

 **Bundesministerium**
Kunst, Kultur,
öffentlicher Dienst und Sport


STUDIENBERICHT

Gerechtigkeit im Arbeitsumfeld. Respekt, Würde und Anerkennung in BMKÖS und BMK

Studienautorinnen:

Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann – uebergrenzendenken –
Forschung & wissenschaftliche Beratung e.U.

Dr.ⁱⁿ Karin Schöpflug – FH Campus Wien

 **Bundesministerium**
Klimaschutz, Umwelt,
Energie, Mobilität,
Innovation und Technologie



Wien, Jänner 2025

Impressum

Erstellt im Auftrag des BMKÖS

Autor:innen:

Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann

uebergrenzendenken – Forschung & wissenschaftliche Beratung e.U. und

Dr.ⁱⁿ Karin Schönpflug (FH Campus Wien)

Wien, 2025

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des BMKÖS sowie des BMK und der Autorinnen ausgeschlossen ist.

Summary	5
1 Einleitung.....	7
2 Studiendesign.....	9
2.1 Theoretische Grundlagen	10
2.1.1 Organisationsforschung – „Gendered Organizations“	11
2.1.2 Praxistheorie: Habitus und Kapitalienkonzept nach Bourdieu.....	13
3 Methoden	15
3.1 Dokumentenanalyse	15
3.2 Sekundärdatenanalyse	15
3.3 Qualitative Erhebung	16
3.3.1 Expert:innen-Interviews	16
3.3.2 Qualitative Interviews.....	17
4 Ergebnisse	20
4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	20
4.1.1 Gesetzliche und andere regulatorische Rahmenbedingungen für Gleichstellung und Diversität im Bund.....	22
4.1.2 Strukturelle Verankerung der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden	25
4.1.3 Personalbezogene Kernprozesse und Instrumente.....	27
4.1.4 Weitere aktuelle strategische und maßnahmenbezogene Aktivitäten im BMK und BMKÖS zu Gleichstellung und Diversität	30
4.2 Analyseergebnisse der Sekundärdatenauswertung	31
4.2.1 Beschreibung der herangezogenen Datenquellen	32
4.2.2 Ergebnisse der Sekundärdatenauswertung.....	33
4.3 Analyseergebnisse der qualitativen Erhebung	55
4.3.1 Wahrnehmung von Gleichstellungs- und diversitätsrelevanten Strukturen.....	55
4.3.2 Dienstrechtliche und organisationskulturelle Faktoren	56
4.3.3 Wahrnehmung der internen Diversität	57
4.3.4 Motivation und Arbeitszufriedenheit	59
4.3.5 Entlohnung und Belohnungen	60
4.3.6 Flexible Arbeitsbedingungen	60
4.3.7 Weiterbildung der Mitarbeiter:innen.....	61
4.3.8 Kommunikation und Feedback	61
4.3.9 Recruiting/Stellenbesetzung.....	61
4.3.10 Führungskräfteentwicklung.....	62
5 Fazit	64
6 Literatur	69

7 Glossar	73
8 Anhang:.....	78

Summary

Die Ergebnisse dieser explorativen Studie zeigen beispielhaft, dass der Bundesdienst durch Merkmale wie Arbeitsplatzsicherheit, niedrigen Gender Pay Gap, hohe Flexibilität, Weiterbildungschancen und Möglichkeiten zur internationalen Mobilität punktet. Hinsichtlich der Gerechtigkeit im Arbeitsumfeld zeigt sich aber, dass wirkmächtige Unterschiede zwischen Personen und Personengruppen hergestellt werden, u.a. durch gesetzliche Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Vorgaben zu Menschen mit Behinderungen), hierarchische Positionen, Zugehörigkeiten zu weltanschaulichen Gruppen und sozialen Netzwerken und einzelnen Diversitätskategorien, wie ethnischer Zugehörigkeit oder Behinderung. Begründungen und Bewertungen von Unterschieden in der öffentlichen Verwaltung werden u.a. in der Befolgung von Gesetzen, der zunehmenden Abhängigkeiten der Verwaltung von der politischen Sphäre und dem Grad an diversitätsbezogenen Bewusstsein von Mitarbeiter:innen und Führungskräften gesehen. Die Inklusion benachteiligter Gruppen gilt zwar als moralische und gesetzliche Verpflichtung, doch sind Vorstellungen von exkludierender Normalität tief in der Organisationskultur verankert.

Die explorative Studie zeigt beispielhaft, dass hinsichtlich Gerechtigkeit, Respekt, Würde und Anerkennung im Arbeitsfeld Bundesverwaltung noch Herausforderungen hinsichtlich der Fortschreibung von Privilegien und Benachteiligungen bestehen. Dies zeigt sich u.a. darin, dass die Mitgliedschaft in sozialen Netzwerken und das damit verbundene soziale und kulturelle Kapital den Zugang zum und die Weiterentwicklung im Bundesdienst tendenziell erleichtern, was die fehlende Diversität im Bundesdienst ein Stück weit erklärt.

Die Auswirkung der Unterschiede auf das System betreffen die Entwicklungsfähigkeit der Organisation, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Führungsqualität und Führungskräftebesetzung. Die explorative Studie liefert somit Hinweise darauf, dass aktuell im österreichischen öffentlichen Dienst vor allem Akademiker:innen ohne Migrationsgeschichte, Menschen mit guter sozialer und weltanschaulicher Vernetzung sowie Personen ohne Behinderungen, die den vorherrschenden Normvorstellungen entsprechen, begünstigt werden.

Um die Gleichstellungs- und Diversitätsagenden im Bund zu stärken und weiterzuentwickeln sind u.a. vertiefende Datenerhebungen nötig. Empfehlenswert ist die

Etablierung eines Diversitätsmonitorings, die Einbeziehung aussagekräftiger diversitätsbezogener Fragen in die Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung, die Durchführung repräsentativer Studien (quantitativ und qualitativ) zu den hier ausgewiesenen Kernthemen und die kontextbezogene Umsetzung internationaler Good Practices sowie die Entwicklung innovativer Umsetzungs-Tools.

1 Einleitung

Die Studie „Gerechtigkeit im Arbeitsumfeld. Respekt, Würde und Anerkennung im BMKÖS und BMK“ verfolgte den Zweck, abseits von herkömmlichen Diversitätskategorien¹ einen explorativen, also erkundenden Blick auf wirkmächtige Unterscheidungen und Ungleichverhältnisse im Arbeitsort „Ministerium“ zu werfen. Diese Erhebung wurde als notwendig erachtet, um die Debatte rund um (mangelnde) Diversität² und mögliche strukturelle Privilegien, Hürden und Ausschlussmechanismen zu versachlichen.

Vorrangiges Ziel der Studie war es, potenzielle Privilegien, Hürden und Ausschlussmechanismen für Mitarbeiter:innen zu erkunden, um daraus Themen für weitere Vertiefungsschritte, wie beispielsweise bundesweit angelegte repräsentative Studien, für die weitere Gleichstellungs- und Diversitätsarbeit abzuleiten.

Für die Studie stellten sich das BMKÖS und das BMK als Beispielorganisationen im öffentlichen Dienst zur Verfügung. Die Bereitschaft der beiden Ressorts, einen forschenden Blick auf bestehende Gleichstellungs- und Diversitätsverhältnisse zu ermöglichen, ist aus Perspektive der Organisationsforschung ein mutiger Schritt, stehen doch Verwaltungen ungleich stärker im Fokus der Öffentlichkeit als beispielsweise privatwirtschaftliche Unternehmen. Die beiden Ressorts unterstreichen damit ihren Willen die gleichstellungs- und diversitätsbezogene Weiterentwicklung des Bundesdienstes durch die Sichtbarmachung von Verbesserungspotenzialen zu unterstützen.

Das Studiendesign umfasst die Analyse vorhandener gleichstellungs- und diversitätsrelevanter Daten, Expert:innen-Interviews und qualitative Interviews mit Mitarbeiter:innen. Ausgehend von einem organisations- und diversitätstheoretischen Hintergrund ermöglicht es dieses Methodenset, explorative Einblicke in einen breiteren Handlungsrahmen zu stellen und daraus weitere Handlungsmöglichkeiten für die Ressorts abzuleiten, sowie Hypothesen für vertiefende, repräsentative angelegte Datenerhebungen zu bilden.

¹ Siehe Glossar: Diversitätskategorie

² Siehe Glossar: Diversität

Der Studienbericht ist wie folgt aufgebaut. Zunächst werden die Leitfragen vorgestellt und die diversitätsbezogenen organisations- und praxistheoretischen Grundlagen, die den weiteren Forschungsprozess rahmen (Kapitel 2). Im 3. Kapitel wird das für diese Studie gewählte Methodenset dargelegt. Das darauffolgende 4. Kapitel widmet sich den Ergebnissen der jeweiligen Prozessschritte. Im Fazit finden sich die Beantwortung der Leitfragen, Handlungsoptionen sowie Hypothesen für die vertiefende Erforschung zentraler Themenfelder.

2 Studiendesign

Die beiden an der Studie beteiligten Ressorts sollten entlang der Forschungsleitfragen beispielhafte Einblicke in den Umgang mit Gleichstellung und Diversität in der Bundesverwaltung geben. Dafür wurde ein exploratives Studiendesign entwickelt (Bohnsack 2014). Ein solches ermöglichte es aus den vielfältigen Positionierungen von Mitarbeiter:innen heraus, theoriegeleitet gleichstellungs- und diversitätsbezogene Erfahrungen, Sichtweisen und Einordnungen zu erfassen und diese in Bezug zu bestehenden Diversitätsdaten und Rahmenbedingungen (z.B. Vorgaben, Regelungen etc.) zu setzen. Durch diese Inbezugsetzung konnten leitfragenrelevante Themenfelder und Entwicklungsbedarfe identifiziert werden. Aus diesen ließen sich Handlungsoptionen ableiten sowie Hypothesen, die in zukünftigen vertiefenden, repräsentativ angelegten Erhebungen getestet (verifiziert bzw. falsifiziert) werden können.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich der Zweck und damit die Reichweite der Aussagen einer explorativen Studie von einer repräsentativen Studie grundsätzlich unterscheiden. In einer explorativen Studie besteht nicht der Anspruch für eine bestimmte Grundgesamtheit (z.B. alle Mitarbeiter:innen eines Ressorts) allgemein gültige Aussagen zu treffen, wie dies bei einer repräsentativen Studie der Fall ist. Explorative Forschung hat einen Erkundungszweck zu erfüllen. Das heißt im gegebenen Fall durch einen vielfältigen Blick auf das Thema Gleichstellung und Diversität entlang der definierten Forschungsfragen, das Handlungsfeld „Bundesverwaltung“ zu erkunden, Redundanzen in der Wahrnehmung des organisationalen Alltags zu identifizieren und daraus relevante Themen, Handlungsoptionen und zu prüfende Hypothesen für die vertiefende Weiterarbeit abzuleiten. Explorative Forschung geht daher häufig repräsentativen Studien voran, um deren thematische Ausrichtung zu erkunden und eine Grundlage für die Entwicklung eines repräsentativen Forschungsdesigns zu liefern.

Anzumerken ist zudem, dass die/diese Studie keinen Vergleich der beiden Bundesministerien beinhaltet. Die beiden Ministerien haben sich im Rahmen der Studie einer wissenschaftlich begleiteten und kritischen Evaluierung zu Gerechtigkeit im Arbeitsumfeld gewidmet.

Die folgenden fünf leitenden Forschungsfragen wurden in zwei Workshops mit den Auftraggeber:innen konkretisiert:

- Frage 1: Wie werden Unterschiede zwischen Personen und Personengruppen hergestellt?
- Frage 2: Wie werden diese Unterschiede begründet und wie werden sie bewertet?
- Frage 3: Wie wirken sich diese Unterschiede auf Dienstnehmer:innen in den untersuchten Organisationseinheiten aus?
- Frage 4: Wie wirken sich diese Unterschiede auf das System/die Organisation (Ministerium) aus?
- Frage 5: Wem nutzt der Status Quo, wer erfährt dadurch Nachteile?

Diese Leitfragen adressieren somit die Herstellung von Unterschieden, deren Begründung und Bewertung, wie auch deren Auswirkungen auf die Organisation und ihre Mitarbeiter:innen. Dabei wurden Strukturen und Prozesse der Organisationen und deren Effekte auf Gleichstellungs- und Diversitätsverhältnisse ins Zentrum der Erkundung gestellt und nicht einzelne Diversitätskategorien, wie z.B. Geschlecht, Alter oder Behinderung, als Ausgangspunkt genommen. Dies leitete auch die Auswahl der in Folge ausgeführten theoretischen Grundlagen.

2.1 Theoretische Grundlagen

Entsprechend der Fragestellungen wurden für die Studie diversitätsbezogene organisations- und praxistheoretische Konzepte herangezogen, welche den Forschungsprozess theoretisch anleiteten. Dafür herangezogen wurden insbesondere die Arbeiten von Küpper/Ortmann (1988) und Rastetter/Jüngling (2018) zu Mikropolitiken³ in Organisationen, sowie Acker (2006, 2012) zu Vergeschlechtlichungsmechanismen in Organisationen, welche auch intersektionale⁴ Zugänge einbezieht. Entlang der Praxistheorie von Bourdieu (1992), konnte das handlungsrelevante Zusammenspiel zwischen gesellschaftlichen Ein- und Ausschlussstrukturen (z.B. Klassismus⁵) und individuellen Praktiken adressiert werden.

³ Siehe Glossar: Mikropolitiken

⁴ Siehe Glossar: Intersektionalität

⁵ Siehe Glossar: Klassismus

2.1.1 Organisationsforschung – „Gendered Organizations“

Acker geht in ihren Arbeiten der auch dieser Studie zugrundeliegenden Frage nach, wie in Organisationen in- und exklusionsrelevante Unterschiede zwischen Personen und Personengruppen hergestellt und begründet werden. Sie benennt die damit verbundenen Prozesse als „inequality regimes“ (Acker 2006). In ihrem Forschungsfokus stehen Geschlecht (gender), Klasse (class) und Rassifizierung⁶ (race), als Differenzkategorien, die sie auch intersektional untersucht (vgl. Acker 2012). Geschlechter-, Klassen- und Rassifizierungshierarchien werden nach Acker laufend in organisationalen Praktiken und Prozessen, wie Alltagshandeln und Entscheidungsprozessen, hergestellt und erneuert. Dies zeigt sich u.a. in den Handlungsmöglichkeiten von und Verhaltenserwartungen an unterschiedliche Personengruppen. Acker identifiziert mehrere Ebenen auf denen Unterscheidungsprozesse stattfinden (Acker 2012):

- **Legitimation von Ungleichheitsverhältnissen:** Die Legitimation bzw. Delegitimation von Ungleichheit und Diskriminierung orientiert sich nach Acker an der jeweiligen Eigenlogik der Organisation. In Verwaltungsorganisationen ist der Vollzug von Gesetzen und anderen Vorgaben leitend und damit auch die Vermeidung von Diskriminierung. In der Privatwirtschaft wird – im Unterschied zur Bundesverwaltung – unter der gegebenen kapitalistischen Produktionslogik Ungleichheit durch das meritokratische Prinzip begründet. Das heißt, es wird weitgehend davon ausgegangen, dass alle Menschen in einem leistungsorientierten System die gleichen Chancen haben. In bürokratischen Organisationen wird Ungleichheit zunächst durch das Hierarchieparadigma begründet bzw. legitimiert. Das Leitprinzip der österreichischen Bundesverwaltung ist daher nicht die Meritokratie, sondern es sind demokratische Prinzipien und Gesetze zur Gleichbehandlung, Gleichstellung und zum Schutz vor Diskriminierung. Dieser Aspekt adressiert im Weiteren insbesondere die erste Leitfrage zur Begründung von in- und exkludierenden Unterscheidungen.
- **Organisationale Subtexte:** Acker zeigt auf, dass in den organisationsspezifischen Leitlinien, Regelungen etc. Unterscheidungsmechanismen, aber auch Gleichstellungsanforderungen eingeschrieben sein können und damit auch eine

⁶ Siehe Glossar: Rassifizierung

Begründung und Legitimation erfahren. Daher sind Dokumentenanalysen (siehe 3.1) wichtige Bestandteile von diversitätsanalytischen Vorhaben.

- **Organisationale Strukturen:** Hier zeigt Acker u.a. auf, dass scheinbar neutrale Strukturen, wie z.B. die Möglichkeit zur internen Mobilität, oder in Teilzeit zu arbeiten, vergeschlechtlichte Aspekte enthalten können. Dieser Aspekt schärfte im Forschungsprozess den Blick hinsichtlich vorherrschender Normalitätsvorstellungen und die Fragen, wie vorhandene Strukturen auf Individuen wirken und wer durch diese Vorteile bzw. Nachteile erfährt.
- **Praktiken und Prozesse:** Hier verweist Acker auf als neutral bzw. objektiv empfundene Praktiken und Prozesse (z.B. Einstellungsverfahren), welche aber in der Realität aufgrund bestehender Machtverhältnisse und Interessen durch informelle Praktiken unterlaufen werden (vgl. Küpper/Ortmann 1988; Rastetter/Jüngling 2018). In diesem Zusammenhang thematisiert Acker u.a. das Phänomen der sozialen Netzwerke, die im Recruiting eine Rolle spielen können und zur Entstehung und Fortschreibung von Ungleichheitsverhältnissen beitragen können. Dieser Aspekt leitet somit insbesondere auf die erste Leitfrage hin, wie Unterscheidungen und damit verbundene Barrieren und Handlungsmöglichkeiten in Organisationen entstehen.
- **Alltägliche Interaktion zwischen den Mitarbeitenden sowie den Führungskräften:** Hierzu zählen Umgangston und Vorstellungen hinsichtlich eines „angemessenen Verhaltens“, die nach Situation, diversitätsbezogener Organisationskultur, Abteilung und Haltung der Beteiligten variieren (Acker 2006: 451ff). Sie zeigen sich in Mikropolitiken, wie nicht zuhören, nicht um Rat fragen, nicht sozial inkludieren. Hier wirken oft auch Bilder von „passenden“ Charakteristika „idealer“ Mitarbeitender. Dies weist nicht nur auf die Differenzdimension Geschlecht, sondern auch auf Behinderung, die Weltanschauung und andere Differenzdimensionen hin. Auch dieser Aspekt richtet damit den Blick auf Unterscheidungspraktiken, die in der Organisations- bzw. Abteilungs- oder Teamkultur vollzogen werden.
- **Grad der räumlichen und zeitlichen Flexibilität:** Acker stellt in ihren Analysen auch fest, dass die zeitliche und räumliche Flexibilität in Organisationen auch hierarchisch begründet wird. Höhere Positionen verfügen diesbezüglich über mehr Freiheitsgrade, niedrigere Ränge unterliegen häufiger der Anwesenheitspflicht und haben diesbezüglich eingeschränktere Möglichkeiten (z.B. Telearbeit und Home-Office). Die diesbezüglichen

Regelungen und der alltägliche Umgang damit waren daher in den Blick zu nehmen, wie auch der diesbezügliche Entscheidungsspielraum von Leitungen.

- **Sichtbarkeit von Ungleichheitsverhältnissen in der Organisation:** Das Bewusstsein hinsichtlich existierender Ungleichheitsverhältnisse variiert zwischen den Beteiligten in Organisationen – wie Acker es ausdrückt: „One privilege of the privileged is not to see their privilege“⁷ (Acker 2006, 452). Eine hohe Sichtbarkeit und Thematisierung vorhandener Ungleichheitsverhältnisse bzw. von Fällen von Diskriminierung bergen für jede Organisation grundsätzlich die Chance auf Veränderung und damit Weiterentwicklung in sich. Acker weist dementsprechend darauf hin, dass „[...] a culture of denial and invisibility of inequalities perpetuates the inequalities.“⁸ (Acker 2012, 216). Der Veränderungswille und damit die Glaubwürdigkeit einer Organisation ihren (potenziellen) Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit gegenüber, zeigen sich demnach auch im Willen, Ungleichheitsverhältnisse und Diskriminierung nicht zu verbergen, sondern sichtbar zu machen und aktiv mittels Strategien und Maßnahmen zu adressieren.

2.1.2 Praxistheorie: Habitus und Kapitalienkonzept nach Bourdieu

Bourdieu's theoretische Zugänge sind für diese Studie insofern relevant, als sie in Kombination mit den organisationstheoretischen Forschungen Ackers, die Organisation als sozialen Raum in den Blick nehmen. Der Soziologe weist in seinen Arbeiten insbesondere auf Klassenverhältnisse entlang ökonomischer und habituelier Unterschiede hin und denkt, wie Acker, gesellschaftliche Strukturen mit sozialen Handlungen zusammen. Das heißt, soziales Handeln wird immer durch gegebene gesellschaftliche und organisationale Strukturen beeinflusst; und das Handeln bringt wiederum diese Strukturen hervor. So bildet sich beispielsweise die Machtverteilung zwischen den Geschlechtern in Prozessen der Arbeitszuteilung und Besetzungsverfahren ab. Die Verknüpfung von Handlung und Struktur erfolgt bei Bourdieu durch den sogenannten Habitus, den er als verkörperte Handlungs-, Wahrnehmungs- und Denkmatrix beschreibt (Bourdieu 1979). Im Habitus ist z.B. angelegt, was sich Menschen aufgrund ihrer sozialen Positionierung zutrauen, was sie für sich als denkbar erachten, was für sie selbstverständlich ist oder vollkommen

⁷ „Ein Privileg der Privilegierten ist es, ihre Privilegien nicht zu sehen.“ (Übersetzung der Studienautorinnen)

⁸ „[...] eine Kultur der Leugnung und Unsichtbarmachung von Ungleichheiten selbige perpetuiert.“ (Übersetzung der Studienautorinnen)

unmöglich erscheint. Indikatoren für den Habitus sind u.a. Selbstbewusstsein oder Sprech-, Lebens- und Arbeitsweisen. Organisationen referenzieren auf habituelle Aspekte u.a. in ihren Auswahlverfahren neuer Mitarbeiter:innen, ihren Verhaltenserwartungen und Normalitätsvorstellungen.

Die soziale Positionierung einer Person wird nach Bourdieu zudem durch deren Kapitalienausstattung beschreibbar (vgl. Bourdieu 1992), die auch in Organisationen als Differenzierungsmarker für Ein- und Ausschlussmechanismen fungiert: Das ökonomische Kapital umfasst materielle Güter, Vermögensbestände und die Verfügbarkeit von monetären Ressourcen. Das kulturelle Kapital beschreibt u.a. klassenspezifisches inkorporiertes Kulturkapital, wie Manieren, Geschmack, Lebensstil und Bildung. Das soziale Kapital wiederum beschreibt die Einbindung in und den Zugang zu formellen und informellen Netzwerken. Das symbolische Kapital umfasst u.a. Bildungsabschlüsse, Vertrauenswürdigkeit, Reputation, Prestige.

Bourdieu betrachtet Organisationen somit als soziale Räume, als relationale Gebilde, die ihre jeweilige Eigenlogik aufweisen. Sie bestehen aus einem Netz aus sozialen Beziehungen. Organisationen sind als soziale Handlungsfelder nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern stehen in Abhängigkeit zu anderen mehr oder weniger machtvollen Feldern. In unserem Fall steht die Verwaltungsorganisation in einer Beziehung zum politischen Feld. Innerhalb der Felder konkurrieren Akteur:innen mit spezifischen Spielregeln um Definitions- und Positionsmacht und handeln so aus, welche Ressourcen im Feld als wertvoll gelten, und welche sozialen Praktiken anerkannt werden.

Bourdieu interessiert sich in seiner Arbeit insbesondere auch für die Beharrlichkeit und Stabilität von Systemen und die darin vorhandenen Unterdrückungs- und Ausbeutungsverhältnisse. Er verweist darauf, dass Akteur:innen dazu tendieren, in gewohnten Handlungsmustern zu verharren, und die im Feld Privilegierten haben zumeist kein Interesse daran, Strukturen zu verändern (Erhaltungsstrategien). Die Stabilität eines sozialen Feldes ergibt sich nach Bourdieu auch aus der Verinnerlichung von Herrschaftsstrukturen, die als normal erachtet werden. Er nennt diesen Mechanismus „symbolische Gewalt“. Diesbezügliche Indikatoren sind: Scham, Selbstabwertung, Selbstausschluss, Anerkennung von Normalität (die „Natur“ einer Organisation).

Die analytischen Aspekte nach Acker und Bourdieu bilden ausgehend von den Leitfragen die wesentliche Grundlage für die Methodenauswahl, die Entwicklung der Interviewleitfäden, und die Ableitung von Handlungsoptionen.

3 Methoden

Die explorative Studie wurde entlang des folgenden Methodensets als iterativer Prozess durchgeführt: Dokumentenanalyse, Sekundärdatenanalyse, Expert:innen-Interviews, qualitative Interviews mit Mitarbeiter:innen. Die eingesetzten Methoden werden in Folge kurz beschrieben.

3.1 Dokumentenanalyse

Mit der Analyse diversitätsrelevanter Dokumente wurden die strukturellen und kulturellen Rahmungen und organisationale Subtexte erfasst (vgl. 2.1.1; Acker 2006). Die für die Fragestellungen vorhandenen relevanten Dokumente wurden gemeinsam mit den Auftraggeber:innen identifiziert und, so weit nicht öffentlich zugänglich, den Forscher:innen zur Verfügung gestellt. Bei den analysierten Dokumenten handelt es sich um themenrelevante gesetzliche und andere regulatorische Rahmenbedingungen, die strukturelle Verankerung der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden, personalbezogene Kernprozesse und Instrumente, sowie die aktuellen strategischen und maßnahmenbezogenen Regelungen der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden in den beiden Bundesministerien.

Die Dokumentenanalyse wurde weitgehend im Vorfeld der qualitativen Interviews vorgenommen, um die formalen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter:innen zu erfassen und diesbezügliche Bezugnahmen und Wahrnehmungsweisen der Interviewpartner:innen einordnen zu können. Von Interviewpartner:innen zusätzlich thematisierte Unterlagen wurden im Forschungsverlauf und bei der Analyse sowie der Ausarbeitung von Handlungsoptionen, einer iterativen Vorgangsweise entsprechend, berücksichtigt.

3.2 Sekundärdatenanalyse

Zeitgleich mit der Dokumentenanalyse wurden bereits vorhandene diversitätsrelevante Daten analysiert, die für die vorliegende Studie von Bedeutung waren (Feststellung des Status Quo).

Die Sekundärdaten wurden aus internationalen und nationalen Quellen gespeist. Über die Berichtslagen wurden für die Fragestellungen relevante kategoriale Themenfelder gebildet und beschrieben, um der thematischen Fokussierung der qualitativen Erhebung zu dienen. Nach der qualitativen Erhebung wurden die Sekundärdatenergebnisse nochmals gesichtet und mit den qualitativen Ergebnissen, wo dies möglich war, verglichen, um etwaige die Leitfragen betreffende Themenverdichtungen oder auch Hinweise auf Widersprüchlichkeiten zu identifizieren.

Die Sekundärdaten dienten somit einerseits der internationalen Einordenbarkeit der Befunde für Österreich, andererseits dazu, die Interviewdaten in die österreichische Verwaltungsrealität als auch die spezifischen Organisationsstrukturen der beiden Ressorts einordnen zu können. Hierfür sind insbesondere die von den Ressorts zur Verfügung gestellten Strukturdaten zum Personal zur Verwendung gekommen.

3.3 Qualitative Erhebung

3.3.1 Expert:innen-Interviews

Aufbauend auf den theoretischen Ausgangspunkten und den Erkenntnissen aus der Dokumenten- und Sekundärdatenanalyse wurden Expert:innen-Interviews geführt. Dabei sollten die bis dahin vorliegenden Erkenntnisse verifiziert und offene Fragen geklärt werden. Zudem dienten die Expert:innen-Interviews dazu, den Stand der organisationalen Strategien, Ziele und Maßnahmen im Bereich der Gleichstellung⁹ und des Diversitätsmanagements¹⁰ aus Sicht der Expert:innen zu erheben und mit den Wahrnehmungen der interviewten Mitarbeiter:innen zu vergleichen. Es wurden vier für das Themenfeld relevante Funktionsträger:innen aus dem BMKÖS bzw. dem BMK interviewt. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte aufgrund der internen Kenntnisse und Zuständigkeiten. Den Kontakt zwischen dem Forschungsteam und den Interviewpartner:innen stellten die Auftraggeber:innen her.

⁹ Siehe Glossar: Gleichstellung

¹⁰ Siehe Glossar: Diversitätsmanagement

Tabelle 1 Liste der interviewten Expert:innen

Funktion	Ressort
Sektion I, Präsidialangelegenheiten, Leiterin des Kompetenzzentrums für Diversität, Antirassismus und Antidiskriminierung	BMKÖS
Sektion I, Abteilung I/1, Leiter der Abteilung für Personal und Organisationsentwicklung	BMKÖS
Sektion I, Präsidialangelegenheiten, Leiterin der Sektion I „Präsidium“	BMK
Sektion I, Präsidium 12, Leiterin der Abteilung für Gleichstellung und Diversität	BMK

Quelle: Eigene Darstellung

Die in den Interviews angesprochenen Themen betrafen das Handlungspouvoir der Expert:innen - hinsichtlich der Förderung von Gleichstellung und Diversität sowie der Diskriminierungsprävention - und ihre Einschätzung zu den Leitfragen. Die Ergebnisse der Expert:innen-Interviews unterstützten zudem die Leitfadenkonstruktion der qualitativen Interviews und die Ableitung von Handlungsoptionen.

3.3.2 Qualitative Interviews

Die qualitativen Einzelinterviews wurden mit Personen aus den beiden teilnehmenden Bundesministerien unter Anwendung einer kontextbezogenen Adaption der Foto-VOICE-Methode (Wang/Burris 1997; Unger 2014) geführt. VOICE steht für „Voicing Our Individual and Collective Experience“. Dabei fotografieren die Teilnehmer:innen ihre Arbeitsumgebung unter festgelegten Fragestellungen. Diese Methode knüpft über Fotos und das Sprechen darüber konkret an die Arbeits- und Lebenswelt der Mitarbeiter:innen an und eröffnet den Interviewpartner:innen einen Raum, in dem sie die für sie relevanten Diversitätsaspekte und -dynamiken artikulieren können. Zielsetzung dieser Methode war es daher, den Blick für den Ist-Zustand zu schärfen, die Erfahrungen und Wahrnehmungen von Strukturen und Prozessen, welche Ungleichheit produzieren, partizipativ ansprechen zu können und Anregungen für Veränderungen zu sammeln. Das Sampling erfolgt nach dem Prinzip der Perspektivenvielfalt. Bei der Wahl der Auswahlkriterien wurde ein Schwerpunkt auf organisationale Merkmale gesetzt, um den Fokus auf unterschiedliche Arbeitssituationen und Perspektiven auf die Organisation aufgrund von Erfahrungswissen

zu legen. Daher sollten Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichen Vertragsformen und Hierarchiestufen einbezogen werden.

Folgende Auswahlkriterien wurden festgelegt (vgl. Jans 2006):

- Vertragsart (organisationales Merkmal)
- Dienstjahre (organisationales Merkmal)
- Funktion (Expertise und Qualifikation)
- Position (organisationales Merkmal)
- Geschlecht (demografisches Merkmal)

Die Einladung mit inhaltlichen Informationen zur Studie, zum Ablauf und zur Interviewmethode wurde über verschiedene Verteiler an Mitarbeitende des BMK und BMKÖS ausgeschickt, um eine möglichst breite Streuung zu erreichen. Das Anschreiben wurde zwischen den Wissenschaftler:innen und den Auftraggeber:innen abgestimmt. Personen, die sich für eine Teilnahme an der Studie interessiert zeigten, sollten sich direkt bei Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann via E-Mail melden, wodurch intern die Anonymität der Teilnehmenden gewahrt wurde.

Insgesamt erklärten sich 43 Mitarbeitende aus dem BMKÖS und dem BMK für ein Interview bereit, wovon entsprechend der vorhandenen Ressourcen 11 Personen nach den Sampling-Kriterien ausgewählt wurden. Hinsichtlich der Vertragsart wurden zwei beamtete Personen, fünf Vertragsbedienstete, drei Personen mit einem Vertrag für ein Verwaltungspraktikum und eine Person mit einem externen Vertrag interviewt. Das Dienstalter der beamteten Personen lag bei durchschnittlich 20 Jahren, das der Vertragsbediensteten zwischen ein und zehn Jahren, die drei Personen mit Praktikumsvertrag befanden sich im Rahmen ihrer Vertragsbefristung von einem Jahr und die interviewte Person mit einem externen Vertrag verfügte über eine Anstellungsdauer von ca. fünf Jahren. Hinsichtlich ihrer Funktion waren drei Referenten bzw. Referentinnen, vier Personen mit Leitungsfunktion, drei mit Praktikumsfunktion und eine Person mit spezieller Fachexpertise vertreten. Dadurch fanden sich folglich auch mehrere hierarchische Positionen im Sample, sowie Personen mit und ohne Personalverantwortung, Personen in Ausbildung und eine Person, die außerhalb der bundesdienstlichen Hierarchie einzuordnen ist. Anzumerken ist zudem, dass von den elf interviewten sieben Personen vertragliche Befristungen aufwiesen und eine Person in Teilzeit tätig war. Es nahmen acht als Frauen gelesene Personen, und drei als Männer

gelesene Personen an der Studie teil. Keine der interviewten Personen identifizierte sich als trans oder nicht-binär.

Die Interviewpartner:innen wurden ersucht vor dem Interview fünf Fotos (Foto vom Schreibtisch, von der Arbeitsumgebung, einer typischen Situation beim Mittagessen, von etwas besonders Positiven im eigenen Ministerium, von etwas Verbesserungswürdigem) zu senden sowie eine Einverständniserklärung zu unterzeichnen. Die Interviews wurden auf Basis eines Frageleitfadens (siehe Anhang) am FH Campus Wien bzw. via Zoom geführt und fanden in der Arbeitszeit der Befragten statt.

Von den Interviews wurde eine Audioaufzeichnung gemacht. Diese wurden transkribiert und ausgewertet. Die Auswertungsmethode wurde inhaltlich-strukturierend angelegt und die Hauptkategorien aus den Fragestellungen und dem Theorierahmen abgeleitet (vgl. Steigleder 2008; Kuckartz 2012). Die Audioaufzeichnungen wurden entsprechend der Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung nach Projektende gelöscht.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Um organisationale Subtexte (siehe 2.1.1; vgl. Acker 2006, 2012) in den organisationalen Rahmenbedingungen und den vorhandenen strategischen Regelungen und Maßnahmen zu erfassen, wurden von den Auftraggeber:innen vor der qualitativen Erhebung themenrelevante Informationen eingeholt. Die Analyse wurde mit Blick auf die in den Dokumenten eingebetteten Unterscheidungsmuster vorgenommen. Die folgenden Dokumente konnten einbezogen werden:

Tabelle 2 Liste der Dokumente

Analysebereich	Dokumente
Gesetzliche und andere regulative Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none">• Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen• Internationales Übereinkommen über die Beseitigung aller Formen rassistischer Diskriminierung¹¹• Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau• UN-Behindertenrechtskonvention• Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen• EU-Verträge• Europäische Grundrechtecharta• EU-Richtlinien: Antirassismusrichtlinie RL 2000/43/EG, Antidiskriminierungsrichtlinie/ Rahmenrichtlinie Beschäftigung RL 2000/78/EG, Gleichbehandlungsrichtlinie RL 2006/54/EG• Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG)• Staatsgrundgesetz (StGG)• Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GIBG)• Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG)• Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG)• Beamtendienstrechtsgesetz

¹¹ Siehe: RIS - Internationales Übereinkommen über die Beseitigung aller Formen rassistischer Diskriminierung - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 21.01.2025

Analysebereich	Dokumente
	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsbedienstetengesetz • Ausschreibungsgesetz • Stellenbesetzungsgesetz • Frauenförderungspläne
Strukturelle Verankerung der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftseinteilungen der Ressorts
Personalbezogene Kernprozesse und Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Folder Employer Branding¹² Kampagne • Willkommensmappe • Leitfäden für Mitarbeiter:innengespräche • Ergebnisprotokoll zum Mitarbeiter:innengespräch mit Zielvereinbarung • Ergebnisprotokoll zur Teamarbeitsbesprechung • Gehaltsschema des Bundes • Belohnungsrichtlinie • Grundsätze Telearbeit • Grundausbildungsverordnungen
Aktuelle Aktivitäten zu Gleichstellung und Diversitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der beiden Ministerien • Verwaltungsakademie des Bundes – Seminare 2024 zu Gleichbehandlung und Diversität (Stand Dezember 2023)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse wurden für die Leitfadententwicklung der Interviews herangezogen. Sie dienten zudem der analytischen Einordnung von Interviewaussagen, hinsichtlich der Wahrnehmung oder auch Nicht-Wahrnehmung vorhandener Rahmenbedingungen, Prozesse, Strategien und Maßnahmen zum Thema Gleichstellung und Diversität durch die Interviewpartner:innen und den darin enthaltenen Unterscheidungen.

¹² Siehe Glossar: Employer Branding

4.1.1 Gesetzliche und andere regulatorische Rahmenbedingungen für Gleichstellung und Diversität im Bund

Die öffentliche Verwaltung muss entsprechend der geltenden Gesetze vollzogen werden. Grundlegend ist dabei die Gleichstellung und der anti-diskriminatorische Umgang mit Diversitäten für die Republik Österreich und ihre Verwaltungsorgane im Gleichheitsprinzip und dem Postulat der Freiheit, wie es u.a. in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verankert ist.¹³ Die unter anderem daraus ableitbaren Gleichstellungsgebote und Diskriminierungsverbote sind aktuell auf internationaler und nationaler Ebene festgelegt. Dabei werden sowohl einzelne Diversitätskategorien als auch Macht- und Diskriminierungsverhältnisse (z.B. Rassismus¹⁴) behandelt. Auf supranationaler Ebene sind hierzu zu nennen:

- Internationales Übereinkommen über die Beseitigung aller Formen rassistischer Diskriminierung¹⁵ (ICERD, BGBl. Nr. 377/1972), Art 5c bezieht sich ausdrücklich auf öffentliche Behörden
- Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW, BGBl. Nr. 443/1982)
- UN-Behindertenrechtskonvention (CRPD, BGBl. III Nr. 155/2008)
- Vertrag über die Europäische Union (EUV; BGBl. III Nr. 85/1999 idgF), Art. 2
- Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV; BGBl. III Nr. 86/1999 idgF), Art 10 und 19
- Art 1, 3 und 21 der Europäischen Grundrechtecharta (GRC; ABl. EU vom 30.03.2010, C 83/389)
- EU-Richtlinien (insbesondere Antirassismusrichtlinie RL 2000/43/EG, Antidiskriminierungsrichtlinie/ Rahmenrichtlinie Beschäftigung RL 2000/78/EG, Gleichbehandlungsrichtlinie RL 2006/54/EG)

¹³ Art 1 Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, Art 20 Europäische Grundrechtecharta (GRC; ABl. EU vom 30.03.2010, C 83/389), Art 7 B-VG, Art 2 StGG, Art 66 Staatsvertrag von St. Germain, 1920.

¹⁴ Siehe Glossar: Rassismus

¹⁵ Siehe: RIS - Internationales Übereinkommen über die Beseitigung aller Formen rassistischer Diskriminierung - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 21.01.2025

Auf nationaler Ebene wird auf diese internationalen Grundlagen in unterschiedlichen Gesetzen Bezug genommen. Das Fundament bilden hier zunächst die verfassungsgesetzlich gewährleisteten Rechte. Für den Bereich Antidiskriminierung und Gleichstellung sind der allgemeine Gleichheitssatz in Artikel 2 des Staatsgrundgesetzes (StGG) und Artikel 7 des österreichischen Bundes-Verfassungsgesetzes (B-VG) die zentralen Bestimmungen. Für den öffentlichen Dienst legt Art 3 1. Satz Staatsgrundgesetz explizit Folgendes fest: „Die öffentlichen Ämter sind für alle Staatsbürger gleich zugänglich.“ Damit ist verfassungsrechtlich festgelegt, dass bei der Vergabe öffentlicher Ämter – d.h. bei Stellenbesetzungen im öffentlichen Dienst – keine diskriminierenden Gründe bei Entscheidungen ausschlaggebend sein dürfen, wenn diese österreichische Staatsbürger:innen betreffen. Zudem sind Gender Mainstreaming und Budgeting im Bundesverfassungsgesetz verankert (Artikel 7 Abs. 2 B-VG und Artikel 13 Abs. 3 B-VG). Zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau sollen Geschlechterunterschiede in allen Politikfeldern, staatlichen Entscheidungsprozessen und der staatlichen Haushaltsführung berücksichtigt werden¹⁶.

Durch das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GIBG) ist für den öffentlichen Dienst auf einfachgesetzlicher Ebene Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters, der sexuellen Orientierung oder des Geschlechts vorgegeben. Die letzte Novelle brachte eine Ausdifferenzierung des Begriffs „Geschlecht“. Geschlecht umfasst nunmehr Geschlechtsmerkmale, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck und Geschlechterrolle.¹⁷ Zudem verbieten das Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) und das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG) Diskriminierungen auf Grund von Behinderung. Die genannten Gesetze adressieren somit Unterschiede über einzelne Diversitätsmerkmale.

¹⁶ Siehe: BKA: Gender Mainstreaming und Gender Budgeting. Online: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gender-mainstreaming-und-budgeting.html>

¹⁷ Siehe: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008858> (Abruf: 13.11.2024)

Das Beamtendienstrecht¹⁸ (Fassung vom 31.10.2024) und das Vertragsbedienstetengesetz (Fassung vom 31.10.2024)¹⁹ enthalten allgemeine Fürsorgepflichten des Dienstgebers sowie allgemeine Dienstpflichten der Dienstnehmer:innen (Beamte und Beamtinnen und Vertragsbedienstete). Daraus ist abzuleiten, dass sowohl innerhalb eines Dienstverhältnisses als auch gegenüber der Allgemeinheit keine Diskriminierung in Bezug auf die gesetzlich geschützten Merkmale stattfinden darf.

Darüber hinaus sind verfassungsrechtlich, einfachgesetzlich und in Verordnungen (z.B. Frauenförderungsplänen) Fördermaßnahmen für benachteiligte Personengruppen verankert: So ist der öffentliche Dienst zur Frauenförderung²⁰ und Förderung von Personen mit Behinderungen ausdrücklich verpflichtet. Diese gesetzlich verankerten Fördermaßnahmen zielen darauf ab bestehende Benachteiligungen zu verhindern oder auszugleichen. Diese gelten nicht als Diskriminierung, auch wenn eine Personengruppe z.B. Frauen oder Menschen mit Behinderungen bevorzugt wird. Mit Wegfall des Fördergrundes wird die Fördermaßnahme unzulässig. Auch mit diesen Vorgaben werden einzelne Merkmale angesprochen, wodurch das intersektionale Zusammenspiel von Unterscheidungsmerkmalen (z.B. Geschlecht und soziale Herkunft) nicht erfasst wird.

Regelungen zur Förderung von Transparenz und die Vermeidung von Diskriminierung durch Objektivierung von Entscheidungsprozessen enthalten das Ausschreibungsgesetz 1989²¹ (Fassung vom 29.05.2024) und das Stellenbesetzungsgesetz²² (Fassung vom 19.07.2024). Hier stehen nicht einzelne Diversitätsmerkmale im Zentrum der Regelungen, sondern eine möglichst diskriminierungsfreie Ausgestaltung von Prozessen.

¹⁸ Siehe:

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008470>
(Aufruf: 31.10.2024)

¹⁹ Siehe:

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008115>
(Aufruf: 31.10.2024)

²⁰ Siehe Glossar: Frauenförderung

²¹ Siehe:

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008688>
(Aufruf: 31.10.2024)

²² Siehe:

<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007968&FassungVom=2024-07-19&Artikel=&Paragraf=8&Anlage=&Uebergangsrecht=> (Abruf: 31.10.2024)

4.1.2 Strukturelle Verankerung der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden

Strukturen, über die in Organisationen Gleichstellungs- und Diversitätsagenden verankert werden, sind wesentliche Voraussetzungen, um zum einen die damit verbundenen Themen und Herausforderungen nach innen wie außen sichtbar zu machen. Zum anderen werden dadurch gesetzliche Vorgaben erfüllt (Compliance) und Mitarbeiter:innen wie Führungskräften diesbezügliche Expertisen und Unterstützungsangebote angeboten.

In den beiden an der explorativen Studie teilnehmenden Bundesministerien sind die Gleichstellungs- und Diversitätsexpertisen durch zum Teil auch gesetzlich vorgegebene Strukturen institutionalisiert. Generell erhalten im Bundesdienst stehende Einzelpersonen bei den nach dem Bundes-Gleichbehandlungsgesetz eingerichteten Anlaufstellen bzw. Beauftragten Unterstützung. Gleichbehandlungsbeauftragte sind in jeder Sektion eingesetzt; sie sind auf fünf Jahre auf Vorschlag der Arbeitsgruppe für Gleichbehandlungsfragen durch die Leitung der Zentralstellen bestellt, und müssen keine Qualifikationen nachweisen. Zudem unterstützen die Personalvertretung und die Meldestelle zum Hinweisgeberschutzgesetz in der Bundesdisziplinarbehörde. Die Behindertenvertrauensperson dient als Ansprechperson für Mitarbeiter:innen mit Behinderungen. Es existieren somit Strukturen für alle gesetzlich geschützten Diversitätsmerkmale.

Laut Geschäftseinteilung existieren im BMKÖS zwei Strukturen für das Themenfeld Diversität: In der Sektion I wurde das Kompetenzzentrum für Diversität, Antirassismus und Antidiskriminierung (KDA) verankert. Die Aufgaben des KDA umfassen laut Geschäftseinteilung: „Förderung von Diversität, Antidiskriminierung und Antirassismus in den Bereichen Sport, Öffentlicher Dienst sowie Kunst und Kultur, insbesondere im Bereich der Ausbildung des öffentlichen Dienstes; Erarbeitung, Koordinierung und Controlling von ganzheitlichen Strategien und Maßnahmen zur Förderung und Verankerung von Diversität, Diversitätsmonitoring und Diversitätsmanagement sowie gegen alle Formen von Rassismus und Diskriminierung im Zuständigkeitsbereich des Ressorts; Mitwirkung bei der Erstellung des Nationalen Aktionsplanes gegen Rassismus und Diskriminierung sowie dessen Umsetzung (Maßnahmen), Evaluierung und Controlling; Koordination der

Regierungsarbeit des Bundesministers im Bereich Diversität, Antirassismus und Antidiskriminierung.“²³

In der Sektion III wurde die Abt. 11 Diversitätsmanagement, Kompetenzcenter Inklusion²⁴, Bundeslehrlingskoordination, Gleichbehandlung eingerichtet. Deren Aufgaben wurden in der Geschäftseinteilung des BMKÖS wie folgt festgelegt: „Mitwirkung bei der Erstellung von (gesetzlichen) Maßnahmen zur Förderung von Diversität, -monitoring und -management und gegen Rassismus und Diskriminierung im Bereich Öffentlicher Dienst, sowie die sektionsinterne Koordination insbesondere bei dienstrechtlichen Entwicklungen, Personalentwicklung, Ausbildungsplanungen (Verwaltungsakademie) auch in Hinblick auf die Sensibilisierung von Personal im Öffentlichen Dienst, wie z. B. Lehrpersonen, Richter:innen, Staatsanwälte und Staatsanwältinnen, Justizwachbedienstete, Polizei, Militär sowie Verwaltungsdienst, sowie die Koordinierung mit diesen Ressorts und Diversitätsmonitoring im öffentlichen Dienst; Schnittstelle zur Stabstelle Diversität; Bundesweite Anlaufstelle für Inklusionsthemen; Beratung der personalführenden Stellen, der Stakeholder und der Behindertenvertrauenspersonen; Sensibilisierung, Bewusstseinsbildung und Vernetzung im Thema; Mitwirkung bei legislativen Maßnahmen und Beratung zu rechtlichen Fragen; Ressortkoordination Nationaler Aktionsplan Behinderung; Vergabe einschlägiger Studien; Entwicklung und Verbreitung von Informationsmaterialien; Betreuung des Fonds für dienstgeberseitige Inklusionsmaßnahmen; Angelegenheiten der Ausgleichstaxe; Bundeslehrlingskoordination; Angelegenheiten des Bundes-Gleichbehandlungsgesetzes.“

Laut Geschäftseinteilung des BMK sind die Agenden über die Abteilung Präsidium 12 – Gleichstellung und Diversität mit den folgenden Aufgaben verankert: „Gleichstellungs- und Diversitätsmanagement für das Ressort; Betreuung von Grundsatzfragen, Wissensbündelung zu aktueller Rechtslage, „lege artis“- Handhabung aktueller Fragestellungen und Themen; Implementierung und ressortinterne Koordination des Gender Mainstreaming und des Gender Budgeting (Arbeitsgruppe GMB) und Vertretung des BMK in der Interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG GMB); Mitwirkung bei Gender Budgeting-Prozessen; Planung und Steuerung von Awareness-Prozessen, Bewusstseinsbildende Maßnahmen – insbesondere durch Organisation von Veranstaltungen und Betreuung entsprechender Netzwerke; Konzeption, Durchführung

²³ Geschäftseinteilung BMKÖS: https://www.bmkoes.gv.at/dam/jcr:9de63d79-fb53-4184-a63c-df6c6be739c0/prov_geschaeftseinteilung_3_10_2024.pdf (Abruf: 5.9.2024)

²⁴ Siehe Glossar: Inklusion

und Koordination des Girls' Day und Girls' Day Mini; Koordinierende Stelle für Anfragen sowie Koordination, Monitoring & Evaluierung der Ressortaktivitäten; Kompetenzstelle Abbau von Geschlechterstereotypen; Ansprechstelle für Anfragen und allgemeine Angelegenheiten der Thematik Gleichstellung und Diversität – auch internationaler Contact point (z.B. für die EK); Wahrnehmung der Tätigkeiten im Rahmen des Integrationsbeirats; Vertretung im Nationalen No Hate Speech Komitee; Ombudsstelle für Gleichstellung am Arbeitsplatz.“²⁵

In beiden Ministerien besteht dementsprechend ein breites Experten- und Aufgabenpouvoir im Hinblick auf Gleichstellung und Diversität bzw. der Behandlung von Unterschieden, die in und für die Organisation Wirkung zeigen können.

4.1.3 Personalbezogene Kernprozesse und Instrumente

Die beiden teilnehmenden Bundesministerien haben entlang des Berufswegs von Mitarbeiter:innen wesentliche Instrumentarien verankert: Eine Employer Branding Kampagne, die interne wie auch potenzielle Mitarbeiter:innen in ihrer Verschiedenheit adressiert indem auf den Wert von Diversität in der Organisation hingewiesen wird. Neu eintretende Mitarbeiter:innen erhalten Basisinformationen zum Thema Gleichstellung und Antidiskriminierung, inkl. Kontaktdaten von Ansprechpartner:innen, im Rahmen des Einstellungsgesprächs, in Willkommensveranstaltungen und in schriftlichen Unterlagen (Willkommensmappen).

Als zentrale gleichstellungs- und diversitätsrelevante Prozesse im laufenden Dienstverhältnis sind das Mitarbeiter:innengespräch und die Teamarbeitsbesprechung zu nennen, die auch im Beamtendienstrecht verankert sind. Das Mitarbeiter:innengespräch dient dem Austausch zwischen direkter Führungskraft und Mitarbeitenden, sowie der Planung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Das Mitarbeiter:innengespräch stellt somit einen zentralen Hebel für die Förderung von Mitarbeiter:innen entsprechend ihren persönlichen Ressourcen dar. Die Teambesprechungen wiederum ermöglichen den laufenden Austausch der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte insbesondere hinsichtlich der Qualität des Informationsflusses, der Arbeitskoordination, der Bekanntgabe von

²⁵ Siehe Geschäftseinteilung BMK: https://www.bmk.gv.at/dam/jcr:8021b286-e1d0-4575-b991-0b9d5329259a/GPE_20240709_stand-20241015.pdf (Abruf: 5.9.2024)

Sachbehelfen. Mitarbeiter:innen sollten hier ihre Anliegen einbringen können. Auch ist die Möglichkeit von weiteren Vier-Augengesprächen zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften vorgesehen.

Das Gehaltsschema des Bundes und Belohnungsrichtlinien schaffen in den Ministerien Transparenz über Gehälter und die Vergabe von Belohnungen. Zur transparenten Handhabung von flexiblen Arbeitszeiten und -orten liegen Richtlinien zu Telearbeit und Home-Office vor. Die für beide Bundesministerien vorliegenden Grundausbildungsverordnungen geben Mitarbeiter:innen Orientierung hinsichtlich des damit verbundenen Prozesses (Ausbildungsplanung, Ausbildungsgespräch, Prüfungsordnung, etc.). Explizit wird auf die Berücksichtigung der persönlichen Verhältnisse hingewiesen, sowie auf die Bestimmungen des Dienstrechts.

In den beiden Bundesministerien existieren im Personalbereich somit viele gleichstellungs- und diversitätsrelevante Vorgaben und Instrumente im Bereich der Personalanwerbung und -einstellung, die darauf abzielen Prozesse diskriminierungsfrei zu gestalten und den Zugang und die Arbeitsumgebung barrierefrei zu halten und Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zu fördern und zu vernetzen.

Zu nennen sind hier insbesondere:

- Gleichstellung der EU-Bürger:innen bzw. sonstigen Personen mit vollständigem Arbeitsmarktzugang²⁶
- Transparenz des Gehaltsschemas
- Teilnahme der Personalabteilung und der Gleichbehandlungsbeauftragten an Bewerbungsgesprächen
- Online-Tests für Bewerber:innen
- Willkommensmappen mit Ansprechpersonen
- Employer Branding Kampagne mit Leitbild und allgemeinem Bezug zur individuellen Vielfalt
- Welcome Day
- Vernetzung „Verwaltungspraktikum Connected“
- Mentoringprogramm für neue Mitarbeiter:innen im BMK (6 Monate)

²⁶ Siehe Ausschreibungsgesetz 1989, Fassung vom 29.05.2024, Abschnitt I, § 1.

- Ausschreibungskriterium hinsichtlich Diversitätskompetenz²⁷ für Führungskräfte
- Verankerung von Kursen zu Gleichstellungs- und Diversitätsagenden in der Grundausbildung

Im Bereich der Personalführung finden zudem folgende Instrumente und Maßnahmen Anwendung:

- Leitfaden für Mitarbeiter:innengespräche und Teamarbeitsbesprechungen
- Ergebnisprotokoll zum Mitarbeiter:innengespräch mit Zielvereinbarung
- Ergebnisprotokoll zur Teamarbeitsbesprechung
- Belohnungsrichtlinie
- Grundsätze Telearbeit und Homeoffice
- Afterworks für neue Mitarbeiter:innen

Im Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung treten folgende Vorgaben und Maßnahmen hervor:

- Weiterbildungskurse der Verwaltungsakademie in der Grundausbildung
- Teilnahme der Gleichbehandlungsbeauftragten bei bestimmten Stellenbesetzungshearings
- Coachingangebot für Führungskräfte
- Führungskräftecafé
- Lead Together (Format für Führungskräfte – Abteilungs- und Teamleiter:innen – zur Vernetzung, zum Wissens- und Erfahrungsaustausch)

Wesentlich für die Diskriminierungsprävention ist zudem die Erhebung von Diversitätsdaten über die Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung (BMKÖS 2024a), um diesbezügliche Herausforderungen evidenzbasiert zu adressieren. In ihr werden Fragen zu folgenden Themenbereichen gestellt: Arbeitssituation, Motivationsfaktoren, Arbeitsinhalte und Ziele, Perspektiven und Weiterentwicklung, Zusammenarbeit, Führung, Organisation, Gesundheit, Image (siehe auch Abschnitt 4.2.2). In den beiden Beispielministerien existieren damit eine Vielzahl an Maßnahmen, zur Weiterentwicklung der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden, die anderen Bundesministerien als Good

²⁷ Siehe Glossar: Diversitätskompetenz

Practices dienen können. Inwiefern die Strukturen und Maßnahmen den Mitarbeiter:innen auch bekannt sind, wurde in den qualitativen Interviews erkundet.

4.1.4 Weitere aktuelle strategische und maßnahmenbezogene Aktivitäten im BMK und BMKÖS zu Gleichstellung und Diversität

Die beiden Ministerien setzen im Bereich der Strategieentwicklung zur durchgängigen Verankerung von Diversitätsmanagement, der Datenerhebung und in der Aus- und Weiterbildung zahlreiche Maßnahmen. Zu nennen sind hier insbesondere:

- Antirassismus-Strategie²⁸(die erste diesbezügliche Strategie im Verwaltungsbereich des Bundes): In dieser sind zahlreiche Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Diversitätsmanagements im Bund, zum Abbau von strukturellen Hürden und zur Diskriminierungsprävention insbesondere bezüglich rassistischer Unterscheidungen formuliert. Ein erster Umsetzungsbericht²⁹ ist im Oktober 2024 erschienen.
- Mitarbeiter:innenbefragungen
- Screening von Stellenanzeigen hinsichtlich möglicher Barrieren in Kooperation mit Personalabteilung
- Inhouse Beratung zur Systematisierung des Diversitätsmanagements
- Angebote zur internen Weiterbildung zum Thema Diversität
- Kooperationen/Schnittstellen in die Fachabteilungen und -ressorts sowie zivilgesellschaftliche Organisationen
- Bottom-up Initiative: z.B. Arbeitsgruppe „BMK als inklusiver Arbeitgeber“ für mehr Sichtbarkeit und mehr Awareness
- Die Initiierung des Projekts berufundfamilie für mehr Vereinbarkeit
- Erarbeitung eines Verhaltenskodex
- Erarbeitung eines ressortinternen Gender Mainstreaming und Budgeting Leitfadens
- Projekte zur Prävention von Grenzüberschreitungen am Arbeitsplatz durch Erarbeitung von Informationsmaterialien wie z.B. dem Folder „Grenzen setzen, Respekt zeigen“

²⁸ BMKÖS: Antirassismus Strategie: <https://www.bmkoes.gv.at/dam/jcr:ec8e92ef-f349-44d1-8700-94b5f5293030/ars.pdf>

²⁹ BMKÖS Umsetzungsbericht: https://www.bmkoes.gv.at/dam/jcr:b0035fa4-b1c1-479a-a26e-cc2ae6f6c4be/ars_umsetzungsbericht_23_24_b.pdf

- Generationenmanagement³⁰ (dienstrechtliche Fragen in diversen Lebensphasen, altersgemischte Teams, betriebliche Gesundheitsförderung, Generation Equality) und Generationentag
- Nutzung interner Kompetenzen in Mediation und Konfliktbewältigung
- Sprachleitfaden zu gendergerechter Sprache
- Adaption der Ausschreibungsunterlagen von Forschungsförderprogrammen hinsichtlich Frauenförderung
- Verpflichtende Module aus dem Bereich Gender- und Diversitätskompetenz im Rahmen der Grundausbildung

Zusammenfassend zeigt sich an den beiden Bundesministerien beispielhaft, dass eine Vielzahl an bereits implementierten Strukturen und Maßnahmen zur Förderung von Gleichstellung und Diversität vorhanden sind, die auf einzelne Diversitätsmerkmale abzielten bzw. zum Teil auch intersektional angelegt sind. Diese können – so weit nicht andernorts bereits vorhanden – als Good Practice für andere Bundesministerien dienen.

Im Rahmen dieser Studie war es nun möglich zu erkunden, ob und wie die bereits vorhandenen Strukturen, Maßnahmen und Angebote im Bereich Gleichstellung und Diversität von den Interviewpartner:innen wahrgenommen werden.

4.2 Analyseergebnisse der Sekundärdatenauswertung

Die Sekundärdatenanalyse diente im Rahmen der Explorationsstudie zum einen dazu, die Leitfadententwicklung für die Expert:innen-Interviews und qualitativen Interviews durch die Identifikation relevanter Themen zu unterstützen. Zum anderen erschien es wichtig, im Sinne eines iterativen Forschungsprozesses, die qualitativen Ergebnisse der qualitativen Exploration (siehe 4.3) vor dem Hintergrund eines größeren Handlungsrahmens einzuordnen. Dadurch konnten zudem die Leistungen und Herausforderungen der beiden teilnehmenden Bundesministerien ein Stück weit in einen breiteren Kontext gestellt werden.

³⁰ Siehe Glossar: Generationenmanagement

4.2.1 Beschreibung der herangezogenen Datenquellen

Die folgenden für die Fragestellungen relevanten internationalen, nationalen und organisationalen Datenquellen der beiden Bundesministerien standen für die Analyse zur Verfügung:

Tabelle 3 Liste der Datenquellen

Analysebereich	Quellen
Internationale Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • IWF Daten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Abdallah et al. 2023 • OECD Berichte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service (2016) ○ Government at a Glance (2021) ○ Government at a Glance (2023) • Europäische Daten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Eurostat ○ European Working Conditions Survey • Akademische Schriften <ul style="list-style-type: none"> ○ Siehe Literaturverzeichnis
Nationale Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • Statistik Austria: <ul style="list-style-type: none"> ○ Einheiten Öffentlicher Sektor (2024) • Rechnungshof: <ul style="list-style-type: none"> ○ Berichte über die durchschnittlichen Einkommen der österreichischen Bevölkerung ○ Bericht: Durchschnittliche Einkommen und zusätzliche Leistungen für Pensionen der öffentlichen Wirtschaft des Bundes (2021 und 2022) • BMKÖS <ul style="list-style-type: none"> ○ Das Personal des Bundes (2024b) ○ Einkommensbericht gemäß § 6a Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (2024c) ○ Bericht zur Wirkungsorientierung. Berichte zur Berücksichtigung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Rahmen der Wirkungsorientierung. (2023) ○ Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung (2024a) • BKA <ul style="list-style-type: none"> ○ Bundesgleichbehandlungsbericht (2024)
Organisationsdaten	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesmitarbeiter:innen-Befragung 2023 • Auswertungen der Organisationsdaten <ul style="list-style-type: none"> ○ BMKÖS ○ BMK

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2 Ergebnisse der Sekundärdatenauswertung

Die **Strukturdaten** der beiden Beispielministerien gaben Aufschluss über die Personalstruktur von BMKÖS und BMK zum Stichtag 21.12.2021. Kopffzahlen als auch die Diversitätsstruktur der Mitarbeitenden wurden hier sichtbar: Im BMKÖS waren zum Stichtag 550 Personen beschäftigt, im BMK 1.056.

Relevante Daten hinsichtlich des Themas **Gleichbehandlung und Antidiskriminierung** sowie zu vorhandenen **Meldeprozessen** ergaben sich aus den Gutachten der Senate I und II der Bundes-Gleichbehandlungskommission (B-GBK - Senat I und II). Die Auswertung der B-GBK-Fälle anhand der veröffentlichten anonymisierten Gutachten erreichte aufgrund der Grobgliebigkeit jedoch nur den Bund, für BMKÖS und BMK war hieraus nichts ablesbar. Ein Spezifikum des öffentlichen Dienstes zeigte sich in den Gutachten hinsichtlich des Diversitätsmerkmals Weltanschauung, das meist im Zusammenhang mit beruflichem Aufstieg, und gleichauf mit Alter und Geschlecht aufschien.

Die Daten aus der Mitarbeiter:innenbefragung umfassten die Meldungen nach den Diversitätskategorien Geschlecht (mit 6 Ausprägungen), Altersstruktur, Ausbildung, Besoldung, Dienstdauer in Jahren, Führungskraft. „Zugehörigkeit zu einer Minderheit“ und „Vorliegen einer Behinderung“ wurden nur im BMKÖS abgefragt.

Die folgenden Themenfelder wurden im Rahmen der Sekundäranalyse deduktiv aus internationalen Studien abgeleitet. Die nationalen Daten wurden den Themenfeldern zugeordnet. Im Weiteren wurden Schwerpunkte für Österreich abgeleitet.

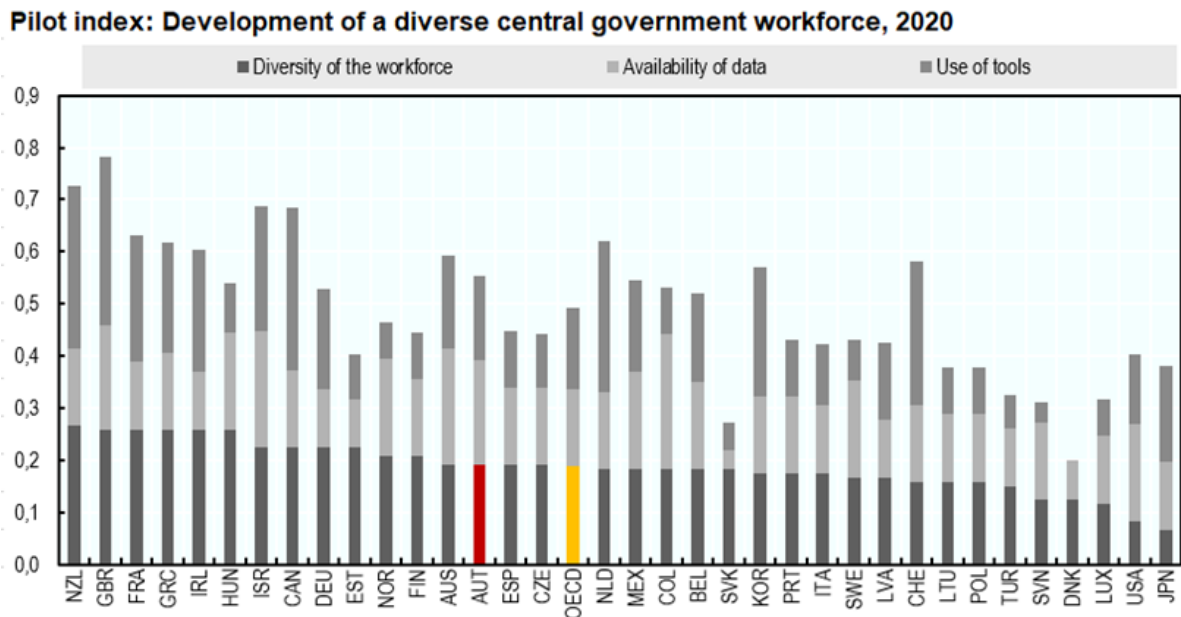
Diversität in der öffentlichen Verwaltung allgemein

Meister/Hörmeyer (2023) beschreiben für Deutschland die positiven Auswirkungen von Diversity Management auf die Arbeitszufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung und zeigen, in welchen Aspekten ein vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen erhöht. Auch die OECD schreibt 2021, dass Vielfalt und Inklusion in der Belegschaft des öffentlichen Dienstes in den letzten Jahren zu einer Priorität für Regierungen in der OECD geworden sind. Eine vielfältigere Belegschaft, die die Bevölkerungsstruktur widerspiegelt, kann das Vertrauen der Menschen in einem Land stärken, die Demokratie festigen und Innovationen im öffentlichen Sektor fördern, da verschiedene Perspektiven auf Lebensbedingungen und Fähigkeiten zur Lösung politischer

und verwaltungstechnischer Herausforderungen beitragen. Effektive Strategien im Umgang mit Vielfalt und Inklusion erfordern eine Grundlage aus leistungsorientierten Beschäftigungsrichtlinien, barrierearmen Einstellungssystemen und robusten rechtlichen Schutz vor Diskriminierung. Viele Länder gehen darüber hinaus, indem sie Lücken in der Repräsentation der Belegschaft identifizieren und Richtlinien entwickeln, um Mitarbeiter:innen aus unterrepräsentierten Gruppen anzuziehen und einzustellen (OECD 2021: 140 ff.). Diese Ergebnisse werden mit der Wahrnehmung der Interviewpartner:innen verknüpft.

Der Pilotindex der OECD in Abbildung 1 erfasst drei Dimensionen: die Vielfalt der Belegschaft (siehe die Kategorien in Tabelle 4), die Verfügbarkeit von Daten zur Messung und Verfolgung der Vielfalt in öffentlichen Arbeitskräften und die Nutzung von Instrumenten zur Anwerbung und Einstellung vielfältiger Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen. Kanada, Israel, Neuseeland und das Vereinigte Königreich sind die Spitzenreiter, Frankreich, Griechenland, Ungarn und Irland gehören zu den Ländern mit hohen Werten im Bereich Vielfalt. Das Sammeln von Diversitätsdaten kann aufgrund von Datenschutzbeschränkungen in vielen OECD-Ländern schwierig sein. Australien, Österreich und Kolumbien schneiden hier gut ab, da sie standardisierte Aufzeichnungen zu Alters-, Geschlechter-, Behinderungs- oder Bildungsdaten zentralisieren.

Abbildung 1 OECD Pilotindex



Source: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability; OECD (2020), Composition of the workforce in central/federal administration survey. Data for Chile and Iceland are not available. Gender data for senior level public servants used in the indicator only refer to D1 senior managers for Austria and Hungary, and D2 senior managers for Australia (see Annex D for more details on such classification).

Quelle: OECD 2021: 141

Tabelle 4 zeigt die Verwendung von Zielen und Richtlinien für spezifische unterrepräsentierte Gruppen. Gleichstellungsziele sind das stärkste Instrument, da sie Messbarkeit und Monitoring von Maßnahmen ermöglichen. Sie werden von 24 der 33 OECD-Länder (73%) für Menschen mit Behinderungen im gesamten öffentlichen Dienst verwendet, während 14 Länder (42%) Ziele für das Geschlechterverhältnis im gesamten öffentlichen Dienst haben und zusätzliche 7 OECD-Länder (21%) nur Ziele für das Geschlechterverhältnis auf den oberen Verwaltungsebenen setzen. 2016 hatten nur 37% der OECD-Länder Einstellungsziele für Menschen mit Behinderungen und 29% für Frauen. Für andere unterrepräsentierte Gruppen wie sozial benachteiligte Menschen oder Menschen mit Migrationshintergrund³¹ und ethnische Minderheiten bevorzugen Länder eher Richtlinien als Ziele. Frankreich, Ungarn, Korea und Neuseeland nutzen am häufigsten Ziele, um die Vielfalt in ihrer öffentlichen Belegschaft zu fördern.

³¹ Siehe Glossar: Migrationshintergrund

Tabelle 4: Policies und Ziele

Use of policies and specific targets to improve the representation of under-represented groups in central government, 2020									
	Women	People from disadvantaged social backgrounds	Ethnic minorities	Indigenous peoples	People with disabilities	People with migrant background	Young professionals	LGBTI	Veterans
Australia	■	○	□	■	■	□	□	□	○
Austria	■	○	○	○	■	○	○	○	○
Belgium	◆	■	○	○	■	○	○	○	○
Canada	■	○	■	■	■	○	□	○	□
Colombia	◆	□	□	□	■	○	■	○	○
Czech Republic	■	□	□	○	■	○	○	○	○
Estonia	□	□	□	○	■	○	□	□	○
Finland	■	□	□	□	□	□	○	○	○
France	■	■	○	○	■	■	■	■	■
Germany	■	○	□	○	■	□	□	□	○
Greece	□	□	□	□	◆	□	□	□	□
Hungary	■	■	■	○	■	○	■	○	○
Ireland	◆	□	■	■	■	□	○	□	○
Israel	■	○	■	○	■	□	○	○	○
Italy	□	○	○	○	■	○	○	○	○
Japan	■	○	○	○	■	○	○	○	○
Korea	■	■	○	○	■	■	■	○	■
Latvia	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lithuania	○	○	○	○	■	○	○	○	○
Luxembourg	○	○	○	○	■	○	○	○	○
Mexico	◆	□	□	□	□	□	□	□	○
Netherlands	◆	○	□	○	■	□	□	□	○
New Zealand	■	○	■	■	□	■	○	□	○
Norway	□	○	□	○	■	□	○	□	○
Poland	○	○	○	○	■	○	■	○	○
Portugal	◆	○	○	○	□	○	○	○	○
Slovak Republic	○	○	○	○	□	○	○	○	○
Slovenia	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Spain	◆	○	○	○	■	○	○	○	○
Switzerland	■	□	□	○	■	□	■	□	○
Turkey	○	■	○	○	■	○	○	○	■
United Kingdom	■	■	■	○	■	○	○	○	■
United States	○	○	○	○	○	○	○	○	■
OECD Total									
■ Yes, targets for whole central/federal administration	14	6	6	4	24	3	6	1	5
◆ Yes, but the targets are only for senior level public servants	7	0	0	0	1	0	0	0	0
□ No specific targets, but policies in place	4	8	11	4	5	10	7	10	2
○ No policies or targets in place	8	19	16	25	3	20	20	22	26
Brazil	○	○	■	○	■	○	○	○	○
Costa Rica	■	■	■	■	■	■	○	■	■
Romania	○	○	○	○	■	○	○	○	○

Source: OECD (2020) Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

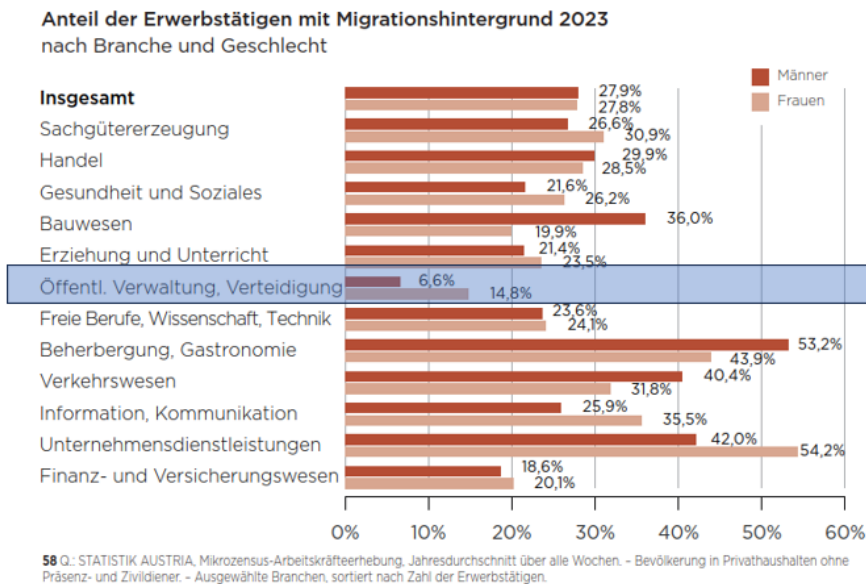
Quelle: OECD 2021: 141

Ableitungen für die Studie: Im Hinblick auf die Erhebung von Diversitätsdaten schneidet Österreich im OECD-Vergleich gut ab, da standardisierte Aufzeichnungen von Diversitätsdaten zentralisiert aufbereitet werden. Allerdings legt Österreich nur Zielwerte für eine (binäre) Inklusion von Frauen und Menschen mit Behinderungen fest. Hier gäbe es auch weitere Möglichkeiten.

Repräsentation von Personen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung

Aus der Abbildung 2 wird deutlich, dass unter den Branchen mit einem sehr geringen Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund die öffentliche Verwaltung und die Landesverteidigung (Männer 7% bzw. Frauen 15%) aufscheinen.

Abbildung 2 Migrationshintergrund im Bundesdienst



Quelle: Statistisches Jahrbuch Migration und Integration (2024: S 53)

Die „Zweite Generation“³² an Personen mit Migrationshintergrund (in Österreich geborene Nachkommen von Eltern mit ausländischem Geburtsort, Statistik Austria 2023) sind in der öffentlichen Verwaltung deutlich öfter vertreten, als die erste Generation. Das ist der relativ schnellste Anstieg im Branchenvergleich (siehe Abbildung 3).

³² Siehe Glossar: Zweite Generation

Abbildung 3 Migrationshintergrund im Bundesdienst

Erwerbstätige 2023
nach Branche, Migrationshintergrund und Zuwanderungsgeneration

Branche	Ohne Migrationshintergrund	Mit Migrationshintergrund		
		Insgesamt	Erste Generation	Zweite Generation
Insgesamt (in 1 000)	3 234,4	1 248,6	1 045,1	203,5
Alle Branchen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Sachgütererzeugung	16,6%	16,5%	16,6%	16,2%
Handel	13,8%	14,7%	13,9%	18,6%
Gesundheit und Soziales	11,5%	10,0%	10,2%	9,1%
Bauwesen	7,2%	9,4%	9,8%	7,5%
Erziehung und Unterricht	7,4%	5,7%	5,5%	6,6%
Öffentl. Verwaltung, Verteidigung	8,5%	2,7%	2,4%	4,2%
Freie Berufe, Wissenschaft, Technik	6,7%	5,4%	5,4%	5,7%
Beherbergung, Gastronomie	3,9%	9,2%	9,9%	5,5%
Verkehrswesen	4,1%	6,6%	6,7%	6,0%
Information, Kommunikation	3,5%	3,7%	3,3%	5,7%

57 Q: STATISTIK AUSTRIA, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung, Jahresdurchschnitt über alle Wochen. - Bevölkerung in Privathaushalten ohne Präsenz- und Zivildienst. - Ausgewählte Branchen, sortiert nach Zahl der Erwerbstätigen.

Quelle: Statistisches Jahrbuch Migration und Integration (2024: S 53)

Die Ergebnisse zur verhältnismäßig geringen Diversität hinsichtlich Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung spiegeln sich in den qualitativen Interviews wider (siehe 4.3.3). Für die Kategorie liegen keine detaillierten Daten zur Geschlechtervielfalt aus den Ministerien vor.

Für die vorliegende Studie waren daher die strukturelle Wahrnehmung der Interviewpartner:innen von Diversität und mögliche Hindernisse für einzelne Gruppen, wie Personen mit Migrationshintergrund bzw. die Wahrnehmung der „Zweiten Generation“ interessant.

Geschlechtervielfalt

Die gleichberechtigte Vertretung von Frauen und Männern im öffentlichen Sektor ist ein wichtiger Indikator für gesellschaftliche Fortschritte in Richtung Geschlechtergleichstellung, Vielfalt und bessere Repräsentation. Laut OECD war im Jahr 2020 die Mehrheit der Beschäftigten im öffentlichen Sektor in OECD-Ländern Frauen (58,9%), mit großen Unterschieden zwischen den Ländern. In der Gesamtbeschäftigung war der OECD Schnitt der beschäftigten Frauen nur 45%. Der Unterschied zwischen der Frauenbeschäftigung im öffentlichen Dienst und in der Gesamtbeschäftigung beträgt mehr als 20 Prozentpunkte bei den Spitzenländern Schweden, Finnland, Norwegen und

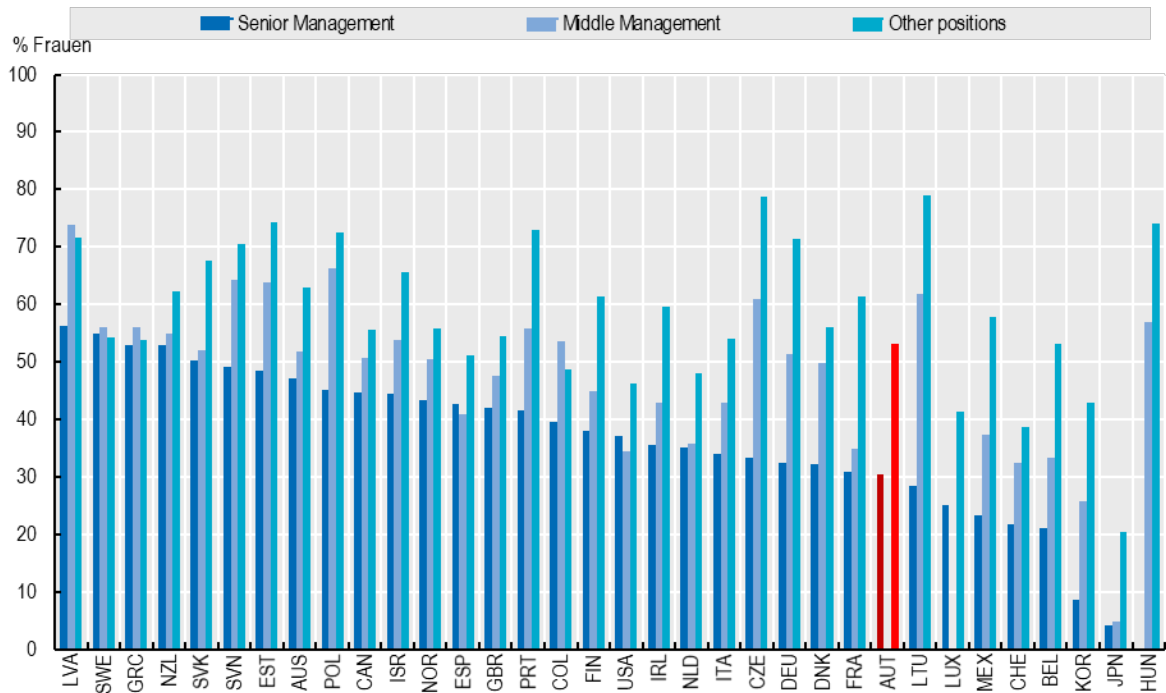
Dänemark³³. Ein Grund dafür ist, dass einige Berufe im öffentlichen Sektor, wie Bildung oder Krankenpflege, von Frauen dominiert werden, da sie traditionell als „Frauenberufe“ gelten. Viele OECD-Länder ergreifen daher Maßnahmen, um diese berufliche Segregation zu beseitigen und Geschlechterstereotype zu bekämpfen (OECD 2021: 107).

Wie Abbildung 4 zeigt, erreichen nur wenige OECD-Länder eine Geschlechterparität in leitenden Positionen der nationalen öffentlichen Verwaltungen. Im Durchschnitt sind 37% der leitenden Positionen von Frauen besetzt. Lettland, Schweden und Griechenland haben den größten Anteil an Frauen in Führungspositionen (53-56%), während Japan (4%) und Korea (9%) die kleinsten Anteile aufweisen. In fast allen OECD-Ländern ist der Anteil der Frauen im mittleren und höheren Management geringer als in anderen Positionen der Zentralregierung, was möglicherweise auf Schwierigkeiten beim Aufstieg in Führungspositionen hinweist. Nur in Schweden stellen Frauen einen größeren Anteil im mittleren und höheren Management als in anderen Positionen der Zentralregierung. (OECD 2021: 107).

Laut OECD ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen im Zeitvergleich seit 2015 bis 2020 in den meisten OECD Ländern gestiegen, außer in Frankreich, Mexiko, Polen und Litauen, wo er leicht zurückging, siehe Abbildung 5.

³³ OECD Daten für Österreich liegen nicht vor.

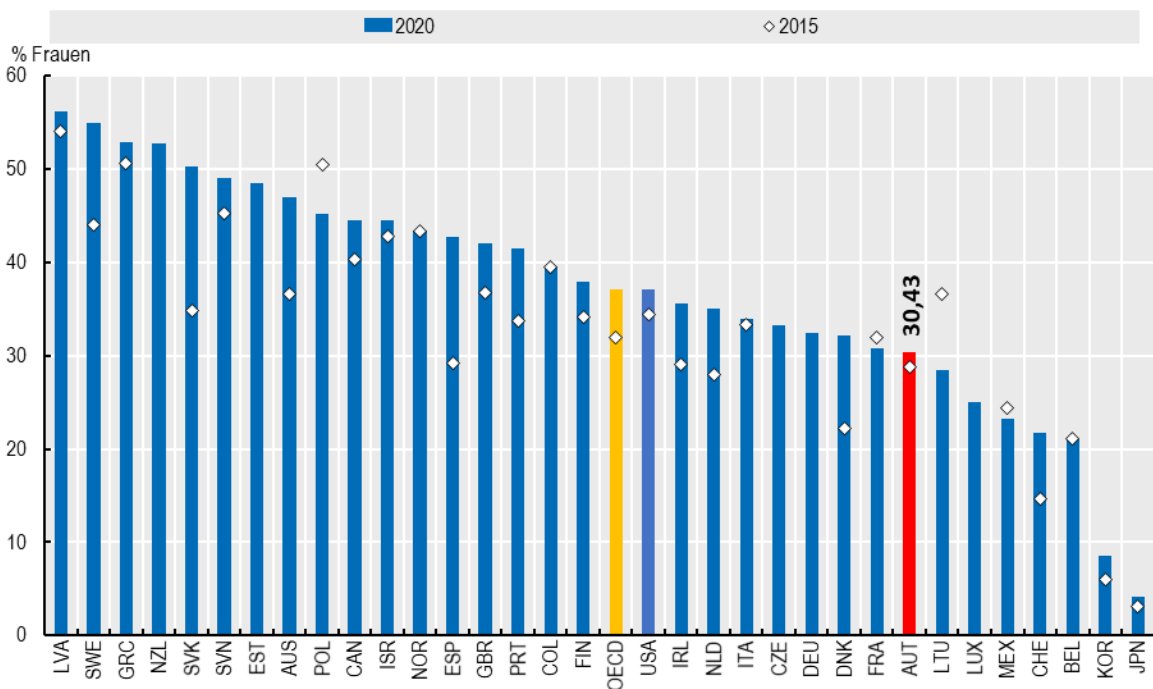
Abbildung 4 Geschlechterverteilung in nationalen Verwaltungen, unterschiedliche Ebenen



Quelle: OECD 2021: 107, dunkelroter Balken: senior management, hellroter Balken: other positions.

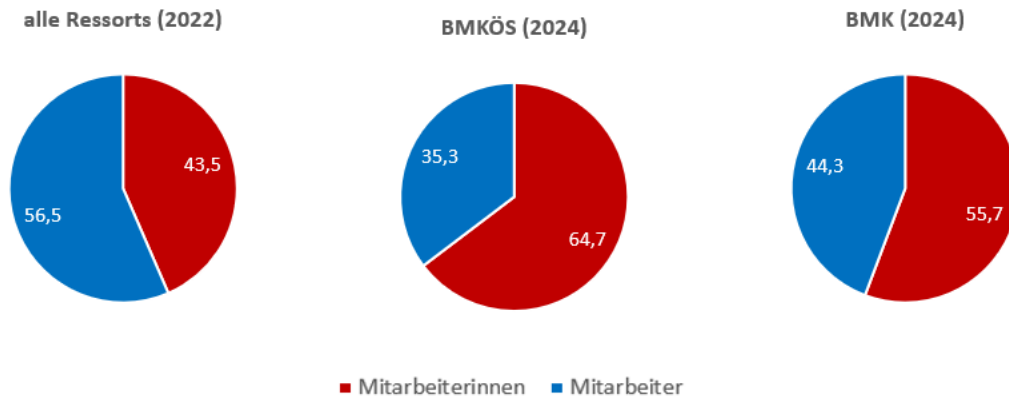
Die Graphik zeigt die Frauenanteile in Prozent in den Unterschiedlichen Ebenen. Bei den Senior Management Positionen liegt der Frauenanteil in Österreich bei 30%, bei den anderen Positionen bei 53%.

Abbildung 5 Geschlechterverteilung in nationalen Verwaltungen, Zeitreihenvergleich



Quelle: OECD 2021: 107

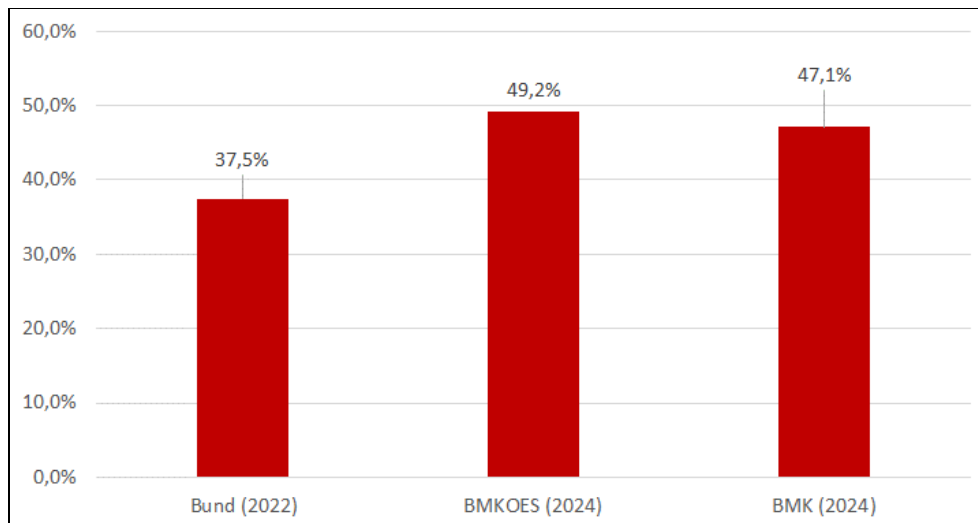
Abbildung 6 Mitarbeiter:innen nach Geschlecht in Österreich im Bundesdienst



Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 6 für Österreich und die beiden Ministerien wird deutlich, dass in BMKÖS und BMK jeweils relativ mehr weibliche Beschäftigte tätig sind als im Bund insgesamt.

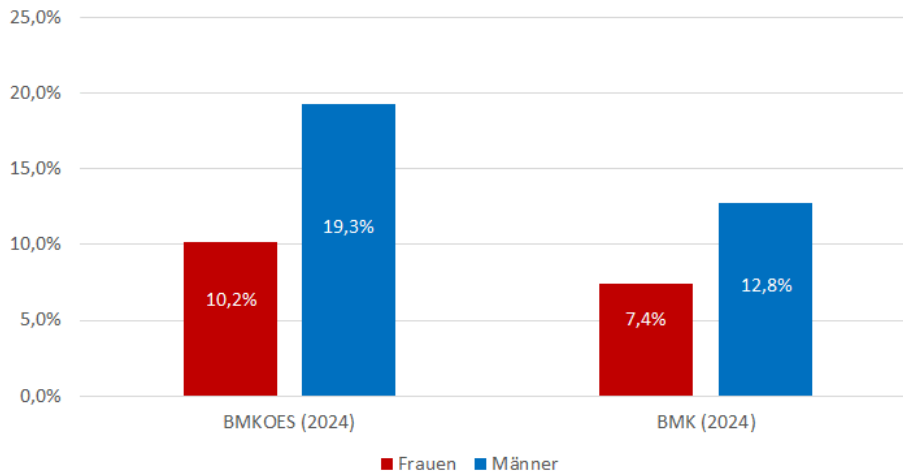
Abbildung 7 Frauenanteil alle Leitungen Bund, BMKÖS, BMK



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 7 zeigt, dass das geschlechterbezogene Leitungsverhältnis in BMKÖS und BMK vorbildlich im Vergleich zum gesamten Bund ist, es ist gegen 50% gehend.

Abbildung 8 Frauenanteil in Leitungen nach Beschäftigungsverteilungen



Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 8 wird deutlich, dass obwohl bei allen Leitungen in Prozent gleich viele Frauen repräsentiert sind wie Männer, dies keiner Gleichstellung auf die Mitarbeitenden absolut gerechnet entspricht. Von allen männlichen Mitarbeitern haben im BMKÖS 19% Leitungspositionen aber nur 10% der Frauen. Ähnlich ist das Verhältnis im BMK mit 13% bzw. 7%. In beiden Ressorts sind die dort beschäftigten Männer zwei Mal so oft in Leitungspositionen.

Ableitungen für die Studie: Österreich ist 2021 bei der geschlechtergerechten Besetzung von Verwaltungsposten allgemein über dem OECD Schnitt, bei der Besetzung von höheren Posten darin jedoch unter dem OECD-Schnitt. Für das mittlere Management liegen keine Daten vor. Österreich hat im Ländervergleich verhältnismäßig kleine Fortschritte zwischen 2015 und 2021 gemacht.

Für die qualitativen Interviews war daher die Wahrnehmung von Geschlechterdiversität hinsichtlich Sichtbarkeit und Ähnlichkeiten bzw. Unterschieden z. B. bei der hierarchischen Positionierung und Entlohnung relevant.

Diversität von Generationen

Veränderungen in der Altersstruktur stellen auch in öffentlichen Verwaltungen eine enorme Herausforderung dar. In Abbildung 9 zeigt sich, dass der Anteil der Mitarbeiter:innen über 55 Jahre in den zentralen Verwaltungen der OECD-Länder zwischen 2015 und 2020 nur leicht von 25% auf 26% stieg. (In Österreich ist es ein Anstieg von 26% auf 35%.) In einigen Ländern erfolgte dieser Anteil jedoch sprunghaft, wie in Spanien von 35% auf 46% und in Griechenland von 27% auf 37%. Italien hat weiterhin den größten Anteil älterer Mitarbeiter:innen mit 48% im Jahr 2020. Einige Länder, wie Israel und Korea, verzeichneten einen Rückgang des Anteils älterer Mitarbeiter:innen. Der Anteil jüngerer Mitarbeiter:innen (18-34 Jahre) (siehe Abbildung 10) stieg im gleichen Zeitraum um 1 Prozentpunkt auf 19%. Einige Länder erlebten bedeutende Rückgänge, wie Deutschland (von 30% auf 17%), während andere wie Korea, Dänemark und Israel deutliche Zuwächse verzeichneten. In Österreich stieg der Anteil jüngerer Mitarbeiter:innen von 15% auf 16% an.

Abbildung 9 Öffentliche Bedienstete über 55 Jahre von 2015-2020

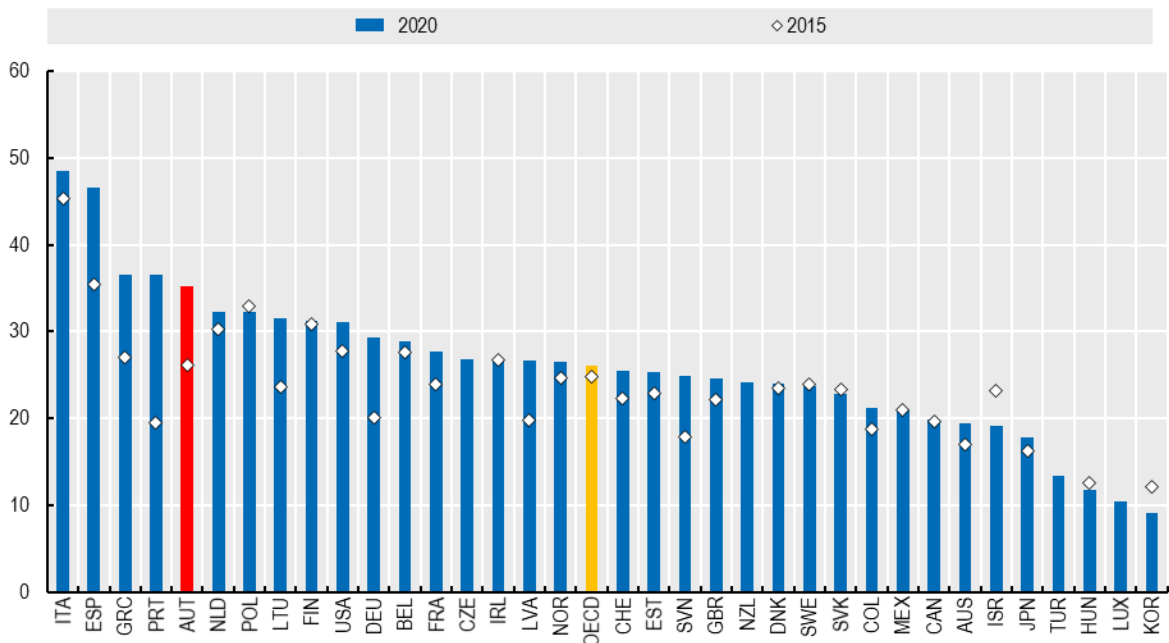
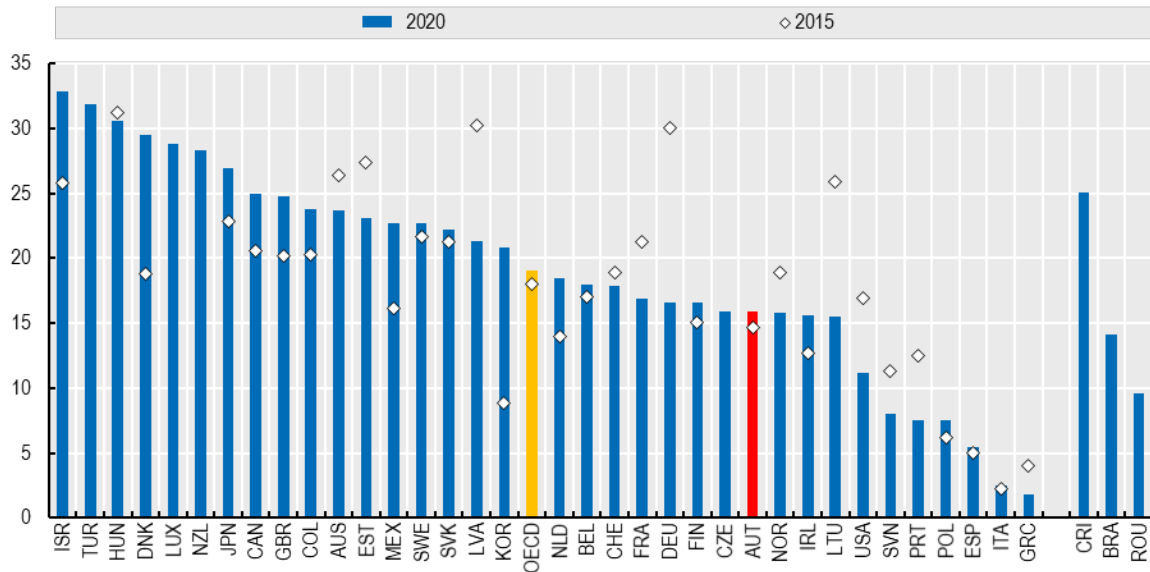


Abbildung 10 Öffentliche Bedienstete zwischen 18 und 33 Jahren von 2015-2020



OECD 2021: 105

Ableitungen für die Studie: Die österreichische Verwaltung wird schnell älter, sie liegt bereits an 5. Stelle in der OECD, 2015 war sie noch an 10. Stelle. Aber: Auch bei den jungen Mitarbeitenden ist Österreich 2020 auf Platz 4, hier war es 2015 noch auf Platz 23. Österreich hat nicht nur eine der demographisch ältesten, sondern auch eine der jüngsten Verwaltungen in der OECD. So gesehen ist es ein Mythos, dass die österreichische Verwaltung „überaltert“ ist. Sie ist vielmehr sehr dynamisch in ihrer Verjüngung, was eine mögliche Stärke darstellen kann.

Das Thema Generationenwechsel und damit zusammenhängende Umgangsweisen und Bedarfe waren für die qualitativen Interviews daher als Themen einzubeziehen.

Motivation und Arbeitszufriedenheit im Bundesdienst

Motivation und Arbeitszufriedenheit sind Indikatoren dafür, wie sicher und respektiert sich Mitarbeitende an ihrem Arbeitsplatz fühlen.

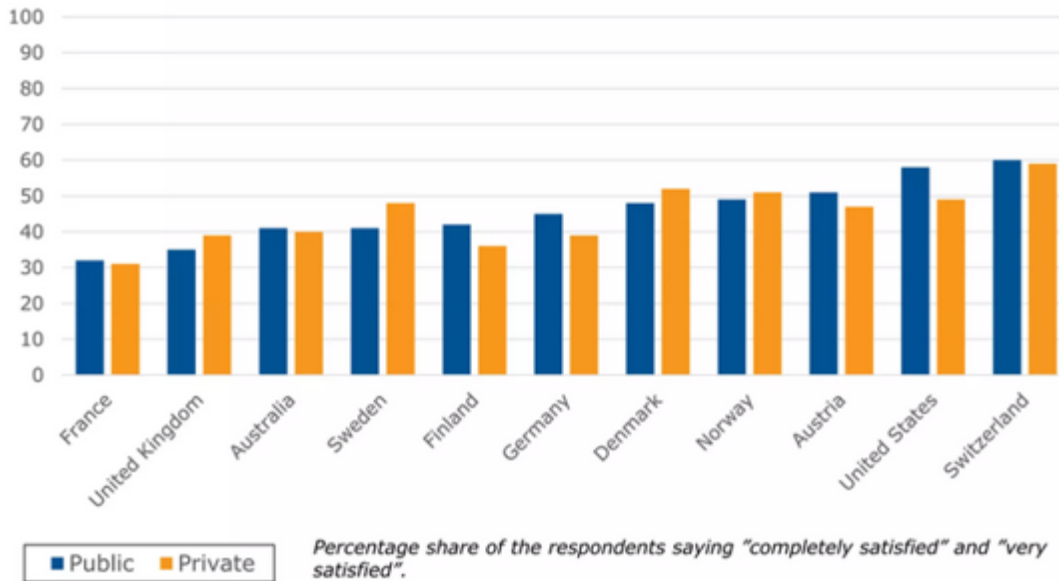
Mitarbeiter:innen, die in ihrer Identität wahrgenommen und gerecht behandelt werden, sind engagierter in ihrer Arbeit, sie erbringen bessere Leistungen und sind proaktiver und innovativer. Solcherart organisierte Verwaltungsorganisationen verzeichnen weniger Krankheitsausfälle und höhere Bindungsraten. Neben Diversitätsmanagement sind

weitere wichtige Faktoren für Mitarbeiter:innenmotivation die wahrgenommene Qualität von Führung und Management, Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten. Mitarbeiter:innenmotivation kann somit als ein Leistungsmaß für die Personalmanagementpraktiken öffentlicher Organisationen betrachtet werden. (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, 424)

Buelens/Van den Broeck (2007) vergleichen die Arbeitsmotivation von Beschäftigten im öffentlichen und privaten Sektor und stellen die genannte hohe intrinsische Motivation der öffentlich Bediensteten fest. Vandenaabeele (2009) zeigt in einer vergleichenden Studie die Rolle der Arbeitszufriedenheit und des organisatorischen Engagements in verschiedenen europäischen Ländern. Sie zeigt, dass höhere Arbeitszufriedenheit zu besserer Selbstwahrnehmung der Leistung führt. Die Zufriedenheit von Bediensteten im öffentlichen Dienst hat direkte Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität öffentlicher Dienstleistungen. Es gibt zahlreiche Studien, die sich sowohl mit internationalen als auch nationalen Perspektiven auf die Zufriedenheit von öffentlich Bediensteten beschäftigen (siehe die Metastudie von Min et al. 2021).

In einer aktuellen OECD-Umfrage unter öffentlich Bediensteten in sieben Ländern (ohne Österreich) gaben durchschnittlich 70% der Befragten an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein und sie als erfüllend zu empfinden. Israel hatte die höchsten Engagementraten. Unterschiede im Engagement hängen oft von der Hierarchieebene ab; höhere Führungskräfte sind zufriedener als mittlere Manager:innen und diese wiederum zufriedener als Fachkräfte. Die meisten identifizieren sich stark mit der Mission ihrer Organisationen (durchschnittlich 71%), fühlen sich jedoch weniger stark an die Organisation selbst gebunden (durchschnittlich 58 %). Etwa 63% würden ihre Organisation als guten Arbeitsplatz empfehlen. Die Motivation, der Gesellschaft zu dienen, ist ein wichtiger Anreiz für die Arbeit im öffentlichen Dienst . Die einzige Studie, die Österreich miteinbezieht, ist aus 2016 und vergleicht nur elf Länder, siehe untenstehende Abbildung 11:

Abbildung 11 Zufriedenheit im öffentlichen und privaten Sektor



Quelle: Forma 2016

Ableitungen für die Studie: Für die Arbeitszufriedenheit in der österreichischen Verwaltung liegen keine aktuellen international vergleichbaren Daten vor. Die einzig verfügbaren Daten sind aus einer Studie von 2016 und zeigen, dass die Zufriedenheit in Österreich bei den Personen in der öffentlichen Verwaltung größer ist als in der Privatwirtschaft (Forma 2016). Dies stellt eine Forschungslücke dar, deshalb ist eine diesbezügliche Exploration im Rahmen der Studie von besonderem Interesse.

Entlohnung und Belohnungen im Bundesdienst

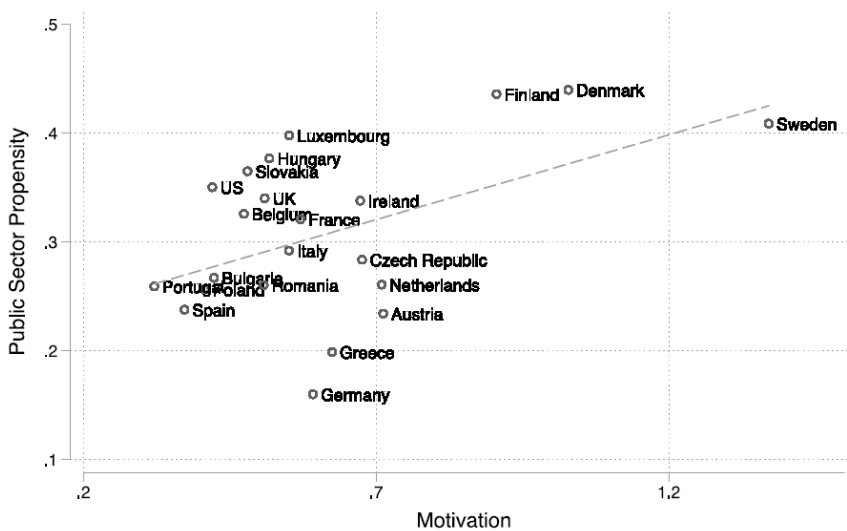
Diversitätsneutrale Entlohnung ist als quantitativ messbare Gleichstellung zu sehen. Am bekanntesten ist die ungleiche Bezahlung nach Geschlecht, der sogenannte Gender Pay Gap (GPG). Andererseits ist der Anreiz zur Arbeit im öffentlichen Dienst nicht nur von monetären, sondern überdurchschnittlich auch von intrinsischer Motivation geprägt, was bereits eine Unterscheidung zwischen öffentlich und privat Beschäftigten abseits der Hauptdiversitätskategorien darstellt.

Um zu untersuchen, wie Verhaltensmerkmale die Entscheidung eines Individuums beeinflussen, in den öffentlichen Sektor einzutreten, berechnen Checci et al. (2021) einen länderspezifischen Indikator, der sowohl prosoziales Verhalten als auch intrinsische Motivation erfasst. Abbildung 12 zeigt eine positive Beziehung zwischen diesen Variablen,

was darauf hindeutet, dass in Ländern mit höherem Engagement für gesellschaftliche Probleme und Motivation zur nützlichen Arbeit, die Neigung zur Arbeit im öffentlichen Sektor höher ist. Dies ist in den nordischen Ländern der Fall, während das Gegenteil in mediterranen und osteuropäischen Ländern zu beobachten ist.

Abbildung 12 Intrinsische Motivation und Tätigwerden im öffentlichen Sektor

Figure 1 – Prosocial, intrinsic motivation and public sector employment score (European countries and US)

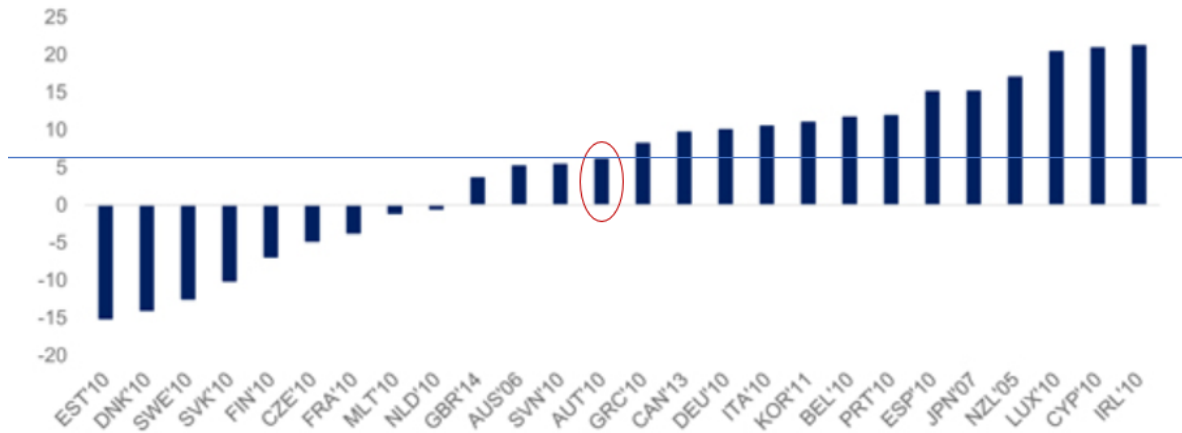


Source: AWCS and EWCS data

Quelle: Checci et al 2021: 19

Wie vom IWF im internationalen Vergleich gezeigt wird, ist die Entlohnung im öffentlichen Dienst in Österreich besser als im Privatsektor. In folgender Abbildung 13 zeigen sich die Überzahlungen im öffentlichen Bereich als Differenz, die bei etwa plus 7% in Österreich liegt.

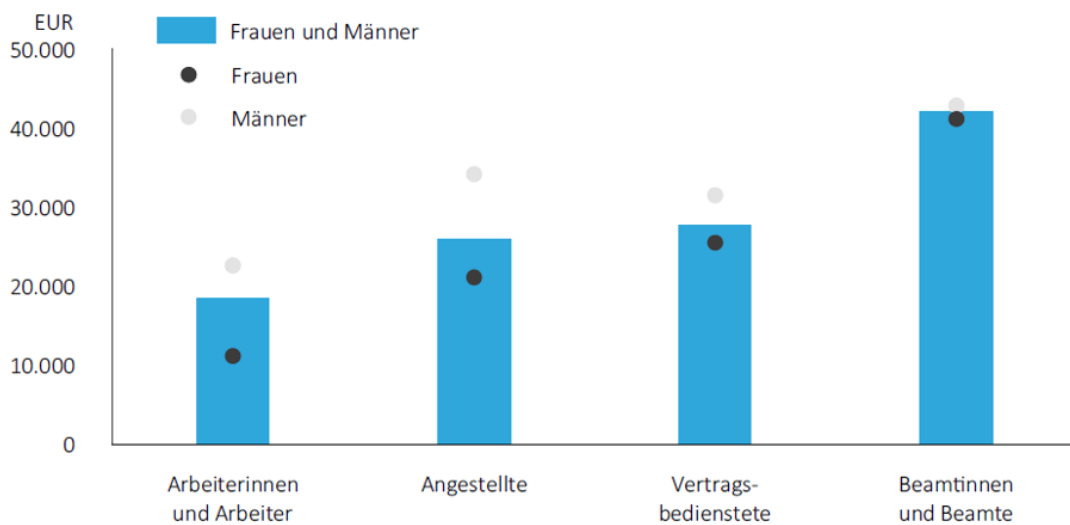
Abbildung 13 Lohnprämie privater vs. öffentlicher Sektor



Quelle: Abdallah et al. 2023 für den IWF

Im Detail betrachtet (siehe Abbildung 14) zeigt sich allerdings, dass dies hauptsächlich auf Beamt:innen zutrifft.

Abbildung 14 Mittlere Nettojahreseinkommen nach Beschäftigungsform und Geschlecht 2021



Quelle: Statistik Austria, 2022. Lohnsteuer- und SV-Daten.

Quelle: Rechnungshof 2022

Auch für Frauen beobachten der IWF wie auch der Rechnungshof (Abbildung 14), dass es im Vergleich relativ vorteilhafter ist, im öffentlichen Dienst als in der Privatwirtschaft beschäftigt zu sein: Bei allen Punkten unter der 45 Grad Linie verdienen Frauen im Vergleich zu Männern im öffentlichen Dienst relativ mehr als in der Privatwirtschaft (siehe Abbildung 15).

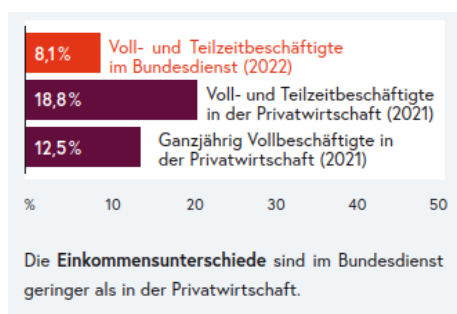
Abbildung 15 Lohnprämie nach Geschlecht privater vs. öffentlicher Sektor



Quelle: Abdallah et al. 2023 für den IWF

Die geringeren geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede zeigen sich auch aus österreichischer Betrachtungssicht:

Abbildung 16 Gender Pay Gap



Quelle: Das Personal des Bundes 2024, S. 86.

Tabelle 5 Entwicklung der Einkommensunterschiede im Bundesdienst

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
13,3%	12,8%	12,5%	12,8%	11,9%	11,0%	10,3%	9,0%	8,6%	8,5%	8,1%	7,6%

Quelle: Einkommensbericht gemäß Bundes-Gleichbehandlungsgesetz

In Tabelle 5 wird deutlich, dass der Gender Pay Gap im Bundesdienst seit 2022 weiter gesunken (2023: 7,6%) ist. Laut Einkommensbericht ist der Gender Pay Gap vor allem auf das Alter zurückzuführen, da im höheren Alter mehr Männer im Bundesdienst sind. Es wird dort von einer automatischen Reduktion des Gender Pay Gaps durch Zeitablauf ausgegangen, da dann mehr weibliche Beschäftigte auch unter den älteren Mitarbeiter:innen sein werden.

Ableitungen für die Studie: Im Rahmen der Studie war die Wahrnehmung von diversitätsbezogenen Unterschieden hinsichtlich Bezahlung und Belohnungen zu explorieren.

Flexible Arbeitsbedingungen im Bundesdienst

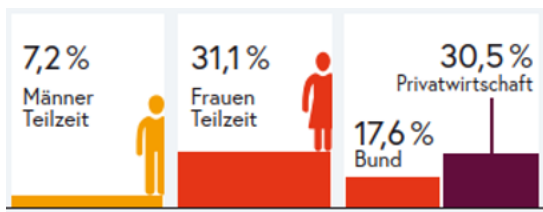
Flexible Arbeitsarrangements können viele positive Aspekte, wie bessere Work-Life-Balance haben, aber auch Einschränkungen wie Doppelbelastungen bei Care-Verpflichtungen mit sich bringen. Daher bedarf es einer kontinuierlichen, tiefgehenden und langfristigen Analyse der Auswirkungen auf Produktivität, Wohlbefinden und Arbeitsplätze. Flexible Arbeitsarrangements wurden in den letzten Jahren von öffentlichen Verwaltungen verstärkt genutzt, besonders seit der COVID-19-Pandemie (OECD 2023: 196). Die meisten Bediensteten erlebten Flexibilität durch Anpassung ihrer Arbeitszeiten und/oder ihres Arbeitsortes, meist durch Arbeit von zu Hause. Außerhalb von Notsituationen gestalten öffentliche Verwaltungen diese Arrangements, um Produktivität zu steigern, Mitarbeiter:innenmotivation zu fördern und eine vielfältige Belegschaft zu gewinnen und zu halten (OECD 2023: 196).

In den meisten OECD-Ländern stehen flexible Arbeitsarrangements den meisten oder allen Bediensteten zur Verfügung. Dazu gehören Teilzeitarbeit und Gleitzeit (in 23 von 36 Ländern, 64%) sowie Teilzeit-Remote-Arbeit (22 von 36 Ländern, 61%). Dabei werden flexible Arbeitsarrangements nicht immer auf der gleichen Ebene definiert; einige Länder

regeln sie national, andere auf ministerieller oder auf Abteilungsebene. OECD-Länder sind dabei ziemlich ausgewogen zwischen zentraler und dezentraler Regelung.

Während in Österreich immer noch mehr Frauen als Männer in Teilzeit arbeiten, ist der Unterschied zwischen den Geschlechtern im Bundesdienst geringer als in der Privatwirtschaft.

Abbildung 17 Teilzeit in Österreich



Quelle: Das Personal des Bundes, S 86

Aus den Daten der beiden untersuchten Ressorts lässt sich ablesen, dass Teilzeit häufiger von Personen mit höherem Einkommen in Anspruch genommen wird als von jenen mit niedrigerer Einstufung.

Ableitungen für die Studie: Die Bereitstellung flexibler Arbeitsbedingungen kann demnach Teilhabe-Barrieren aufgrund unterschiedlicher Lebensbedingungen hervorbringen. Teilzeitarbeit, die Betreuungspflichten zu berücksichtigen sucht, ist nicht für alle Einkommensgruppen eine Lösung. Daher ist es wesentlich, diese Thematik in die explorative Erhebung einzubeziehen.

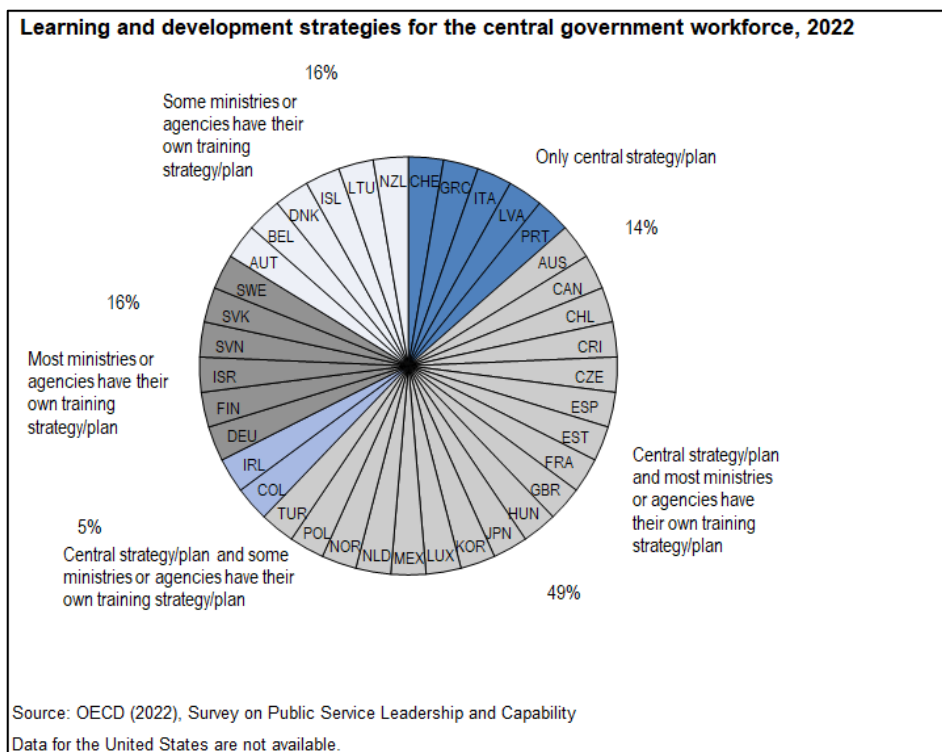
Weiterbildung der Mitarbeiter:innen im Bundesdienst

Weiterbildung ermöglicht auf der individuellen Ebene Sprünge in höhere Einkommensklassen und Leitungsfunktionen. Daher ist es wesentlich, dass die diesbezüglichen Möglichkeiten allen Beschäftigten gleichermaßen zur Verfügung stehen und deren Bedarfe adressieren.

Lernen und Entwicklung sind essenziell für einen modernen öffentlichen Dienst, um auf zukünftige Herausforderungen und technologische Entwicklungen vorbereitet zu sein. Verwaltungen müssen ihre Mitarbeiter:innen kontinuierlich weiterbilden, oft durch gut

gestaltete Lernstrategien, die zentral oder dezentral organisiert sein können. Abbildung 18 zeigt: Die Mehrheit der OECD-Länder hat zentrale Lern- und Entwicklungsstrategien, wobei Anreizstrukturen wie Leistungsbewertungen und Karrierefortschritte eine wichtige Rolle spielen. Beispiele aus Korea, Großbritannien, Israel und Kanada zeigen innovative Ansätze, wie E-Learning-Plattformen, vereinheitlichte Schulungen und spezialisierte Führungskräfteentwicklungsprogramme, um den öffentlichen Dienst zu stärken (OECD 2023). In Österreich haben die einzelnen Ressorts unterschiedliche Ansätze.

Abbildung 18 Weiterbildungsstrategien



OECD 2023: 195

Ableitungen für die Studie: Österreich hat unterschiedliche Weiterbildungsstrategien in den einzelnen Ressorts. Die übrigen Länder, die diese Strategie wählen, sind zumeist OECD-Vorzeigeländer für innovative öffentliche Verwaltung.

Interessant im Rahmen der Studie war es daher, zu erkunden, wie die Qualität der Weiterbildungsstrategie von den Interviewpartner:innen wahrgenommen wird und ob für sie hierzu diversitätsbezogene Barrieren erkennbar sind.

Recruiting/Stellenbesetzungen im Bundesdienst

Verwaltungen müssen Personal mit vielfältigen Fähigkeiten anziehen und rekrutieren, das heißt Diversität ausbauen, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Da sie hierbei mit dem Privatsektor um Arbeitskräfte konkurrieren, versuchen Verwaltungen, eine breitere Kandidaten- und Kandidatinnenbasis zu erreichen und die Qualität sowie Vielfalt des Bewerber:innenpools zu verbessern (OECD 2021: 136). Die OECD hat hierzu einen neuen Indikator für proaktive Rekrutierungspraktiken entwickelt, siehe Abbildung 19. Dieser soll Arbeitgeber:innen helfen zu verstehen, was Bewerber:innen motiviert, sich für den öffentlichen Dienst zu bewerben, um sich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren. Kanada, Korea und Neuseeland nutzen diese Werkzeuge am umfassendsten. Neuseeland beispielsweise hat ein Beschäftigungsportal für Regierungsjobs, das die Werte eines vielfältigen öffentlichen Dienstes betont und die verschiedenen verfügbaren Möglichkeiten erklärt (OECD 2021: 136).

Verwaltungen müssen in Recruitingverfahren auch im Sinne ihrer Entwicklungsansprüche hinsichtlich Gleichstellung und Antidiskriminierung in der Lage sein, die komplexen kognitiven, sozialen und emotionalen Fähigkeiten der Kandidaten und Kandidatinnen zu bewerten. 19 von 32 OECD-Ländern testen analytische/kognitive Kompetenzen mit standardisierten Tests, und 20 Länder nutzen Interviews dafür. Verhaltenskompetenzen werden in 24 OECD-Ländern durch Interviews getestet, aber nur 13 nutzen strukturierte Assessment-Center, um diese Kompetenzen detaillierter zu prüfen. 26 Länder testen die Motivation der Kandidaten und Kandidatinnen für den öffentlichen Dienst während des Interviews, nur 8 nutzen Assessment-Center. Die OECD berichtet 2021 noch von einer Schwerpunktsetzung im Recruiting auf Lebensläufe und Interviews. Standardtests sind inzwischen allerdings auch in vielen Ressorts in Österreich üblich.

Ableitungen für die Studie: Beim proaktiven Recruitment war Österreich 2020 über dem OECD-Schnitt. Im Rahmen der Studie war daher zu explorieren, wie Recruitingprozesse wahrgenommen werden und ob hier diversitätsbezogene Barrieren aus Sicht der Befragten erkennbar sind.

Falldaten der Bundes-Gleichbehandlungskommission (B-GBK) (2020-2022)

Die vorliegenden Daten der Bundes-Gleichbehandlungskommission zeigen einige thematische Spezifika des Bundes. Die Auswertung der Fälle zeigt hierzu folgende Themen: Die Relevanz von Geschlecht steht nicht immer im Vordergrund. Wichtiger

erscheint in diesem Feld die Weltanschauung/Zugehörigkeit aber auch der berufliche Aufstieg.

Diskussionspunkte im Vergleich der B-GBK-Fälle 2020 & 2022 (BKA, 2024a)

Die Wahrnehmung und Meldung von Diskriminierungen variiert deutlich nach Geschlecht: Männer zeigen eine höhere Bereitschaft, Diskriminierungserfahrungen zu melden, als Frauen. Diese Unterschiede im Meldeverhalten könnten auf verschiedene soziale und kulturelle Faktoren zurückzuführen sein und werfen interessante Fragen zur Wahrnehmung von Diskriminierung und der Bereitschaft, diese öffentlich zu machen, auf.

Betrachtet man die Diskriminierungsmerkmale, so zeigt sich, dass „Beruflicher Aufstieg“ den am häufigsten genannten Tatbestand darstellt – und das mit deutlichem Abstand: In beiden untersuchten Zeiträumen und über alle Behörden hinweg, lag der Anteil der Diskriminierungsfälle in diesem Bereich konstant bei etwa 76%. Die Schwierigkeiten und Hindernisse, die manche Beschäftigte bei ihrem beruflichen Fortkommen erleben, sind offenbar ein zentrales Diskriminierungsthema im österreichischen öffentlichen Dienst.

Ein besonders auffälliges Diskriminierungsmerkmal ist „Religion/Weltanschauung“, die ebenfalls häufig als Grund genannt wird. Interessanterweise fiel etwa die Hälfte dieser Fälle auf die politische Parteizugehörigkeit der Betroffenen. Diese Zählweise ist eine österreichische Besonderheit, da in Österreich die Parteizugehörigkeit unter den Begriff der Weltanschauung fällt und somit in diese Kategorie eingeordnet wird.

Zwischen den Bundesgleichbehandlungsberichten aus den Jahren 2020 und 2022 zeigt sich ein Anstieg an gemeldeten Diskriminierungen, was auf eine erhöhte Sensibilisierung und möglicherweise auch auf verstärkte Bemühungen zur Erfassung solcher Fälle hinweist. In diesem Kontext verzeichnen das Bildungsministerium (BMBWF) und das Verteidigungsministerium (BMLV) besonders wenige Fälle, die vor die B-GBK gebracht wurden.

Die Anzahl der Fälle pro 1.000 Mitarbeitenden variiert ebenfalls stark zwischen den Ministerien. Während das Außenministerium (BMEIA) und das Klimaschutzministerium (BMK) mit 2,83 bzw. 2,84 die höchsten Werte aufweisen, verzeichnen Ministerien wie das Finanzministerium (BMF) und das Bildungsministerium (BMBWF) vergleichsweise niedrige Werte von 0,10 bzw. 0,11. Diese Zahlen verdeutlichen, wie häufig Diskriminierungsvorfälle nicht intern gelöst und durch die B-GBK geprüft und beurteilt werden.

Ableitung für die Studie: Die Wichtigkeit von Weltanschauung/Zugehörigkeit aber auch der berufliche Aufstieg sind oftmals relevanter als Geschlecht. Diese Spezifika des Bundes, abgeleitet aus den Falldaten, sind in der qualitativen Erhebung zu berücksichtigen.

4.3 Analyseergebnisse der qualitativen Erhebung

Die Auswertung der qualitativen Interviews wurde durch die theoretischen Grundlagen (siehe 2.1) angeleitet und aus dem Gesamtmaterial heraus thematisch geclustert. Im Anschluss wurden die Themencluster entlang der leitenden Fragen aufbereitet und entlang der Gesamtschau der Datenanalysen Handlungsoptionen und zentrale Hypothesen für vertiefende Studien formuliert (siehe 5.).

Aus den Interviewdaten ergaben sich die folgenden thematischen Cluster:

- Wahrnehmung von gleichstellungs- und diversitätsrelevanten Strukturen
- Dienstrechtliche und organisationskulturelle Faktoren
- Wahrnehmung der internen Diversität
- Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Wahrnehmung von Entlohnung und Belohnungen
- Flexible Arbeitsbedingungen
- Weiterbildung der Mitarbeiter:innen
- Kommunikation und Feedback
- Recruiting/Stellenbesetzung
- Führungskräfteentwicklung

4.3.1 Wahrnehmung von Gleichstellungs- und diversitätsrelevanten Strukturen

Die Gleichstellungs- und diversitätsrelevanten Strukturen sind, wie auch die Dokumentenanalyse zeigt, bereits gut verankert (Gleichbehandlungsbeauftragte, Kontaktfrauen/Frauenbeauftragte, Behindertenvertrauensperson, Personalabteilung, Personalvertretung, Bundes-Gleichbehandlungskommission). Dies ist für die meisten Interviewpartner:innen auch gut sichtbar.

Die organisationsspezifische Verankerung von Diversitätsagenden ist in den beiden Bundesministerien in den Geschäftseinteilungen unterschiedlich gelöst (siehe 4.1.2). Die jeweilige Form der strukturellen Verankerung und Positionierung in der Geschäftseinteilung weist auf die Relevanzsetzung und Durchsetzungsstärke der Gleichstellungs- und Diversitätsthematiken in der Organisation hin.

Es existieren bei einigen Interviewpartner:innen allerdings Vertrauensbarrieren hinsichtlich der Nutzung der internen Meldestrukturen im (potenziellen) Fall einer Diskriminierung. Als Gründe werden schwache hierarchische Positionen, das Machtgefälle oder auch fehlende persönliche Ressourcen, wie Selbstvertrauen, angeführt.

In den Expert:innen-Interviews, wie auch in den Interviews mit den Mitarbeiter:innen wird in diesem Zusammenhang das Fehlen einer externen Meldestelle bzw. Beratungsstelle, die Unterstützung bei Diskriminierungen bietet, angemerkt, äquivalent zur Gleichbehandlungsanwaltschaft für die Privatwirtschaft.

Da gleichbehandlungs- und diversitätsbezogene Strukturen Grundbedingungen für Diskriminierungsschutz und die Behandlung von Vorfällen sind und in Organisationen immer Abhängigkeitsverhältnisse bestehen, sind die Befürchtungen, Nachteile durch eine interne Meldung von Diskriminierungen zu erfahren, nachvollziehbar. Dies schwächt die gut implementierten internen Gleichstellungs- und Diversitätsstrukturen in ihrer beabsichtigten Wirksamkeit.

4.3.2 Dienstrechtliche und organisationskulturelle Faktoren

Die Interviewpartner:innen nehmen die Vielzahl an gleichstellungs- und diversitätsbezogenen Maßnahmen wahr. Einige merken allerdings an, dass die Durchsetzung dieser Maßnahmen aufgrund der „Natur des Bundes“ (veränderungsresistente habituelle Muster in der Organisationskultur) zuweilen fehlt. Die Umsetzung von Maßnahmen ist abhängig von der Positionierung der Gleichstellungs- und Diversitätsagenden in der Geschäftseinteilung und dem diesbezüglichen thematischen Commitment der Entscheidungsträger:innen (Bewusstsein, Kompetenz, Nutzenperspektive). Die zielgerichtete Umsetzung von gleichstellungs- und diversitätsbezogenen Maßnahmen setzt eine Identifikation der Mitarbeitenden und Führungskräfte mit diesen Maßnahmen voraus, sowie die Bereitschaft, sich mit diesbezüglichen Problematiken auseinanderzusetzen. Eine nicht funktionierende

Fehlerkultur, Angst vor persönlichen Konsequenzen, Abhängigkeitsverhältnisse und persönliche Interessen können Probleme im Umgang mit Diskriminierung und Mobbing evozieren (Aufrechterhaltung des Status Quo, fehlende Entwicklungsfähigkeit der Organisation).

Die der Gleichstellungs- und Diversitätsthematik zugewiesene Relevanz für die Weiterentwicklung einer Organisation und deren Kultur, sowie die Wahrscheinlichkeit für die Durchsetzung entsprechender Vorgaben und Maßnahmen zeigt sich neben der Positionierung in der Geschäftseinteilung auch an der Berücksichtigung entsprechender Kenntnisse und Kompetenzen bei der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Diesbezüglich wurde von einigen Interviewten fehlendes Wissen von Führungskräften hinsichtlich gleichstellungs- und diversitätsrelevanter Vorgaben im Beamten- und Vertragsbediensteten-Dienstrecht angemerkt (Fürsorge- und Abhilfepflicht, allgemeine Dienstpflichten, siehe 4.3.10).

4.3.3 Wahrnehmung der internen Diversität

Das Arbeitsumfeld wird von den Interviewpartner:innen durchwegs als wenig divers, bzw. als sehr homogen wahrgenommen (akademisch gebildet, weiß, österreichische Bürger:innen, ohne sichtbare Behinderung, keine Geschlechterdiversität über Binarität hinausgehend). Mit Blick auf die interne Diversität thematisieren die Interviewpartner:innen vor allem klassische Diversitätsdimensionen. Diese Wahrnehmung von Diversität und Gleichbehandlung entlang von Diversitätsdimensionen spiegelt gesetzliche Vorgaben und das Wissen über an Dimensionen orientierten Maßnahmen (Frauenförderung, Maßnahmen im Bereich Behinderung etc.) wider:

Geschlecht: Das Verhältnis von Frauen und Männern in den Ministerien wird als ausgeglichen, bzw. wird ein Frauenüberhang wahrgenommen, wobei von einigen Interviewpartner:innen das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen als – noch – nicht ausgeglichen eingeschätzt wird. Das Thema Geschlechtervielfalt wird von einigen Interviewpartner:innen hinsichtlich des Fehlens von queeren und intersektionalen Perspektiven thematisiert.

Alter/Generationen: Die gesetzten Maßnahmen zum Generationenwechsel sind bekannt und werden in Anbetracht des Pensionierungsprozesses als sehr wichtig für den Wissensaustausch und -erhalt erachtet (Generationentag, Lead Together, Afterworks,

Mentoringprogramm). Der laufende Generationenwechsel wird von den Interviewpartner:innen zum einen in vorwiegend positiven Veränderungen der Team- und Leitungskultur wahrgenommen. Problematisiert wird allerdings, dass der Bund zu spät auf diesen Generationenwechsel reagiert habe und noch zu wenige Maßnahmen den Wissens- und Erfahrungsaustausch begleiten. Grundsätzlich wird Erfahrungswissen von den Interviewpartner:innen sehr wertschätzend thematisiert, allerdings tauchen auch altersstereotype Einschätzungen von Alterskohorten auf, z.B. unterschiedliche Erwartungen von Alterskohorten an Führungskräfte hinsichtlich der Einordnung von Erwerbsarbeit in den Lebenskontext und der Vereinbarkeit mit dem Privatleben.

Intersektionale Perspektiven hingegen zeigen eine Ausdifferenzierung der Generationenthematik. Zum Beispiel sind Erwartungen im Hinblick auf Homeoffice-Möglichkeiten neben dem Alter der Mitarbeiter:innen auch abhängig von sozialen und ökonomischen Ressourcen, Elternschaft, Pflegeverpflichtungen etc.

Weltanschauung: Diese Diversitätskategorie wird von den Interviewten im Hinblick auf Recruiting und Besetzungsverfahren (beruflicher Ein- und Aufstieg) wahrgenommen. Unter anderem wird hier von Interviewten die Übernahme von Kabinettsmitarbeiter:innen in den Verwaltungsdienst thematisiert.

Funktionale Diversität: Aufgrund der unterschiedlichen Vertragsverhältnisse der Interviewpartner:innen werden vertragsbedingte Unterschiede benannt, wie insbesondere Unterschiede beim Recht auf Pflegeurlaub, bei den Möglichkeiten zur internen Bewerbung, der internen Mobilität und beim Zugang zur Grundausbildung bzw. zu Weiterbildungen.

Ethnische Zugehörigkeit: Wie erwähnt nehmen die Interviewpartner:innen ihr Arbeitsumfeld hinsichtlich der ethnischen Zugehörigkeit als sehr homogen „österreichisch“ (autochthon) wahr. Die geringe ethnische Diversität wird durch die aktuellen Sekundärdaten bestätigt (siehe Abbildung 3).

Behinderung und sexuelle Orientierung: Diese beiden Diversitätsdimensionen werden als in der Organisation – noch – zu wenig beachtet eingeschätzt. Eine stärkere Adressierung und Bewusstseinsentwicklung steht hier für einige der Interviewpartner:innen noch aus.

4.3.4 Motivation und Arbeitszufriedenheit

Eine Mehrzahl der Interviewpartner:innen führen sinngebende, vielfältige Tätigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Vereinbarkeitsmöglichkeiten als Hauptmotive an, warum sie in den Bundesdienst eingetreten sind. Die Arbeitszufriedenheit ist bei den interviewten Beamten und Beamtinnen/Vertragsbediensteten vor allem aufgrund der wahrgenommenen Qualität der technischen Ausstattung, der Arbeitsplatzsicherheit, der zeitlichen/räumlichen Flexibilität und der guten Zusammenarbeit im Team hoch. Die Identifikation bei jenen Interviewpartner:innen, die sich im Bundesdienst sicher verankert fühlen, Freiheitsgrade, Respekt und Anerkennung in der Organisation genießen, ist groß und auch der Wunsch im Bundesdienst zu bleiben (habituelle und organisationskulturelle Passung).

Bei anderen Vertragsformen bestehen Unsicherheiten bezüglich Übernahmeperspektiven und mögliche Herangehensweisen für die Übernahme in den Bundesdienst. Auch werden im Vergleich zu verbeamteten Personen/Vertragsbediensteten fehlende Möglichkeiten zur Weiterbildung, der internen Bewerbung und der Flexibilität angeführt.

Vertragliche Unterschiede bilden demnach Zugangs-/Umstiegsbarrieren für Mitarbeiter:innen, die auch zu Lasten des Kompetenzaufbaus und damit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation gehen. Hinsichtlich der bestehenden Übernahmeoptionen ist eine klare und transparente Kommunikation wesentlich, um Narrationen zu Ungleichbehandlung vorzubeugen.

Die Qualität der Räumlichkeiten wird von Standort zu Standort sehr unterschiedlich bewertet. Von einigen Interviewpartner:innen werden mangelnde Barrierefreiheit und Hitzebelastung angesprochen. Die räumlichen und klimatischen Arbeitsbedingungen stellen Hürden insbesondere für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen und Menschen mit gesundheitlichen Belastungen dar. Hier stehen Normalitätsvorstellungen hinsichtlich der physischen Verfasstheit von Mitarbeitenden dem Anspruch von Inklusion entgegen.

Auch die Möglichkeit einer preisgünstigen Essensversorgung ist nicht an allen Standorten gegeben und belastet Mitarbeiter:innen mit weniger Einkommen. Die Nichtberücksichtigung von Einkommensunterschieden bei der Bereitstellung von Information zu Verpflegungsmöglichkeiten fördert Exklusionsmechanismen hinsichtlich

der Teilhabe am sozialen Geschehen in der Arbeitsstelle und kann klassistische Muster vertiefen.

Mangelnde Effizienz von Abläufen wird von einigen Interviewpartner:innen als demotivierend bzw. als Bestätigung des stereotypen Bildes vom Bundesdienst empfunden. Der Verlust eines Gefühls von Selbstwirksamkeit kann zum Verlust der intrinsischen Motivation führen, da eigene Fähigkeiten und Wissen nicht anerkannt, wertgeschätzt und nachgefragt werden (Demotivation, „innere Kündigung“, „Dienst nach Vorschrift“, Reproduktion der organisationalen Trägheit).

4.3.5 Entlohnung und Belohnungen

Die Entlohnung im Bundesdienst wird von der Mehrzahl der Interviewpartner:innen im Vergleich zur Privatwirtschaft als eher unattraktiv thematisiert. Das Narrativ von der „schlechten Entlohnung im Bundesdienst“, welches, wie die Sekundärdatenanalyse zeigt (siehe 4.2.2), nicht die Realität abbildet, ist eine Barriere für gut ausgebildete potenzielle Bewerber:innen, die in der Privatwirtschaft höhere Gehälter erwarten und für Bewerber:innen, die aufgrund ihrer Lebenssituation ein bestimmtes Lohnniveau benötigen (z.B. Alleinerziehende, Eltern mit Kindern, Menschen mit Betreuungspflichten). Gleichzeitig wird von den Interviewpartner:innen kein Gender Pay Gap, wie in der Privatwirtschaft, wahrgenommen, was wiederum eine positive Wirkung auf Bewerberinnen haben kann.

4.3.6 Flexible Arbeitsbedingungen

Die befragten Interviewpartner:innen sind durchwegs mit der flexiblen Handhabung von Anwesenheitszeiten durch ihre Führungskräfte (Homeoffice, Telearbeit) zufrieden, wie auch mit der Work-Life-Balance, dem Umgang mit der Arbeitsbelastung und mit Fehlern. Diese empfundenen Freiheitsgrade wirken motivierend und lassen auf diversitätsbewusste Führungspersonen der Interviewpartner:innen schließen. Der Umgang mit Fehlern in den Teams und durch die unmittelbaren Führungskräfte ist zum einen Marker für die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisationseinheit, zum anderen ein Hinweis auf eine respektvolle und wertschätzende Kultur (Good Practice).

4.3.7 Weiterbildung der Mitarbeiter:innen

Die Interviewpartner:innen äußern sich, im Widerspruch zu den Daten aus der Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung, sehr positiv zu den internen und externen Weiterbildungsangeboten (Verwaltungsakademie und andere Anbieter:innen). Viele der Interviewpartner:innen sehen hinsichtlich Weiterbildung, unabhängig von der Vertragsform, ein hohes Maß an Förderung durch ihre direkten Vorgesetzten.

4.3.8 Kommunikation und Feedback

Von den Interviewpartner:innen wurde mehrmals der Wunsch nach mehr Feedback und Anerkennung ihrer Arbeit geäußert. Respekt und Anerkennung gegenüber Menschen zeigt sich u.a. in den Rückmeldungen aus deren Umfeld. Fehlende Feedback-Kultur schwächt das Gefühl der Selbstwirksamkeit und in Folge die Arbeitsmotivation.

Das Mitarbeiter:innengespräch wird in der Wahrnehmung mehrerer Interviewpartner:innen nur teilweise sinnvoll eingesetzt und auch wenig als Möglichkeit zum Feedback wahrgenommen. Mitarbeiter:innengespräche als Führungsinstrument können eine zentrale Rolle in der Umsetzung von Gleichstellungs- und Diversitätszielen spielen als auch bei der Identifikation situativer und kontextbezogener Barrieren sowie Ausschließungsmuster dienlich sein (z.B. Festlegung von Förder- und Entwicklungszielen, Austausch zu Bedarfen, Herausforderungen und Problemen).

Zur internen Kommunikation hinsichtlich Veränderungsprozessen äußern sich Interviewpartner:innen mehrmals kritisch. Fehlende Transparenz von (Veränderungs-) Prozessen kann von Mitarbeiter:innen als fehlender Respekt ausgelegt werden, demotivierend wirken und Ausschlussmechanismen verstärken (z.B. Wessen Bedarfe, Wünsche und Interessen werden im Prozess berücksichtigt, wessen nicht? Wer wird gehört, wer nicht?).

4.3.9 Recruiting/Stellenbesetzung

Die Rolle von sozialen Netzwerken für den Einstieg und die Weiterentwicklung im Bundesdienst wird von mehreren Interviewpartner:innen als besonders wichtig angesehen und spiegelt sich in ihren eigenen Erfahrungen wider. Zutrittschancen bzw.

Barrieren, die sich auf die Zugehörigkeit zu bestimmten weltanschaulichen Gruppen und /oder eine bestimmte sozioökonomische Herkunft beziehen, verweisen auf klassistische Strukturen in der Organisation. Diese wirken insbesondere für jene ausschließend, die in ihrer Biografie keinen oder wenig Zugang zu den in der Organisation anerkannten sozialen und kulturellen Kapitalien hatten, einen anderen Habitus als die in der Organisation privilegierten Gruppen haben und damit oft keinen Zugang zu Macht-Netzwerken finden. Betroffen sind hier insbesondere Personen, die keine Familiengeschichte zum Bundesdienst haben oder Personen, für die der Bundesdienst aufgrund ihrer sozialen Herkunft nicht im Rahmen ihres Möglichkeitshorizonts liegt. Dies trifft, wie die Sekundärdatenauswertung zeigt, u.a. auf die „zweite Generation“ (siehe Glossar) von Personen mit Migrationshintergrund zu.

Die laufenden Recruiting-Initiativen werden von den Interviewpartner:innen, die über eine Planstelle verfügen, gut aufgenommen. Andere Interviewpartner:innen, die auf die Übernahme in den Bundesdienst warten, fühlen sich hingegen davon brüskiert. Diese ambivalente Wahrnehmung verweist auf bereits genannte Hürden aufgrund unterschiedlicher Vertragsformen und Zugangsweisen/Möglichkeitshorizonte von bisher wenig im Bundesdienst vertretenen Personengruppen.

Einige Interviewpartner:innen kommunizieren Vorstellungen von „guten Mitarbeiter:innen“, die z.B. aufgrund von ähnlichen Interessen, ihres Sozialverhaltens oder ihres Arbeitsethos ins Team „passen“. Solche Normalitätsvorstellungen legen die diversitätsbezogene Selbstreproduktion der Organisation ein Stück weit offen und zeigen Exklusion und Barrieren für die Diversifizierung des Personals, z.B. auch für neurodiverse Personen oder Menschen mit Behinderungen.

4.3.10 Führungskräfteentwicklung

Die Zufriedenheit mit den direkten Führungskräften ist bei den Interviewpartner:innen hoch. Dies wird u.a. mit der unbürokratischen Gewährung von Freiräumen oder einem konstruktiven Umgang mit Fehlern begründet. Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu den Ergebnissen der Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung 2023, im Bund waren hauptsächlich junge Mitarbeitende und/oder jene mit kurzer Beschäftigungsdauer am zufriedensten. In den beiden Bundesministerien waren außerdem nur mittlere Zustimmungswerte hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft zu verzeichnen, wengleich der Wert im gesamten Bundesdienst noch niedriger war (Frage

2.8: In meiner täglichen Arbeit motivieren mich: Zusammenarbeit mit meiner unmittelbaren Führungskraft).

Einige der Interviewpartner:innen merkten bei den Führungskräften einen Mangel an Diversitätswissen bzw. Diversitätskompetenz an. Zieht man die Frage 6.12 aus der Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung („Meine unmittelbare Führungskraft stellt ein diskriminierungsfreies Klima sicher“) heran, ergibt sich ein mittlerer Zustimmungswert von 77%, wobei die beiden teilnehmenden Ministerien bessere Werte als der Gesamtschnitt aufweisen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass man bei einer Befragung von mehrheitlich nicht marginalisierten Personen davon ausgehen muss, dass deren Wahrnehmung von der fehlenden eigenen Betroffenheit und/oder Sensibilisierung geprägt ist und ein hoher Zustimmungswert aus dieser Perspektive daher naheliegt.

5 Fazit

Aus der explorativen Studie, die als richtungsweisend für weitere Forschung und daher nicht repräsentativ gewertet werden darf, lassen sich die leitenden Fragen wie folgt beantworten. Die dazu angeführten Handlungsoptionen sind aufgrund der explorativen Anlage der Studie als Anregungen bzw. Inspirationen für vertiefende Untersuchungen zu verstehen, die sich aus den Studienergebnissen und unter Rahmung der theoretischen Bezüge ableiten. Dabei ist das jeweilige Handlungspouvoir der Ressorts entlang ihrer Kompetenzen bzw. der Funktionsträger:innen in den Ressorts zu berücksichtigen.

Unterschiede zwischen Personen und Personengruppen werden nach Wahrnehmung der Interviewpartner:innen insbesondere durch gesetzliche Rahmenbedingungen, hierarchische Positionen, Zugehörigkeiten zu weltanschaulichen Gruppen und sozialen Netzwerken hergestellt. Zudem benennen die Interviewpartner:innen Bildung, soziale und ethnische Zugehörigkeit, Behinderung, Alter, Geschlecht und sexuelle Orientierung als Unterscheidungslinien. Diese wirken sich in ihrer Wahrnehmungs- und Denkmatrix u.a. beim Eintritt in den Bundesdienst, im Wissensaustausch und bei Entwicklungsmöglichkeiten aus. Förder- bzw. Inklusionsziele sind derzeit nur für Frauen und Menschen mit Behinderungen festgelegt, während andere Diversitätsaspekte, wie ethnische Zugehörigkeit und das Thema "Zweite Generation" noch vernachlässigt werden. Die Belegschaft in den Ministerien ist diesbezüglich wenig divers und wird auch von den Interviewpartner:innen so wahrgenommen. So dürften familiengeschichtliche und klassenspezifische Traditionen beim Zutritt in den öffentlichen Dienst wirksam sein. Als Klassenfrage zeigt sich die Regelung von Teilzeitarbeit, die nicht von allen Einkommensgruppen in Anspruch genommen werden kann.

Die **Begründung und Bewertung von Unterschieden in der öffentlichen Verwaltung** erfolgt auf vielfältige Weise. Ein zentrales Muster ist die Annahme einer „Natur des Bundes“ – bestehend aus Vertragsformen, Vorgaben und veränderungsresistenten habituellen Mustern in der Organisationskultur. Gleichzeitig wird ein Verschwimmen der Grenze zwischen Verwaltung und Politik, etwa durch zunehmende Abhängigkeiten, kritisch gesehen. Diversität zeigt sich zudem durch Netzwerke und Beziehungen, während die „menschliche Natur“ – also die Einstellungen und das diversitätsbezogene Bewusstsein von Führungskräften und Kolleg:innen – als weitere Begründungsebene genannt wird. Unterschiede in der öffentlichen Verwaltung werden anhand von Nutzen, Leistung,

externen Vergleichen und ethischen Ansprüchen bewertet. Auch wenn etabliertes Vorgehen von den Interviewpartner:innen oft bevorzugt wird, gilt die Inklusion benachteiligter Gruppen als moralische Verpflichtung. Diskriminierung wird abgelehnt, da der öffentliche Dienst als gesellschaftliches Vorbild fungieren soll. Dennoch sind, wie die explorative Erhebung zeigt, Vorstellungen von Normalität und organisationale bzw. teambezogene „Passfähigkeit“ von Mitarbeiter:innen tief in der Organisationskultur verankert, was tendenziell zu Barrieren für Personengruppen führen kann, die traditionell nicht im Bundesdienst repräsentiert sind, wie z.B. Menschen mit Behinderungen oder mit Migrationshintergrund.

Das aktuelle Gleichstellungs- und Diversitätsmanagement in den beiden Beispiel-Ministerien sucht die **Auswirkung von Unterschieden auf Dienstnehmer:innen** zu leiten. Zur Gleichstellung und zum Diversitätsmanagement tragen laut Wahrnehmung der interviewten Personen Führungsqualität, Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten entscheidend zu einem respektvollen und anerkennenden Umfeld und damit zur Mitarbeiter:innenmotivation bei. Wahrgenommene Unterschiede und Vorurteile führen jedoch tendenziell zu Fremd- und Selbstausschluss, insbesondere beim Eintritt in den Bundesdienst und bei internen Entwicklungsmöglichkeiten. So werden Privilegien und Benachteiligungen beispielsweise durch das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von sozialem Kapital beim Eintritt in den Bundesdienst, fortgeschrieben. Zusätzlich existieren vielerorts infrastrukturelle Barrieren, die insbesondere Menschen mit Behinderungen, aber auch andere Gruppen, einschränken. Gleichzeitig fehlt es an veröffentlichten Daten zur Personalfluktuaton im öffentlichen Dienst, was den Handlungsbedarf bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten unterstreicht.

Als eine wichtige **Auswirkung dieser Unterschiede auf das System/die Organisation**, lässt sich das Altersprofil der Belegschaft und die damit verbundenen Anforderungen hinsichtlich Wissenstransfer und inter-generationaler Zusammenarbeit ausmachen. Die Unterscheidungen haben zudem Auswirkungen auf folgenden Ebenen: die Entwicklungsfähigkeit des Ministeriums, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des öffentlichen Dienstes hinsichtlich Gleichstellung und im Umgang mit Diversität, sowie die Führungsqualität und auf die Führungskräftebesetzung.

Aus der explorativen Studie lässt sich zudem ableiten, dass der **Status Quo** vor allem Akademiker:innen ohne Migrationsgeschichte, Menschen mit guter sozialer und weltanschaulicher Vernetzung sowie Personen ohne Behinderungen, die den vorherrschenden Normvorstellungen entsprechen, **begünstigt**. Diese Gruppen haben

Vorteile bei der Besetzung von Positionen und beim Eintritt in den Bundesdienst, während andere, wie Menschen mit Migrationsgeschichte, ohne akademischen Hintergrund oder Behinderungen, benachteiligt sind. Diese Nachteile betreffen insbesondere Menschen, die nicht den Normvorstellungen hinsichtlich Verhalten und Aussehen entsprechen, sowie diejenigen ohne relevanten sozialen oder kulturellen Hintergrund. Auch der Fortschritt in Bezug auf Diversität, insbesondere in Führungspositionen, bleibt im internationalen Vergleich hinter den Erwartungen zurück.

Die **Ergebnisse der explorativen Studie** zeigen, dass der Bundesdienst als Arbeitgeber durch Merkmale wie Arbeitsplatzsicherheit, niedrigen Gender Pay Gap, hohe Flexibilität, Weiterbildungschancen und Möglichkeiten zur internationalen Mobilität punktet. Bestehende Herausforderungen sind die Vermeidung der Verschmelzung von politischen Interessen mit Verwaltungshandeln und die Entstehung von Diskriminierung aufgrund von Weltanschauung; verringerte Eintrittschancen durch fehlende soziale Kontakte; weiterer Abbau hierarchischer Bewertung von Fähigkeiten entlang von Diversitätskategorien; strukturelle Diskriminierung von Menschen mit Migrationsgeschichte; die noch ausbaufähige Einbindung von Behinderten und queeren Lebensweisen.

Die explorativen Forschungsergebnisse verweisen daher auf **verschiedene mögliche Handlungsfelder**, um Diversität und Gleichstellung im Bundesdienst zu fördern: **Auswahlverfahren** sollten auf unbewusste Vorurteile geprüft werden, und Diversitätsstrategien, wie Frauenförderpläne und Einstellungsziele, sollten verstärkt werden. Besetzungsiniciativen für Geschlechterdiversität, Behinderungen und ethnische Zugehörigkeit sollten fortgeführt und dabei die sprachliche Sensibilisierung unterstützt werden. Die Bekämpfung von Klassismus und nepotistischen Strukturen erscheint ebenfalls zentral. Es wird empfohlen, das Recruiting diesbezüglich noch transparenter zu gestalten, Informationen zu Vertragsbedingungen noch klarer zu kommunizieren und Ungleichbehandlungen aufgrund von Vertragsformen zu prüfen, und wo dies möglich ist, zu minimieren.

Für die Weiterentwicklung des Diversitätsmanagements sollten die Diversitätskompetenz von Führungskräften und die Nutzung von Community-Wissen gestärkt werden. Zudem sind Maßnahmen zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen wie Frauen in Führungspositionen und Menschen mit Behinderungen verstärkt erforderlich. Eine stärkere Berücksichtigung von sozialen Netzwerken und der Umgang mit Bias (kognitiven Verzerrungen) im Recruiting sind ebenfalls wichtige Punkte.

Weitere Handlungsoptionen zur Steigerung des respektvollen, wertschätzenden und gleichstellungsorientierten Umgangs mit Mitarbeitenden umfassen die Einführung eines **Weiterbildungsmonitorings**, die **Stärkung der mentalen Gesundheitsvorsorge** und die **Förderung von partizipativen Formaten**. Für die Führungskräfteentwicklung erscheinen Schulungen zu Diversität und Antidiskriminierung sowie die **Einführung von Auswahlkriterien für Führungskräfte** hinsichtlich Gleichstellungs- und Diversitätskompetenz sinnvoll. Die Förderung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und die intersektionale Betrachtung von Migration und Alter können die Folgen des demographischen Wandels adressieren.

Bestehende Strukturen zur **Diskriminierungsprävention** sollten jedenfalls noch weiter gestärkt und externe Beratungsstellen für Betroffene eingerichtet werden. Niedrigschwellige Kanäle zur Meldung von Vorfällen sollten gefördert werden. Zusätzlich sollte eine gesetzliche Klarstellung zu Fördermaßnahmen für benachteiligte Gruppen erfolgen, um Fortschreibungen von strukturellen und institutionellen Benachteiligungen zu verhindern.

Die Verwaltung sollte ihre **Vorbildrolle** im Umgang mit Gleichstellung und Diversität stärken und durch gezielte Kommunikation ihrer Attraktivitätsfaktoren (z. B. Vereinbarkeit, Arbeitsplatzsicherheit) weitere Zielgruppen ansprechen. Zur **Objektivierung von Führungskräftebesetzungen** sollten externe Vorsitzende von Begutachtungskommissionen und entsprechende Compliance-Regeln eingeführt werden. Eine gesetzliche **Klarstellung hinsichtlich möglicher Fördermaßnahmen** für benachteiligte bzw. mehrfach diskriminierte Gruppen sowie der Ausbau präventiver Maßnahmen, würde einer Fortschreibung von Benachteiligungen entgegenwirken.

Obwohl in den beiden teilnehmenden Bundesministerien eine Vielzahl an Maßnahmen bereits gut implementiert ist bzw. auf den Weg gebracht wurde, sind für den Ausbau des Diversitätsmanagements noch weitere Daten nötig, um weitere ziel- und bedarfsgerechte Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Dafür wäre es nützlich, ein Diversitätsmonitoring zu etablieren, die diversitätsbezogenen Fragen in der Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung zu schärfen und repräsentative Studien (quantitativ und qualitativ) zu Kernthemen dieser explorativen Studie durchzuführen, um weitere Evidenzen zu erhalten. Auch sollten Good Practices, insbesondere aus internationalen Vergleichen, stärker herangezogen und kontextbezogen umgesetzt und innovative Tools für ein diversitätszentriertes Public Management entwickelt werden.

Eine Abstimmung der Handlungsoptionen mit laufenden Strategien und Maßnahmen liegt nahe.

Aus den Ergebnissen der explorativen Studie wurden folgende zentrale Thesen abgeleitet, die nun eine Grundlage für weitere Erhebungen darstellen, in denen ihr Gehalt durch quantitative und qualitative Verfahren zu überprüfen ist.

- Verschwimmen die Handlungsgrenzen zwischen der politischen und der Verwaltungssphäre, kann dies Diskriminierung aufgrund von Weltanschauung fördern.
- Soziale Kontakte können tendenziell die Eintrittschancen in den Bundesdienst erhöhen.
- Diversität ist in den untersuchten Ministerien trotz vieler Bemühungen in einigen Diversitätskategorien und intersektionalen Identitätskonstellationen wenig stark ausgeprägt (z.B. wenige ältere transgender Führungskräfte).
- Eine hierarchische Wertung von Fähigkeiten entlang von Diversitätskategorien besteht weiter (z.B. unterschiedliche Bewertung und Bezahlung „weiblicher“ vs. „männlicher“ Fähigkeiten, formeller und informeller Bildung, unterschiedliche Anerkennung für Sprachkompetenzen).
- Die strukturelle Diskriminierung von Menschen mit Migrationsgeschichte bildet eine Barriere bei Bewerbungen für den Bundesdienst.
- Das Themenfeld (sichtbare und unsichtbare) Behinderungen wird vom Bund als Dienstgeber noch unzureichend (siehe UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen) in den Blick genommen und behandelt.
- Die Themenfelder Geschlechteridentitäten und queere Lebensweisen werden vom Bund als Dienstgeber noch kaum in den Blick genommen und behandelt.
- Gleichstellungs- und Diversitätskompetenz von Führungskräften fördert ein sicheres und respektvolles Arbeitsumfeld.

6 Literatur

Abdallah, C., Coady, D., Jirasavetakul, L. F. (2023). Public-Private Wage Differentials and Interactions Across Countries and Time, IMF Working Paper 23/63.

Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.

Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and Possibilities. In: *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 31 (3), 214-224.

BKA (2024). Bundesgleichbehandlungsbericht 2024.
<https://www.bundestkanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichbehandlung/gleichbehandlungsberichte/gleichbehandlungsberichte-des-bundes.html> (Abruf: 10.10.2024).

BKA (2024a) Bundes-Gleichbehandlungskommission (B-GBK).
<https://www.bundestkanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichbehandlungskommissionen/bundesgleichbehandlungskommission.html> (Abruf: 10.10.2024).

BMKÖS (2023). Bericht zur Wirkungsorientierung. Berichte zur Berücksichtigung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Rahmen der Wirkungsorientierung 2023. https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2024/10/241015_Bericht-WO-Gleichstellungsbericht-2023_WEB.pdf (Abruf: 10.10.2024).

BMKÖS (2024a). Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung 2023.
<https://oeffentlicherdienst.gv.at/personalmanagement/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/> (Abruf: 10.10.2024).

BMKÖS (2024b). Das Personal des Bundes 2024.
<https://www.bmkoes.gv.at/Themen/Aktuell/personaldesbundes2024.html> (Abruf: 10.10.2024).

BMKÖS (2024c). Einkommensbericht gemäß § 6a Bundes-Gleichbehandlungsgesetz 2024. [https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2024/10/240821-BMKOES III-Publikation_A4-Einkommensbericht-24-DIGI.pdf](https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2024/10/240821-BMKOES_III-Publikation_A4-Einkommensbericht-24-DIGI.pdf) (Abruf: 10.10.2024).

Bohnsack, R. (2014). Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden. 9. Auflage, Verlag Barbara Budrich, Opladen.

Bourdieu, P. (1979). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft (französisch: La distinction. Critique sociale du judgement. Paris 1979). Suhrkamp, Frankfurt am Main 1982.

Bourdieu, P. (1992). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik & Kultur 1. Herausgegeben von Margareta Steinrück. Aus dem Französischen von Jürgen Bolder unter Mitarbeit von Ulrike Nordmann u.a.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Shacklock, K. (2011). "Supervisor–subordinate communication relationships, role ambiguity, autonomy and affective commitment for nurses". Contemporary Nurse, 39(2), 227-239.

Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations". Public Administration Review, 67(1), 65-74.

Cecchi, D.; Fenizia, A.; Lucifora, C. (2021). Public sector jobs: Working in the public sector in Europe and the US, Working Paper, No. 107, Università Cattolica del Sacro Cuore, Dipartimento di Economia e Finanza (DISCE), Milano.

Forma, P. (2016). Job satisfaction among public and private sector employees: an international comparison. Nov 2, 2016. <https://www.slideshare.net/slideshow/job-satisfaction-among-public-and-private-sector-employees-an-international-comparison/68047427> (Abruf: 10.10.2024).

Georgellis, Y., Iossa, E., Tabvuma, V. (2011). "Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector". Journal of Public Administration Research and Theory, 21(3), 473-493.

Griessmair, M. et al. (n.p.) Mitarbeiter:innenzufriedenheit im öffentlichen Dienst. FH Campus Wien, Forschungszentrum Verwaltungswissenschaften.

Jans, M. (2006). Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen: Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse. Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid. Organisations- und Verwaltungsforschung 2006/2, 9-23.

Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (2018). Vielfältige Wettbewerbsvorteile. In: Gender und Diversity in Organisationen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kuckartz, U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Beitz Juventa.
https://qualitativeinhaltsanalyse.de/Qualitative_Inhaltsanalyse/methode.html

Küpper, W., Ortman, G.(1988). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. Auflage. VS Verlag Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Meister, J.; Hörmeyer, M. (2023). Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Min, N., Ki, N., Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. International Review of Public Administration, 26(2), 135–155.

Mitu, N. E. (2021) Importance of Communication in Public Administration (April 30, 2021). Revista de Stiinte Politice. Revue des Sciences Politiques, No. 69/ 2021, 134-145,
<https://ssrn.com/abstract=4069432>

OECD (2016), Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Publishing, Paris.

OECD (2021). "Government at a Glance 2021". OECD Publishing, Paris.

OECD (2023). "Government at a Glance 2023". OECD Publishing, Paris.

Rastetter, D./ Jüngling, Ch. (2018). Frauen, Männer, Mikropolitik. Geschlecht und Macht in Organisationen. 1. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Rechnungshof (2022). Allgemeiner Einkommensbericht. Rechnungshof Österreich.

Statistik Austria (2023) Statistisches Jahrbuch. Zahlen Daten Indikatoren.

Statistik Austria (2024). Öffentlicher Sektor.

<https://www.statistik.at/statistiken/volkswirtschaft-und-oeffentliche-finanzen/oeffentliche-finanzen/oeffentliche-finanzen/oeffentlicher-sektor> (Abruf: 10.10.2024).

Steigleder, S. (2008). Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest: Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Tectum-Verlag, Marburg.

Tafelt A. (2022). Aktive Vaterschaft im Polizeidienst: Beschreibung und Analyse anhand der Väterkarenz. Masterarbeit, FH Campus Wien.

Unger, H. (2014). Partizipative Forschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Vandenabeele, W. (2009). "The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance". *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.

Wang, C., Burris, M.A. (1997). Photovoice: Concept, Methodology, and Use for Participatory Needs Assessment. *Health Education & Behavior*. 1997;24(3):369-387.

7 Glossar

Bias: (aus dem Englischen) bezeichnet eine unbewusste oder vorgefasste Neigung, die zu einseitigen, verzerrten Wahrnehmungen, Urteilen oder Entscheidungen führt.

Erscheinungsformen von Bias sind u.a. kognitive Verzerrungen, Vorurteile, stereotypische Denkweisen, unbewusste Voreingenommenheit. Arten von Bias sind z.B.

Geschlechterbias, rassistischer Bias, Alters-Bias.

Diversität: bedeutet Vielfalt oder Vielfältigkeit. In Bezug auf Menschen beschreibt der Begriff ihre Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten (siehe Glossareintrag: Diversitätsdimensionen). Menschliche Diversität kann sich auf persönliche Merkmale, wie z.B. Geschlecht, Alter, physische Fähigkeiten etc. beziehen. Der Begriff kann zudem andere Unterschiede, wie z.B. Elternschaft, berufliche Position, Ausbildung oder Wohnort, etc. umfassen. Der Umgang mit Diversität in Organisationen bedarf spezifischer Kompetenzen, die negative Entwicklungen vermeiden helfen und den Nutzen von Diversität für die Organisation und die Mitarbeitenden fördert (siehe Glossareinträge: Diversitätskompetenz, Diversitätsmanagement). Diversität wird häufig synonym mit dem englischen Begriff Diversity gebraucht.

Diversitätskategorie: bezeichnet einzelne Differenzlinien von Diversität, wie z.B. Alter, Geschlecht, Behinderung. Oft auch: Diversitätsdimension

Diversitätskompetenz: im organisationalen Kontext beschreibt ein Bündel an Fähigkeiten im konstruktiven Umgang mit Diversität: Sachkompetenz (theoretisches Wissen über Diversität und Diversitätsdynamiken), soziale Kompetenz, Methodenkompetenz (z.B. im Umgang mit Konflikten), Selbstreflexionskompetenz, sowie Handlungskompetenz. Letztere zielt darauf ab situations- und kontextbezogen adäquate, diversitätssensible und diskriminierungskritische Interventionen entwickeln zu können. Diversitätskompetenz ist für die Zusammenarbeit im Team sowie insbesondere für Personalverantwortliche und Führungskräfte von Bedeutung. Ein Tool zur Reflexion der Diversitätskompetenz für Führungskräfte im Bundesdienst stellt der „Kompetenzcheck Diversität“ dar. Das Reflexions-Tool ermöglicht den eigenen Wissensstand und die eigenen Wirkungsmöglichkeiten in Bezug auf Diversität niederschwellig einzuschätzen. Der Check verweist auf individuelle Handlungsbedarfe im konkreten Wirkungsbereich. [LINK](#)

Diversitätsmanagement (Diversity Management): ist ein strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen in Organisationen. Es dient als Querschnittsmaterie dazu, strukturelle, prozessuale und organisationskulturelle Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Mitarbeitenden ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können. Diversitätsmanagement ist entsprechend der jeweiligen organisationalen Bedingungen, Ziele und Herausforderungen zu gestalten und weist daher je nach Kontext sehr unterschiedliche strategische Spezifika und Implementierungsvarianten auf. Die diesbezüglichen Aufgaben können demnach unterschiedlich strukturell verankert sein (z.B. in der Personalabteilung, als Stabsstelle bzw. Abteilung, auf der Führungsebene). Zentrale Handlungsfelder im Diversitätsmanagement sind Organisationsentwicklung, Personal , Arbeitsorganisation , Führung und Organisationskultur.

Employer Branding: beschreibt alle Maßnahmen, die eine Organisation setzt, um sich gegenüber potenziellen Bewerber:innen als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren. Dies umfasst auch Maßnahmen hinsichtlich des Themenbereichs Diversität und Gleichstellung, wie z.B. die Ausweisung der aktiven Förderung von Gleichstellung in Form von Initiativen oder Programmen.

Frauenförderung: ist ein gesetzlich verankertes Instrument, um strukturellen Ungleichgewichten in der Repräsentation von Frauen und Männern zu begegnen. Die Dienststellen des Bundes sind verpflichtet, einer bestehenden Unterrepräsentation von Frauen entgegenzuwirken und bestehende Benachteiligungen von Frauen im Zusammenhang mit dem Dienstverhältnis zu beseitigen. Eine Unterrepräsentation von Frauen ist dann gegeben, wenn der Anteil der Frauen im Bereich der jeweiligen Dienstbehörde in einer Verwendung oder Funktion unter 50 % liegt. Wenn dies der Fall ist, ist die betreffende Institution verpflichtet, Maßnahmen zur Frauenförderung zu ergreifen. Bis dieser Frauenanteil in der jeweiligen Funktionsstufe erreicht ist, werden Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt aufgenommen.

Generationenmanagement: bezeichnet ein Managementkonzept (häufig als Teil des Diversitätsmanagements), das Strategien und Maßnahmen umfasst, welche die

Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen bzw. mehrerer Generationen³⁴ in einer Organisation fördern und verbessern soll. Dabei steht die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze, der Wissensaustausch und das gemeinsame Lernen sowie die Kommunikation im Zentrum. Generationenmanagement ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn durch die Pensionierung/den Austritt von Mitarbeitenden ein Wissens- und Kompetenzverlust droht.

Gleichstellung: bedeutet die Herstellung von gerechten Verhältnissen für alle innerhalb definierter Systeme (Finanzmarkt, Umwelt, Bildung etc.), oder die Förderung abgrenzbarer Personengruppen ausgehend von einer bestehenden Diskriminierung. Gleichstellung bezeichnet die Herstellung von Rahmenbedingungen, welche Anerkennung, Respekt und Würde für Personen und Personengruppen garantieren.

Inklusion: bedeutet für den Bund den Auftrag, bestmögliche Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Menschen mit und ohne Behinderungen entsprechend ihren jeweiligen Möglichkeiten arbeiten können. Der Begriff Inklusion wurde historisch zumeist auf den Bereich der Behinderung bezogen. Der Inklusionsbegriff erfuhr in den letzten Jahren eine Ausweitung und bezieht sich mittlerweile auf alle Strategien und Maßnahmen, welche die Beseitigung von Teilhabebarrrieren unterschiedlicher Personengruppen betreffen (z.B. Sprachbarrieren; siehe auch Glossareintrag: Barrierefreiheit).

Intersektionalität: beschreibt das Zusammenwirken verschiedener Diversitätsdimensionen/Differenzierungsprozesse und die damit im Zusammenhang stehenden Formen sozialer Ungleichheit und Ausgrenzung (z.B. Rassismus, Sexismus oder Heterosexismus). Intersektionalität meint demnach nicht das bloße Nebeneinander mehrerer Diversitätsdimensionen, sondern die Tatsache, dass das Zusammenwirken von Diversitätsdimensionen zu ganz spezifischen Formen der Diskriminierung bzw. Privilegierung führen kann.³⁵ Crenshaw zeichnet intersektionale Diskriminierung am

³⁴ Generationen werden aktuell wie folgt definiert: Babyboomer (1946-1964), Generation X (1965-1979), Generation Y (1980-1995) – auch als Millennials bezeichnet, Generation Z (1996-2010), Generation Alpha (ab 2011-2025). Vgl. z.B. Eberhardt, Daniela (2016): Generationen zusammenführen: mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten, Vol. 10118, Haufe-Lexware.

³⁵ Siehe z.B.: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e.V. (IDA), Glossar: https://www.idaev.de/researchtools/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=show&tx_dpnglossary_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx_dpnglossary_glossary%5Bterm%5D=63&cHash=77d2fa40ca99ff27a4c260a1725ea166 (Abruf: 26.6.2024)

Beispiel Schwarzer Frauen nach, die sowohl in Relation zu Schwarzen Männern als auch zu Weißen Frauen in einem spezifischen Arbeitskontext benachteiligt wurden.

Klassismus: Werden Menschen aufgrund ihrer sozialen Herkunft und Position Vorurteilen ausgesetzt, herabwürdigend behandelt, benachteiligt oder ausgeschlossen, wird dies als Klassismus bezeichnet.

Mehrfachdiskriminierung: Diskriminierung aufgrund mehrerer gleichzeitig wirkender sich entweder addierender, verstärkender oder intersektional verschränkter Faktoren wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunft, Behinderung oder Religion.

Migrationshintergrund: Als Personen mit Migrationshintergrund werden laut Statistik Austria³⁶ Menschen bezeichnet, deren beide Elternteile im Ausland geboren wurden. Diese Gruppe lässt sich in Angehörige der ersten Generation (Personen, die selbst im Ausland geboren wurden) und in Angehörige der zweiten Generation (Kinder von zugewanderten Personen, die aber selbst im Inland zur Welt gekommen sind) untergliedern. Diese Definition des Migrationshintergrundes folgt den "Recommendations for the 2020 censuses of population and housing" Seite 136, der United Nations Economic Commission for Europe (UNECE).

Mikropolitiken: bezeichnet Strategien und Vorgehensweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden einer Organisation, die es ihnen erlauben, die eigene Machtposition aufrecht zu erhalten bzw. auszubauen. Dazu gehört auch, sich gleichzeitig der Kontrolle anderer zu entziehen.

Rassismus: umfasst rassistische Ideologien, rassifizierende Hierarchien, voreingenommene Haltungen, diskriminierendes Verhalten sowie strukturelle Bedingungen und institutionalisierte Praktiken, die eine Ungleichbehandlung zur Folge haben. Da sich diese Ungleichbehandlungen und sozialen Hierarchien in unterschiedlichen historischen Kontexten herausgebildet haben, gibt es nicht den einen Rassismus, sondern unterschiedliche Rassismen.

Rassifizierung: beschreibt sowohl einen Prozess, in dem rassistisches Wissen erzeugt wird, als auch die Struktur dieses rassistischen Wissens. Im Einzelnen umfassen Prozess und

³⁶ Siehe: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/migration-und-einbuengerung/migrationshintergrund> (Abruf: 16.11.2024)

Struktur die Kategorisierung, Stereotypisierung und implizite Hierarchisierung von Menschen.³⁷

Zweite Generation: Siehe Eintrag Migrationshintergrund

³⁷ Siehe:

https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=list&tx_dpnglossary_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx_dpnglossary_glossary%5BcurrentCharacter%5D=R&cHash=d5b75586cb9a6dde7411cc68f9223b7e (Aufruf: 16.11.2024)

8 Anhang:

Interview-Leitfäden

Leitfaden Expert:innen

1. Welche Funktion und Aufgabe haben Sie im Bundesministerium und wie lange sind Sie bereits in dieser Funktion?
2. Welche wichtigen Rahmenbedingungen und Entwicklungen sehen Sie im Bund in den Bereichen Gleichstellung und Diversität? Wie divers nehmen Sie Ihren Bereich bzw. den Bund wahr?
3. Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Bereich zum Thema Gleichstellung und Diversität?
4. Welche Maßnahmen setzen Sie aktuell in ihrem Bereich bzw. welche sind in Planung?
5. Mit wem kooperieren Sie zu diesem Themenfeld bzw. streben Sie Kooperationen an?
6. Spezifische Handlungsfelder:
 - a) a. Maßnahmen zur Diskriminierungsprävention (u.a. in Besetzungsverfahren)?
 - b) b. Maßnahmen im Umgang mit Diskriminierungsvorfällen?
 - c) c. Maßnahmen zur Sichtbarkeit der Angebote zur Meldung von Vorfällen?
 - d) d. Maßnahme bzw. Überlegungen zum Umgang mit Ängsten vor Folgen, wenn Diskriminierungen gemeldet werden?
 - e) e. Maßnahmen im Führungskräftebereich
7. Was wäre aus Ihrer Sicht wichtig zu verbessern? (kurz, mittel, langfristig)
8. Welche Gleichstellungs- und Diversitätsdaten stehen aus Ihrem Bereich zur Verfügung?
9. Was wäre aus Ihrer Sicht noch wichtig zu erwähnen?

Leitfaden Mitarbeiter:innen

1. Seit wann arbeiten Sie im Ministerium, welche Funktion und Aufgaben haben Sie?
2. Sie haben einige Fotos von Ihrem Arbeitsumfeld gemacht: Warum haben Sie diese Motive gewählt? Wie beeinflusst dies Ihre Arbeitsplatzqualität?
3. Wie verbringen Sie Ihre Pausen und inwiefern ist die Pausenkultur für Ihre Arbeitsplatzqualität wichtig? (soziale Kontakte, Kosten?)
4. Wie eingebunden fühlen Sie sich in ihrem Arbeitsumfeld?
5. Was schätzen Sie an Ihrem Arbeitsplatz?
6. Wovon könnte es mehr geben/ist verbesserungswürdig?
7. Wie kamen Sie zum Bund (Kontakte, Aufnahmeprozess)?
8. Was war bzw. ist Ihre Motivation im Bund zu arbeiten? (Sinn, Vorteile des Bundesdienstes)?
9. Wie divers nehmen Sie Ihr Arbeitsumfeld wahr?
10. Transparente Strukturen und Verfahren tragen viel zu einer guten Arbeitsplatzqualität bei: Wie schätzen Sie persönlich die Transparenz folgender Handlungsfelder ein: Einstellungsverfahren, Besetzungsverfahren, interne Mobilität, Weiterbildung, Entlohnung/Belohnung, Umgang mit Gleichstellung und Diskriminierungsfällen
11. Welche Auswirkungen hat aus Ihrer Sicht der momentane Umgang mit Gleichstellungsagenden und Diversität auf die Organisation „Bund“ und welche auf die Mitarbeiter:innen (wem nutzt er, wer hat Nachteile)?
12. Wie könnte aus Ihrer Perspektive ein konstruktiver Umgang mit Gleichstellung und Diversität im Bundesdienst noch gefördert werden?
13. Was ist in Ihrem Arbeitsumfeld selbstverständlich, was wird belohnt? Was hingegen ist unmöglich, ist verpönt?

14. Abschlussfrage: Was möchten Sie uns für die Studie noch mitgeben, das wir noch nicht angesprochen haben?

Abkürzungsverzeichnis

- AEUV Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
- B-GBK Bundesgleichbehandlungskommission
- BEinstG Behinderteneinstellungsgesetz
- BGBl Bundesgesetzblatt.
- B-GlBG Bundes-Gleichbehandlungsgesetz
- BGStG Behindertengleichstellungsgesetz
- BKA Bundeskanzleramt
- BMBWF Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
- BMEIA Bundesministerium für Europa, Internationales und Äußeres
- BMF Bundesministerium für Finanzen
- BMK Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie
- BMKÖS Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport
- B-VG Bundes-Verfassungsgesetz
- CEDAW Konvention der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau
- CRPD UN-Behindertenrechtskonvention
- EUV Vertrag über die Europäische Union
- GlBG Gleichbehandlungsgesetz der Privatwirtschaft
- GPG Gender Pay Gap
- GRC Europäische Grundrechtecharta
- ICERD Übereinkommen über die Beseitigung aller Formen rassistischer Diskriminierung³⁸
- IMAG GMB Interministerielle Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming und Gender Budgeting
- IWF Internationaler Währungsfonds
- KDA Kompetenzzentrum für Diversität, Antirassismus und Antidiskriminierung im BMKÖS
- OECD (dt. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
- STGG Staatsgrundgesetz
- UNECE United Nations Economic Commission for Europe

³⁸ Dies ist eine nicht mehr zeitgemäße Formulierung, die noch in dieser Form im Gesetz steht. Siehe: RIS - Internationales Übereinkommen über die Beseitigung aller Formen rassistischer Diskriminierung - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 21.01.2025

- VOICE „Voicing Our Individual and Collective Experience“

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Liste der interviewten Expert:innen	17
Tabelle 2 Liste der Dokumente	20
Tabelle 3 Liste der Datenquellen.....	32
Tabelle 4: Policies und Ziele	36
Tabelle 5 Entwicklung der Einkommensunterschiede im Bundesdienst	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 OECD Pilotindex	35
Abbildung 2 Migrationshintergrund im Bundesdienst.....	37
Abbildung 3 Migrationshintergrund im Bundesdienst.....	38
Abbildung 4 Geschlechterverteilung in nationalen Verwaltungen, unterschiedliche Ebenen	40
Abbildung 5 Geschlechterverteilung in nationalen Verwaltungen, Zeitreihenvergleich.....	40
Abbildung 6 Mitarbeiter:innen nach Geschlecht in Österreich im Bundesdienst	41
Abbildung 7 Frauenanteil alle Leitungen Bund, BMKÖS, BMK	41
Abbildung 8 Frauenanteil in Leitungen nach Beschäftigungsverteilungen.....	42
Abbildung 9 Öffentliche Bedienstete über 55 Jahre von 2015-2020.....	43
Abbildung 10 Öffentliche Bedienstete zwischen 18 und 33 Jahren von 2015-2020	44
Abbildung 11 Zufriedenheit im öffentlichen und privaten Sektor	46
Abbildung 12 Intrinsische Motivation und Tätigwerden im öffentlichen Sektor	47
Abbildung 13 Lohnprämie privater vs. öffentlicher Sektor	48
Abbildung 14 Mittlere Nettojahreseinkommen nach Beschäftigungsform und Geschlecht 2021	48
Abbildung 15 Lohnprämie nach Geschlecht privater vs. öffentlicher Sektor	49
Abbildung 16 Gender Pay Gap	49
Abbildung 17 Teilzeit in Österreich	51
Abbildung 18 Weiterbildungsstrategien	52

