

DEI (Diversity, Equity, Inclusion) am Arbeitsplatz im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Realität aus Arbeitnehmer/-innenperspektive unter Bezugnahme des Dienstleistungssektors

AUSGANGSLAGE & PROBLEMSTELLUNG

Trotz des steigenden gesellschaftlichen und regulatorischen Drucks wird DEI in vielen Unternehmen unzureichend umgesetzt (Park et al., 2025). Ungleichheiten wie Gender Pay- und Care Gaps sowie ungleiche Karrierechancen bestehen weiterhin (Füreder, 2024). Im Tourismus ist DEI besonders wichtig, u. a. da hier eine multikulturelle Belegschaft auf eine internationale Gästestruktur trifft. Problematisch ist, dass Arbeitgeber oft nicht wissen, welche DEI-Maßnahmen Mitarbeitende unterstützen (Zhou et al., 2022). Ohne deren Zustimmung bleibt DEI wirkungslos und gefährdet die Arbeitgeberattraktivität (Iyer, 2022).

“Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance; equity is making sure everyone can get to the party – and has shoes that fit to dance” ~Verna Myers

FORSCHUNGSFRAGE

❓ Inwiefern beeinflusst die Förderung von DEI die wahrgenommene Attraktivität eines Unternehmens aus Arbeitnehmer/-innenperspektive?

ZIELSETZUNG

Deskriptiv: DEI-Status Quo in Theorie & Praxis erfassen

Empirisch: Zusammenhang DEI – Arbeitgeberattraktivität

Normativ: Maßnahmenempfehlung spez. für DL-Sektor

THEORETISCHER RAHMEN

Equity Theory (ET):
Fairness bei Input-Output-Relation → Zufriedenheit & Motivation - vice versa

Social Exchange Theory (SET): Kosten-Nutzen-Abwägung → Investition in loyale Beziehungen

Abbildung 1.: ET & SET als theoretischer Rahmen (Cheng et al., 2020; Meira et al., 2021)

ZENTRALE ERKENNTNISSE AUS DER LITERATUR

- DEI fördert Innovation, Problemlösungskompetenz, Zufriedenheit, Kreativität, finanzielle Performance etc. (Madera et al. 2023; Ely & Thomas, 2020).
- Workforce Diversity Management fußt auf CSR, Nachhaltigkeit und integrierter Vielfalt (Seliverstova, 2021).
- Transformationale Führung fördert DEI, da sie auf Vision, Beteiligung und Inspiration setzt (Cooper et al., 2023).
- DEI im Tourismus stärkt Servicequalität & Zusammenarbeit, stößt aber oft auf Umsetzungsbarrieren (Zhou et al., 2022).

Empirische Untersuchung

Tabelle 1.: Forschungsdesign

Forschungsdesign	
Datenerhebung	Mitte Februar bis Ende März 2025
Methodik	Quantitativ mittels standardisiertem Online-Fragebogen Unipark Software
Stichprobe	n = 306 Erwerbstätige im DACH-Raum (statt 385) bei 95% Konfidenzintervall
Auswertung	Deskriptive Verfahren und multivariate Regressionsanalysen, Reliabilitätsprüfung durch Chronbachs Alpha

ERGEBNISSE

Alle Hypothesen sowie die Annahmen der ET und SET können **bestätigt** werden (Abb. 2). Diversitäts-, Inklusions- und v. a. Gleichstellungsförderung steigern die Arbeitgeberattraktivität. Obwohl der Tourismus lt. Empirie als weniger attraktiv gilt, zeigen DEI-Maßnahmen dort überdurchschnittlich starke positive Effekte. Erwerbstätige erkennen die Vorteile und wünschen sich die verstärkte Implementierung solcher Maßnahmen an ihrem Arbeitsplatz, zeigen dabei aber auch klare Präferenzen und Ablehnungen.

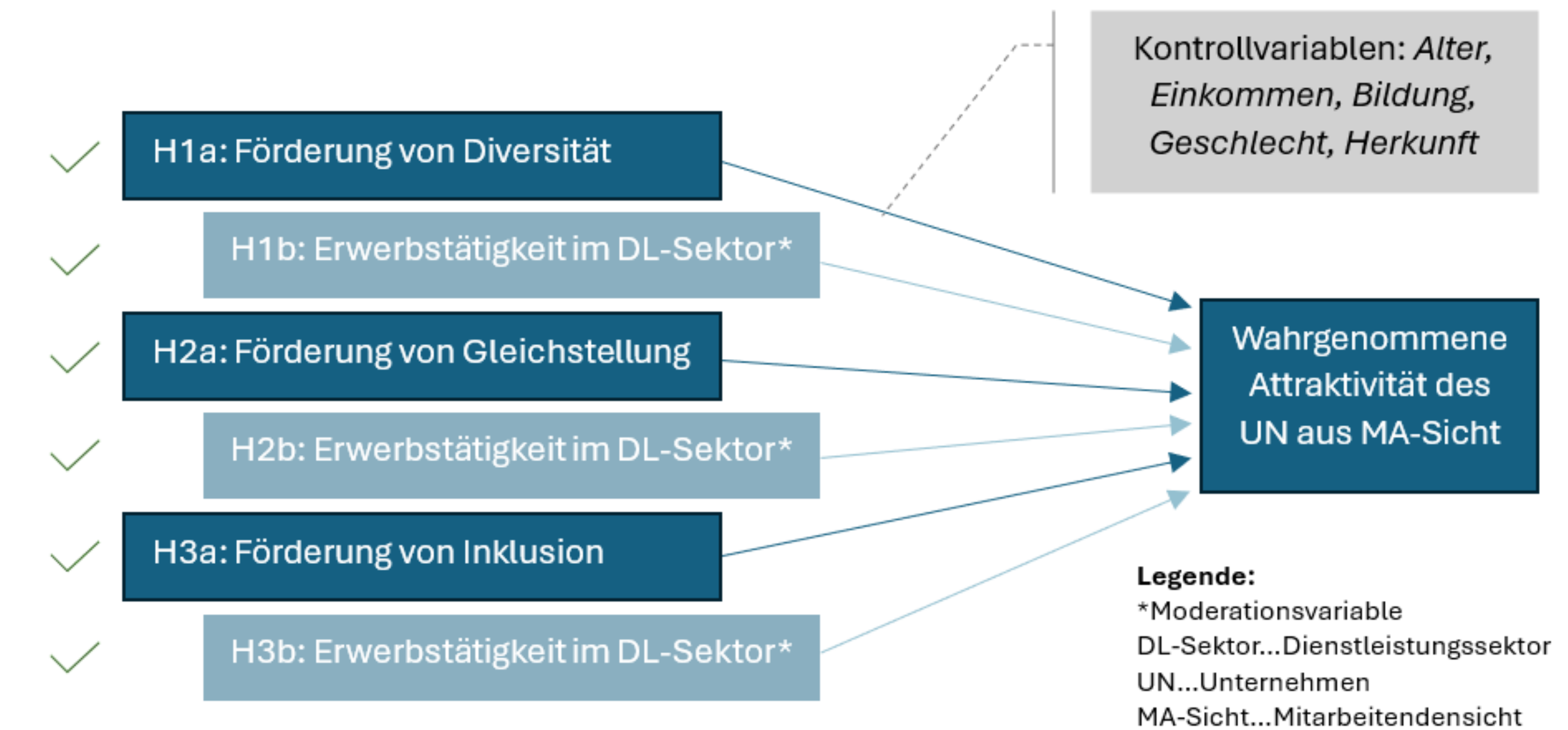


Abbildung 2.: Untersuchungsmodell und Hypothesenprüfung

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Initiativen aus Maßnahmenkatalog auswählen gem. der Unternehmenswerte, passend zur Betriebsgröße und IMMER im Konsens mit den Mitarbeitenden (strategic fit)
- **Beispielinitiativen:** Transparente Entwicklungschancen, Shared Leadership, offene Feedbackkultur, Unconscious-Bias-Trainings, Sichtbarkeit von Vielfalt, flexible(re) Arbeitszeitmodelle, Reboarding-Programme etc.

LIMITATIONEN & AUSBLICK

Diese Studie wird durch den Gender-Diversity- und DACH-Raum-Fokus limitiert, weitere Forschung bleibt nötig.

→ DEI ist Erfolgsfaktor, steigert die Arbeitgeberattraktivität und sichert die langfristige Wettbewerbsfähigkeit!

LITERATUR

Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565–577. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4026-8>

Cooper, A., Purnsley, B., Washington, E. F., & Bell, R. L. (2023). Is the Leadership For Diversity, Equity, and Inclusion Here to Stay? *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 27(1), 1–9.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114–122.

Füreder, A. (2024). Gender Pay Gap in Tirol: Lohngefälle: Warum Frauen immer noch weniger verdienen. <https://www.top.tirol/news/lohngefalle-warum-frauen-immer-noch-weniger-verdienen>

Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5), e12666. <https://doi.org/10.1111/spc3.12666>

Madera, J. M., Yang, W., Wu, L., Ma, E., & Xu, S. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3972–3989. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2023-0450>

Meira, J. V. d. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670–692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0536>

Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66–95. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2181>

Seliverstova, Y. (2021). Workforce diversity management: A systematic literature review. *Strategic Management*, 26(2), 3–11. <https://doi.org/10.5937/Str-202102035>

Zhou, L., Liu, J., & Liu, D. (2022). How does discrimination occur in hospitality and tourism services, and what shall we do? A critical literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1037–1061. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0849>