahmen als ausreichend empfunden. Größerer Handlungsbedarf wird vor allem noch hinsichtlich der Dimension Ethnizität gesehen.

4. Conclusio und Ausblick

Obwohl eine Vielzahl an Gründen für die Einführung von Diversitätsmanagement spricht, wird Diversität in Österreich noch nicht hinreichend als Erfolgsfaktor erkannt. Die Ursachen liegen möglicherweise darin, dass die demographischen Veränderungen sowie die Auswirkungen der Antidiskriminierungsgesetzgebung von Klein- und Mittelunternehmen noch nicht wahrgenommen werden. Zudem begünstigt das gesellschaftspolitische Klima eine Defizitsicht auf Diversität und negiert ihre Vorzüge (Hofmann 2008).

Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung wider. Die untersuchten Unternehmen reagieren zwar bereits auf die Herausforderungen der sich ändernden Produkt- und Arbeitsmärkte, aber je nach Dimension hat nur ein Viertel bis ein Drittel der Unternehmen bereits Maßnahmen in den untersuchten Dimensionen ergriffen.

Sofern Unternehmen weitere Maßnahmen planen, könnten diese vorrangig einer ausgeglichenen Work-Life-Balance dienen. Unter Work-Life-Balance wird die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben verstanden, die sowohl zu einer besseren Lebens- als auch Arbeitsqualität der

Beschäftigten führen soll. Den Beschäftigten sollen Selbstentfaltung sowie Regeneration zur Aufrechterhaltung der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit ermöglicht werden. Eine Unausgewogenheit zwischen „Arbeit“ und „Leben“ (also „Nicht-Erwerbsarbeit“) kann zu einer niedrigen Arbeitsplatzzufriedenheit und damit beispielsweise zu einer hohen Fluktuationsrate, einer niedrigen Mitarbeiterloyalität oder vielen Krankenstandtagen führen (Süss / Kleiner 2007). Einige der vorhandenen Maßnahmen, die vor allem in der Dimension Gender angesiedelt sind, wie z.B. Teilzeit- und Gleitzeitarbeitsmodelle oder Elternkarenz, unterstützen bereits die Work-Life-Balance. Wenn es daher Ziel der Transport- und Logistikunternehmen ist, mehr Frauen für eine Beschäftigung in dieser Branche zu interessieren, wäre der weitere Ausbau von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein möglicher Ansatz. Um aber auch der internationalen Ausrichtung der Transport- und Logistikunternehmen entsprechen zu können, sollten gleichermaßen Personen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund gefördert werden, um deren spezifisches Wissen besser nutzen zu können. Weiters könnte die Integration von älteren Personen Wettbewerbsvorteile in sich bergen und zusätzlich für ein Image als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen sorgen.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (2010): Diversitätsmanagement in Österreich: Bedingungen, Ausformungen und Entwicklungen. In: Diversitas, 2010/1, 17-34.

BMFÖD: Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst (Hrsg., 2010): Frauenbericht 2010: Bericht betreffend die Situation von Frauen in Österreich im Zeitraum von 1998 bis 2008, Wien.

Eitler, S./Fürst, E. (2015): Diversitätsmanagement in österreichischen Transport- und Logistikunternehmen: Ergebnisse einer qualitativen Studie, unveröffentlicht.

Europhia Consulting (2009): The Glass Ceiling for Women in Logistics: A Survey Report on the Opportunities and Challenges Faced by Women in the Logistics Industry. In: <http://thewomensfoundationhk.org/download/GlassCeilingWomenInLogisticsEuphoria.pdf>

Frey, C.B./Osborne, M. A. (2013): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? In: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Hofmann, R. (2008): Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft - noch ein weiter Weg. In: Appiano-Kugler, I./Kogoj, T. (Hrsg.): Going Gender and Diversity. Wien: facultas.wuv, 21-31.

Irving, P./Forder, M./Michaels, H./Dick, J./Manolitsas, T./Bransgrove, N. (2014): Improving women's visibility – the unseen gender in transport and logistics. <http://womeninsupplychain.com.au/files/8714/1741/3948/WISC-report-lowres03.pdf>

Keller, S. B./Ozment, J. (2009): Research on personnel issues published in leading logistics journals. In: International Journal of Logistics Management, 20 (3), 378-407.

Klarsfeld, A. (2010, Hrsg.): International Handbook on Diversity Management at Work: Cheltenham, Glos [u.a.]: Edward Elgar Publishing.

Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (2007): Diversity Studies. Grundlagen und interdisziplinäre Ansätze. Frankfurt/Main-New York: Campus Verlag.

Krell, G./Sieben, B. (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 155-174.

Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley and Sons.

Pfeffer, J./Veiga, J. (1999): Putting people first for organizational success. In: Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.

Pfohl, H.-C./Gomm, M./Frunzke, H. (2004): Der Motivations-Mix des Personalmanagements. In: Personalführung in der Logistik, Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag, 2004, 19–112.

Rühl, M. (2011): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 189-192.

Statistik Austria (2009): Arbeits- und Lebenssituation von Migrantinnen und Migranten in Österreich: Modul der Arbeitskräfteerhebung 2008. Wien.

Statistik Austria (2014): ÖNACE 2008. In: http://www.statistik.at/kdb/downloads/pdf/Struktur_%20der_OENACE_2008.pdf, (12.10.2014).

Statistik Austria (2015): Erwerbstätige nach Alter und Geschlecht seit 1994. http://statistik.gv.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/062875.html, (19.11.2015).

Süß, S./Kleiner, M. (2007): Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation. In: Keuper, F./Groten, H. (Hrsg.): Nachhaltiges Change Management: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 318-337.

Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag, 1-23.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, 5 (2), 171-80.

Wright, P. M./Snell, S.A. (1991): Toward an integrative view of strategic human resource management. In: Human Resource Management Review, 1(3), 203-225.

Wright, P. M./McMahan G./McWilliams, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. In: International Journal of Human Resource Management, 5, 301-326.

ⁱ Die Autorin dankt A. Avdic, J. Scheibereif sowie A. Vepalcová für die Unterstützung bei der Datenerhebung.