



Arbeitsmarktservice
Wien

Formale Prozesse des Diversity- Managements bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote

Das ideale Diversity-Management?
Struktur und Organisation aus Sicht der
Träger und Schulungsteilnehmer_innen

**Im Auftrag des
Arbeitsmarktservice Wien**

Projektleitung AMS Wien:
Sarah Galehr

Projektleitung SORA:
Johanna Blum



Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:

Arbeitsmarktservice Wien

Landesgeschäftsstelle

A-1030 Wien, Ungargasse 37

Tel: +43 50 904 940

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
	Methodische Herangehensweise	5
2	Diversität und Diversity-Management.....	9
	2.1 Geschichte und Entstehung.....	9
	2.2 Diversität, Intersektionalität und Machtverhältnisse	10
	2.3 Diversität in Organisationen	12
	2.4 Umsetzung von Diversity-Management in Organisationen	16
3	Diversity-Management bei Bildungsträgern	19
	3.1 Träger A	19
	3.2 Träger B	23
	3.3 Träger C	28
	3.4 Träger D	31
	3.5 Träger E	34
	3.6 Träger F	37
	3.7 Fallvergleich	39
4	Diversity-Management aus Sicht der Teilnehmer_innen	47
	4.1 Zufriedenheit mit der Schulung.....	47
	4.2 Wahrnehmung des Diversity-Managements	48
5	Perspektiven für ein ideales Diversity-Management	56
6	Literaturverzeichnis	63
	Tabellenverzeichnis	65
	Abbildungsverzeichnis.....	65
	Anhang.....	66
	Stichprobenübersicht	66

Daten zur Untersuchung

Thema:	Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote
Auftraggeber:	Arbeitsmarktservice Wien
Beauftragtes Institut:	SORA Institute for Social Research and Consulting, Wien
Wissenschaftliche Leitung:	Mag. ^a Johanna Blum
Autor_innen:	Mag. ^a Johanna Blum, Mag. ^a (FH) Julia Simon
Methodische Vorgehensweise:	Fallstudien
Fallauswahl:	6 ausgewählte Träger, die AMS-finanzierte Kurse durchführen
Erhebungsgebiet:	Wien
Erhebungsmethoden:	Literaturanalyse, Dokumentenanalyse, qualitative Interviews, Teilnehmer_innenbefragung, Workshop
Teilnehmer_innenbefragung:	Online-Befragung von 601 Personen, die an Kursen der ausgewählten Träger teilnahmen; Befragungszeitraum: August bis Oktober 2020

1 Einleitung

Das AMS ist als Einrichtung öffentlichen Rechts an die Bestimmungen des Gleichbehandlungsgesetzes und des Behindertengleichstellungsrechts gebunden. Es wird aber nicht nur vonseiten des Gesetzgebers veranlasst, dass sich die Organisation mit Gender und Diversity auseinandersetzt. Die größere Diversität von AMS-Kund_innen macht neue Handlungsansätze notwendig. Da viele arbeitsmarktpolitische Leistungen von externen Bildungsträgern zugekauft werden, rückt deren Diversity-Management in den Blickpunkt.

Durch Diversity-Management sollen Stereotypisierungen, Vorurteile und letztlich Diskriminierung aufgrund (sozialer) Unterschiede hintangehalten werden. Eine von SORA 2017 durchgeführte Vorgängerstudie kommt zu dem Schluss, dass eine diversitätsgerechte Gestaltung arbeitsmarktpolitischer Angebote bislang ein Nebenziel der Trägereinrichtungen geblieben ist (vgl. Blum/Simon 2017). Die vorliegende Studie nimmt deshalb unter die Lupe, wie das AMS das Diversity-Management bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote unterstützen kann. Folgende Forschungsfragen stehen infolgedessen im Zentrum der vorliegenden Studie:

1. Wie sieht ein ideales Diversity-Management aus und was wird für dessen Umsetzung benötigt?
2. Wie wird Diversity-Management in den Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote derzeit umgesetzt?
3. Wie erfolgen die Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements?

Die Ergebnisse der Studie stellen eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das AMS für die Ableitung konkreter Maßnahmen und Vorgaben dar.

Methodische Herangehensweise

Das Diversity-Management bei Trägern wird im Rahmen eines Fallstudien-Designs untersucht, das um eine Literaturanalyse und die Sicht der Teilnehmer_innen ergänzt wird.

Als Fälle wurden insgesamt sechs verschiedene Erwachsenenbildungseinrichtungen, die vom AMS Wien mit der Durchführung von arbeitsmarktpolitischen Angeboten beauftragt wurden, ausgewählt. Diese Auswahl wurde von verschiedenen Überlegungen geleitet: Führt der Träger derzeit Kurse im Auftrag des AMS Wien durch? Hat der Träger bereits an der Vorgängerstudie teilgenommen? Handelt es sich um eine große oder kleine Organisation?

Schließlich wurde eine gewisse Variation beim Umgang mit Gender und Diversity über die Fälle hinweg angestrebt. Die ausgewählten Träger werden im vorliegenden Bericht nicht namentlich genannt, da es nicht um eine Evaluierung konkreter Träger geht, sondern um das Aufzeigen von unterschiedlichen Formen des Diversity-Managements und deren Rahmenbedingungen. Die Darstellung der Fallanalysen folgt dabei aber keiner strengen Anonymisierung.

Die Ergebnisse zu jedem Fall wurden mittels Dokumentenanalyse, qualitativer Interviews sowie eines Workshops mit Vertreter_innen der Organisationen gewonnen. Die Textanalyse der Dokumente, der Interviewtranskripte und der Protokolle erfolgte grundsätzlich entlang der Themenanalyse (vgl. Froschauer/Lueger 2003). In der Auswertung wurden die unterschiedlichen Datenquellen miteinander verknüpft. Diese Triangulation ermöglichte schließlich ein umfassendes Bild jedes Falles.

Die Fallstudien erfolgten in mehreren, aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten (vgl. Yin 2009):

- Beschreibung der konkreten Umsetzung (dichte Beschreibung)
- Analyse und Bewertung der Umsetzung (Einzelfallanalyse, Fallvergleich)
- Gegenüberstellung der tatsächlich implementierten Formen und der Idealformen des Diversity-Managements

Im Folgenden werden die einzelnen Erhebungsmethoden genauer beschrieben.

Dokumentenanalyse

Die ausgewählten Träger wurden gebeten, Organisationsdokumente, in denen das Diversity-Management dargelegt wird, für die Analyse zur Verfügung zu stellen. Zudem wurden die Websites der jeweiligen Träger für die Analyse herangezogen. Von besonderem Interesse waren dabei allgemeine Unterlagen wie etwa Leitbilder, Organigramme etc. und diversitybezogene Dokumente.

Die Ergebnisse jedes Falles weisen unterschiedliche Tiefe auf, da Informationen seitens der Träger in sehr unterschiedlichem Ausmaß zur Verfügung standen. Insbesondere die formalen Prozesse des Diversity-Managements konnten in der Fallanalyse nur so weit beschrieben werden, wie sie auch in den übermittelten Dokumenten enthalten sind. Das bedeutet auch, dass das Diversity-Management der einzelnen Träger in dieser Studie möglicherweise nicht vollständig abgebildet wird.

Tabelle 1: Grundlagen der Dokumentenanalyse

Träger	A	B	C	D	E	F
Allgemeine Dokumente						
Leitbild	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ziele und Werte	✓	✓	✓	✓		
aktueller Jahresbericht, Aktivitätsbericht	✓	✓				
Organigramm/e	✓		✓	✓		
interne Handbücher, z.B. Organisationshandbuch, Trainer_innen-Handbuch						
Diversitätsbezogene Dokumente						
grundlegende Dokumente über organisatorische Verankerung, Umsetzung von Diversität/Gleichstellung etc.	✓		✓	✓	✓	
Gleichstellungsbericht		✓				
interne Leitlinien, z.B. Gleichstellungsplan, Frauenförderplan, Leitlinien im Umgang mit religiöser Diversität u.Ä.		✓	✓	✓		
interne Leitfäden bzw. Handlungsanweisungen, z.B. bei sexueller Belästigung		✓	✓	✓		
interne Schulungsunterlagen für Trainer_innen zu Diversity-Themen	✓	✓	✓	✓		
Vorgängerstudie						
Interviewtranskript		✓	✓			✓

Das Diversity-Management von drei ausgewählten Trägern wurde bereits in der Vorgängerstudie (vgl. Blum/Simon 2017) untersucht. Im Rahmen dieser ersten Studie wurden qualitative Interviews mit Vertreter_innen der Organisationen geführt. Die Interviewtranskripte wurden der Dokumentenanalyse ergänzend hinzugezogen.

Teilnehmer_innenbefragung

Da sich das AMS insbesondere für das Diversity-Management der Träger in der Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Angeboten interessiert, wurde eine Teilnehmer_innenbefragung durchgeführt. Dazu haben an einer Online-Befragung, die von den sechs Trägern im Rahmen von ausgewählten Bildungs- und Beratungsangeboten durchgeführt wurde, insgesamt 851 Teilnehmer_innen teilgenommen. 601 Fragebögen wurden vollständig und plausibel beantwortet und konnten schließlich für die Analyse herangezogen. Die Befragung fand von August bis Oktober 2020 statt.

Workshop

Schließlich wurde ein Workshop mit Vertreter_innen der ausgewählten Träger-einrichtungen und des AMS Wien durchgeführt. Im Zentrum dieses Workshops stand die Diskussion zu idealen Formen von Diversity-Management. Das Ziel war es, Merkmale einer Idealform aufzuzeigen und die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung aus Sicht der Bildungsträger zu diskutieren.

Der halbtägige Workshop fand im November 2020 online statt. Von jeder Organisation nahmen zwei Vertreter_innen teil.

2 Diversität und Diversity-Management

Der folgende Abschnitt widmet sich einer theoretischen Aufarbeitung des Themas Diversity-Management. Nach einem kurzen Abriss der historischen Entwicklung von Diversity-Management folgt ein sozialwissenschaftlicher Blick auf die Grundkategorien Diversität, Intersektionalität und Machtverhältnisse. Schließlich werden aktuelle Erkenntnisse aus der Management- und Organisationsforschung dargestellt, die die spätere Analyse anleiten. Insofern stellt der folgende Abschnitt den Analyserahmen der Studie dar.

2.1 Geschichte und Entstehung

In den USA machte das „Civil Rights Movement“ in den 1950er-Jahren auf die ungleiche Behandlung von Bevölkerungsgruppen aufmerksam und setzte sich für Gleichberechtigung ein. In der Folge wurden nationale Gesetze erlassen, die Minderheiten und benachteiligte Gruppen vor Diskriminierung und Ausgrenzung – gerade in der Arbeitswelt – schützen (1964 „Civil Rights Act“, 1965 „Affirmative Act“). Organisationen etablierten daraufhin in erster Linie Maßnahmen, die sie vor Diskriminierungsklagen schützen sollten, z.B. Quotenregelungen, Tests zur objektiven Beurteilung sowie allgemeine Regeln zur Einstufung und Beförderung von Mitarbeiter_innen. Als in den 1970er- und 1980er-Jahren die Aufmerksamkeit auf die zunehmende Diversität der zukünftigen Arbeitspopulation gelenkt wurde, wuchs das Interesse der Organisationen an strategischen Lösungen und Konzepten, mit denen Unternehmen Diversität zu ihren Gunsten nutzen können. Diversity-Management entwickelte sich als Organisationsstrategie, die vor Diskriminierung schützt und ökonomische Vorteile verspricht. Diversität wurde dabei als Potenzial des „Humankapitals“ eines Unternehmens verstanden und Diversity-Management wurde zur Organisationsstrategie für die Zukunft.

Im Zuge der Globalisierung fand das Diversity-Management seinen Weg von den USA nach Europa. Historisch ist der Umgang mit Diversität durch die internationalen Richtlinien und nationalen Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung sowie zur Gleichstellung benachteiligter sozialer Gruppen geprägt, die im Zuge der Frauen- und Bürgerrechtsbewegungen des 19. Jahrhunderts entstanden sind (1948 UN-Menschenrechtserklärung, 1950 Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten). Die (Arbeits-)Migration in den 1970er- und 1980er-Jahren verstärkte in Organisationen den Bedarf an Maßnahmen zum Umgang mit der diverseren Arbeitsbevölkerung. Europäische Organisationen übernahmen die Konzepte des amerikanischen Diversity-Managements. Diversity-Management etablierte sich nun auch in Europa als neue Strategie zur Gleichstellung und Gleichbehandlung in Organisationen und der Arbeitswelt (vgl. Mensi-Klarbach 2019).

2.2 Diversität, Intersektionalität und Machtverhältnisse

Diversität als gesellschaftliches Phänomen ist durch Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsforderungen in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Diversity-Management entstand in der Folge als Organisationsstrategie, um die (zunehmende) Diversität der Bevölkerung zu berücksichtigen und unternehmerisch zu nutzen, z.B. durch Maßnahmen für Mitarbeiter_innen oder Angebote für neue und diverse Zielgruppen und Kund_innen. Der Diskurs zur Diversität in der Arbeitswelt und zum Diversity-Management hat sich infolge dieser Entstehungsgeschichte polarisiert. Die folgende Tabelle zeigt die einander gegenüberstehenden Positionen in Bezug auf Motivation, Akteur_innen, regionale Zuschreibung, zentrale Diversitätsmerkmale und den Charakter von Initiativen.

Tabelle 2: Dualität des Diversitätsdiskurs in der Arbeitswelt

moralisch motiviert	–	ökonomisch motiviert
Initiativen von Praktiker_innen	–	wissenschaftliche Forschung
US-Diversitätsdiskurs	–	länderspezifischer Diskurs
Gender, Race	–	andere Diversitätskategorien
quantitative Initiativen	–	qualitative Initiativen

Anm.: vgl. Pringle/Strachan (2016)

Grundsätzlich bezeichnet der Begriff Diversität „the distribution of differences among the members of a unit with respect to a common attribute, X“ (Harrison/Klein 2007: 1199). Die zwei wesentlichen Aspekte der Begriffsdefinition sind: Erstens ist Diversität ein Konzept, das in einer sozialen Einheit (z.B. Gruppen, Organisationen, Gesellschaften) geschaffen wird. Zweitens ist eine soziale Einheit nicht per se divers, sondern in Bezug auf bestimmte Merkmale seiner Mitglieder (vgl. Risberg et al. 2019). Diversität beschreibt also individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede von Mitgliedern sozialer Einheiten in Bezug auf ein oder mehrere spezifische Merkmale.

Der Umgang mit Diversität hängt wesentlich davon ab, ob Unterschiede als unveränderbare Gegebenheit oder sozial konstruiert verstanden werden. Aus essenzialistischer Perspektive erschaffen naturgegebene Prozesse wie die Biologie, die Sozialisation oder die gesellschaftliche Ordnung Unterschiede, die fortan als stabile Faktoren bestehen. Soziale Merkmale und Identitäten gelten als unveränderbar. In dieser Sichtweise werden Unterschiede herangezogen, um das Verhalten und die Einstellungen von sozialen Gruppen zu erklären. Hingegen werden soziale Unterschiede aus konstruktivistischer Perspektive im sozialen Kontext geformt und fortlaufend von Akteur_innen neu und immer wieder erschaffen. Soziale Merkmale und Identitäten gelten daher als veränderbar und gestaltbar. Unterschiede stehen in engem

Zusammenhang mit Machtstrukturen, spiegeln die soziale Ordnung wider und erhalten diese gleichzeitig aufrecht (vgl. Hearn/Louvrier 2016).

Aus Sicht der Sozialwissenschaft thematisiert Diversitätsforschung idealerweise die Verschränkung von Unterschieden mit Macht- und Herrschaftsstrukturen und strebt im Sinne der konstruktivistischen Perspektive nach sozialer Gerechtigkeit und Chancengleichheit.

„Greifen wir Diversity affirmativ auf, so in erster Linie deshalb, weil es ein Instrumentarium für die Benennung von und den anerkennenden Umgang mit Differenzen zwischen Menschen ist mit dem Ziel, jene Differenzen zugunsten von Gleichberechtigung nicht aufzuheben, sondern zu enthierarchisieren.“ (Czollek/Perko 2015)

Zur Reflexion von Machtstrukturen werden heute, ausgehend von Merkmalen historisch benachteiligter oder ausgegrenzter Gruppen, sechs Diversitätskategorien definiert: Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Behinderung und Beeinträchtigung, sexuelle Orientierung und Identität, Religion und Weltanschauung sowie Alter (vgl. Risberg et al. 2019). Für diese Merkmale werden in nationalen und internationalen Gesetzen Diskriminierungsverbote und/oder Gleichbehandlungsgebote in unterschiedlichen Lebensbereichen formuliert (vgl. Öst. Gleichbehandlungsgesetz 2004, EU-Charta der Grundrechte 2016).

In der sozialwissenschaftlichen Diversitätsforschung haben sich unterschiedliche Ansätze entwickelt, die darauf abzielen, Ungleichheit zu erfassen, um Differenzverhältnisse gleichzeitig und zusammenhängend zu begreifen (vgl. Hearn/Louvrier 2016).

- Der **kategoriale Forschungsansatz** richtet seine Aufmerksamkeit auf bestimmte Diversitätskategorien oder Gruppen. Die Untersuchung von Ungleichheiten konzentriert sich dabei auf die Beschreibung und Identifikation von Ungleichheiten und Machtstrukturen aufgrund von einzelnen sozialen Merkmalen (z.B. Gender Studies).
- Der Ansatz der **Intersektionalität** geht einen Schritt weiter und bietet einen Rahmen, der es ermöglicht, die Komplexität von Identitäten zu erfassen (vgl. Lutz et al. 2013). Die intersektionale Perspektive macht Zusammenhänge zwischen mehreren Kategorien sichtbar, die für eine sonst übliche additive Analyse einzelner Merkmale nicht erkennbar sind (vgl. Winker/Degele 2009). Insofern stellt der Blick auf Diversität und auf sich überlagernde Merkmale eine Weiterentwicklung des kategorialen Diversitätsansatzes dar, ohne die Bedeutung einzelner Kategorien infrage zu stellen. Es haben sich auch Konzepte für die intersektionale Analyse des Diversity-Managements entwickelt, die die Intersektionalität von Organisationen untersuchen. Dabei wird der Blick weg vom Zusammenwirken von

sozialen Merkmalen hin zum Zusammenwirken von internen und externen diversitätsrelevanten Entwicklungen einer Organisation gerichtet.

- Die **Queer**-Forschung entwickelt sich aus der Kritik an der essenzialistischen und dichotomen Konstruktion von Geschlecht und Gender. Sie richtet den Blick auf die Erfahrungen von Personen, die von der Gesellschaft und von Befreiungsbewegungen aufgrund ihrer sexuellen Identität exkludiert waren. Im Hinblick auf die Analyse von Diversity-Management zeigen die Konzepte der Queer-Theorie auf, wie die in Organisationen häufig ausgeblendeten Merkmale Geschlecht, Gender und Sexualität dennoch ihre Wirkung entfalten.

Allgemein ist die Diversitätsforschung ein breites und vielfältiges Feld, das sich über die Jahre hinweg in unterschiedliche Richtungen vertieft und erweitert hat. Die Konzepte und Perspektiven sind ebenso vielfältig wie ihr Untersuchungsgegenstand, weshalb die Formulierung eines allgemeingültigen idealen Diversity-Managements nicht gelingen kann (vgl. Dass/Parker 1999).

2.3 Diversität in Organisationen

Da die Gesellschaft heterogen ist, ist Diversität auch in Organisationen präsent. Organisationen identifizieren als soziale Systeme Kategorien, die die Chancen der Teilhabe und Partizipation bestimmen. Benachteiligung und Diskriminierung haben einen negativen Effekt auf die Zusammenarbeit, auf den organisatorischen Erfolg sowie für das Individuum selbst. Adäquate Maßnahmen im Umgang mit Diversität können regulierend eingreifen (vgl. Risberg et al. 2019).

Der Auseinandersetzung mit Diversität in Organisationen liegen idealtypische Motivationen zugrunde: erstens die moralische Motivation im Sinne der Chancengleichheit und der Antidiskriminierung und zweitens die ökonomische Motivation im Sinne einer strategischen Organisationsentwicklung (Managing Diversity). Die beiden Motivationen lassen sich anhand der in Tabelle 2 dargestellten Kennzeichen charakterisieren. Ursprünglich als unvereinbar betrachtet, finden sich heutzutage meist Aspekte beider Motivationen im Diversity-Management von Organisationen (vgl. Mensi-Klarbach 2019).

Tabelle 3: Diversity-Management – zwei Intentionen

Antidiskriminierung	Managing Diversity
extern initiiert	intern initiiert
gesetzlicher Druck	unternehmerischer Druck
quantitativer Fokus	qualitativer Fokus
problemfokussiert	möglichkeitenfokussiert
Annahme: Assimilation	Annahme: Pluralismus
reaktiv	proaktiv
Herkunft, Geschlecht und Behinderung	alle Unterschiede
gruppenbasiert	individuenbasiert

Anm.: vgl. Cassel 1996 nach: Pringle/Strachan 2016

Bei der Analyse von Diversity-Management schärfen die idealtypischen Charakteristika den Blick für relevante Dimensionen der Diversitätsmaßnahmen und ermöglichen die Einordnung einzelner Diversitätsmaßnahmen sowie der grundlegenden Ausrichtung des Diversity-Managements.

Neben der Motivation prägt das Verständnis von Diversität die Gestaltung des Diversity-Managements. Zur Analyse des Diversity-Managements bei Trägern arbeitspolitischer Angebote werden zwei Typologien zum Verständnis von Unterschieden und Diversität herausgegriffen, die besonders anschlussfähig an die Ergebnisse der Vorgängerstudie sind (vgl. Blum/Simon 2017).

Harrison und Klein (2007) identifizieren drei Bedeutungen, die Diversität in Organisationen in Abhängigkeit von einer essenzialistischen oder konstruktivistischen Grundannahme und dem Wert von Diversität entfalten kann.

- Separation: Unterschiede in Hinblick auf Diversitätsmerkmale führen dazu, dass Menschen unterschiedliche Einstellungen und Werte haben sowie verschiedene Erfahrungen sammeln. In diesem Verständnis wird Diversität als Störfaktor und als Quelle für Konflikte in Gruppen wahrgenommen. Homogene Gruppen erzielen bessere Ergebnisse und sind daher effektiver. Diversitätsmerkmale werden als Ansatzpunkt für die Trennung von Gruppen genommen.
- Vielfalt: In dieser Perspektive wird Vielfalt als Ressource in sozialen Einheiten gesehen. Vielfalt bringt unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen in Teams und Organisationen ein und trägt damit maßgeblich zu deren Erfolg bei. Diversität an sich wird als wertvoll erachtet.
- Disparität: In dieser Sichtweise liegt der Fokus auf sozialer Ungleichheit durch Diversität. Ungleichheit entsteht durch die soziale Bewertung von Unterschieden entlang von Diversitätsmerkmalen. Es entstehen Machtstrukturen und ungleiche Möglichkeiten der Teilhabe und Partizipation.

Ungleichheit konterkariert damit den Mehrwert von Diversität für soziale Gruppen (vgl. Risberg et al. 2019).

Fletcher und Ely (2003) beschreiben vier Strategien von Organisationen im Umgang mit Diversität. Alle haben „Gleichheit“ als übergeordnetes Ziel, jedoch erreichen sie dieses in unterschiedlichen Abstufungen. Die vier Strategien sind auch als Entwicklungsstufen von Organisationen hin zur Chancengleichheit bzw. -gerechtigkeit zu verstehen.

- „Fix diversity“: Benachteiligten Gruppen wird ein Mangel an Fähigkeiten und Wissen zugeschrieben, der es ihnen erschwert, gleichermaßen zu partizipieren, z.B. durch das Tragen eines Kopftuchs oder fehlende Sprachkenntnisse. Gleichheit wird durch die Eliminierung von Unterschieden angestrebt, indem benachteiligte Gruppen aufgefordert werden, sich den bestehenden Normen anzupassen.
- „Celebrate differences“: Soziale Unterschiede und Benachteiligungen werden auf die unterschiedliche Bewertung zurückgeführt. Gleichheit soll durch Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden geschaffen werden.
- „Create equal opportunities“: Bestehende Machtstrukturen führen zu ungleicher Behandlung, ungleichem Zugang zu Ressourcen und ungleichen Möglichkeiten. Gleichheit soll durch die gerechte Verteilung von Macht unter den verschiedenen Gruppen hergestellt werden. Organisationen versuchen diese durch nicht diskriminierende Maßnahmen und Handlungen sowie durch positive Diskriminierung, z.B. Frauenquoten, sicherzustellen.

Derartige Maßnahmen können nach dem liberalen Prinzip von fairen Chancen oder nach dem radikalen Ansatz der fairen Teilhabe gestaltet werden. Liberale Chancengleichheitsmaßnahmen sollen es allen ermöglichen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Daher werden vorrangig Regeln und Prozesse gleichermaßen für alle etabliert. Radikale Chancengleichheitsmaßnahmen bedienen sich häufig der positiven Diskriminierung und schaffen unterschiedliche Maßnahmen für unterschiedliche Gruppen, z.B. durch Quotenregelungen (vgl. Jewson/Mason 1986 nach: Pringle/Strachan 2016).

- „Revise work culture“: Diversität wird als durchdringender Bestandteil des sozialen Lebens verstanden. In sozialen Normen, Werten und Interaktionen sind bestehende Machtstrukturen eingebettet, auch wenn diese neutral erscheinen. Daraus ergeben sich indirekte Formen der Diskriminierung auf institutioneller oder struktureller Ebene. Dieses Verständnis strebt nach einer Dekonstruktion und Auflösung vermeintlich neutraler sozialer Praktiken (vgl. Risberg et al. 2019).

Beide Typologien veranschaulichen, wie die essenzialistische bzw. die konstruktivistische Perspektive das Verständnis von Diversität beeinflussen. Die essenzialistische Perspektive findet sich dabei in den Typen „Separation“ und „Vielfalt“ von Harrison und Klein (2007) sowie bei „Fix diversity“ und „Celebrate differences“ von Fletcher und Ely (2003) wieder. Diese Sichtweisen gehen davon aus, dass Unterschiede stabile und fortbestehende Gegebenheiten sind, mit denen Organisationen umgehen müssen. Die Entstehung der Unterschiede und bestehende soziale Strukturen werden dabei nicht infrage gestellt. Die konstruktivistische Perspektive zeigt sich in den Typen „Disparität“ von Harrison und Klein (2007) sowie bei „Create equal opportunities“ und „Revise work culture“ von Fletcher und Ely (2003). Diese drei Auffassungen von Diversität nehmen an, dass Unterschiede im sozialen Kontext entstehen und immer wieder (neu) geschaffen werden. In diesem Sinne werden Organisationen zu aktiven Mitgestalter_innen und die Veränderung bestehender Machtstrukturen und Normen rückt stärker ins Zentrum. Im Vergleich: Handlungsstrategien der essenzialistisch geprägten Sichtweisen versuchen Unterschiede zu neutralisieren oder kompensieren, wohingegen Handlungsstrategien der konstruktivistisch geprägten Verständnisse sich darauf konzentrieren, verfestigte Ungleichheiten in der sozialen Interaktion aufzulösen (vgl. Hearn/Louvrier 2016).

Welches Verständnis von Diversität dem Diversity-Management einer Organisation zugrunde liegt, lässt sich an der Zielsetzung und der Gestaltung einzelner Maßnahmen erkennen. Beispielsweise können Kurse für Frauen angeboten werden, um Konflikte zu vermeiden („Separation“), um Bedürfnisse von Frauen in den Vordergrund zu rücken („Celebrate differences“) oder um ungleiche Zugangschancen auszugleichen („Create equal opportunities“).

In einer vorangegangenen Analyse der Diversitätsansätze von Bildungsträgern konnten drei typische Diversitätsverständnisse identifiziert werden (vgl. Blum/Simon 2017):

- Das profitorientierte Diversitätsverständnis berücksichtigt Diversität nur insoweit, als sie zum Erfolg der Organisation beiträgt. Im Mittelpunkt stehen die (vorgegebenen) Erfolgsindikatoren, nicht die Arbeitsmarktchancen der Teilnehmer_innen.
- Das ausgleichende Diversitätsverständnis zielt auf eine Reduktion der Benachteiligung am Arbeitsmarkt, indem versucht wird, die Differenz zwischen „den anderen“ und der gesellschaftlichen Norm durch a) Assimilation oder b) Inklusion zu verringern.
- Das akzeptierende Diversitätsverständnis: Die Vielfalt wird hingenommen. Die Träger nehmen eine neutrale Position ein, schaffen Rahmenbedingungen für Diversität und versuchen, die Arbeitsmarktchancen der

Teilnehmer_innen durch Bildung zu erhöhen. Ein Anspruch auf weiterführende Gleichstellung unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen besteht jedoch nicht.

Diese Auffassungen von Diversität können insbesondere mithilfe der Typologien von Fletcher und Ely (2003) weiter charakterisiert werden: Das ausgleichende Verständnis entspricht in der Ausgestaltung, die Assimilation anstrebt, dem Typ „Fix diversity“ oder dem Typ „Create equal opportunities“. Das ausgleichende Diversitätsverständnis, das auf Inklusion abzielt, kommt dem Typ „Revise work culture“ nahe, es basiert auf einer konstruktivistischen Perspektive auf soziale Ungleichheit. Für das akzeptierende Diversitätsverständnis, das sich vor allem im Typ „Celebrate differences“ widerspiegelt, ist eine essenzialistische Sichtweise auf Diversität prägend. Das profitorientierte Diversitätsverständnis entspricht keiner der bestehenden Typologien, da es in erster Linie auf die ökonomische Motivation für das Diversity-Management abstellt. Typisch für diesen Diversitätsansatz ist die untergeordnete Rolle des Diversity-Managements gegenüber anderen Unternehmenszielen. Die Handlungsweisen in Bezug auf Diversität entsprechen den Typen „Fix diversity“ oder „Create equal opportunities“.

2.4 Umsetzung von Diversity-Management in Organisationen

Idealtypisch wird Diversity-Management auf drei organisatorischen Ebenen etabliert (vgl. Sander/Hartmann 2019):

- Auf **normativer Ebene** wird der Wert von Diversität geklärt. Es gilt die Fragen zu beantworten, wieso Diversität wichtig ist und was Diversität für die Organisation bedeutet. Daraus leiten sich die Motivation für das Diversity-Management sowie das Ziel in der täglichen Arbeit ab.
- Auf **strategischer Ebene** steht die Effektivität des Diversity-Managements zur Diskussion. Wie kann das Ziel erreicht und die Zukunft der Organisation gesichert werden?
- Auf **operativer Ebene** gilt es effiziente Regeln, Maßnahmen und Instrumente zu etablieren, damit der Umgang mit Diversität im Alltag im Sinne der normativen und strategischen Zielsetzung passiert.

Bei der Implementierung von Diversity-Management in Organisationen kann übergeordnet zwischen dem **systemischen**, dem **funktionalen** und dem **episodischen Ansatz** unterschieden werden. Diese Ansätze liefern Anhaltspunkte dafür, welche Rolle Diversität für die Organisation spielt und wie Diversity-Management in die Strukturen der Organisation eingebettet ist (vgl. Dass/Parker 1999).

Der **systemische Ansatz** kommt zum Einsatz, wenn die Organisation unter großem Druck steht und Diversität als strategisches Problem wahrnimmt. Kennzeichen eines systemischen Diversity-Managements sind die Verbindung von Diversität mit der Organisationsstrategie (Kernaufgabe der Organisation), die Verankerung von Diversitätsverantwortung und Expertise in den oberen Hierarchieebenen sowie die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen für das Diversity-Management. Diversitätsbezogene Inhalte und Prozesse sind transparent und zielorientiert organisiert und die Zuständigkeiten sind klar vergeben. In der Organisation wird eine offene Kultur gelebt und Mitarbeiter_innen auf allen Hierarchieebenen haben eine Vorbildrolle. Im systemischen Ansatz ist die Verbindung der normativen mit der operativen Ebene gegeben und Diversität finden sich in allen Bereichen der Organisation wieder. Diversity-Management wird zum Diversity-Mainstreaming.

Beim **funktionalen Ansatz** haben die Organisationen geringen bis mittelmäßigen Druck, Diversity-Management zu implementieren. Wird Diversität in der Organisation als wichtiges Thema wahrgenommen, das aber die Kernaufgabe der Organisation nicht berührt, so werden die Maßnahmen in alleinstehender Form implementiert. Maßnahmen und Programme sind voneinander und von zentralen Organisationsaktivitäten entkoppelt. Strukturell zeigt sich das alleinstehende Diversity-Management anhand der Etablierung spezieller Funktionen oder der Zuweisung als Subaufgabe an das mittlere Management. Entscheidungsträger_innen auf höheren Hierarchieebenen schenken Diversität weniger Aufmerksamkeit und haben auch geringeres Wissen darüber.

Wird Diversität als punktuell Randthema wahrgenommen, ist die Umsetzung von **episodischen Maßnahmen** – d.h. ad hoc als Antwort auf einen akuten oder speziellen Anlass – wahrscheinlich.

Blum und Simon (2017) haben bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote drei unterschiedliche Ansätze von Diversity-Management identifiziert: Im informellen Ansatz bestehen keine klar formulierten Regeln für den Umgang mit Diversität. Lösungen werden daher ad hoc oder episodisch erarbeitet. Der konzeptionelle Ansatz beschreibt den Umgang auf Ebene der Bildungs- und Beratungsangebote – beginnend mit der konzeptionellen Planung bis hin zur Umsetzung im Schulungsbetrieb. Sofern es kein darüberhinausgehendes Diversity-Management gibt, entspricht das einer Umsetzung in Form alleinstehender oder episodischer Maßnahmen. Erst durch einen strukturellen Ansatz, der Diversity-Management auf organisatorischer Ebene verankert, werden übergeordnete Ziele und Strategien definiert, die in weitere (koordinierte) Maßnahmen münden. Der strukturelle Ansatz kann sowohl zu einer systemischen als auch zu einer funktionalen Umsetzung führen. Die Typologie von Blum und Simon (2017) bildet demnach auch den Fortschritt der Institutionalisierung des Diversity-Managements mit zunehmendem Druck für die

Umsetzung ab (vgl. Parker/Dass 1999). Bei geringem Druck bestehen keine formalisierten Regeln (informeller Umgang), bei moderatem Druck wird der Umgang durch meist nicht aufeinander abgestimmte Maßnahmen geregelt, bei starkem Druck legen die Organisation und das Topmanagement adäquate Ziele und Strategien fest, in die Maßnahmen und Instrumente eingebettet werden.

Verbreitete Maßnahmen im Rahmen eines Diversity-Managements sind: Bekennnis zur Diversität in Leitbildern und Aktionsplänen, Programme des Personalmanagements für „Diversity-Zielgruppen“, Diversitätsschulungen und Trainings zu Unterschieden u.a.m. Die Kritik an der praktischen Umsetzung von Diversity-Management richtet sich auf folgende Punkte:

- Diversity-Management ist häufig auf den Outcome fokussiert: Diversitätsmaßnahmen müssen leicht in der Praxis umzusetzen sein und Vorteile für das Unternehmen erbringen.
- Im Zentrum steht häufig die Diversität der/des Einzelnen, wobei Initiativen und Trainings aber auf Gruppenebene implementiert werden.
- Diversitätsmaßnahmen sind vielfach beim Personalmanagement verortet, wodurch der Diversität bei der Rekrutierung, Personalverwaltung und -entwicklung mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als dem Umgang mit Diversität im Arbeitsalltag.

Diversity-Management kann potenziell auch zu einer **entkoppelten Strategie** werden, wenn der Fokus stärker auf Rhetorik und guter Öffentlichkeitsarbeit liegt als auf den Inhalten und der Bedeutung von Diversität. Ein solches Diversity-Management fördert eher die Anpassung an die Norm, anstatt systemische Benachteiligungen zu reflektieren und ihnen entgegenzuwirken (vgl. Pringle/Strachan 2016).

3 Diversity-Management bei Bildungsträgern

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Fallstudien dargestellt. Am Beginn steht jeweils eine kurze Beschreibung der Trägerorganisation. Danach wird das Diversity-Management des Bildungsträgers entlang der normativen Begründung, der organisatorischen Verankerung und der Schwerpunksetzung beschrieben und ein tabellarischer Überblick über formale Prozesse des Diversity-Managements gegeben. Die Bildungsträger stehen vor der Herausforderung, Diversity-Management sowohl intern in der Organisation als auch extern in ihrem Leistungsangebot zu realisieren. Beide Strategien sind miteinander verknüpft und werden idealerweise aufeinander abgestimmt umgesetzt. Am Ende jeder Fallstudie wird das jeweilige Diversity-Management analysiert, abschließend werden die Fälle verglichen.

Die Fallstudien orientieren sich an dem im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Analyserahmen. Insbesondere werden die Typologien von Harrison und Klein (2007), Fletcher und Ely (2003) sowie von Parker und Dass (1999) aufgegriffen, um das Diversity-Management der Bildungsträger zu beschreiben und einzuordnen.

3.1 Träger A

Beschreibung

Bildungsträger A wurde vor ca. 30 Jahren mit dem Ziel der Frauenförderung gegründet. Das Thema Gender ist deshalb ein integraler Bestandteil der Organisation und der Unternehmensangebote. Träger A ist ein gemeinnütziger Verein.

Zuletzt hatte der Bildungsträger etwa 160 Beschäftigte, wobei fast alle Frauen sind. Leitungspositionen sind ausschließlich mit Frauen besetzt.

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt, in der Wirtschaft und in der Bildung sowie die Bekämpfung von struktureller Benachteiligung und Mechanismen der Exklusion diverser Zielgruppen ist als Organisationsziel festgelegt.

Das AMS Wien ist der wichtigste Fördergeber des Bildungsträgers. Neben weiteren Landesgeschäftsstellen des AMS werden vor allem öffentliche Aufträge von Bund und Ländern durchgeführt.

Diversity-Management bei Bildungsträger A

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist das zentrale Unternehmensziel und deshalb grundlegend für die Umsetzung des Diversity-Managements bei Bildungsträger A. Die Organisation betont den gesellschaftlichen Wert von Gleichstellung und möchte selbst als Modellunternehmen agieren.

Gender-Mainstreaming und Diversity-Management ist bei Bildungsträger A direkt in der Geschäftsführung angesiedelt und als Prinzip der Qualitätssicherung etabliert. Gender und Diversity erhalten damit einen zentralen Stellenwert für die Organisation, der sich durch alle Unternehmensbereiche zieht. Dementsprechend gibt es keine eigenständigen Beauftragten für Gender und Diversity, da Diversity-Management als integrale Führungsaufgabe verstanden wird. Gleichzeitig sind auch Bottom-up-Prozesse im Rahmen der Qualitätssicherung implementiert.

Diversity-Unterschiede werden als sozial konstruiert angesehen. Träger A wählt dementsprechend einen konstruktivistischen Zugang zu Diversity. Aufgrund der Gründungsmotivation und der zentralen gesellschaftlichen Bedeutung steht Gender im Zentrum der Diversitätsmerkmale: Bildungs- und Beratungsangebote werden in erster Linie für die Zielgruppe Frauen erstellt. Dieser Frauen- bzw. Genderfokus ist im Laufe der Organisationgeschichte konstant geblieben, wurde jedoch um weitere Ungleichheitsdimensionen erweitert: die Diversitätsmerkmale Alter und Migrationshintergrund werden gesondert hervorgehoben. Der Bildungshintergrund wird bei der Gestaltung von Angeboten berücksichtigt.

Abgesehen von den Kategorien Gender, Alter, Migrationshintergrund und Bildungshintergrund wird Diversity nur allgemein erwähnt.

Tabelle 4: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger A

Strategische Ziele	Umsetzung (Teilziele, Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Maßnahmen, Instrumente)
organisatorische Verankerung	
Struktur	Geschäftsführung
System	Gender-Mainstreaming und Diversity-Management sind als Prozess implementiert, der eine ständige Weiterentwicklung der Qualität der Organisation unter sich verändernden Rahmenbedingungen sicherstellt.
Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements	Rückkoppelungsschleifen bzw. Reflexion sind ein wichtiger Bestandteil davon: interner Austausch zwischen Projekten, Reflexion von Ergebnissen und Learnings nach abgeschlossenen Projekten, Offenheit gegenüber

	Veränderungen am Arbeits- und Bildungsmarkt („Innovationsbeobachter_innen“); Inhalte von Beratungen und Kurse werden unter Einbeziehung des Teilnehmer_innen-feedbacks laufend adaptiert
extern	
Sensibilisierung	Angebot: Kampagnen, Veranstaltungen und Medienarbeit; Bildungsangebote für Unternehmen und externe Personen; Bereitstellung von Know-how für Entscheidungsträger_innen Methodisch-didaktisch: Thematisierung und Reflexion von Ungleichheit in allen Bildungsangeboten
Förderung der Gleichstellung	Beratungsangebote für Unternehmen: Unterstützung für Implementierung von gleichstellungsfördernden Maßnahmen Vorbildwirkung: Frauen als Vorbilder: 100% Trainerinnen, Beraterinnen und Führungskräfte Inhaltliche Schwerpunktsetzung der Bildungsangebote: Wiedereinstieg, Gestaltung von beruflichen Auszeiten und Karenzmanagement, Age Management, Diversity-Management, Förderung von Frauen in handwerklich-technischen Berufen und spezifische Angebote für Migrantinnen Konzeptionelle Gestaltung: Homogenisierung von Gruppen hinsichtlich des Geschlechts und ggf. weiterer Diversitätsmerkmale Methodisch-didaktisch: teilnehmer_innenorientierte Arbeit durch Berücksichtigung individueller Bedarfe; Empowerment durch Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten jenseits von Stereotypen
Wertschätzende Kommunikation	Geschlechtergerechte Sprache und Unterlagen; gleichstellungsorientierte Bilder und Beispiele in Beratungen und Kursen
intern	
Qualitätssicherung	Das Qualitätssicherungssystem dient zur Erhaltung, Entwicklung und Verbesserung der Gender- und Diversitätskompetenz aller Beschäftigten und Trainer_innen: Eckpfeiler sind Rekrutierung, Weiterbildung, Erfahrung, Forschung und Entwicklung, interne Leitlinien, Organisationsentwicklung, regionale Kenntnisse und Verankerung sowie externe Audits Rekrutierung: Auswahl kompetenter und erfahrener Mitarbeiter_innen; Frauenförderung durch bevorzugte Aufnahme von Frauen (100% der Beschäftigten) Verankerung des Fachwissens zu Gender und Diversity: interne Gender- und Diversity-Trainings (Theorie und Praxisanwendung) für alle Mitarbeiter_innen mit Kund_innenkontakt, Genehmigung der Trainings erfolgt durch Vorgesetzte; Teilnahmen an weiteren Veranstaltungen, Tagungen etc.; weiterführende Text- und Materialsammlung; Reflexion durch Super- oder Intervention Forschung und Entwicklung im Bereich Gender und Frauenförderung: Erkenntnisse sind Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Praxisanwendung von Gender-Mainstreaming und Diversity-Management

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	Arbeitszeitmodelle: flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit, Gleitzeitrahmen von 6 bis 22 Uhr), Top-Job-Sharing Karenzmanagement: kontinuierliche Kommunikation während der Karenz (Einladung zu Veranstaltungen, interner Newsletter), flexible Arbeitszeitmodelle bei Rückkehr, Elternteilzeit
---	--

Bewertung des Diversity-Managements bei Bildungsträger A

Träger A tritt seit seiner Gründung für Gleichstellung ein. In den Dokumenten der Organisation sind die historischen Veränderungen des Diskurses von Frauenförderung über Gender-Mainstreaming hin zu Diversity-Management erkennbar. Dementsprechend hat sich auch der Umgang mit Ungleichheit geändert: Während zu Beginn vor allem die Schaffung von „Equal opportunities“ durch Frauenförderung dominierend gewesen sein dürfte, hat sich inzwischen der „Revise work culture“-Fokus durchgesetzt: „Gefragt sind Strategien, die zum Abbau der strukturellen Barrieren am Arbeitsmarkt beitragen.“ Dieses Verständnis strebt nach einer Dekonstruktion und Auflösung diskriminierender sozialer Praktiken.

Träger A vereint in seinen Prozessen und Angeboten drei verschiedene Perspektiven auf Diversity – Separation, Vielfalt, Disparität –, auch wenn er eine dezidiert konstruktivistische Sichtweise auf Diversität einnimmt. Grundsätzlich liegt die zentrale Perspektive auf der Betonung der Ungleichheit und der Machtverhältnisse (Disparität), in Bezug auf Diversität wird jedoch die Vielfalt und deren Mehrwert betont. Insbesondere in Hinblick auf Gender kommt durch die Einschränkung der Zielgruppe auf Frauen auch der Gedanke der Separation zum Ausdruck. Die Homogenisierung der Gruppen ist vorteilhaft für die methodische und didaktische Bearbeitung von Ungleichheit.

Träger A verfügt über eine differenzierte Betrachtung von Gender und weiteren Diversitätskategorien: In Bezug auf Gender wird die Benachteiligung von Frauen in den Bereichen Arbeit, Bildung und Wirtschaft thematisiert. Träger A nimmt Ausschlussmechanismen in den Fokus und bearbeitet diese im Rahmen von Frauenförderung bzw. Gender-Mainstreaming. In Bezug auf weitere Diversitätsmerkmale werden die Potenziale und Möglichkeiten der Vielfalt in den Vordergrund gestellt (Ressourcenorientierung). Durch Gender-Mainstreaming und Diversity-Management soll dieser Mehrwert („Win-win-solutions“) für das Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter_innen genützt werden.

Bei Bildungsträger A sind Gender-Mainstreaming und Diversity-Management systemisch integriert und als Organisationsentwicklungsprozess implementiert. Träger A setzt eine proaktive, lernende und prozessorientierte Form von

Diversity-Management um. Es legt den Fokus sowohl auf individuelles als auch organisatorisches nachhaltiges Lernen. Diese lernende Grundhaltung bei Träger A ist nicht auf Diversity beschränkt, sondern ein Unternehmenscharakteristikum.

3.2 Träger B

Beschreibung

Die Erwachsenenbildungseinrichtung wurde vor etwa 60 Jahren gegründet, seit etwa 30 Jahren besteht sie in ihrer heutigen Organisationsform als gemeinnütziger Verein.

Bildungsträger B beschäftigt rund 650 Angestellte und 600 freiberufliche Mitarbeiter_innen. Pro Jahr nehmen 45.000 Menschen die Aus- und Weiterbildungsangebote dieses Trägers in Anspruch.

Träger B zielt auf die Unterstützung von Arbeitnehmer_innen und Arbeitslosen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Das Angebot einer hochwertigen und kostengünstigen Aus- und Weiterbildung soll für alle zugänglich sein und berufliche Integration sowie den beruflichen und sozialen Aufstieg fördern. Damit möchte Bildungsträger B einen Beitrag für eine demokratische Gesellschaft und Chancengerechtigkeit leisten.

Zentral für die Gestaltung der Bildungsangebote sind berufliche Verwertbarkeit und persönliche Weiterentwicklung, Anforderungen der Wirtschaft und der individuellen Bedürfnisse.

Das AMS ist ein wichtiger Auftraggeber für Träger B. Die Bildungseinrichtung agiert aber auch am freien Bildungsmarkt.

Diversity-Management bei Bildungsträger B

Träger B sieht Diversity-Management als Beitrag zu einer demokratischen Gesellschaft, die sich durch Chancengleichheit auszeichnet. Die Familienfreundlichkeit des Betriebes sowie der gleiche Zugang zu den Bildungsangeboten unbeeinflusst von Herkunft, Staatsangehörigkeit, Religion, Vorbildung, sozialem Hintergrund, politischer Einstellung, Geschlecht und sexueller Orientierung wird besonders hervorgehoben.

Diversity-Management ist als Gleichstellungsprinzip integrativ im Qualitätsmanagementsystem festgeschrieben. Folgendes Leitziel wird hierfür formuliert: Träger B „bekennt sich zur Chancengleichheit und zur Schaffung eines

positiven und karrierefördernden Klimas für Frauen und Männer sowie für Personen unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, des Alters, der sexuellen Orientierung [sic!] oder einer psychischen/physischen Beeinträchtigung. Wir achten auf allen Ebenen auf ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter und sind bestrebt, Frauen und Männern sowie Personen unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, des Alters, der sexuellen Orientierung oder einer Beeinträchtigung die gleichen Einstiegs-, Beschäftigungs- und Aufstiegsbedingungen zu bieten.“ Die Umsetzung des Gleichstellungsziels wird als gemeinsame Aufgabe verstanden, da die Verantwortung dafür bei allen Mitarbeiter_innen liegt.

Im Personalmanagement ist die eigenständige Stelle einer Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragten etabliert, die eine fachliche Expert_innenrolle einnimmt. Zu ihren Aufgaben gehören fachliche Unterstützung, Koordination und Sicherung der Qualität der Umsetzung von Maßnahmen zur Gleichstellung sowie Medienarbeit und Vernetzungsaktivitäten.

Die Gleichstellungsbestrebung von Träger B zielt grundsätzlich auf die gesetzlich geschützten Diversitätsmerkmale: Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Alter, sexuelle Orientierung und psychische/physische Beeinträchtigung. Der Fokus liegt dabei weitgehend auf der Gleichstellung der Geschlechter. Bei Träger B wird die Genderkategorie bereits um das dritte Geschlecht erweitert. Die meisten Gleichstellungsindikatoren im Gleichstellungsbericht beziehen sich auf die Genderkategorie. Darüber hinaus wird im Gleichstellungsbericht nur noch die Altersstruktur der Beschäftigten analysiert.

In unterschiedlichen Organisationsdokumenten werden die oben aufgezählten Dimensionen zusätzlich erweitert: Vor allem Vorbildung, sozialer Hintergrund oder auch die politische Einstellung werden als weitere relevante Unterschiede aufgezählt. Die Bedeutung von sozialer Herkunft und Bildungshintergrund erschließt sich vor allem über die Entstehungsgeschichte und die Zielsetzung von Träger B. Die Bildungseinrichtung möchte Teilnehmer_innen zu sozialem Aufstieg verhelfen. Weiterbildung bzw. durchlässige Bildungswege werden als geeignetes Mittel dafür gesehen. In Bildungsangeboten werden die Teilnehmer_innen in ihrer Persönlichkeit gestärkt und unterstützt.

Tabelle 5: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger B

Strategische Ziele	Umsetzung (Teilziele, Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Maßnahmen, Instrumente)
organisatorische Verankerung	
Struktur	<p>Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragte: Expertin/Experte im Personalmanagement</p> <p>Aufgaben: fachliche Unterstützung (Einbringen von Wissen und methodischem Know-how), Koordination und Sicherung der Qualität der Umsetzung von Maßnahmen der Gleichstellungspolitik, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sowie interne und externe Vernetzungsaktivitäten</p> <p>Gleichstellung: wird durch Betriebsvereinbarung geregelt, die derzeit überarbeitet wird; Gleichstellungsausschuss ist implementiert</p>
System	Qualitätsmanagementsystem: Das Gleichstellungsprinzip ist in allen Organisationsstrukturen und -abläufen verankert.
Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements	<p>Gleichstellungsbericht wird jährlich aktualisiert und beinhaltet ausgewählte Gleichstellungsindikatoren (z.B. Verteilung Mitarbeiter_innen nach Geschlecht, Teilzeitquote nach Geschlecht, Verteilung der Teilnehmer_innen nach Geschlecht und Ausbildungsart); Einkommensbericht alle 2 Jahre; Befragungen zur Teilnehmer_innenzufriedenheit</p>
extern	
Gleiche Teilhabechancen	<p>Zielgruppenauswahl: Kursteilnehmer_innen werden unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung oder einer Behinderung gemäß den Qualifikationsanforderungen gleichbehandelt bzw. durch Maßnahmen der positiven Diskriminierung gestärkt</p> <p>Frauenquoten: Etablierung von Frauenquoten in untypischen Ausbildungen, um der geschlechtsbezogenen beruflichen Segregation entgegenzuwirken</p> <p>Wertschätzende Atmosphäre: Etablierung eines Klimas, in dem sich alle Geschlechter wohlfühlen</p>
Sensibilisierung	Information, Reflexion und Wissensvermittlung über Diskriminierung und Benachteiligung der Geschlechter
Förderung der Gleichstellung / Abbau diskriminierender Strukturen	<p>Umsetzung des Diversity-Managements in allen Leistungen und Bildungsangeboten: Teilnehmer_innen werden unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung oder einer Behinderung in den Bildungsangeboten weder bevorzugt noch benachteiligt</p> <p>Methodisch-didaktisch: Herstellung einer Balance zwischen den Diversitätsdimensionen, zielgruppenspezifische Umsetzung (z.B. für Ältere, Frauen und Männer), aktive Förderung gleicher Partizipationschancen, ggf. Trennung von Männern und Frauen zur Reflexion von Stereotypen; Unterstützung der Mitarbeiter_innen durch Trainer_innen-Handbuch und</p>

	<p>Leitfaden zur Umsetzung der Gleichstellung, Trainer_innen-Infos, Workshops</p> <p>Geschlechtergerechte Sprache: Umsetzung in allen Unterrichtsmaterialien, Aushängen etc., Aktualisierung der Richtlinien zur Berücksichtigung aller Geschlechtsidentitäten</p> <p>Vorbildwirkung: Trainerinnen in untypischen Berufen sollen als Vorbild dienen</p>
Prävention von Diskriminierung und Belästigung	<p>Wertschätzendes Klima: konsensorientiertes und demokratisches, an den Grundsätzen von Humanität und Menschenwürde orientiertes Miteinander, Extremismusprävention</p> <p>Beschwerdemanagement: Informationsblätter mit Begriffsdefinitionen, Handlungsmöglichkeiten und Ansprechstellen (Trainer_in, Kursmanager_in, Service-Center-Mitarbeiter_innen, Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragte, Gleichbehandlungsanwaltschaft) für Teilnehmer_innen</p>
intern	
Chancengerechte Personalpolitik	<p>Rekrutierung: Gleichbehandlung von Bewerber_innen unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht und Religion gemäß den Qualifikationsanforderungen; gendergerechte Formulierung von Stellenausschreibungen (Implementierung drittes Geschlecht); transparente Ausschreibungs- und Besetzungsvorgänge; Herstellung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses auf allen Führungsebenen durch Bevorzugung von Frauen bei gleicher persönlicher und fachlicher Eignung; Förderung von Beschäftigung in für Männer bzw. Frauen untypischen Arbeitsbereichen (Gender Career Management)</p> <p>Weiterbildung: Mitarbeiter_innenakademie, Fortbildungsmöglichkeiten unabhängig von Herkunft, Religion und Geschlecht und Beschäftigungsausmaß zur Förderung der innerbetrieblichen beruflichen Mobilität und Weiterentwicklung</p> <p>Berufliche und persönliche Entwicklung: Mentoring-Programm</p>
Förderung der Gender- und Diversity-Kompetenz	<p>Sensibilisierung und Wissensaufbau: Gender- und Diversity-Schulungen auf unterschiedlichen Niveaus, Genehmigung durch Vorgesetzte, Selbstlern-Tool, Trainer_innen-Handbuch, Leitfaden zur Umsetzung der Gleichstellung; Super- und Intervision zur Reflexion; Führungskräftebildungen</p>
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<p>Flexible Arbeitszeitmodelle: Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung, Einsatzplanung berücksichtigt vorhandene Betreuungspflichten</p> <p>Auszeitenmanagement: kontinuierliche Information während Karenzen (über Veranstaltungen, Weiterbildungen etc.), Wiedereinstieg mit Jobsharing bzw. flexiblen Arbeitszeiten oder Tätigkeitswechsel</p> <p>Weitere Aktivitäten: Teilnahme am Töchertag, Baby Box zur Geburt eines Kindes</p> <p>Zertifizierung: Beruf und Familie (Vollzertifikat seit 2017)</p>
Wertschätzende Organisationskultur	<p>Grundsätze: Konsensorientierung, demokratisches, an Humanität und Menschenwürde orientiertes Miteinander</p> <p>Geschlechtergerechte Sprache: Leitfaden für einheitliche Verwendung in schriftlichen Dokumenten; Aktualisierung</p>

	der Richtlinien zur Berücksichtigung aller Geschlechtsidentitäten Selbstverpflichtung: Charta der Vielfalt
Prävention von Diskriminierung und Belästigung	Beschwerdemanagement: Informationsblätter mit Begriffsdefinitionen, Handlungsmöglichkeiten und Ansprechstellen (Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragte, Gleichbehandlungsanwaltschaft) für Mitarbeiter_innen und Führungskräfte

Bewertung des Diversity-Managements bei Bildungsträger B

Bildungsträger B möchte durch seine Bildungsangebote mehr Chancengerechtigkeit herstellen und den Menschen im bestehenden Gesellschaftssystem zum Erfolg verhelfen („Create equal opportunities“). Dafür greift er vorwiegend Maßnahmen der Zielgruppenförderung und Antidiskriminierung auf. Das derzeitige Gleichstellungsziel dient ebenfalls vor allem der Vermeidung von Diskriminierung entlang der gesetzlich geschützten Merkmale.

Die gegenwärtige Ausgestaltung der Gleichstellungsbemühungen zielt vor allem darauf ab, Benachteiligung und negative Effekte gesellschaftlicher Machtverhältnisse zu bereinigen. Dadurch fokussiert der Ansatz vor allem auf Probleme, die durch Ungleichheit und Ungerechtigkeit entstehen. Zum Teil wird Diversität aber auch als Ressource bewertet. Träger B implementiert gerade ein Diversity-Management, das die Bedeutung der Diversitätsdimensionen jenseits von Gender stärkt und den Mehrwert von Vielfalt weiter in den Mittelpunkt rückt. Als zentrale Nutzen eines solchen Diversity-Managements werden die bessere Entwicklung und Entfaltung von Mitarbeiter_innen, Kostenreduktion, gesteigerte Effizienz, Innovation und Kreativität aufgeführt. Der Umgang mit Diversity ist bei Träger B deshalb nicht abschließend einzuordnen. Auch bisher schon sollen Strategien zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für soziale Ungleichheit und Diskriminierungsmechanismen Teilnehmer_innen helfen, neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Insofern verfügt Träger B jedenfalls über ein konstruktivistisches Verständnis von Diversity, das auf soziale Ungleichheit fokussiert.

Bei Bildungsträger B ist Diversity-Management funktional in die Organisation integriert. Die Zuständigkeit liegt in der Personalabteilung, in der eine fachliche Expert_innenposition eingerichtet ist. Es gibt ein generelles Bekenntnis zu Diversity-Management, das im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems integriert ist. Die funktionale Umsetzung ist als dominant zu bewerten.

Während Maßnahmen zur Gleichstellung innerhalb des Personalmanagements systemisch umgesetzt werden, erfolgen Maßnahmen für Teilnehmer_innen eher alleinstehend. Diese Maßnahmen sind zwar fixer

Bestandteil des Angebots, aber weniger gut aufeinander abgestimmt. Bei Träger B ist derzeit eine proaktive Vorgehensweise vorherrschend.

3.3 Träger C

Beschreibung Bildungsträger C

Träger C ist seit 35 Jahren in der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung tätig. Die Bildungseinrichtung ist ein privates Unternehmen.

Träger C hat fast 200 Mitarbeiter_innen, vorwiegend sind das Trainer_innen und Coaches. Er betreut jährlich ca. 8.000-10.000 Personen im Rahmen von AMS-geförderten Angeboten.

Der Bildungsträger zielt darauf ab, Unternehmen bei der Personalentwicklung zu unterstützen, in Form von Bildungsangeboten, Coachings, Beratung sowie weitere Personaldienstleistungen. „Die Leistungen (...) sollen gesellschaftlich und ökologisch verantwortbar sein. Insbesondere sollen Ungleichheiten, Benachteiligungen, Diskriminierungen und Ausgrenzungen jeglicher Art vermieden bzw. bekämpft werden.“

Zentrale Werte sind Kund_innenorientierung, Praxisbezug, Qualitätsorientierung sowie Wertschätzung, Fairness und Nachhaltigkeit. Außerdem beteiligt sich der Bildungsträger an internationalen Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Das Angebot von Träger C richtet sich vorwiegend an Unternehmen sowie an öffentliche Auftraggeber_innen, aber auch an Privatpersonen.

Diversity-Management bei Bildungsträger C

Träger C möchte einen wertvollen Beitrag für ein konstruktives gesellschaftliches Miteinander leisten und vorbildhaft agieren. Benachteiligung und Diskriminierung lehnt er ab.

Gender-Mainstreaming wird dabei als Top-down-Aufgabe verstanden und ist im Qualitätsmanagementsystem verankert. Dementsprechend ist es als Querschnittsmaterie im Leitbild und in der Unternehmenspolitik verankert: In jedem Punkt gibt es einen expliziten Genderbezug.

Es gibt zwei Gleichstellungsbeauftragte, die direkt der Geschäftsführung zugeordnet sind und mit finanziellen sowie zeitlichen Ressourcen und einem

Aufgabenkatalog ausgestattet sind. Zusätzlich gibt es an jedem Standort sowie projektspezifisch weitere Gleichstellungsbeauftragte.

Bildungsträger C legt einen starken Fokus auf die Kategorie Gender sowie auf Gender-Mainstreaming. Insbesondere die Förderung der Chancengleichheit von Frauen am Arbeitsplatz bzw. am Arbeitsmarkt sowie die Vereinbarkeit sind dem Träger wichtige Anliegen. Maßnahmen beziehen sich fast ausschließlich auf Frauen. „Sonstige“ Merkmale und Diversity-Management werden zwar öfter pauschal angeführt, aber nur einmal konkret aufgezählt.

Tabelle 6: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger C

Strategische Ziele	Umsetzung (Teilziele, Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Maßnahmen, Instrumente)
organisatorische Verankerung	
Struktur	Die Gleichstellungsbeauftragten (ein Mann, eine Frau) sind in ihrer Funktion unmittelbar der Geschäftsführung zugeordnet (Stabsstelle) und in Ausübung ihrer Tätigkeit weisungsfrei. Sie werden über betriebliche und personelle Angelegenheit informiert. Sie sind in der Erfüllung ihrer Aufgaben geschützt. Aufgaben: Information, Sensibilisierung, Beratung, Erarbeitung und Dokumentation von Richtlinien (z.B. zur Verankerung in den Unternehmenszielen, zur Gestaltung des Frauenförderplanes etc.), Weiterentwicklungen im Erwachsenenbildungsangebot, Anlaufstelle für Anliegen und Informationen für zusätzlich jeweils definierte Gleichstellungsbeauftragte an den Kursstandorten, Beschwerdestelle etc.
System	Qualitätssicherungssystem
Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements	Frauenförderplan: regelmäßige Aktualisierung
extern	
Sensibilisierung	Bildungsangebot: Gender- und Diversity-Trainings für externe Teilnehmer_innen
Förderung der Gleichstellung	Gestaltung der Bildungsangebote: konzeptionelle Berücksichtigung von Gender und Diversity Methodisch-didaktisch: Berücksichtigung in jedem Angebot; kund_innen- und ressourcenorientierte Arbeit (Wertschätzung, Berücksichtigung individueller Bedarfe und Fähigkeiten, Empowerment durch Reflexion bestehender Ungleichheiten) Ergänzende Angebote: Gleichstellungsbeauftragte, Gender-Workshops (z.B. „Information: Gender Mainstreaming“, „Ich bin es mir wert – Selbstwertsteigerung für Frauen“)

Prävention von Diskriminierung und Belästigung	Bewusstseinsbildung: Informationsblatt für Teilnehmer_innen wird aktiv zur Verfügung gestellt und in allen Standorten an Infopoints aufgelegt
intern	
Frauenförderung in Personalpolitik	<p>Frauenförderplan: Frauenquoten für Mitarbeiter_innen und Führungskräfte, regelmäßige Aktualisierung</p> <p>Personalrekrutierung: bevorzugte Einladung und Einstellung von Frauen, solange Frauen unterrepräsentiert sind (Quotenregelung: 50%), Stellen werden wenn möglich als Teilzeitstellen ausgeschrieben; Ausschreibung erfolgt in weiblicher und männlicher Form; Gleichstellungsbeauftragte haben Einsichtsrecht in Bewerbungsunterlagen; einheitliche Gestaltung der Bewerbungsgespräche für Frauen und Männer</p> <p>Aus- und Weiterbildung: Gender- und Diversity-Trainings, aktive Förderung von Frauen, spezifische Bildungsangebote für Frauen (z.B. Workshops zu „Information: Gender Mainstreaming“, „Ich bin es mir wert – Selbstwertsteigerung für Frauen“)</p> <p>Berufliche Weiterentwicklung: einheitliches Beurteilungs-, Entlohnungs- und Bonusschema für alle Mitarbeiter_innen; Karenz- oder Teilzeitarbeit werden nicht negativ gewertet</p> <p>Gleicher Zugang zu Information, Wissen und Arbeitsmitteln: Informationen für Mitarbeiter_innen werden bereitgestellt – Leitlinien, Prozesse, Handbücher, Informationsveranstaltungen, Newsletter</p>
Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Berufs- und Privatleben	<p>Karenz- und Auszeitmodelle: Ermöglichung von Karenzen und Auszeiten, kontinuierliche Information während Karenz (Einladungen zu Veranstaltungen, Newsletter etc.)</p> <p>Arbeitszeitmodelle: Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeitmodelle</p> <p>Zertifizierung: Zertifikat berufundfamilie</p>
Wertschätzende Organisationskultur	<p>Partnerschaftlicher Führungsstil: offene, verbindliche und wertschätzende Kommunikation, Kooperation und Teamgeist</p> <p>Sprache: „geschlechtsneutrale“ Formulierungen sowohl verbal als auch in der gesamten schriftlichen Kommunikation und in Lehr- und Lernmaterialien</p>
Prävention von Diskriminierung und Belästigung	Bewusstseinsbildung: Aufklärung über Rechte und Pflichten, Definition Diskriminierung, Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten und Ansprechstellen (Vorgesetzte, Gleichstellungsbeauftragte, Gleichbehandlungsanwaltschaft, externe Beratungsstellen), Informationsblatt für Mitarbeiter_innen bzw. Informationsblatt für Führungskräfte wird aktiv zur Verfügung gestellt
Förderung der Gender- und Diversity-Kompetenz	<p>Trainings: verpflichtende Gender und Diversity-Schulungen für alle Mitarbeiter_innen in leitenden oder pädagogischen Positionen sowie für alle Trainer_innen</p> <p>Information: Handbuch Gender-Kompetenz, Kommunikation von einschlägigen Forschungsergebnissen durch Newsletter und thematische Veranstaltungen, Bewusstseinsbildung zum Thema sexuelle Belästigung</p>

Bewertung des Diversity-Managements bei Bildungsträger C

Träger C ist die Gleichstellung von Frauen und Männern ein Anliegen. Dabei bedient sich der Bildungsträger vorwiegend Aktivitäten, die dem „Creating equal opportunities“ dienen. Typisch dafür sind Maßnahmen der positiven Diskriminierung von Frauen, wie sie im Rahmen der Personalrekrutierung und -entwicklung vorgesehen sind. In Hinblick auf Gender vertritt Träger C ein konstruktivistisches Diversitätsverständnis.

Weitere Diversitätskategorien werden vor allem pauschal oder ergänzend erwähnt und nehmen eine Nebenrolle ein. Zentrale Werte im Umgang mit diesen Diversitätsmerkmalen sind Wertschätzung, Fairness, Toleranz und Akzeptanz. Der Zugang zu Diversität ist dabei stärker im Sinne des „Celebrating differences“ zu charakterisieren. Durch Wertschätzung und gleichwertige Berücksichtigung verschiedener Eigenschaften, Haltungen und Bedürfnisse wird Neutralität hergestellt. Diese Herangehensweise entspricht einer essenzielistischen Sichtweise auf Diversity.

Während das Diversity-Management in Hinblick auf die Organisationskultur und die Mitarbeiter_innen in vielfältige Maßnahmen mündet, erscheint das Diversity-Management für Teilnehmer_innen weniger differenziert. Diversitätsgerechtigkeit wird hier durch die konzeptionelle Gestaltung, die methodisch-didaktische Umsetzung sowie durch die Sensibilisierung der Trainer_innen erreicht. Flankierend ist ein Beschwerdemanagement im Falle von Diskriminierung und sexueller Belästigung eingerichtet.

Bei Bildungsträger C ist Gender-Mainstreaming systemisch integriert und es agiert vor allem beschützend für Mitarbeiterinnen („Frauenförderung“). Der Bildungsträger tritt der Benachteiligung von Frauen proaktiv entgegen. Aufgrund des besonderen Verständnisses als Managementaufgabe und als Top-down-Prozess sind Rückkoppelungsschleifen (Bottom-up) weniger stark ausgeprägt.

3.4 Träger D

Beschreibung Bildungsträger D

Bildungsträger D wurde vor etwa 30 Jahren gegründet und ist als privates Unternehmen am Bildungsmarkt tätig. Er ist Teil einer Unternehmensgruppe, die verschiedene Bildungs- und Arbeitsmarktdienstleister verbindet.

Träger D beschäftigt österreichweit rund 600 Mitarbeiter_innen und begleitet etwa 20.000 Menschen im Rahmen von Aus- und Weiterbildung.

Träger D will durch Bildungsangebote zum persönlichen und beruflichen Erfolg von Menschen beitragen. Darüber hinaus möchte er öffentliche Auftraggeber_innen bei der Gestaltung einer sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigen Gesellschaft unterstützen. Beides wird als wichtiger gesellschaftlicher Beitrag definiert.

Als Grundwerte der Organisation können Wertschätzung, Zugang und Chancen für alle, Vielfalt, Transparenz und Zukunftsorientierung hervorgehoben werden. Chancengleichheit wird insbesondere in Bezug auf Gender thematisiert.

Die Angebote des Bildungsträgers D richten sich an öffentliche Organisationen sowie auch an Einzelpersonen.

Diversity-Management bei Bildungsträger D

Bildungsträger D hat Vielfalt in seinen Werten klar formuliert. Grundsätzliche Unternehmenswerte wie Wertschätzung, Chancengleichheit, positives Menschenbild, individuelle Förderung, Offenheit, Reflexion etc. bilden wichtige Grundlagen für einen diversitätsgerechten Umgang. Wertschätzung soll zu einem produktiven Miteinander und zu Leistungssteigerung führen. Zusammenfassend werden Gender und Diversity bei Bildungsträger D als Thema des Umgangs untereinander gesehen. Über die Gestaltung der Unternehmenskultur hinaus spielt Diversity-Management bei Bildungsträger D eine untergeordnete Rolle. Im Unternehmensleitbild ist Diversity einer von vielen Punkten, im Führungskräfteleitbild werden Gender oder Diversity nicht explizit erwähnt. Das Management geht bei der Umsetzung der Unternehmenswerte aber als Vorbild voran: Unter Führungskräften besteht ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis. Die Unternehmenswerte leiten das tägliche Tun in der Personalauswahl und Personalführung an.

Es ist eine Stabsstelle für Gender-Mainstreaming und Diversity-Management etabliert, die direkt der Geschäftsführung unterstellt ist. Zusätzlich gibt es an allen Standorten sowie projektbezogen weitere Gleichstellungsbeauftragte. Im Falle von Diskriminierung, Belästigung oder Ausgrenzung gibt es einen klar definierten Ablauf im Beschwerdemanagement. Bei Bedarf wird das AMS als Auftraggeber informiert.

Bildungsträger D setzt keinen dezidierten Fokus. „Wir sprechen uns gegen soziale Diskriminierung von Minderheiten aus und setzen Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit.“ Nur im Leitbild für Trainer_innen wird auf die gesetzlich geschützten Merkmale auch explizit Bezug genommen.

Tabelle 7: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger D

Strategische Ziele	Umsetzung (Teilziele, Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Maßnahmen, Instrumente)
organisatorische Verankerung	
Struktur	Stabsstelle für Gender-Mainstreaming und Diversity-Management, die direkt der Geschäftsführung unterstellt ist; fungiert auch als Ansprechperson im Beschwerdemanagement Gleichstellungsbeauftragte: mehrere Positionen mit unterschiedlicher Zuständigkeit (unternehmensweit, projektbezogen oder regional)
System	Beschwerdemanagement
Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements	Vorgehensweise im Beschwerdefall ist formalisiert
extern	
Gleiche Teilhabechancen	Bildungsangebote; Zugang für alle
Förderung der Gleichstellung	Trainer_innen-Leitbild legt zentrale Werte und Arbeitshaltungen fest: Wertschätzung und Akzeptanz Methodisch-didaktisch: Förderung der individuellen Entwicklung, zielgruppenspezifischer Einsatz von Methoden
Prävention von Diskriminierung und Belästigung	Beschwerdemanagement: Handlungsleitfaden für Mitarbeiter_innen zum Umgang mit Diskriminierung im Arbeitsalltag mit Teilnehmer_innen; Beschwerdeline für Teilnehmer_innen Gleichstellungsbeauftragte: Ansprechstelle im Beschwerdefall
Sensibilisierung	Methodisch-didaktisch: Diversity-Themen entsprechend dem jeweiligen Konzept in den Bildungsprojekten
intern	
Wertschätzende Organisationskultur	Leitbilder: legen zentrale Werte und Arbeitshaltungen für Mitarbeiter_innen fest, u.a. Wertschätzung, Zugang und Chancen für alle, Vielfalt, Transparenz und Zukunftsorientierung Kommunikation: offene und verbindliche Kommunikation auf Augenhöhe
Sensibilisierung	Handlungsleitfaden zur Bekämpfung von Diskriminierung, Begriffsklärung, rechtliche Grundlagen

Bewertung des Diversity-Managements bei Bildungsträger D

Träger D richtet seinen Blick auf die Umsetzung der Bildungskonzepte und möchte den Teilnehmer_innen in ihrer Vielfalt Bildungschancen ermöglichen. Auf eine Gleichstellung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen wird dabei

aber nicht generell abgezielt. Die gesellschaftliche Verantwortung, Gleichstellung voranzutreiben, wird je nach Bildungskonzept bzw. Ausschreibungsvorgaben wahrgenommen.

Die Aktivitäten im Diversity-Management fokussieren darauf, ein Organisationsklima herzustellen, in dem Vielfalt wertgeschätzt und anerkannt wird („Celebrate differences“). Der Träger vertritt als Organisation damit eine essenziellistische Sichtweise auf Diversität, die Unterschiede als gegeben hinnimmt. Im Bereich der gesetzlich verpflichtenden Gleichbehandlung gibt es zusätzliche klare Handlungsanweisungen.

Die Aktivitäten des Diversity-Managements beziehen sich durchwegs auf die Arbeit mit Teilnehmer_innen entlang der Umsetzung der jeweiligen Kurskonzepte. Innerhalb der Organisation wird Diversitätsgerechtigkeit derzeit durch die Verankerung der Unternehmenswerte abgesichert. Es gibt neben dem Beschwerdemanagement keine systematisch daraus abgeleiteten Ziele und damit verknüpften konkreten Maßnahmen. Beispielsweise scheinen die vorgeschriebenen Gender- und Diversity-Trainings für Trainer_innen nicht als Aktivität im Diversity-Management auf, auch wenn sie durchgeführt werden. Die Stabsstelle für Gender-Mainstreaming und Diversity-Management dürfte daher in der formalen Organisationsgestaltung eine bedeutendere Stellung haben als im tatsächlichen Organisationsalltag.

Das Diversity-Management in Träger D ist als funktionaler Ansatz zu bewerten, der sich nur in wenigen Unternehmensstrategien niederschlägt. Bildungsträger D passt sich den gesellschaftlichen Veränderungen an, um das Unternehmensziel sicherzustellen.

3.5 Träger E

Beschreibung Bildungsträger E

Bildungsträger E bietet seit fast 30 Jahren Bildungs- und Beratungsleistungen an. Er wird als privatwirtschaftliches Unternehmen geführt und ist Teil einer Unternehmensgruppe, die unterschiedliche Arbeitsmarktdienstleistungen anbietet.

Österreichweit beschäftigt der Träger etwa 300 Mitarbeiter_innen.

Sein Fokus liegt auf Dienstleistungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sowie auf der Förderung von Personen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Zentrales Organisationsziel ist es, einen Mehrwert aufseiten aller Stakeholder zu verwirklichen.

Wichtige Unternehmenswerte sind Kompetenz, Qualität, Effizienz, Transparenz, Ressourcenorientierung und Zuverlässigkeit.

Das Leistungsangebot richtet sich an öffentliche Auftraggeber_innen, private Einrichtungen, Unternehmen und Einzelpersonen.

Diversity-Management bei Bildungsträger E

Im Leitbild von Bildungsträger E findet man das branchenübliche Bekenntnis zur Gleichstellung. Im Organisationsleitbild wird auf die Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Bezug genommen, konkretere Ziele dazu sind in der Personalpolitik definiert.

Darüber hinaus zielen Gleichstellungsstrategien vor allem auf Wertschätzung und Förderung der Vielfalt in der Organisation ab. Leitlinien regeln den wertschätzenden Umgang zwischen den Mitarbeiter_innen und mit den Teilnehmer_innen. „Um den Diversitätsgedanken wirksam, überprüfbar und nachhaltig im Unternehmen zu verankern, wurden auf unterschiedlichen Ebenen eine Reihe von Maßnahmen gesetzt, die in ihrem Zusammenspiel gelebte Diversität bewirken.“ Zusätzlich besteht eine abgestimmte Vorgehensweise für die Prävention von Diskriminierung und den Umgang mit Konflikten.

Gender- und Diversity-Aufgaben sind strukturell nicht in einer Stelle vereint, sondern werden durch eine Ombudsstelle, das Qualitätsmanagement und den Betriebsrat vertreten.

Besondere Relevanz haben die Kategorien Gender, Alter und Herkunft. Weitere rechtlich geschützte Diversitätsmerkmale werden im Rahmen der Prävention von Diskriminierung angeführt. Behinderung, Religion bzw. Weltanschauung und sexuelle Identität gelten bei Träger E als Teil des höchstpersönlichen Lebensbereichs und werden neutral behandelt.

Tabelle 8: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger E

Strategische Ziele	Umsetzung (Teilziele, Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Maßnahmen, Instrumente)
organisatorische Verankerung	
Struktur	Ombudsstelle, Betriebsrat, Qualitätsmanagement
System	Qualitätsmanagement
Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements	In Schulungen und internen Besprechungen wird die Einhaltung der Prinzipien reflektiert; halbjährliche Evaluierung von Beschwerden durch Geschäftsführung und Betriebsrat

extern	
Wertschätzender Umgang	Prinzipien im Umgang mit Teilnehmer_innen: Respekt, Selbstbestimmung, Wertschätzung, Dialog, Individualität, Verantwortung unabhängig von Person, Geschlecht, Alter oder Herkunft Methodisch-didaktisch: ressourcenorientierter Ansatz, Respekt für individuelle Lebenslagen und Bedürfnisse, Erarbeitung von Gruppenregeln für den respektvollen Umgang; themenspezifische Einheiten (z.B. Gender-Workshops, stereotype Berufswahl, Vorzüge älterer Arbeitnehmer_innen), gleichstellungsorientierte Unterlagen
Prävention von Diskriminierung und Belästigung	Partnerschaftliches Verhalten: in Betriebsvereinbarung geregelt, halbjährliche Evaluierung durch Geschäftsführung und Betriebsrat Beschwerdemanagement: Leitfäden für Anlassfall; Bearbeitung von Konflikten durch Mediation, Coaching, Einzelberatung Etablierung einer Ombudsstelle
intern	
Wertschätzende Organisationskultur	Werte: Wertschätzung, Vertrauen, Förderung, Transparenz, Zielorientierung Kommunikation: zielorientierter, wertschätzender regelmäßiger Austausch
Objektive Personalpolitik	Personalauswahl: erfolgt nach rein fachlichen Kriterien (Leistungsanforderungen, pädagogische Qualifikation und einschlägige praktische Erfahrung) und projektspezifischen Anforderungen Personalentwicklung: Gleichstellung von Männern und Frauen im Hinblick auf Einstellung, Bezahlung und Aufstiegschancen; internes sowie externes Coaching bzw. Supervision Weiterbildung: regelmäßiges Angebot an spezifischen Fortbildungen zu diversitätsrelevanten Themen, Aus- und Weiterbildung im Rahmen des jährlichen Weiterbildungsbudgets möglich; Zugang zu Weiterbildung unabhängig vom Beschäftigungsausmaß; in Betriebsvereinbarung geregelt
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	Flexible Arbeitszeitmodelle für unterschiedliche Lebensphasen: in Betriebsvereinbarung geregelt; Vereinbarung in Mitarbeiter_innengesprächen

Bewertung des Diversity-Managements bei Bildungsträger E

„Diversität‘ in unserem Sinn umfasst die Wertschätzung und Förderung der Vielschichtigkeit und Individualität sowohl der Mitarbeiter_innen als auch der Teilnehmer_innen unserer Projekte und Kurse.“ Bildungsträger E versteht Diversität als Pluralität, der mit Wertschätzung und Neutralität zu begegnen ist. Besonders deutlich wird dies im Versuch, eine neutrale bzw. objektive Personalpolitik umzusetzen. Bildungsträger E nimmt eine essenzialistische Perspektive auf Diversität ein. Wertschätzung und Respekt ebnet den Weg

zur Gleichheit („Celebrate differences“). Da wichtige zugrunde liegende gesellschaftliche Machtverhältnisse dabei ausgeklammert werden, führt dies aller Wahrscheinlichkeit nach zu einer Fortsetzung struktureller Diskriminierungspraktiken.

Der Umgang mit Diversität wird als wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber Mitarbeiter_innen und Kund_innen definiert. Dieser soll einerseits ein reibungsloses Miteinander von Mitarbeiter_innen und Teilnehmer_innen gewährleisten und andererseits die Kund_innen bei der Bewältigung von Krisen und bei einer selbstbestimmten Lebensweise unterstützen.

Bei Bildungsträger E ist Diversity-Management funktional integriert. Die Schwerpunkte der Umsetzung liegen in der Gestaltung der Organisationskultur, die Wertschätzung zur Maxime hat, und in der Personalpolitik, die Objektivität zum Leitprinzip erhebt. Bildungsträger E passt sich durch den Umgang mit Diversität den sich verändernden Rahmenbedingungen in seinem Tätigkeitsfeld an.

3.6 Träger F

Beschreibung Bildungsträger F

Bildungsträger F besteht seit etwa 15 Jahren und hat ca. 200 Mitarbeiter_innen.

Der Träger F wird als privatwirtschaftliches Unternehmen geführt und ist Teil einer Unternehmensgruppe, die unterschiedliche Arbeitsmarktdienstleistungen anbietet.

Der Bildungsträger zielt darauf ab, arbeitssuchende Menschen in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Durch Schulungen, Coachings und Beratungen soll der (Wieder-)Einstieg unterstützt werden. Das Unternehmen stellt sich als innovativ, modern, hochqualitativ, wertschätzend, freundlich, fair und vielfältig dar.

Der Bildungsträger F arbeitet vorwiegend für öffentliche Auftraggeber_innen.

Diversity-Management bei Bildungsträger F

Durch die Förderung der Vielfalt sowie durch Gleichbehandlung sollen allen Mitarbeiter_innen und Kursteilnehmer_innen die gleichen Chancen auf beruflichen Erfolg ermöglicht werden. Die angemessene Berücksichtigung von Diversity bildet darüber hinaus eine Chance für das Unternehmen sowie für die Gesellschaft.

Im Organisationsleitbild findet sich ein Diversitätsbezug in Hinblick auf Wertschätzung sowie unter dem Punkt Gleichbehandlung. Durch Wertschätzung soll ein Klima entstehen, das eine positive Arbeits- und Lernumgebung ermöglicht. Wertschätzung wird unter anderem durch die Anerkennung unterschiedlicher Lebenslagen und Berücksichtigung verschiedener Bedürfnisse in der Arbeits- und Kursgestaltung ausgedrückt.

Aufgrund seines Tätigkeitsfeldes verfügt der Träger über eine diverse Belegschaft. Er möchte Gleichbehandlung aktiv leben und durch seine Mitarbeiter_innen eine Vorbildrolle einnehmen. Ein Schlüssel des Bildungsträgers F zur Gleichstellung ist, den Teilnehmer_innen damit die Möglichkeit zur Identifikation mit Mitarbeiter_innen, die als „Role Models“ fungieren, anzubieten. Die Gleichstellungsbeauftragte stellt sich und ihre Tätigkeit bei jedem Kursstart vor. Damit die Schwelle für eine Kontaktaufnahme möglichst gering ist, ist der Kontakt zur Gleichstellungsbeauftragten in jedem Raum ausgehängt.

Träger F führt Vorbildung, soziale und kulturelle Herkunft sowie Gender als relevante Diversitätsmerkmale an.

Tabelle 9: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger F

Strategische Ziele	Umsetzung (Teilziele, Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Maßnahmen, Instrumente)
organisatorische Verankerung	
Struktur	Gleichstellungsbeauftragte: Ansprechperson, bietet Unterstützung und Beratung an Diversity-Beauftragte: stellt Informationen bereit, organisiert Veranstaltungen und dient als Ansprechperson
Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements	Permanente Reflexion soll Zielerreichung sicherstellen
extern	
Förderung der Vielfalt	Vorbildwirkung: diverse Belegschaft in Bezug auf Ausbildung, berufliche Vorerfahrungen, soziale und kulturelle Herkunft
Gleiche Teilhabechancen	Konzeptuell: Trennung der Schulungen nach Bildungsniveaus, zielgruppenspezifische Angebote Gegenseitige Unterstützung: Lernbuddys unterstützen sich außerhalb der Lerneinheiten
Wertschätzender Umgang	Werte: freundliche und kommunikative Lernumgebung Rahmenbedingungen: Vereinbarkeit mit Betreuungspflichten

	Verhaltensregeln: Gebrauch der Muttersprache nur außerhalb der Kurseinheiten, keine Religionsausübung in der Trägereinrichtung
Sensibilisierung	Workshops mit Kulturlots_innen
intern	
Wertschätzende Organisationskultur	Flexible Arbeitszeitmodelle: Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungspflichten Selbstverpflichtung: Charta der Vielfalt
Objektive Personalpolitik	Personalauswahl: erfolgt nach Trainer_innenkriterien und projektspezifischen Vorgaben, ergibt eine sehr diverse Trainer_innenschaft
Sensibilisierung	Weiterbildungen: Sprachkurse, Wissen über verschiedene Kulturen, Gender- und Diversity-Trainings

Bewertung des Diversity-Managements bei Bildungsträger F

Bildungsträger F verfügt über ein konstruktivistisches Diversitätsverständnis. Aufgrund des Zieles, Chancengleichheit für beruflichen Erfolg herzustellen, versucht Bildungsträger F, benachteiligten Gruppen Zugang zu mehr Ressourcen und Macht zu ermöglichen („Create equal opportunities“). Das Diversity-Management mündet dabei gleichermaßen in Aktivitäten für Teilnehmer_innen und Mitarbeiter_innen. Das Angebot von Arbeits- und Kursbedingungen, die die Vereinbarkeit mit Betreuungspflichten sicherstellen, ermöglicht gleiche Zugangsmöglichkeiten. Mitarbeiter_innen als Role Models einzusetzen, unterstützt das Bestreben nach einer Auflösung verfestigter Ungleichheiten. Dennoch wird eine gewisse Anpassung an Normen am österreichischen Arbeitsmarkt vorausgesetzt, vor allem in den Bereichen der Deutschkenntnisse und der Religionsausübung („Fix diversity“).

Bei Bildungsträger F ist Diversity-Management funktional integriert. Der Umgang mit Gender und Diversity wird nicht als zentrale Managementfunktion wahrgenommen. Der Bildungsträger wählt dennoch eine proaktive Strategie im Umgang mit der Vielfalt der Teilnehmer_innen und der Mitarbeiter_innen und möchte dadurch die Gesellschaft mitgestalten.

3.7 Fallvergleich

Die Implementierung von Diversity-Management geschieht normalerweise aufgrund eines gewissen Drucks oder Auslösers innerhalb oder außerhalb der Organisation. Idealerweise erfolgt eine Organisationanalyse und eine darauf aufbauende Ausrichtung des Diversity-Managements (Warum?). In der weiteren Planung werden für diese Mission langfristige, strategische Ziele definiert sowie Zuständigkeiten und Ressourcen festgelegt (Was?). Schließlich müssen

die strategischen Ziele in messbare (Teil-)Ziele heruntergebrochen werden, die konkret, etwa in Maßnahmen, umgesetzt werden (Wie?). Da die Bildungsträger in einem Umfeld tätig sind, das ständigen Veränderungen unterliegt, erreicht die Umsetzung des Diversity-Managements zudem kein Ende. Der Prozess vom Warum zum Wie muss in regelmäßigen Abständen evaluiert und überprüft werden, damit eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des Diversity-Managements möglich ist (vgl. Mensi-Klarbach/Hanappi-Egger 2019, Czollek/Perko 2015).

Die folgende fallvergleichende Analyse erfolgt für jede dieser drei Ebenen, auf denen Diversity-Management etabliert sein kann, getrennt.

Warum? Normative Begründung

Gerade im Bildungsbereich ist eine hohe Sensibilität für Gleichstellung und soziale Ungleichheit vorherrschend. Diversity-Management ist eine Selbstverständlichkeit im Alltag der Bildungsträger. Die Implementierung eines Diversity-Managements ist meist sowohl auf externe als auch auf interne Faktoren zurückzuführen. Der gesellschaftliche Diskurs stellt bereits einen ersten Impuls dar, rechtliche Vorgaben zur Gleichstellung bieten einen zweiten Anlass für die organisatorische Auseinandersetzung mit Diversität. Ein eher organisationsinterner Auslöser ist die Suche nach geeignetem Personal. Im Sozial- und Bildungsbereich arbeiten überwiegend Frauen. Zudem führt das Leistungsangebot einzelner Träger dazu, dass die Belegschaften auch in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung eine hohe Diversität aufweisen. Dementsprechend müssen die Träger interessante Arbeitsbedingungen für diverse Belegschaften etablieren, um geeignete Mitarbeiter_innen zu finden bzw. zu halten. Auch die zunehmende Diversität der Teilnehmer_innen erfordert eine angemessene Berücksichtigung, damit Bildungsziele erreicht werden und die Träger ihre Leistung sicherstellen können.

Unter den sechs Bildungsträgern, die in dieser Studie untersucht werden, nehmen drei Bildungsträger (A, B, C) explizit Bezug auf soziale Ungleichheit als Ausgangspunkt für ihr Diversity-Management. Sie möchten mit ihren Dienstleistungen bestehende Machtverhältnisse verändern und zu einer gerechten und demokratischen Gesellschaft beitragen. Träger A und Träger C betonen auch ihre Vorbildrolle als Unternehmen. Das Diversity-Management der Träger A, B und C ist daher eher moralisch-ethisch motiviert.

Träger D, E und F betonen dagegen überwiegend die ökonomischen Vorteile eines Diversity-Managements für ihre Organisation. Das Diversity-Management zielt hier vor allem auf die Gestaltung der Organisationskultur und auf das Miteinander ab. Durch ein wertschätzendes Klima und die Förderung der

Vielfalt sollen Konflikte und Diskriminierung verhindert werden und die Erreichung der Unternehmensziele sichergestellt werden. Die Träger D, E und F sind in Unternehmensgruppen integriert und unterliegen stärker der marktwirtschaftlichen Logik, weshalb sie eher die wirtschaftlichen Vorteile herausstreichen.

Was? Strategische Umlegung

Die unterschiedliche normative Argumentation der Bildungsträger mündet aber nicht in eine grundsätzlich andere Ausformung des Diversity-Managements. Vielmehr unterscheiden sich die Strategien zur Gleichstellung entlang der Diversitätsmerkmale. Mitunter adaptiert derselbe Träger unterschiedliche Herangehensweisen für verschiedene Diversitätsmerkmale (z.B. Träger C). Im Zentrum der Bestrebungen für Gleichstellung steht bei den Bildungsträgern die Kategorie Gender. In Bezug auf Gender wird durchwegs mit sozialer Ungerechtigkeit argumentiert. Die Implementierung mündet typischerweise in Strategien zur Chancengleichheit und in Antidiskriminierungsstrategien (Träger A, B, C, E, F). Gender-Mainstreaming bzw. Gleichstellungsbestrebungen werden dabei selten durch einen Nutzen für das Unternehmen begründet, sondern durch Gerechtigkeitsvorstellungen legitimiert. Eine ähnliche Stellung nehmen die Diversitätskategorien Vorbildung bzw. soziale Herkunft, Alter und Behinderung ein, sofern sie thematisiert werden (z.B. Träger A, B). Für die Kategorien Gender, Vorbildung, Alter und Behinderung werden Rahmenbedingungen so gestaltet, dass niemand unmittelbar oder mittelbar benachteiligt wird (z.B. Arbeits- und Kurszeiten, altersspezifische Didaktik, räumliche Voraussetzungen).

Anders stellt sich die Situation für weitere Diversitätsmerkmale dar: Vor allem in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Religion bzw. Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung wird die Vielfalt betont. Die Förderung der Vielfalt birgt einen Nutzen für das Unternehmen und für die oder den Einzelnen, wenn sie ausreichend berücksichtigt wird. Daraus folgen meist Strategien zur Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden. Diese Strategien sollen insbesondere Diskriminierung innerhalb der Organisation vermeiden. Soziale Ungleichheit wird dabei nicht thematisiert, da oft ein essenzialistischer Blick auf diese Diversitätskategorien vorherrscht (Träger C, D, E, F).

Grundsätzlich wird Diversity-Management als Managementaufgabe und primär als Top-down-Prozess gesehen. Innerhalb der Organisation sind Gender und Diversity aber an unterschiedlichen Stellen angesiedelt, die unterschiedliche Prioritäten ausdrücken. Typischerweise haben die Bildungsträger eigene Strukturen geschaffen, die die Verantwortlichkeit für Gender und Diversity festlegen und eine dauerhafte Verankerung in der Organisation sicherstellen.

Zum Teil sind diese als Stabsstelle der Geschäftsführung (Träger C, D), zum Teil als fachliche Expert_innenposition einer Abteilung umgesetzt (Träger B, E). Nur in einer Bildungseinrichtung (Träger A) ist die Verantwortlichkeit direkt in der Geschäftsführung angesiedelt. Mit der personellen Verankerung bekommt das Diversity-Management bei den Bildungsträgern eine wichtige Ressource – Personal – zugeteilt. Darüber hinaus ist Diversity-Management auch in die organisatorischen Abläufe – meist im Rahmen des Qualitätsmanagements (Träger A, B, C, E) implementiert. Strukturierte Rückkoppelungsschleifen bzw. reflexive Tools für das Diversity-Management sind in den Organisationen in geringerem Ausmaß vorgesehen.

Letztlich hat die organisatorische Verankerung aber keine eindeutige Aussagekraft für die Qualität der Umsetzung von Diversity-Management. In zwei Bildungsträgern ist die Umsetzung des Diversity-Managements als systemisch zu bewerten (Träger A, C). Bei beiden ist die Zuständigkeit auch in der Geschäftsführung verankert. Träger D hat trotz einer Stabsstelle für Gender und Diversity ein schwach ausgeprägtes Diversity-Management. Insofern stellt die Implementierung von Gender- und Diversity-Beauftragten als Stabsstelle der Unternehmensführung ein Merkmal für eine integrale Umsetzung des Diversity-Managements dar, führt aber nicht zwingend dazu. Eine systemische Integration ist als Idealform zu bewerten, da die Organisation in ihrer Ganzheit vom Gedanken des Diversity-Managements durchdrungen wird. Hinter einer systemischen Umsetzung steht jedenfalls eine hohe Priorität im Management, die es erlaubt, dass sämtliche Unternehmensbereiche in Hinblick auf Gender und Diversity überprüft werden. Die anderen Bildungsträger verfügen über ein funktional implementiertes Diversity-Management (Träger B, D, E, F). Eine funktionale Umsetzung bedeutet aber per se keine geringere Qualität in der operativen Gestaltung von Diversity-Management.

Idealtypisch und unabhängig von einer systemischen oder funktionalen Umsetzung haben die untersuchten Bildungsträger Ziele für das Diversity-Management in drei verschiedenen Unternehmensbereichen etabliert:

- Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote
- Organisationskultur und Kursatmosphäre
- Personalmanagement

Nicht jeder Bildungsträger definiert Ziele in allen Bereichen. Je breiter die Zielsetzungen definiert werden, als desto umfassender ist das Diversity-Management zu bewerten.

Gerade Träger mit vielfältigen Schwerpunkten im Diversity-Management wählen eher einen proaktiven Umgang mit Gender und Diversität (Träger A, B, C,

F). Es ist diesen Trägern ein Anliegen, für Mitarbeiter_innen bzw. für die Teilnehmer_innen eine gleichstellungsfördernde Umgebung aktiv zu gestalten. Durch die Bildungs- und Beratungsangebote möchten sie die Gleichstellung fördern. Dabei greifen diese Träger nicht nur Werte und Prinzipien für eine wertschätzende Organisationkultur auf, sondern versuchen in einer ressourcenorientierten Arbeit auf die spezifischen Lebenslagen und Bedürfnisse der Teilnehmer_innen einzugehen. Besonders typisch für eine proaktive Herangehensweise ist auch die Sensibilisierung der Teilnehmer_innen für soziale Ungleichheit und Diskriminierung. Diese Strategie zielt darauf ab, die Teilnehmer_innen zu empowern und ihnen neue Handlungsmöglichkeiten jenseits gesellschaftlicher Zuschreibungen aufzuzeigen. Auch innerhalb der Organisation führt eine proaktive Umgangsweise zu mehr und unterschiedlichen Strategien. Im Bereich des Personalmanagements sind die konkretesten Gleichstellungsziele und -maßnahmen zu finden.

Träger D und Träger E weisen hingegen einen reaktiven Umgang auf. Sie passen ihre organisatorischen Vorgaben entsprechend den gesellschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen sowie entlang der Ausschreibungsbedingungen an, nehmen aber keine aktiv gestaltende Rolle ein. Das Angebot an Aus- und Weiterbildungen trägt an sich bereits zu einer Gleichstellung der Teilnehmer_innen bei, indem deren Chancen am Arbeitsmarkt erhöht werden. Darüber hinaus wird der Fokus auf die wertschätzende und respektvolle Atmosphäre in Kursen gelegt: Werte und Prinzipien sowie Verhaltensregeln für den Umgang miteinander werden vereinbart. Eine zentrale Rolle im Diversity-Management dieser Träger nimmt das Beschwerdemanagement ein, das einen geregelten Umgang für auftretende Diskriminierung oder Belästigung sicherstellt. Der organisationsinterne Umgang wird in erster Linie durch die Förderung einer wertschätzenden Unternehmenskultur geprägt. Das reaktive Diversity-Management in der Personalentwicklung begnügt sich mit der Umsetzung von neutralen und objektiven Entscheidungskriterien. Formen der mittelbaren oder strukturellen Benachteiligung werden dadurch nicht adressiert.

Eine reaktive Gestaltung geht eher mit einem essenzialistischen Blick auf Unterschiede und einem „Celebrating differences“ einher, das soziale Ungleichheit ausblendet. Dagegen stehen proaktive Umgangsweisen mit Gender und/oder Diversity für eine konstruktivistische Sichtweise auf Differenzen und führen zu einem „Create equal opportunities“- bzw. „Revise work culture“-Ansatz im Diversity-Management.

Eine vorbildhafte Umsetzung von Diversitätsstrategien dürfte also vielmehr auf ein konstruktivistisches Verständnis von sozialer Ungleichheit zurückzuführen sein als auf eine ideale organisatorische Verankerung. Die Sichtweise, dass soziale Unterschiede in der Interaktion geformt werden und veränderbar sind,

ist bei einer moralischen Motivation eher gegeben als im „Business case“ für Diversity-Management.

Wie? Operative Umsetzung

In den drei Unternehmensbereichen – der Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote, der Organisationskultur und Kursatmosphäre sowie dem Personalmanagement – können neun typische Zielsetzungen des Diversity-Managements identifiziert werden (Tabelle 10).

In Hinblick auf die Gleichstellung von Teilnehmer_innen der arbeitsmarktpolitischen Angebote werden vier typische Ziele formuliert (extern): Erstens wird die Gleichstellung durch gleiche Zugangschancen zu Bildungsangeboten, durch ressourcenorientierte Arbeit sowie durch den gezielten Einsatz von methodischen und didaktischen Elementen gefördert. Insbesondere der Ausgleich ungleicher Partizipation, der mit unterschiedlichen Lernchancen einhergeht, wird angestrebt. Zweitens sind – zum Teil innerhalb der Schulungen und Beratungen, zum Teil als ergänzende Leistungen des Trägers – Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für Gender und Diversity etabliert. Durch diese oft freiwilligen Angebote sollen Teilnehmer_innen neue Handlungsperspektiven ermöglicht werden. Drittens soll in den Bildungs- und Beratungsangeboten eine positive Atmosphäre bestehen, die die Lehr- und Lernprozesse aller unterstützt. Dazu werden typischerweise Werte und Prinzipien – manchmal auch Verhaltensregeln – für das Miteinander ausgegeben. Wertschätzung, Respekt und Anerkennung sind zentrale Werte. Die Verwendung einer geschlechtergerechten bzw. inklusiven Sprache trägt auch zu diesem Ziel bei. Viertens bestehen für den Fall einer Diskriminierung oder Belästigung konkrete Handlungsanleitungen. Diese sollen sicherstellen, dass bestehende gesetzliche Regelungen eingehalten werden.

Für die Organisation und deren Mitarbeiter_innen kristallisieren sich auf Basis der Fallanalysen fünf typische Ziele heraus: Intern bestehen ähnliche Strategien zur Verankerung von Gender und Diversity in der Organisationskultur wie für Teilnehmer_innen. Diese zielen erstens auf Werte und Prinzipien für einen wertschätzenden Umgang und zweitens auf eine Prävention von Diskriminierung ab. Darüber hinaus liegt der Schwerpunkt auf Zielen im Personalmanagement: Ein drittes typisches Ziel ist die Gestaltung einer fairen Personalpolitik mit Schwerpunkten in der fairen und transparenten Personalauswahl, dem gleichen Zugang zu Weiterbildung und gleichen beruflichen Entwicklungschancen. Viertens ist die Förderung der Gender- und Diversity-Kompetenzen ein eigenes Ziel. Fünftens soll eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben gefördert werden. Das wird vor allem durch flexible Arbeitszeitmodelle umgesetzt.

Tabelle 10: Typische Ziele des Diversity-Managements und deren Umsetzung (Überblick)

Extern
Bereich Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote
<p>Ziel: Förderung der Gleichstellung</p> <p>Umsetzung durch zielgruppenspezifische Angebote, gleiche Zugangschancen, Quotenregelungen, ressourcenorientierte Arbeit, aktive Förderung gleicher Partizipation, themenspezifische Einheiten, ergänzende Angebote außerhalb der arbeitsmarktpolitischen Angebote (Workshops etc.), Förderung gegenseitiger Lernprozesse; gleichstellungsorientierte Unterlagen</p>
<p>Ziel: Sensibilisierung für Gender und Diversity der Teilnehmer_innen</p> <p>Umsetzung durch themenspezifische Einheiten, ergänzende Angebote außerhalb der arbeitsmarktpolitischen Angebote (Workshops etc.)</p>
Bereich Organisationskultur und Kursatmosphäre
<p>Ziel: Etablierung eines wertschätzenden und respektvollen Miteinanders</p> <p>Umsetzung durch Werte und Prinzipien für den Umgang, Etablierung von Gruppenregeln, Verhaltensregeln, Gebrauch der geschlechtergerechten/inklusive Sprache</p>
<p>Ziel: Prävention von Diskriminierung zur Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben</p> <p>Umsetzung durch Bewusstseinsbildung (Awareness), Vorgehensweise im Beschwerdefall, Ansprechstellen</p>
Intern
Bereich Organisationskultur und Kursatmosphäre
<p>Ziel: Verankerung von Gender und Diversity in der Organisationskultur</p> <p>Umsetzung durch Verankerung von Werten und Prinzipien für den Umgang (Wertschätzung etc.) in Leitbildern, Kommunikationsregeln für geschlechtergerechte/inklusive Sprache</p>
<p>Ziel: Prävention von Diskriminierung zur Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben</p> <p>Umsetzung durch Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung (Awareness), Vorgehensweise im Beschwerdefall, Ansprechstellen</p>
Bereich Personalmanagement
<p>Ziel: Gleichstellungsfördernde Personalentwicklung</p> <p>Umsetzung durch faire Personalrekrutierung (sachliche Auswahlkriterien, Quotenregelungen, faire Gestaltung der Ausschreibungen und des Bewerbungsprozesses, Stellengestaltung), Weiterbildungen (gleicher Zugang zu Weiterbildungen, Angebote für Zielgruppen) und berufliche Entwicklung (sachliche Kriterien, ggf. positive Diskriminierung, gleiches Entlohnungsschema), Einbeziehen der Gleichstellungsbeauftragten, Gleichstellungsbericht, Einkommensbericht</p>
<p>Ziel: Förderung der Gender- und Diversity-Kompetenz der Mitarbeiter_innen</p> <p>Umsetzung durch regelmäßige Gender- und Diversity-Trainings für Trainer_innen und Führungskräfte, Schulungen auf unterschiedlichen Niveaus und mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Sprachkurse, Super- und Intervision, Handbücher und Leitlinien, Grundlagentexte, Materialsammlungen, Disseminierung von aktuellen Entwicklungen (Newsletter, Intranet)</p>
<p>Ziel: Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben</p> <p>Umsetzung durch flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeitmodelle, individuelle Abstimmung der Arbeitseinsatzplanung, Teilzeitbeschäftigung, Jobsharing), Auszeitenmanagement (kontinuierliche Kommunikation während Karenz, Wiedereinstiegsplanung), Zertifikat berufundfamilie</p>

In der Analyse der operativen Umsetzung wird noch einmal deutlich, dass Diversity-Management bei den Trägern überwiegend nicht systemisch umgesetzt wird. Die Zielsetzungen im Bereich des Diversity-Managements bleiben häufig auf Ebene eines Bekenntnisses bzw. einer Willensbekundung. Es fehlen deshalb bereits auf strategischer Ebene stringent abgeleitete Ziele, deren Erreichung auch messbar ist. Vor allem im Bereich der Unternehmenskultur dienen Ziele bereits als Maßnahmen. Im Bereich der methodisch-didaktischen Gestaltung von diversitätsgerechten Beratungs- und Bildungsangeboten gibt es zwar Maßnahmen, die überwiegend von Trainer_innen und Coaches umgesetzt werden, aber keine klar definierten Ziele. Der Umgang mit Diversität wird damit in deren Hände gelegt, aber nicht strukturiert überprüft (vgl. Blum/Simon 2017). Obwohl im Personalmanagement die konkretesten Ziele zu finden sind, werden auch hier oft Maßnahmen gesetzt, deren Wirksamkeit nicht evaluiert wird. Das geringe Ausmaß von Feedbackschleifen und reflexiven Tools im Diversity-Management der Träger ist insofern eine logische Konsequenz aus den Versäumnissen bei der Zieldefinition. Die schwach ausgeprägte Zielkontrolle im Diversity-Management der Träger verhindert das Sichtbarmachen des Erfolgs bzw. der positiven Veränderungen.

4 Diversity-Management aus Sicht der Teilnehmer_innen

Die Wahrnehmung des Diversity-Managements durch die Kursteilnehmer_innen wird für alle Bildungsträger gemeinsam analysiert. Wesentlicher Grund hierfür ist die geringe Anzahl an Befragten bei zwei Trägern, die keine eigenständige Analyse zulässt (siehe Stichprobenübersicht im Anhang, Tabelle 12). Zudem unterscheiden sich die Zielgruppen der in der Befragung berücksichtigten Bildungs- und Beratungsangebote stark, sodass inhaltlich relevante Einflussgrößen und Kontextvariablen analytisch nicht getrennt werden könnten.

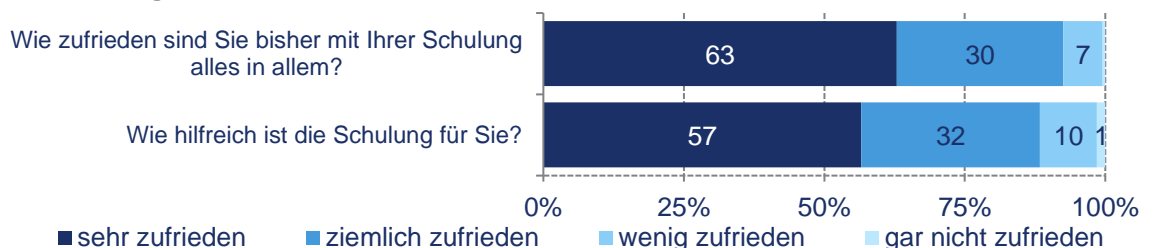
Die Ergebnisse der gemeinsamen Analyse liefern somit ein Gesamtbild, stellvertretend für das ganze Spektrum der Bildungsträger und der Kund_innen des AMS Wien.

4.1 Zufriedenheit mit der Schulung

Die befragten Teilnehmer_innen besuchten bei den ausgewählten Bildungsträgern Bildungs- und Beratungsangebote mit sehr unterschiedlicher Dauer. Manche erstreckten sich nur über wenige Wochen, andere dauerten mehrere Monate. Durchschnittlich befanden sich die Interviewten zum Befragungszeitpunkt seit acht Wochen im Schulungsangebot. Die Mehrheit wurde überwiegend in Gruppen betreut. 18% der Teilnehmer_innen besuchten ein Beratungsangebot, bei dem sie vorwiegend allein betreut wurden.

Die Teilnehmer_innen beurteilten ihr Bildungs- und Beratungsangebot überwiegend positiv (Abbildung 1). 93% waren damit sehr oder ziemlich zufrieden und 89% empfanden die Schulung als hilfreich.

Abbildung 1: Zufriedenheitsindikatoren



Anm.: Angaben in Prozent, n=601

Bei einem genaueren Blick auf die Ergebnisse stechen drei Zielgruppen des AMS hervor: Frauen, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund. Frauen waren ebenso wie Personen mit Migrationshintergrund mit den Bildungs- und

Beratungsangeboten überdurchschnittlich zufrieden. Je älter die Befragten waren, desto zufriedener und hilfreicher empfanden sie die Schulungen. Arbeitsmarktpolitische Angebote sind zu einem hohen Ausmaß auf diese drei Zielgruppen ausgerichtet, weshalb diese in höherem Ausmaß durch die Unterstützung der Träger profitieren können. Eine Ausnahme stellen junge Menschen dar, die aufgrund ihrer schwierigen Arbeitsmarktlage auch eine Zielgruppe darstellen. Sie beurteilten die Angebote jedoch schlechter.

4.2 Wahrnehmung des Diversity-Managements

Die diversitätsgerechte Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote erfolgt auf mehreren Ebenen:

- Erstens durch die konzeptionelle Gestaltung der Maßnahmen, die beispielsweise fast immer einen Teilnehmer_innenkreis (z.B. entlang von Geschlecht, Vorbildung) definiert und Trainingszeiten vorgibt. Ausschreibungen für AMS-Schulungen beinhalten zudem Vorgaben für die Erreichbarkeit der Bildungsstätte, die Barrierefreiheit und Qualifikationsvoraussetzungen für Trainer_innen. Dadurch werden Rahmenbedingungen der Kurse gestaltet, die die Gleichstellungswirkungen der Maßnahme beeinflussen.
- Zweitens werden im Rahmen von Schulungen diversitätsbezogenes Wissen und Kompetenzen weitergeben. Die Vorstudie zeigte, dass gerade die Vermittlung von Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Unterschieden ein zentrales Anliegen der Trainer_innen ist (vgl. Blum/Simon 2017). Die Strategie, zu sensibilisieren und Bewusstsein für soziale Ungleichheit zu schaffen, ist auch Teil des Diversity-Managements einiger Träger.
- Drittens muss in der täglichen Interaktion in den Bildungs- und Beratungsangeboten mit Unterschieden umgegangen werden. Die steigende Diversität der AMS-Kund_innen erhöht den Druck auf die Bildungsträger, unter den Bedingungen von Vielfalt erfolgreiche Lehr- und Lernprozesse umzusetzen. Ein diversitätsgerechter Umgang zwischen Trainer_innen und Teilnehmer_innen sowie zwischen den Teilnehmer_innen trägt zu gerechten Partizipations- und Entwicklungschancen bei. Idealerweise werden Unterschiede berücksichtigt, ohne diese stereotyp fortzuschreiben (vgl. Fellinger-Fritz 2011).

Die Analyse der Sichtweise der Teilnehmer_innen auf die diversitätsgerechte Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote erfolgt entlang dieser drei Ebenen.

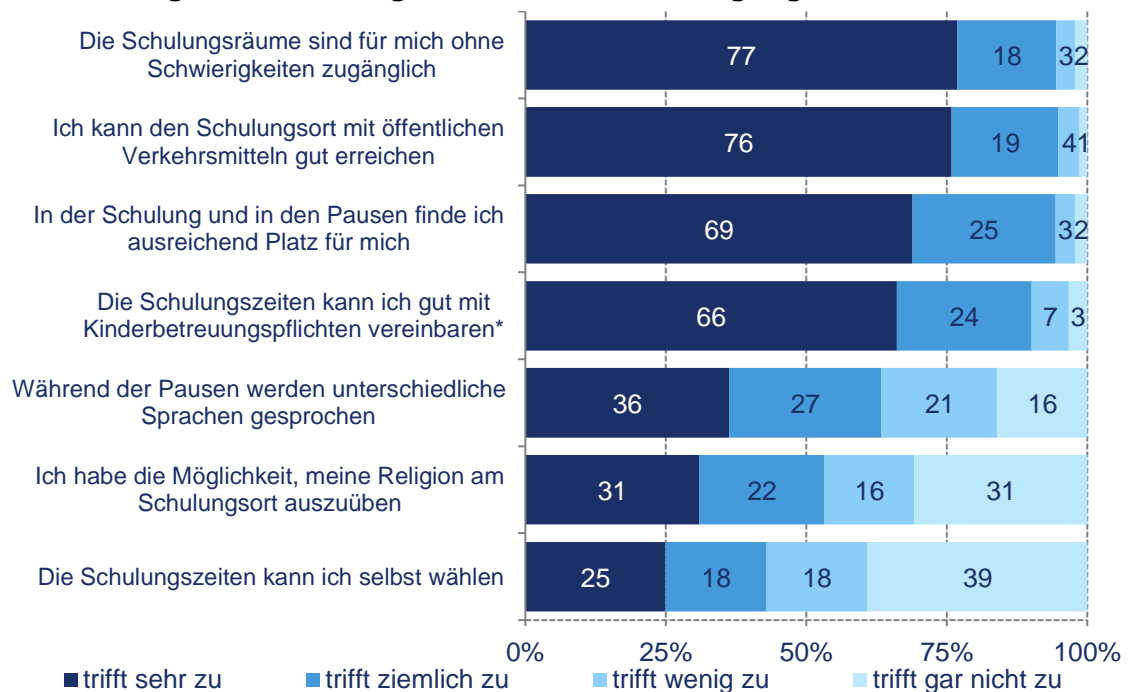
Vergabekriterien sichern gleichstellungsfördernde Rahmenbedingungen

Der Blick auf die Rahmenbedingungen der ausgewählten Schulungen zeigt, dass die räumlichen Voraussetzungen von den Teilnehmer_innen gut beurteilt wurden (Abbildung 2). Insbesondere die zwei Vergabekriterien Barrierefreiheit und Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln stechen hervor. Die Schulungen waren auch zeitlich so gestaltet, dass sie für 9 von 10 Befragten gut mit der Kinderbetreuung vereinbar waren.

Die sprachliche Vielfalt und die Möglichkeit zur Religionsausübung wurden differenzierter wahrgenommen. Etwa zwei Drittel der Teilnehmer_innen gaben an, dass in den Pausen verschiedene Sprachen gesprochen wurden. Die sprachliche Vielfalt wurde dabei stärker von Migrant_innen wahrgenommen als von Menschen ohne Migrationshintergrund. Die Beurteilung der Möglichkeit, die Religion auszuüben, wurde dagegen nicht vom Migrationshintergrund beeinflusst. Etwa die Hälfte konnte am Schulungsort ihre Religion ausüben.

Am geringsten ist der Anteil derjenigen, die auf die Schulungszeiten selbst Einfluss nehmen konnten. Das waren vorwiegend jene Teilnehmer_innen, die allein im Rahmen von Beratungsangeboten betreut wurden. Dagegen waren die Termine von Gruppenangeboten meist vorab festgelegt.

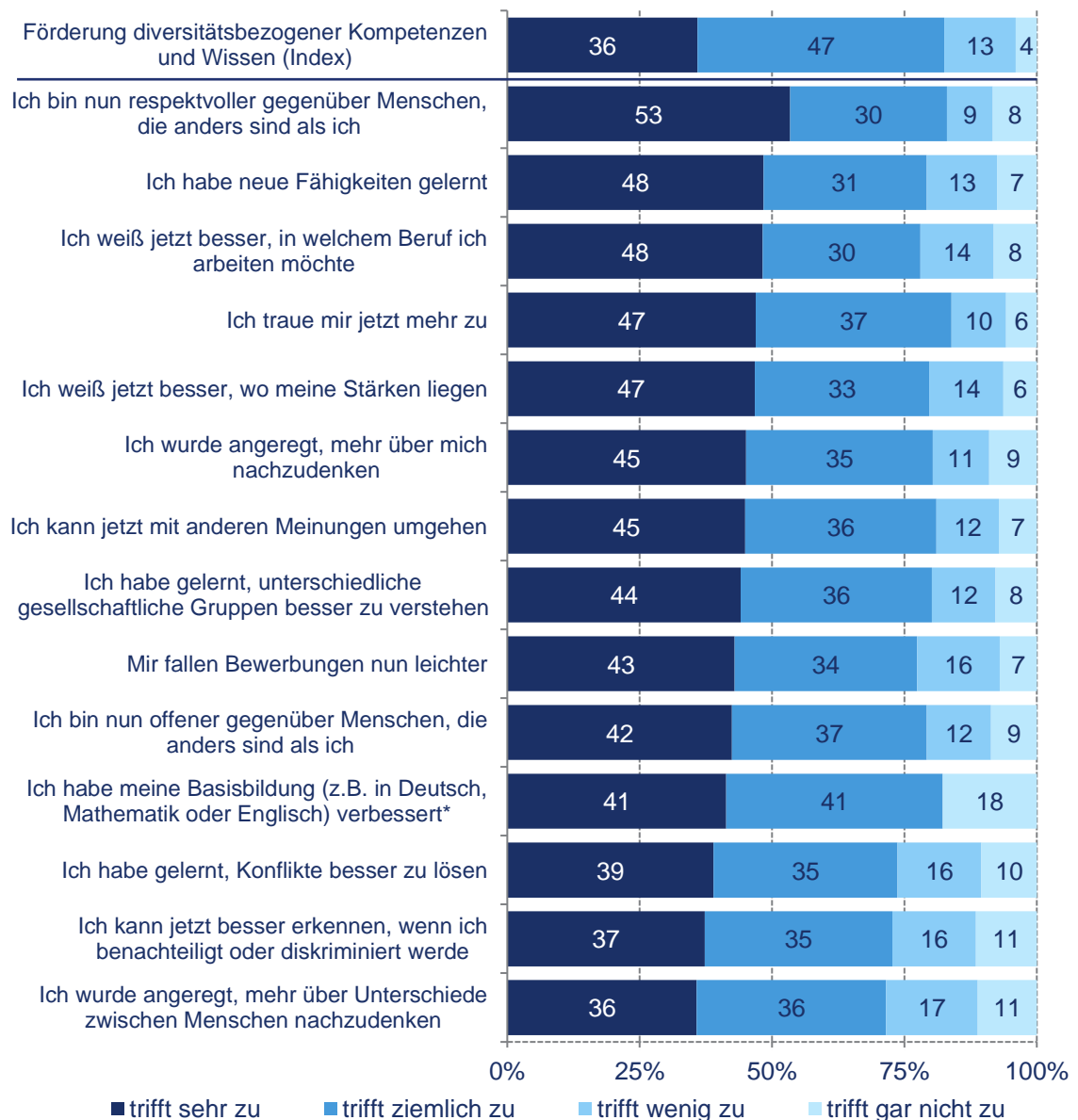
Abbildung 2: Diversitätsgerechte Rahmenbedingungen



Angebote entfalten Gleichstellungswirkung für Frauen und Migrant_innen

8 von 10 Befragten gaben an, dass sie im Bereich Sensibilisierung, Reflexion sowie durch eine Stärkung von Selbstbewusstsein und Kompetenzen von dem Bildungs- und Beratungsangebot sehr oder ziemlich profitiert haben (Abbildung 3). Noch vor der Vermittlung neuer Fähigkeiten und der Berufsorientierung (je 48%) liegt die Förderung von wertschätzenden Umgangsformen (53%). Die Stärkung des Selbstwerts sowie die Reflexion über eigene Fähigkeiten folgen danach (je 47%).

Abbildung 3: Diversitätsbezogene Kompetenzen und Wissen



Anm.: Angaben in Prozent, n=601, *n=504 in Bildungsangeboten mit Basisbildung

Obwohl gerade die Vermittlung der Konfliktfähigkeit und die Sensibilisierung für Diskriminierung und Vorurteile bei Trainer_innen an der Spitze standen (Blum/ Simon 2017), entwickelten sich die Teilnehmer_innen in diesen Bereichen in geringem Ausmaß weiter (39% bzw. 37%, Abbildung 3).

Der Blick auf unterschiedliche Lern- und Entwicklungsergebnisse nach Diversitätsmerkmalen zeigt, dass die Bildungs- und Beratungsangebote vor allem für Frauen, für Menschen mit Betreuungspflichten und Menschen mit Migrationshintergrund eine Gleichstellungswirkung entfalten. Sie profitieren von der Vermittlung von neuen Fähigkeiten und der Stärkung des Selbstwerts öfter als andere Gruppen. Gerade Menschen mit Migrationshintergrund entwickeln eher auch respektvollere Umfangsformen und offenere Haltungen gegenüber anderen Menschen.

In Hinblick auf den Bildungshintergrund und die soziale Herkunft, gemessen am beruflichen Status, schreiben die Schulungen bestehende Unterschiede allerdings eher fort. Teilnehmer_innen mit Matura und Angestellte profitieren häufiger von der Erweiterung von Fähigkeiten und der Stärkung des Selbstwerts.

Junge Menschen bis 25 Jahre beurteilen ihre Entwicklungschancen durch die Bildungs- und Beratungsangebote deutlich schlechter als andere Altersgruppen.

Gegenseitige Wertschätzung und Förderung aktiver Teilnahme sind selbstverständlich

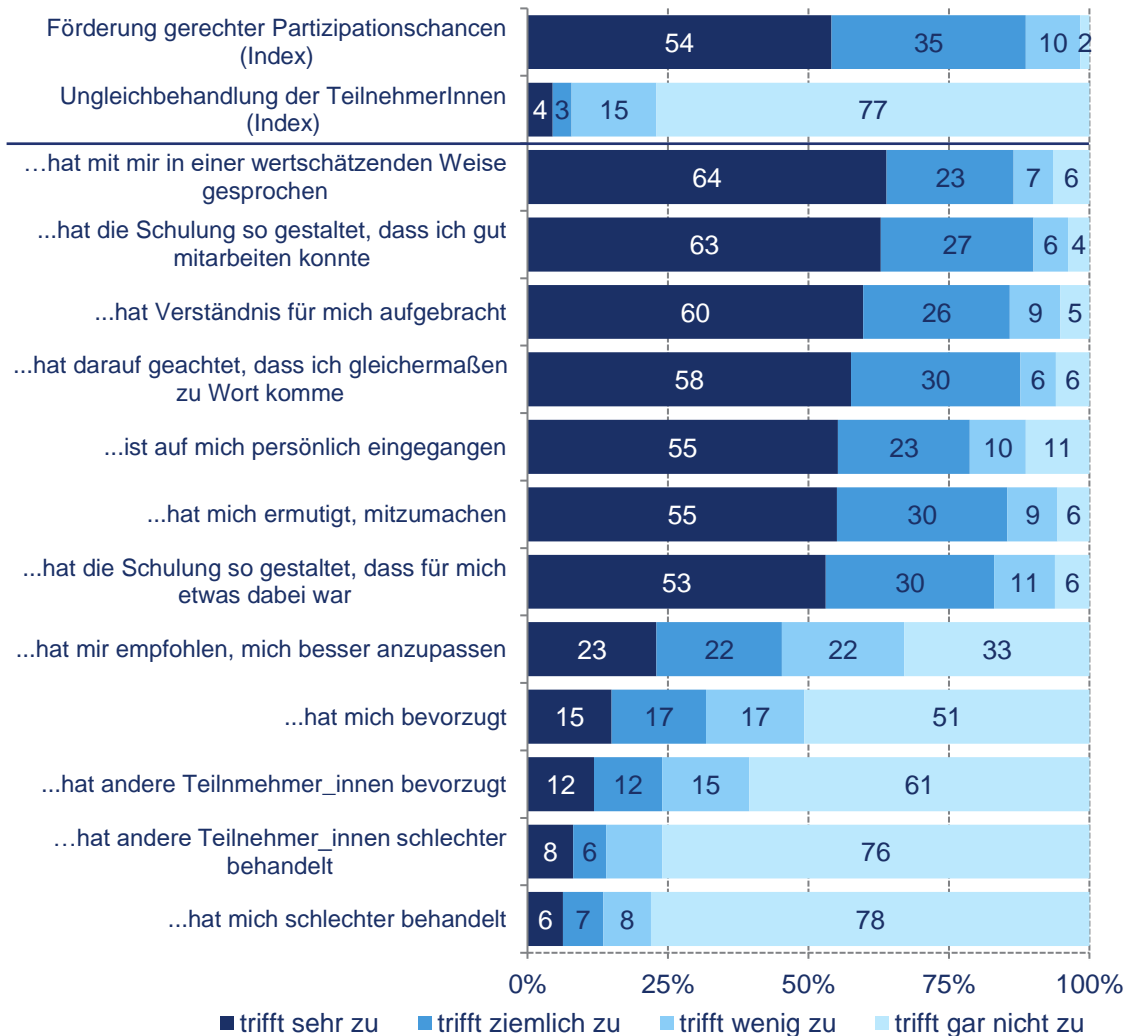
Die Vermittlung von Wertschätzung und die Förderung von aktiver Teilnahme sind in der täglichen Arbeit der Trainer_innen gut verankert. Die aktuellen Ergebnisse zum Umgang mit Diversität in den Bildungs- und Beratungsangeboten bestätigen die Erkenntnisse der Trainer_innenbefragung (vgl. Blum/Simon 2017). 9 von 10 Befragten gaben an, dass ihre Trainer_innen gerechte Partizipationschancen gefördert haben (Abbildung 4). Zentral hierfür sind eine wertschätzende Kommunikation, eine ressourcenorientierte Arbeit und die Förderung aktiver sowie gleicher Teilnahme. Frauen erlebten diese Aspekte besonders positiv, während junge Menschen Wertschätzung in geringerem Ausmaß wahrnahmen.

Etwas weniger gelang es den Trainer_innen, die Auswahl der Themen und Inhalte an die Bedürfnisse der Teilnehmer_innen anzupassen.

Insgesamt erlebten nur 7% der Teilnehmer_innen eine ungleiche Behandlung von sich selbst oder von Kolleg_innen durch die Trainerin oder den Trainer (Abbildung 4). Menschen mit Migrationshintergrund nahmen eher eine

Bevorzugung oder Schlechterbehandlung im Vergleich zu sich selbst und anderen wahr.

Abbildung 4: Diversitätsbezogener Umgang: Meine Trainerin / Mein Trainer ...



Anm.: Angaben in Prozent, n=601

Die Teilnehmer_innen bestätigten dieses Bild nochmals durch die Beschreibung positiver Erlebnisse in den Schulungen. Insgesamt 317 Personen formulierten in offenen Antworten positive Rückmeldungen. Davon nutzten viele die Möglichkeit für ein positives Feedback an die Trainer_innen. Für die Möglichkeit zu lernen und die Verbesserung ihrer Chancen am Arbeitsmarkt zeigten die Teilnehmer_innen große Dankbarkeit.

Insgesamt 43% der Rückmeldungen bezogen sich auf einen wertschätzenden Umgang der Trainer_innen und eine gute Atmosphäre in der Gruppe:

„Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen sind gleichberechtigt, ich habe keine Diskrimination gemerkt, alle sind gleichbehandelt unabhängig von

der Hautfarbe und Nationalität. Alle Coaches in diesem Institut sind vollkommen hilfsbereit und nett, also ich hatte bisher nur Positives erlebt.“ (Interview 42687002)

„Ich fühle mich wohl in dem Kurs. Und man wird gleichbehandelt.“ (Interview 42557094)

„Passende Form, Zeit, Inhalt und persönliche Kreativität und Einsatz von meinen Trainerinnen hat mich begeistert und begeistert mich immer wieder mit neuen Ideen und dass ich wertvoll für die Gesellschaft sein kann und motiviert bin.“ (Interview 42625734)

„Trainer hat mir gesagt, dass ich wertvoll bin in Österreich!!!“ (Interview 42516799)

In der Beschreibung einiger Erlebnisse wurden die Gleichbehandlung und die Förderung der aktiven Teilnahme geschildert (17%).

„Der Trainer hat für jede Person die gleiche Zeit gegeben, um unsere Fragen zu beantworten. Jeder kann in der Klasse sprechen und seine Meinung den anderen frei mitteilen.“ (Interview 42598274)

„Ja, in den Workshops bin ich mit vielen unterschiedlichen Frauen zusammgekommen. Viele Frauen aus der Türkei, die meisten mit Kopftuch, islamische Frauen. Es sind alle zu Wort gekommen, es ist eine angenehme Atmosphäre erschaffen worden. Auch die, die schlechter Deutsch konnten, sind ermutigt geworden, mitzumachen und mitzureden und ihre Meinung zu sagen. Wir haben uns alle sehr gut verstanden.“ (Interview 42615059)

Auch zur Sensibilisierung für andere Lebenszusammenhänge wurden konkrete positive Erlebnisse berichtet (4%):

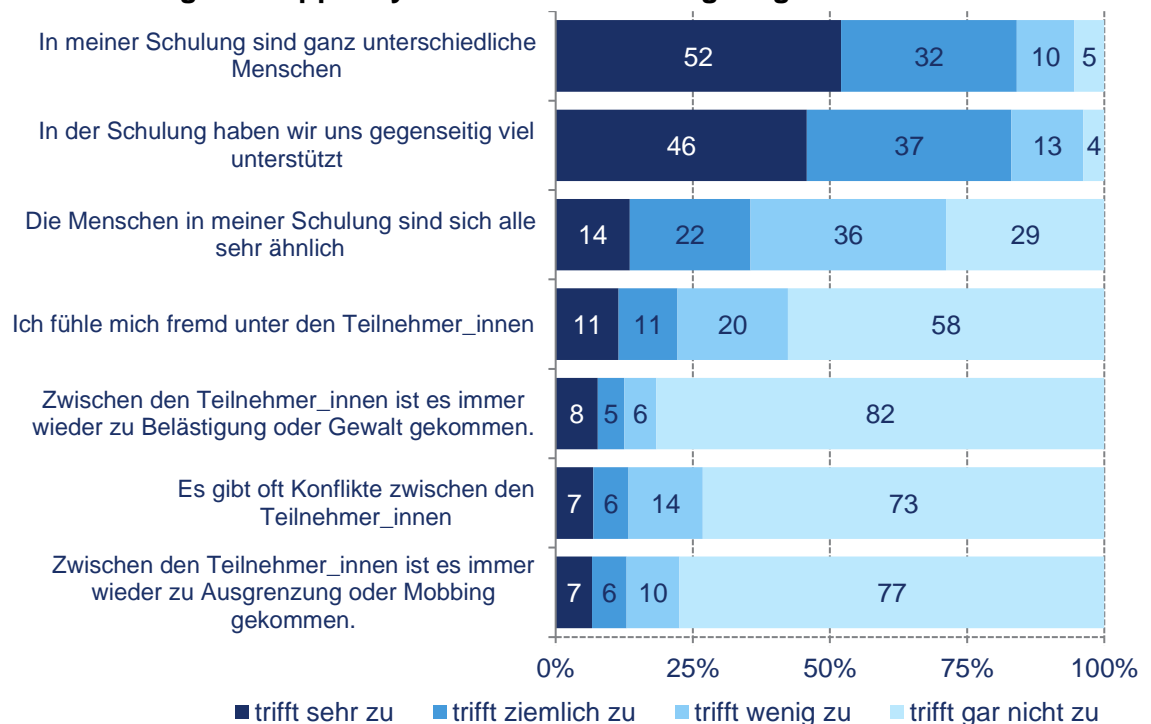
„Unser Betreuer ist sehr freundlich. Hat uns viel mitgegeben in Bezug auf Gleichberechtigung und Migranten, wir haben einige Sachen dazu gelernt, die wir vorher nicht wussten. Bewerbungsmäßig hat uns der Betreuer sehr geholfen und informiert in Bezug auf Jobs etc. Ich komme gerne in den Kurs, wenn ich so gute Leute um mich herum habe (Betreuer, Gruppe).“ (Interview 42557037)

„Wir haben über Erwartung der Gesellschaft / Arbeitsmarkt an Frauen gesprochen, Klientinnen aus arabischem Raum mussten sich durchkämpfen, Rad zu fahren. Zwei Teilnehmerinnen haben erwähnt, dass sie Führerschein machen wollen. In meiner Jugend war es klar, dass man als Frau den Führerschein machen kann. Dass es da so große Unterschiede gibt, war mir nicht bewusst.“ (Interview 42613710)

Wertschätzende Atmosphäre ermöglicht gegenseitige Unterstützung

Die Teilnehmer_innen nehmen die Diversität der AMS-Kund_innen auch wahr. In den Bildungsangeboten, die überwiegend in Gruppen stattfinden, liegt der Fokus auf der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Kolleg_innen (Abbildung 5). Dies steht einer guten Kooperation nicht entgegen: 8 von 10 Teilnehmer_innen gaben an, dass durch gegenseitige Unterstützung das Lernen von- und miteinander möglich war. Zu regelmäßigen Konflikten, Gewalt oder Belästigung kam es dagegen nur bei rund 13%.

Abbildung 5: Gruppendynamik in den Bildungsangeboten



Anm.: Angaben in Prozent, n=496 Befragte, die vorwiegend in Gruppen betreut wurden

In der Befragung wurden keine persönlichen Erlebnisse der Diskriminierung oder Schlechterbehandlung in Bezug auf die Bildungs- und Beratungsangebote geschildert. 7 von 10 Befragten kannten Ansprechstellen, bei denen sie im Falle von Diskriminierung oder Schlechterbehandlung Hilfe erhalten würden (Tabelle 11). Als Ansprechpersonen wurden überwiegend Mitarbeiter_innen der Bildungsträger (Trainer_in, Kursmanager_in, Leitung) genannt. Auch das AMS war als mögliche Anlaufstelle für Beschwerden bekannt.

Tabelle 11: Bekanntheit: Hilfe bei Diskriminierung ...

	Prozent
bei Gleichstellungsbeauftragten	18
bei der Leitung des Bildungsträgers	30
bei Zuständigen für meine Schulung, z.B. Kursmanager_in	37
bei (anderen) Trainer_innen	42
bei (anderen) Kolleg_innen	20
bei dem/der AMS-Berater_in	35
bei einer externen Beratungsstelle	15
weiß nicht	13
keine Angabe	17

Anm.: Mehrfachantworten

5 Perspektiven für ein ideales Diversity-Management

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse des Workshops mit Vertreter_innen der Bildungsträger mit den zentralen Ergebnissen der anderen Forschungsschritte zusammengeführt. Dabei steht die Kontrastierung von einer idealen Umsetzung des Diversity-Managements mit den tatsächlich implementierten Formen im Mittelpunkt.

Im Folgenden werden Merkmale des idealen und des bestehenden Diversity-Managements aus Sicht der Träger und der Teilnehmer_innen skizziert und wichtige Voraussetzungen für eine optimale Umsetzung beschrieben.

Charakteristika eines idealen Diversity-Managements

Ein detaillierter Entwurf eines optimalen Diversity-Managements kann nicht gelingen, da die Umsetzung für jede Organisation angepasst werden muss. Im Workshop mit Vertreter_innen der Bildungsträger kristallisierten sich dennoch einige gemeinsame Merkmale für eine ideale Umsetzung von Diversity-Management heraus. Diese stark auf Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Etablierung abzielenden Charakteristika werden im Folgenden beschrieben.

Diversity-Management muss vom Management getragen werden. Für die kontinuierliche Berücksichtigung von Gender und Diversity benötigt es sowohl eine überzeugende Begründung für die Einführung als auch ein ständiges Commitment der Geschäftsführung. Für die Vertreter_innen der Bildungsträger wird das in einem Bekenntnis im Leitbild sichtbar.

Die Einführung eines Diversity-Managements wird als Managementaufgabe gesehen, die als Top-down-Prozess zu implementieren ist. Diversity-Management ist ein Prozess, der jedoch nie zu Ende ist. Diversität selbst und die Anforderungen für die Organisation verändern sich laufend. Institutionalisierte Rahmen für Reflexionen und Bottom-up-Prozesse sind für ein ideales Diversity-Management daher unabdingbar. In einer lernenden Organisation stellt Diversity-Management einen laufenden Organisationsentwicklungsprozess dar. Dabei muss Diversity-Management nicht im Vordergrund stehen, die permanente Umsetzung sollte jedoch selbstverständlich sein.

Auf Basis der normativen Begründung von Diversity-Management werden Strategien formuliert und Ziele definiert. Diese sichern idealerweise eine kohärente und abgestimmte Vorgehensweise in Bezug auf Mitarbeiter_innen und Teilnehmer_innen. Ein ideales Diversity-Management zeigt sich z.B. in einer diversen Belegschaft auf allen Unternehmensebenen und in allen Tätigkeitsbereichen. Das Personalmanagement trägt dabei maßgeblich zur Gleichstellung bei und fördert die Gender- und Diversity-Kompetenzen durch

regelmäßigen Erfahrungsaustausch und Weiterbildung. Eine derartige Personalstrategie fördert auch die Gleichstellung von Teilnehmer_innen, da diversitätsspezifisches Wissen und Identifikationsmöglichkeiten in der Organisation vorhanden sind.

Diversity-Management muss mit entsprechenden Ressourcen – Personal, Zeit und Budget – ausgestattet werden. Die Ansiedelung der personellen Verankerung im Management ermöglicht es, dass alle Prozesse mit einer „Diversity-Brille“ begutachtet werden und eine rasche Rückmeldung an das Management möglich ist. Die direkte Einbindung in Managementprozesse stellt zudem den notwendigen Informationsfluss über relevante Entwicklungen in der Organisation sicher.

Die definierten Ziele müssen in einem laufenden Monitoring evaluiert werden. Idealerweise werden die Ergebnisse des Monitorings in einem regelmäßigen Bericht transparent kommuniziert. Zertifizierungen durch externe Audits sind eine Möglichkeit, diesen Prozess zu unterstützen.

Für die definierten Strategien und Ziele müssen schließlich auf der operativen Ebene geeignete Instrumente und Maßnahmen entwickelt werden. Zusätzlich zum Monitoring der Zielerreichung ist eine ständige Überprüfung der Relevanz und Angemessenheit der Ziele selbst notwendig. Gegebenenfalls müssen Ziele revidiert sowie Maßnahmen und Instrumente angepasst werden.

Charakteristika des bestehenden Diversity-Managements

Die Bildungsträger weisen durchwegs ein hohes Bewusstsein in Bezug auf Gender und Diversität auf. Dementsprechend ist Diversity-Management in allen untersuchten Organisationen etabliert. Innerhalb der Bildungsträger wird Diversity-Management als Managementprozess verstanden. Ein Diversitätsbezug findet sich in den Leitbildern aller untersuchten Bildungsträger wieder. Darauf basierend haben sämtliche Träger verschiedene Ziele und Strategien festgelegt. Eine Berücksichtigung von Gender und Diversität im Lehrbetrieb der Bildungseinrichtungen stellt grundsätzlich eine Selbstverständlichkeit dar.

Dennoch ist Diversity-Management qualitativ sehr unterschiedlich in die Organisation der Bildungsträger integriert. Die typische Form der funktionalen Verankerung in der Organisation führt dazu, dass Diversität oft nur ein Thema von vielen ist. Die Zuweisung der Verantwortlichkeit für Gender und Diversity an eine fachliche Expert_innenposition erschwert eine breite Berücksichtigung von Diversität als Querschnittsmaterie. Unabhängig von einer systemischen oder funktionalen Umsetzung erfolgt die Implementierung von Diversity-Management typischerweise in drei verschiedenen Unternehmensbereichen:

- Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote

- Organisationskultur und Kursatmosphäre
- Personalmanagement

Je breiter die Strategien, Ziele und Maßnahmen für das Diversity-Management angelegt sind, desto stärker ist die Implementierung im Bildungsträger.

Auf Ebene der Bildungs- und Beratungsangebote kann von einer breiten und gut verankerten Berücksichtigung von Gender und Diversität ausgegangen werden. Es besteht eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmer_innen und eine positive Wahrnehmung der diversitätsgerechten Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote. Das betrifft sowohl die Rahmenbedingungen als auch die methodisch-didaktische Umsetzung. Gerade für Trainer_innen ist die Durchführung regelmäßiger Trainings und reflexiver Tools wie Super- und Intervision implementiert. Diese werden meist von den Gender- und Diversity-Beauftragten der Organisationen selbst durchgeführt. Hierzu leisten die bereits bestehenden Ausschreibungskriterien des AMS einen wichtigen Beitrag. Diese sehen neben Vorgaben für Rahmenbedingungen der Bildungs- und Beratungsangebote regelmäßig verpflichtende Gender- und Diversitätstrainings für Trainer_innen vor. Personalverantwortliche legen in Auswahlgesprächen für Trainer_innen meist keinen Schwerpunkt auf Gender- und Diversity-Kompetenzen, weshalb die Vorgaben des AMS besonders wichtig sind.

Gender- und Diversity-Beauftragte treiben nicht nur organisationsintern die Entwicklung eines Diversity-Managements voran, sie stehen insbesondere für die Teilnehmer_innen als Ansprechpersonen bereit und bieten ergänzende Angebote für Diversity-Gruppen an. Aktivitäten, die die Sensibilisierung der Teilnehmer_innen in Hinblick auf Gender und Diversity anstreben, werden eher von Trägern angeboten, die ein umfassendes Diversity-Management etabliert haben. Die Teilnehmer_innen nehmen das oft freiwillige Diversity-Angebot allerdings nicht in dem Ausmaß an, wie es sich einige Träger wünschen.

Alle Träger etablieren Ziele im Bereich der Organisationskultur bzw. Kursatmosphäre. Grundwerte sowie Handlungs- und Kommunikationsprinzipien werden definiert und vor allem in Hinblick auf Mitarbeiter_innen umgesetzt. Eine wertschätzende Organisationskultur führt schließlich auch zu einer positiven Kursatmosphäre. In diesem Bereich sind allerdings eher wenige konkrete Maßnahmen implementiert. Dazu gehören Leitlinien für eine gendergerechte Kommunikation oder die Festlegung eines Beschwerdeprozederes bei Diskriminierung. Zum Teil werden weitere Maßnahmen getroffen, um eine produktive Lehr- und Lernumgebung zu schaffen.

Diversity-Management schlägt sich im Bereich des Personalmanagements nicht immer nieder. Wenn Gender und Diversity bei Personalauswahl, Weiterbildung und beruflicher Entwicklung berücksichtigt werden, dann führt das zu

mehr Zielen und vielfältigen konkreten Maßnahmen. Dabei stehen die faire Personalentwicklung (Rekrutierung und Weiterbildung) für eine vielfältige Belegschaft, die für Diversity-Management zentrale Förderung der Gender- und Diversity-Kompetenz sowie eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zentrum. Die Maßnahmen für diese Ziele sind aber in unterschiedlicher Tiefe implementiert, wie sich am Beispiel der Personalauswahl zeigt: Einige Bildungsträger begnügen sich mit sachlichen bzw. neutralen Auswahlkriterien für Chancengleichheit der Bewerber_innen. Darüber hinaus etablieren ein paar Träger Maßnahmen der positiven Diskriminierung, z.B. Quotenregelungen für Frauen. Manche Träger reflektieren bereits den Ausschreibungsprozess, um gleiche Zugangschancen für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen sicherzustellen. Die Qualität des Diversity-Managements erschließt sich damit erst durch einen genauen Blick auf die operative Umsetzung.

Strukturierte Rückkoppelungsschleifen bzw. reflexive Tools für das Diversity-Management sind in den Organisationen wenig etabliert. Am ehesten werden regelmäßige Monitoringberichte zu Gleichstellungszielen im Bereich des Personalmanagements erstellt. Zum Teil sind Bottom-up- und Reflexionsprozesse auf das Beschwerdemanagement reduziert. Die eher in geringem Ausmaß stattfindende Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements ist eine Folge von zu allgemeinen und nicht messbaren Zielsetzungen. Positive Effekte des Diversity-Managements werden deshalb nicht sichtbar.

Inwieweit werden Strategien und Ziele in der täglichen Arbeit tatsächlich verfolgt? Auf Basis der vorliegenden Fallanalysen kann die Frage, welche Bedeutung Gender und Diversity im Unternehmensalltag entfalten, nicht beantwortet werden. Fest steht jedoch, dass die Bildungsträger bei Ausschreibungen unter einem starken Kostendruck stehen und sich in Konkurrenz zueinander befinden. Infolgedessen kommt es zu Zielkonflikten in der Organisation: Diversitätsziele werden zugunsten einer wirtschaftlichen Sicherung des Unternehmens aufgegeben. Diversity-Management nimmt also nach wie vor eher den Stellenwert eines Nebenziels ein (vgl. Blum/Simon 2017). Paradox wirkt der Zielkonflikt allerdings, wenn Diversity-Management mit einem Mehrwert für den Unternehmenserfolg begründet wird. Offensichtlich benötigt die Berücksichtigung von Gender und Diversity zuallererst einmal Ressourcen und verursacht zusätzliche Kosten. Zu diesen notwendigen Anfangsinvestitionen kommt es unter den gegebenen Rahmenbedingungen aber nicht. Die Fallanalyse weist darauf hin, dass es gerade auf Ebene der Geschäftsführung ein starkes Commitment und eine entsprechende Prioritätensetzung zur Umsetzung von Diversitätszielen benötigt. Dort wo Gender und Diversity ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensziele sind, wird Diversity-Management eher systemisch umgesetzt. Das Diversity-

Management ist proaktiv und durch ein konstruktivistisches Diversitätsverständnis geprägt.

Voraussetzungen für eine optimale Umsetzung des Diversity-Managements

Die Bildungseinrichtungen bewerten das etablierte Diversity-Management grundsätzlich bereits als Idealform für ihre Organisation. Verbesserungsbedarf besteht aus ihrer Sicht am ehesten hinsichtlich einer stärkeren und konsequenteren Implementierung des Diversity-Managements sowie in Hinblick auf mehr Reflexion. Bisher stellen die Bildungsträger die dafür notwendigen Ressourcen aber nicht zur Verfügung.

Das AMS kann Diversity-Management in Ausschreibungen einen höheren Wert zuschreiben, sodass die Bildungsträger mehr in die Verankerung von Gender und Diversity in ihren Organisationen investieren. Konkrete Vorgaben für Diversity-Management bzw. Diversitätsstandards, die im Vergabeverfahren festgelegt werden, helfen, Zielkonflikte zugunsten einer Berücksichtigung von Diversity zu entscheiden. Auch bisher schon prägt das AMS das Diversity-Management in Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote. In Bereichen, in denen das AMS schon jetzt aktiv Anforderungen in Hinblick auf Gender und Diversity formuliert, kann von einer guten Umsetzung ausgegangen werden. Auch von den Trägern wird die Entwicklung und Implementierung von weiteren diversitätsbezogenen Vorgaben in Ausschreibungen des AMS angeregt. Einheitliche Standards für alle Anbieter_innen stellen faire Wettbewerbschancen unter den Bildungsträgern sicher, ohne dass die Berücksichtigung von Diversität zugunsten von Preisvorteilen eingespart wird. Die Vertreter_innen sehen dadurch die Chance, Diversity-Management in ihren Organisationen kontinuierlicher und besser als bisher umzusetzen, da die Investitionskosten zumindest zu einem Teil vom AMS übernommen würden.

Diversity-Management bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote kann durch die Entwicklung von Ausschreibungsstandards in vier Bereichen gefördert werden:

1. Strukturelle Verankerung:

In welcher Funktion sind Gender und Diversity angesiedelt? Die Verankerung von Gender- und Diversity-Beauftragten im Bereich der Geschäftsführung erhöht den Handlungsspielraum und fördert die laufende Berücksichtigung von Diversität. Die ideale personelle Verankerung kann bis zu einem gewissen Grad eine hohe Priorität des Managements ersetzen.

2. **Evaluierung und Qualitätssicherung des Diversity-Managements:**
Welchen Nutzen hat Diversity-Management für die Organisation? Damit der Erfolg des Diversity-Managements sichtbar gemacht wird, ist eine regelmäßige Überprüfung der gesteckten Ziele notwendig. Das kann beispielsweise in jährlichen Gleichstellungsberichten oder mittels Management-Instrumenten wie einer Diversity Score Card erfolgen. Eine Qualitätssicherung setzt voraus, dass Ziele im Rahmen des Diversity-Managements entsprechend konkret und messbar formuliert werden.
3. **Trainer_innenkriterien:**
Welche Voraussetzungen müssen Trainer_innen in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen erfüllen? Die bestehenden Trainer_innenkriterien in Hinblick auf Gender- und Diversity-Trainings erfüllen bereits eine wichtige Funktion für die diversitätsgerechte Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Angeboten. Derzeit führen die Bildungsträger die Schulungen für ihre Mitarbeiter_innen überwiegend selbst durch. Ein verpflichtender Besuch von Schulungen externer Anbieter_innen würde dem gegenseitigen Austausch dienen sowie zu einer Qualitätssteigerung führen.
4. **Zielgruppendefinition für Schulungen:**
Welche Gruppenzusammensetzungen und Gruppengrößen tragen zu einem optimalen Lernerfolg bei? Die Trennung von Kursgruppen entlang bestimmter Diversitätsmerkmale – insbesondere nach Geschlecht, Bildungshintergrund und Alter – bzw. die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote kann für die Gleichstellung förderlich sein. Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass die konzeptionelle Gestaltung bestehende Ungleichheiten nicht im Sinne der „Separation“ (Harrison/Klein 2007) fort-schreibt.
5. **Sensibilisierung der Teilnehmer_innen:**
Welche Diversity-Inhalte sollen ein fester Bestandteil von arbeitsmarktpolitischen Angeboten sein? Die Aufnahme von Gender- und Diversity-Modulen in den Lehrplan geht mit einer Ausstattung der Träger mit entsprechenden Ressourcen einher. Gleichzeitig ermöglicht dies, die Teilnehmer_innen besser als bisher für Diversität zu sensibilisieren und ihnen Optionen aufzuzeigen, aus bestehenden Machtstrukturen auszubrechen.

Zusätzlich zur Entwicklung neuer Vorgaben empfiehlt sich die Überprüfung bisheriger Ausschreibungskriterien in Hinblick auf deren Gleichstellungswirkung. Ein konsequentes Gender- und Diversity-Mainstreaming für Ausschreibungen des AMS unterstützt das Aufzeigen von bestehenden Zielkonflikten und von nicht intendierten Effekten. Beispielsweise führen die

existierenden Trainer_innenkriterien zu einer strukturellen Bevorzugung von älteren Trainer_innen, die aufgrund ihrer Erfahrung eher eine bessere Bewertung erreichen. Das führt bei den Beschäftigungschancen junger Trainer_innen wie auch bei Jugendangeboten zu nicht intendierten negativen Effekten. Die Spezifizierung von Ausschreibungsstandards für bestimmte Maßnahmentypen bzw. eine breitere Definition der Vorgaben stellen mögliche Lösungswege dar.

Bisher hat Diversity-Management bei den meisten Bildungsträgern einen Status als Nebenziel. Durch die Etablierung von Diversitätsstandards in Ausschreibungen hat das AMS die Möglichkeit, die Implementierung von Diversity-Management als gleichrangiges Unternehmensziel zu fördern.

6 Literaturverzeichnis

Bendl, Regine / Bleijenbergh, Inge / Henttonen, Elina / Mills, J. Albert (Hrsg.) (2016): *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press.

Bendl, Regine / Hofmann, Roswitha (2016): *Queer Perspectives Fuelling Diversity-Management Discourse: Theoretical and Empirical-Based Reflections*. In: Bendl, Regine / Bleijenbergh, Inge / Henttonen, Elina / Mills, J. Albert (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press, S. 195-217.

Blum, Johanna / Simon, Julia (2017): *Diversity bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen*. Im Auftrag des AMS Wien. Wien: AMS.

Czollek, Leah Carola / Perko, Gudrun (2015): *Eine Formel bleibt eine Formel ... Gender/queer- und diversitygerechte Didaktik an Hochschulen: ein intersektionaler Ansatz*. Schriftenreihe Gender & Diversity-Management, Bd. 3. Wien: FH Campus.

Dass, Parshotam / Parker, Barbara (1999): *Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning*. In: *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, Nr. 2, S. 68-80.

Fellinger-Fritz, Alfred (2011): *Diversity-Kompetenz von Trainer_innen*. In: Egger-Subotitsch, Andrea et al. (Hrsg.): *Praxishandbuch, Train-the-Trainer-Methoden in der Berufs- und Arbeitsmarktorientierung*. Wien: AMS.

Fletcher, Joyce K. / Ely, Robin (2003): *Introducing Gender: Overview*. In: Ely, Robin J. / Foldy, Erica Gabrielle / Scully Maureen A. (eds.): *Reader in Gender, Work, and Organizations*. Malden, MA: Blackwell.

Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2003): *Das qualitative Interview*. Wien: WUV.

Harrison, David A. / Klein, Katherine J. (2007): *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nr. 4, S. 1199-1228.

Hearn, Jeff / Louvrier, Jonna (2016): *Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What do they bring to Diversity-Management?* In: Bendl, Regine / Bleijenbergh, Inge / Henttonen, Elina / Mills, J. Albert (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press, S. 62-82.

Lutz, Helma / Herrera Vivar, María Teresa / Supik, Linda (2013): *Fokus Intersektionalität. Bewegung und Verortung eines vielschichtigen Konzepts*. Wiesbaden: Springer.

Mensi-Klarbach Heike / Risberg, Annette (Hrsg.) (2019): Diversity in Organizations. Concepts and Practices. United Kingdom: Red Globe Press.

Mensi-Klarbach, Heike (2019): Diversity-Management: Historical Development and Different Rationales. In: Mensi-Klarbach Heike / Risberg, Annette (Hrsg.): Diversity in Organizations. Concepts and Practices. United Kingdom: Red Globe Press, S. 67-92.

Mensi-Klarbach, Heike / Hanappi-Egger, Edeltraud (2019): Organizational Analysis. In: Mensi-Klarbach Heike / Risberg, Annette (Hrsg.): Diversity in Organizations. Concepts and Practices. United Kingdom: Red Globe Press, S. 213-239.

Mercer, Danielle / Paludi, Marina Ines / Mills, Kean Helms / Mills, J. Albert (2016): Intersectionality at the Intersection: Paradigms, Methods and Application – A Review. In: Bendl, Regine / Bleijenbergh, Inge / Henttonen, Elina / Mills, J. Albert (Hrsg.): The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford University Press, S. 435-453.

Pringle, Judith K. / Strachan, Glenda (2016) Duelling Dualismus: A History of Diversity-Management In: Bendl, Regine / Bleijenbergh, Inge / Henttonen, Elina / Mills, J. Albert (Hrsg.): The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford University Press, S. 39-61.

Risberg, Annette / Mensi-Klarbach, Heike / Hanappi-Egger, Edeltraud (2019) Setting the Scene for Diversity in Organizations In: Mensi-Klarbach, Heike / Risberg, Annette (Hrsg.): Diversity in Organizations. Concepts and Practices. United Kingdom: Red Globe Press, S. 3-30.

Sander, Gudrun / Hartmann, Ines (2019): Diversity as Strategy. In: Mensi-Klarbach, Heike / Risberg, Annette (Hrsg.): Diversity in Organizations. Concepts and Practices. United Kingdom: Red Globe Press, S. 183-212.

Winker, Gabriele / Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: Transcript.

Yin, Robert K. (2009): Case Study Research. Design and Methods. 4. Auflage. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundlagen der Dokumentenanalyse	7
Tabelle 2: Dualität des Diversitätsdiskurs in der Arbeitswelt	10
Tabelle 3: Diversity-Management – zwei Intentionen	13
Tabelle 4: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger A	20
Tabelle 5: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger B	25
Tabelle 6: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger C	29
Tabelle 7: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger D	33
Tabelle 8: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger E	35
Tabelle 9: Formale Prozesse des Diversity-Managements bei Bildungsträger F	38
Tabelle 10: Typische Ziele des Diversity-Managements und deren Umsetzung (Überblick)	45
Tabelle 11: Bekanntheit: Hilfe bei Diskriminierung ...	55
Tabelle 12: Stichprobenübersicht	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zufriedenheitsindikatoren	47
Abbildung 2: Diversitätsgerechte Rahmenbedingungen	49
Abbildung 3: Diversitätsbezogene Kompetenzen und Wissen	50
Abbildung 4: Diversitätsbezogener Umgang: Meine Trainerin / Mein Trainer ...	52
Abbildung 5: Gruppendynamik in den Bildungsangeboten	54

Anhang

Stichprobenübersicht

Tabelle 12: Stichprobenübersicht

	n	in %
Träger		
A	83	14
B	160	27
C	149	25
D	51	8
E	137	23
F	21	3
Geschlecht		
männlich	290	48
weiblich	302	50
anderes (z.B. trans- oder intersexuell, interdivers)	9	1
Alter		
bis 24 Jahre	236	39
25 bis 44 Jahre	250	42
45 bis 64 Jahre	115	19
Migrationshintergrund		
mit Migrationshintergrund	452	75
ohne Migrationshintergrund	79	13
keine Angabe	70	12
Staatsbürgerschaft		
österreichische Staatsbürgerschaft	244	41
ausländische Staatsbürgerschaft	283	47
keine Angabe	74	12
Bildung		
Pflichtschule	255	42
Lehre, Schulabschluss ohne Matura	138	23
Schulabschluss mit Matura	148	25
keine Angabe	60	10
Gesamt	601	100