

Diversität, Gleichstellung und Inklusion in Organisationen

Potentiale eines vielfältigen und vieldeutigen Konzepts

FH-Prof.in Dr.in habil. Helga Eberherr

OSGS Forum, 6. Juni 2024



Impulse

- ❖ **Diversität: Ein vielfältiges und vieldeutiges Konzept**
- ❖ **Warum ist Diversität verstärkt ein Thema? (gesetzlicher Rahmen, Treiber,...)**
- ❖ **Diversitätskonzepte und -verständnisse**
- ❖ **Mehrdimensionalität: Welche Dimensionen?**
- ❖ **Diversitätsmanagement – Implementierung und Handlungsfelder**

Diversität:

**Ein vielfältiges
und vieldeutiges
Konzept**

**Der „Diversity“ – Turn hat neue Arenen eröffnet
für gesellschaftspolitische Aushandlungsprozesse
und organisationale Strategien um Teilhabe.**

Unterscheidung Grundkonzepte

- **Chancengleichheit**
- **Gender Mainstreaming**
- **Diversitätsmanagement**

Diversität

Warum ist Diversität verstärkt ein Thema?

Was treibt die Auseinandersetzung an?

Gesetzlicher Rahmen

- **Bundesverfassungsgesetz Artikel 7**
- **Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (Österreich seit 2017)**
- **Vertrag von Lissabon 2007 (Österreich seit 2009)
(EU Antidiskriminierungsrichtlinien)**
„aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung“
- **Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG / seit 1979 bzw. in der Fassung von 2004)**
Gleichbehandlung im Arbeitsleben aufgrund der „ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung“.
- **UN-Behindertenrechtskonvention (Österreich seit 2008)**
- **Vertrag von Amsterdam 1997 (Österreich seit 2000)**
Gender Mainstreaming
- **Behinderteneinstellungsgesetz (seit 1970)**

Begründungs- diskurse zu Gleichstellung und Diversität

Treiber

- Gesetzlicher Druck (z.B. Frauen-Quote in Aufsichtsräten, im öffentlichen Dienst)
- Öffentlicher Druck (z.B. bedeutsamer Arbeitgeber der Region)
- Öffentliche Ausschreibungen (etwa EU)
- Erwartungen von Kund*innen, Sponsor*innen, Spender*innen
- Relevante Organisationen im Feld (Konkurrenz)
- Professionsprozesse (Diversität als ‚must-have‘)
- Arbeitskräftemangel / Employer Branding
- heterogene Teams als Garant für Innovation (Förderung von Wettbewerbsfähigkeit)
- Work-Life Balance – New Work, Generation Z, etc.

Begründungs- diskurse

Legitim ist...

Gleichstellung/Diversität als ‚Business Case‘ / ökonomischer Nutzen

gesellschaftliche Verantwortung / normativer Anspruch

Institutionalisierte Gerechtigkeitsvorstellungen

Diversitäts- konzepte

- **Diversität als Business Case oder als Geschäftsmodell**
- **Diversität als Teilhabe-Konzept**

Diversitätsverständnisse

Perspektiven von Organisationen auf Diversität	Zugang	Fokus	Organisationskultur	Zielsetzung
Homogenitätsansatz	Diversität kein Thema	Fokus auf dominantes Ideal	Monokultur Homogenität erhalten	Status quo verteidigen

Diversitätsverständnisse

Perspektiven von Organisationen auf Diversität	Zugang	Fokus	Organisationskultur	Zielsetzung
Homogenitätsansatz	Diversität kein Thema	Fokus auf dominantes Ideal	Monokultur Homogenität erhalten	Status quo verteidigen
Fairness- und Antidiskriminierungsansatz	Vielfältigkeit verursacht Probleme	Fokus auf klassische Unterschiede (benachteiligte Gruppen)	Assimilierung und Chancengleichheit	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen

Diversitätsverständnisse

Perspektiven von Organisationen auf Diversität	Zugang	Fokus	Organisationskultur	Zielsetzung
Homogenitätsansatz	Diversität kein Thema	Fokus auf dominantes Ideal	Monokultur Homogenität erhalten	Status quo verteidigen
Fairness- und Antidiskriminierungsansatz	Vielfältigkeit verursacht Probleme	Fokus auf klassische Unterschiede (benachteiligte Gruppen)	Assimilierung und Chancengleichheit	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen
Marktzutrittsansatz	Vielfältigkeit führt zu ökonomischen Vorteilen	Fokus auf generelle Unterschiede	Differenzierung und „celebrate differences“	Zugang zu Kund*innen und Märkten

Diversitätsverständnisse

Perspektiven von Organisationen auf Diversität	Zugang	Fokus	Organisationskultur	Zielsetzung
Lern-, Veränderungsansatz	Ressourcenorientiert	Fokus auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Multikultur, Pluralismus	Organisationales langfristiges Lernen (Div. in Kernaktivitäten integrieren)

Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Gabler, 65-78 (Auszug).

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv.

Bührmann, Andrea D. (2015): Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen–Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In: Edeltraud Hanappi-Egger / Regine Bendl (Hg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent) Solidarisierung: Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum. Wiesbaden: Springer, 109-125.

Diversitätsverständnisse

Perspektiven von Organisationen auf Diversität	Zugang	Fokus	Organisationskultur	Zielsetzung
Lern-, Veränderungsansatz	Ressourcenorientiert	Fokus auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Multikultur, Pluralismus	Organisationales langfristiges Lernen (Div. in Kernaktivitäten integrieren)
Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz	Strategisch-Gesellschaftsorientiert	Fokus auf Organisation als Bürger*innen Gesellschaft	Multikultur, Pluralismus	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Gabler, 65-78 (Auszug).

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv.

Bührmann, Andrea D. (2015): Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen–Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In: Edeltraud Hanappi-Egger / Regine Bendl (Hg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent) Solidarisierung: Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum. Wiesbaden: Springer, 109-125.

Ziele Diversitäts- Management

Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz

- Organisationen im Verständnis der Organisationsforschung nicht einfach ein Spiegelbild von Gesellschaft
- Ungleichheit entsteht auch durch Bewertungsprozesse, die aus Verschiedenartigkeit Verschiedenwertigkeit machen
- Ziel von Diversitätsmanagement: Dominanz- und Normgruppen und damit verbundene Wertesysteme zu bearbeiten

Mehrdimensionalität: Welche Dimensionen?

- Normen, Ordnungen und Wertesysteme
- Betonung von Kontext und Situation
- Diversitätsdimensionen sind unterschiedlich prozessual und variabel
- Organisationale Erwartungsstrukturen bestimmen individuelle soziale Positionierungen

Organisations- interner Ist- Zustand

- Organisationsstrukturen
 - Woran lassen sich Ungleichheitsverhältnisse erkennen? (horizontale und vertikale Segregation, formellen und informellen Strukturen (Machtverhältnissen), Aufstiegschancen, ...)
- Organisationsprozesse
 - Wie wird Ungleichheit produziert, reproduziert? (Recruitingprozesse, Beförderungssysteme und -praktiken)
- Organisationskultur
 - Welche Selbstverständnisse gibt es in Bezug auf unterschiedliche Diversitätsdimensionen? Welche Alltagstheorien herrschen vor? (z.B. Stereotype, Normen, Werte)

Handlungsfelder (1)

➤ **Organisationsstrukturen, Organisationskultur, Organisationsprozesse und Führungskulturen**

- Leitbild, Code of Conduct, Führungskräfte-Leitbild, Organisationsphilosophie
- Diversität (Management) als Teil von Feedbacksystemen und Jahresgesprächen
- Gezielte Schulungen für Führungskräfte zum Thema Diversität (Management)
- Interkulturelle Workshops; ein Unternehmenskalender, der die Feiertage aller vertretenen Religionen aufnimmt; etc.

➤ **Kommunikation & Information**

- Achten auf diskriminierungsfreie interne wie externe Kommunikation in Wort und Bild
- Diversitätsmanagement als regelmäßiges Thema auf der Agenda von Leitung und Führungskräften

➤ **Interessensorganisationen (wie Betriebsrat, Beteiligungsprozesse, Netzwerke...)**

Handlungsfelder (2)

➤ Personalmanagement

- Policy und Schulungen für diskriminierungsarme Ausschreibungen und Recruiting (Personalauswahl)
- Policy und Schulungen für diskriminierungsarme Beförderungen bzw. entsprechend gestaltete Auswahlverfahren
- Arbeitszeitgestaltung / Arbeitszeitmodelle (Zeit, Ort, Vereinbarkeit, Verdichtung, Belastungen,...)
- Vereinbarkeitsmaßnahmen Beruf & Freizeit/Familie
- Schulungen für Beschäftigte zum Thema Diversitätsmanagement
- Aktives Karenz- und Rückkehrmanagement (Karenztreffen, Förderung von Väternkarenz, Bürofesten und Weihnachtsfeier, Zugriff auf das Intranet...)
- Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsangeboten für alle Beschäftigten (z.B. Teilzeitkräfte, Betriebszugehörigkeit, chronol. Alter...)
- Altersgrenzen bei Förderprogramme / entsprechende Adaptionen bei Norm-abweichenden Karriereverläufen
- Leistungsbewertungen: Lebensphasenorientierung

Diversitätslabels, -preise und Gütesiegel in Österreich



PRIDE BIZ AUSTRIA
Diversity Management der
Dimension sexuelle
Orientierungen und
Geschlechtervielfalt



 **Bundesministerium**
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz

GÜTESIEGEL für
alternsgerechte Unternehmen
und Organisationen



 **Bundesministerium**
Bildung, Wissenschaft
und Forschung



Diversität & Inklusion

- Amstutz, Nathalie/Eberherr, Helga/Funder, Maria/Hofmann, Roswitha (2018): Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen. Baden-Baden: Nomos.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv.
- Bührmann, Andrea D. (2015): Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen–Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In: Edeltraud Hanappi-Egger / Regine Bendl (Hg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent) Solidarisierung: Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum. Wiesbaden: Springer, 109-125.
- Eberherr, Helga (2022): Intersektionalität in der Organisationsforschung: Entwicklungslinien und Spannungsfelder. In: Biele Mefebue, Astrid V./Bührmann, Andrea D./Grenz, Sabine (Hrsg.): Handbuch Intersektionalitätsforschung. Wiesbaden: Springer, 245–256.
- Eberherr, Helga (2020): Zum Nutzen von Diversität: Organisationen im Spannungsfeld von Werte- und Nutzenorientierung. ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management, 5(2), 113-126.
- Eberherr, Helga (2020): Diversity nutzen – Zum Nutzen von Diversity. Begründungs- und Legitimationsdiskurse im organisationalen Vergleich. In: Frieß, Wiebke/Mucha, Anna/Rastetter, Daniela (Hrsg.): Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich, 23-38.
- Frieß, Wiebke/Mucha, Anna/Rastetter, Daniela (Hrsg.) (2020): Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! Opladen; Berlin; Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Gabler, 65-78 (Auszug).



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

helga.eberherr@fh-campuswien.ac.at