ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Blum, Johanna; Simon, Julia

Research Report

Formale Prozesse des Diversity Managements bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote: Das ideale Diversity Management? Struktur und Organisation aus Sicht der Träger und SchulungsteilnehmerInnen - zentrale Ergebnisse einer Studie im Auftrag des AMS Wien

AMS info, No. 516

Provided in Cooperation with:

Public Employment Service Austria (AMS), Vienna

Suggested Citation: Blum, Johanna; Simon, Julia (2021) : Formale Prozesse des Diversity Managements bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote: Das ideale Diversity Management? Struktur und Organisation aus Sicht der Träger und SchulungsteilnehmerInnen - zentrale Ergebnisse einer Studie im Auftrag des AMS Wien, AMS info, No. 516, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/256835

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

AMS info 516

Johanna Blum, Julia Simon

Formale Prozesse des Diversity Managements bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote

Das ideale Diversity Management? Struktur und Organisation aus Sicht der Träger und SchulungsteilnehmerInnen – Zentrale Ergebnisse einer Studie im Auftrag des AMS Wien

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-KundInnen macht neue Handlungsansätze notwendig. Da viele arbeitsmarktpolitische Leistungen von externen Bildungsträgern zugekauft werden, rückt deren Diversity Management in den Blickpunkt. Blum und Simon (2017)[1] haben in einer explorativen Analyse der Diversitätsansätze bei Bildungsträgern festgestellt, dass Diversity Management in typischen Trägern arbeitsmarktpolitischer Ziele den Status eines Nebenzieles einnimmt und anderen Unternehmenszielen untergeordnet wird.

Die vorliegende Studie, die von SORA – Institute for Social Research and Consulting[2] im Auftrag des Landesgeschäftsstelle des AMS Wien mit Jahresbeginn 2021 abgeschlossen wurde, nimmt deshalb das Diversity Management ausgewählter Bildungsträger im Rahmen eines Fallstudiendesigns genauer unter die Lupe.[3] Wie kann das AMS das Diversity Management bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote unterstützen?

Die Fallstudien basieren vorwiegend auf der Analyse von Dokumenten der Bildungsträger, die für diese Studie bereitgestellt wurden bzw. die auf deren Websites zur Verfügung stehen. Ergänzend wurde ein Workshop mit VertreterInnen der ausgewählten Bildungsträger sowie eine Befragung der TeilnehmerInnen durchgeführt.

2 Diversity Management bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Angebote

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. 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 ExpertInnenposition 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, nämlich a) Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote, b) Organisationskultur und Kursatmosphäre und c) 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 bestehen eine hohe Zufriedenheit der TeilnehmerInnen und eine positive Wahrnehmung der diversitätsgerechten Gestaltung der Bildungs- und Beratungsangebote. Das betrifft sowohl die Rahmenbedingungen als auch die methodisch-didaktische Umsetzung. Gerade für TrainerInnen 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 Betrag. Diese sehen neben Vorgaben für Rahmenbedingungen der Bildungs- und Beratungsangebote regelmäßig verpflichtende Gender- und Diversitätstrainings für TrainerInnen vor. Personalverantwortliche legen in Auswahlgesprächen für TrainerInnen meist keinen Schwerpunkt auf Gender- und Diversity-Kompetenzen, weshalb die Vorgaben des AMS besonders wichtig sind.

1 Vgl. Blum, Johanna / Simon, Julia (2017): Diversity bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Im Auftrag des AMS Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12405.

2 www.sora.at.

3 Download der Langfassung dieser Studie in der E-Library des AMS-Forschungsnetzwerkes unter www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=13378.

Gender- und Diversity-Beauftragte treiben nicht nur organisationsintern die Entwicklung eines Diversity Management voran, sie stehen insbesondere für die TeilnehmerInnen als Ansprechpersonen bereit und bieten ergänzende Angebote für Diversity-Gruppen an. Aktivitäten, die die Sensibilisierung der TeilnehmerInnen im Hinblick auf Gender und Diversity anstreben, werden eher von Trägern angeboten, die ein umfassendes Diversity Management etabliert haben. Die TeilnehmerInnen 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 im Hinblick auf MitarbeiterInnen 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 BewerberInnen. 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 Monitoring-Berichte 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 Nebenzieles ein.[4] 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.

3 Optionen des AMS zur Stärkung des Diversity Managements

Das AMS kann Diversity Management in Ausschreibungen einen höheren Wert zuschreiben, indem konkrete Vorgaben für Diversity Management bzw. Diversitätsstandards festgelegt werden. Diese helfen, Zielkonflikte zugunsten einer Berücksichtigung von Diversity zu entscheiden. Auch von den Trägern wird die Entwicklung und Implementierung von weiteren diversitätsbezogenen Vorgaben in Ausschreibungen des AMS angeregt. Einheitliche Standards für alle Anbieter stellen faire Wettbewerbschancen unter den Bildungsträgern sicher, ohne dass die Berücksichtigung von Diversität zugunsten von Preisvorteilen eingespart wird. Die VertreterInnen sehen dadurch die Chance, Diversity Management in ihren Organisationen kontinuierlicher und besser als bisher umzusetzen.

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

3.1 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.

3.2 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 Gleichstellungsbe-

4 Vgl. Blum, Johanna / Simon, Julia (2017): Diversity bei Trägern arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Im Auftrag des AMS Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12405.

richten oder mittels Management-Instrumenten wie einer sogenannten »Diversity Score Card« erfolgen. Eine Qualitätssicherung setzt voraus, dass Ziele im Rahmen des Diversity Managements entsprechend konkret und messbar formuliert werden.

3.3 TrainerInnenkriterien

Welche Voraussetzungen müssen TrainerInnen in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen erfüllen? Die bestehenden TrainerInnenkriterien im 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 MitarbeiterInnen überwiegend selbst durch. Ein verpflichtender Besuch von Schulungen externer Anbieter würde dem gegenseitigen Austausch dienen sowie zu einer Qualitätssteigerung führen.

3.4 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 können für die Gleichstellung förderlich sein. Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass die konzeptionelle Gestaltung bestehende Ungleichheiten nicht im Sinne der »Separation« fortschreibt.[5]

5 Vgl. 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, Volume 32, Nr. 4, pp. 1199–1228.

3.5 Sensibilisierung der TeilnehmerInnen

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

4 Fazit

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.

www.ams-forschungsnetzwerk.at
… ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der Autorinnen

SORA Institute for Social Research and Consulting
Ogris & Hofinger GmbH
Bennogasse 8/2/16
1080 Wien
Tel.: 01 5853344
E-Mail: office@sora.at
Internet: www.sora.at

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,– (inkl. MwSt., zuzügl. Versandspesen).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P.b.b.
Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Juli 2021 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn