

## The WU Gender and Diversity Conferenz 2023

Claes, Maria Theresia; Hermann, Anett; Romo Perez, Andrea Elizabeth; Stadlmann, Michael

DOI:  
[10.57938/wp15.2023.005](https://doi.org/10.57938/wp15.2023.005)

Published: 19/12/2023

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Claes, M. T., Hermann, A., Romo Perez, A. E., & Stadlmann, M. (2023). *The WU Gender and Diversity Conferenz 2023: Examining the influence of the socio-political context on diversity and inclusion in organizations*. *Der Einfluss des sozio-politischen Kontextes auf Diversität und Inklusion in Organisationen*. Institut für Gender and Diversity Management. Working Papers / Institute for Gender and Diversity in Organizations Vol. 5  
<https://doi.org/10.57938/wp15.2023.005>

## **Examining the influence of the socio-political context on diversity and inclusion in organizations**

### **Der Einfluss des sozio-politischen Kontextes auf Diversität und Inklusion in Organisationen**

The WU Gender and Diversity Conference 2023  
March 23 and 24

Marie-Thérèse Claes, Anett Hermann, Andrea Elizabeth Romo Pérez &  
Michael Stadlmann

Published: 12/2023

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record.

Citation for published version (APA): Claes, M-T., Hermann, A., Romo Pérez, A., & Stadlmann, M. (Ed.). (2023). *Examining the influence of the socio-political context on diversity and inclusion in organizations*. The WU Gender and Diversity Conference 2023. WU Vienna University of Economics and Business. Working Papers / Institute Gender and Diversity in Organizations No. 5.

DOI:10.57938/wp15.2023.005

# Institute for Gender and Diversity in Organizations

Working Paper Series



Published 12/2023  
Working Paper 2023/5



Working Paper Series

## The WU Gender and Diversity Conference 2023

Examining the influence of the socio-political context  
on diversity and inclusion in organizations

Der Einfluss des sozio-politischen Kontextes auf  
Diversität und Inklusion in Organisationen

Dezember 2023

Institut für Gender und Diversität in Organisationen  
WU

Wirtschaftsuniversität Wien

Welthandelsplatz 1, 1020 Vienna, Austria

<https://www.wu.ac.at/en/diversity/conference-2024/conference-2023-1/>

# Inhaltsverzeichnis

## **Diversity and workplace integration Diversität und Arbeitsplatzintegration**

- Attracting and Retaining Women in Male-dominated Industries 1  
*Di Mauro, Maura*
- The Impact of AI on Gender and Work: A Gender Analysis Framework 12  
*Navarro-López, Eva M.; Godwin, Eun S.; Yamak, Sibel; Mahmood, Samia; Thelwall, Mike; Ucal, Meltem; Rahimi, Roya*
- Diversität in einem mittelständischen österreichischen Familienbetrieb 22  
*Stadlmann, Michael*
- Fostering Diversity and Inclusion in Regional HEIs: Investigating the Impact of Student Onboarding within the International Study Program Intercultural Management in Carinthia, Austria. 37  
*Brown, Janet\*; Buko, Svetlana*

## **Diversity and transformation processes in the public sector Diversität und Transformationsprozesse im öffentlichen Sektor**

- Arbeitsmarktintegration von Vertriebenen aus der Ukraine in Oberösterreich 48  
*Brandstetter, Johannes; Bešić, Almina; Primecz, Henriett*
- Die Auswirkungen von Transformationsprozessen auf die Karrieren von Ärztinnen in Krankenhäusern 58  
*Zindel, Lea; Wilkesmann, Maximiliane*
- Differenzsetzung beim flexiblen Arbeiten in bürokratischen Strukturen 68  
*Hermann, Anett*
- Wieviel Vielfalt ist drin? Diversität messbar machen im Bundesministerium für Landesverteidigung 83  
*Gruber, Johanna*

## **Practical contribution, relationship dynamics and gender Praxisbeitrag - Beziehungsdynamiken und Gender**

- For Men Only – How to Love an Angry Woman: Using Masculine Skills to Achieve Relationship Harmon 93  
*Simons, George*

# Diversity and workplace integration

## Diversität und Arbeitsplatzintegration

### Attracting and Retaining Women in Male-dominated Industries

Di Mauro, Maura<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, Italy

Male-dominated industries are characterized by a non-existent or a very low female employment rate across all companies' roles and levels. In a vicious circle, organizations in these sectors have a low capability of attracting female employees. These interrelated mechanisms keep reproducing gender role divisions and horizontal gender segregation. To address the high unemployment rate among women in Italy, initiatives have been introduced at both institutional and corporate levels, to support companies committed to employing a female workforce. However, breaking the interrelated vicious circle and promoting the attraction and retention of women in male-dominated industries remains a challenge. This paper summarizes the results of the completed mixed-methods study, co-conducted by the author together with GiGroup Foundation's research project team. The study investigated the main reasons for the persistent low rate of women's employment within three main Italian high male-dominated sectors: the Mechanic/Automotive, the Information Communication Technology (ICT), and Transport/Logistics. It also offers practical solutions and suggestions to multiple stakeholders, thus, to enable institutions, companies, and practitioners to contribute to reducing the gender gap in male dominated industries/companies. The main findings draw on a literature review; on over 40 in-depth interviews with key stakeholders from different industries'; and on the perceptions, opinions, and experiences of over 200 corporate decision-makers, and of over 730 women – employed and unemployed in one the three industries – gathered through two online quantitative surveys. Although the research field was limited to the Italian context, many insights can be transferred across other male-dominated industries, and across countries.

**Keywords:** *gender occupation gap; male-dominated industries; low female employment rate; gender stereotypes; horizontal segregation; multi-stakeholders' solutions; measures to overcome low female employment rate.*

## **1 Introduction**

The GiGroup Foundation conducted a mixed-methods study aiming to investigate the main reasons behind the perpetuation of low female employment rates in the three main highly male-dominated industries: the Mechanics/Automotive, the Information Communication Technology (ICT) and the Transport/Logistic sectors. The application of a mixed research methods to examine the gender gap reasons is not very common, even if not a new research approach. Indeed, it has been particularly applied to study gender differences in education and career choices (Kolodziejczyk, 2015; Hitchcock et al., 2016; Creamer and Ghoston, 2012). While, in the GiGroup study, the mixed research methods approach has been applied to understand the main causes of the persistence of the low women employment rate in the three sectors, focusing on individual, organizational and socio-cultural or institutional causes. With the main aim to provide concrete and systemic solutions to address this phenomenon, the GiGroup study also explored how to align the needs of male-dominated industries - in terms of job profiles and specific skills - with the available and under-valued potential of women; and to understand how to facilitate companies of male-dominated industries' women attraction, employment, and retention (Di Mauro, Brusini, Riccò, 2022).

## **2 Methods**

The GiGroup Foundation's study (Di Mauro, Brusini, Riccò, 2022) used secondary and primary data, and it was based on quantitative and qualitative research methodologies.

After a first literature analysis, the qualitative research consisted of 33 in-depth interviews – conducted one-to-one or in groups - which involved a total of 42 stakeholders (31 women and 11 men): 5 gender experts; 3 representative of associations that promote gender equality; 13 HR managers/CEOs (4 of the Mechanic/Automotive industry, 5 of the ICT industry, 4 of the Logistic/Transports industry); 6 Representative of the industrial associations; 6 Union's representatives. The interviews provided insights about: the industries trends; the main challenges faced by women working in the three sectors; the reasons for the lack of female representation; practices already implemented or suggested to be implemented - from the perspectives of women, companies, and public institutions - in order to increase women employment in the three focus industries.

Further, the quantitative research part consisted of two online surveys ad hoc designed and aimed to collect the perceptions, opinions, and experiences of 204 companies' decision-makers (CEOs, General Managers, Entrepreneurs, HR managers - B2B survey), men and women; and of a target group composed only of women (737 in total): a) women employed in the three industries of interest; b) women employed in other industries; c) women not employed (B2C survey). These surveys focused on understanding the reasons behind the presences or absences of women in these industries, and the actual challenges experienced within male-dominated companies.

### 3 Background

The Italian Ministerial Decree n. 402/2021<sup>1</sup> defines high gender employment inequality job industries as those with a gender gap in employment rates exceeding 25% of the overall national gender gap rate of 9.6%. Therefore, according to the Italian legislative framework, an industry is considered "masculine" if it exhibits an employment gender gap of at least 12.1%. On a yearly basis, the Decree also lists these industries. In 2022, the Italian manufacturing industry, which includes the Mechanic/Automotive sectors, had an employment gender gap of 47.1%; the ICT industry had a gender gap of 36.8%; and the Transport/Logistics industry had a gender gap of 56.6%.

Despite their differences and sector's specificity, the three research's sectors have other commonalities, which is why they were selected as research target:

1. They all have very *dynamic work environments*, and they are facing ongoing deep *transformations*, such as *technology investments, automatization, and digitalization*, which make their labour activities less and less physically demanding and more "gender neutral".
2. They are characterised by *human-capital shortage* and difficulties in searching certain job profiles, gender independently; there is a mismatch between the local market's job profiles and the skills needed, and the local market's available offer (Excelsior-Unioncamere 2021).
3. They are *characterised by just-in-time production* processes, which creates challenging *working times*: continuing working shifts which negatively impact *employees' work and life balance*, and which is one of the causes of high turn-over rate and low attraction capacity.
4. They are commonly perceived and judged as typically "masculine", by both men and women. Gender stereotypes influence the perception of appropriate working sectors and professional roles for men and women, leading to horizontal segregation and indirect discrimination (Kanter, 1977), and creating a vicious circle that starts with gender gap in digital skills and STEM educational choices, resulting in a lack of women available for STEM career paths.

#### 3.1 The persistence of a high gender gap

Much national and cross-national data shows the persistence of high gender inequality in Italy, with a particular focus on female work participation:

- Italy is ranked 63 out of 146 countries on the World Economic Forum's Global Gender Index (WEF, 2022).
- On the Gender Equality Index, Italy is ranked 15 out of 27 European countries, particularly due to the low ranking on women's work & life balance; access to decision-making roles; and the low level of women within STEM degree or post-degree education (EIGE, 2021).

---

<sup>1</sup> The Italian Ministerial Decree n. 402/2021 (Professional sectors characterized by high gender gap) <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DM-402-del-17122021-Settori-professioni-caratterizzati-da-tasso-disparita-uomo-donna.pdf>

- Italy has the second worst female employment rate in Europe, second only to Greece (Eurostat data, 2022), and it is still far from achieving Lisbon’s strategic goals that set the expected female employment rate at 60% for each EU member country<sup>2</sup>.
- The Italian employment gender gap stands at 17.7%, with a women's employment rate of 49.4% compared to a men's employment rate of 67.7%. Women's inactivity rate is even more concerning, at 44.6%, indicating a gender gap of over 18% points. Out of the over 3 million Italian NEETs<sup>3</sup> 1.7 million are women (ISTAT data, 2022).
- Women represent over 58% of all Italian graduating students: they graduate with a higher performance rate and faster than their male colleagues; more often than men women participate in study abroad experiences, and while they are studying, are more likely to start an internship or even working. Even though, independently by the degree level held, compared to men, women record an employment disadvantage of about 6 points (Almalaurea data, 2022).
- More than 1 woman out of 4 is over-educated for the job she is doing; this means that there is an under-utilisation of “women skills and capital”.

### 3.2 Existing initiatives to reduce the gender employment gap

Both the literature review and the qualitative research conducted by GiGroup Foundation’s study show that there are some existing initiatives that aim to reduce the gender employment gap. Some of them are designed and implemented by the Italian government, others by some companies of the private sector.

Particularly, at government level exist:

- The “Golfo-Mosca law” (Law n. 120/2011) introduced a compulsory quota system for C-Suite Boards of listed companies. This law was in effect for ten years until 2021, and successfully increased women's representation in C-Suite positions to 40%<sup>4</sup>. The extension or re-implementation of this law is currently under consideration.
- The Italian Ministerial Decree n. 402/2021 introduced concrete fiscal benefits for companies in male-dominated industries that employ women. This benefit entails a 50% tax relief paid by the employer for a period of 6-12 months for temporary employment contracts, and 18 months for permanent contracts<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Briefing note for the meeting of the EMPL Committee 5 October 2009 regarding the exchange of views on the Lisbon Strategy and the EU cooperation in the field of social inclusion [https://www.europarl.europa.eu/meet-docs/2009\\_2014/documents/empl/dv/lisbonstrategybn\\_/lisbonstrategybn\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meet-docs/2009_2014/documents/empl/dv/lisbonstrategybn_/lisbonstrategybn_en.pdf)

<sup>3</sup> Not in Education, Employment, or Training.

<sup>4</sup> Press release “Interinstitutional Observatory on women's participation in the administrative and control bodies of Italian companies first survey analysis” [https://www.consob.it/documents/1912911/1973786/press\\_20210308.pdf/4244c8b4-d31c-a663-1f3b-400e5f6d0a60](https://www.consob.it/documents/1912911/1973786/press_20210308.pdf/4244c8b4-d31c-a663-1f3b-400e5f6d0a60)

<sup>5</sup> Italian Ministerial Decree n. 402/2021 (Professional sectors characterized by high gender gap) <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DM-402-del-17122021-Settori-professioni-caratterizzati-da-tasso-disparita-uomo-donna.pdf>

- The Recovery and Resilience National Plan (PNRR), approved by the Draghi technical government in 2021, in response to the “she-cession” phenomenon<sup>6</sup>, and under the EU pressures, included direct and indirect measures to support the improvement of women's and young people's employment rates. E.g., Measure n. 5 focuses on active policies and interventions for women's employment; Measures n. 4 and n. 6 aim to strengthen child and elderly care services.
- The Gender Certification introduced by UNI/PdR 125:2022<sup>7</sup> incentivizes companies to adopt measurable KPIs to assess and promote gender equity. It also acts as a market reward system, and can be considered for public tenders, supplier tenders, or by customers.

Additionally, there are some voluntary initiatives taken by companies to reduce the gender gap in their work environments:

- Designing and implementing a Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) strategy to embrace management approaches that value diversity and create "business cases for diversity."
- Commit to Sustainable Development Goal (SDG) n. 5 (Gender Equality) of the UN's 2030 Agenda and develop their Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR), or communication and brand reputation strategies to achieve this goal.
- Get the ISO 30,415:2021 Certification, which is an audit and measurement process to assess an organisation's implementation of Diversity and Inclusion in Human Resources Management processes.

These initiatives have already been implemented by companies; or they were mentioned by the interviewed stakeholders as useful. They can serve as catalysts for cultural change toward gender differences within organizations and industries. However, achieving a gender cultural change in an industry further requires systemic and integrated actions, taken by women at the individual level, companies at the organizational and management levels, and by institutions providing sociocultural support and reinforcement (see below Table 1 and Table 2).

## 4 Main research's findings

### 4.1 The causes behind the limited presence of women

To understand the main causes behind the limited presence of women in the male-dominated industries, the GiGroup Foundation's study integrated the main on-field research's findings with the literature analysis' key findings. Table 1 synthesis the main causes, organizing them in: causes that impact women choices or possibilities (personal); causes that depend on companies' measures/processes (organizational); and causes that depend by socio-cultural stereotypes that impact on institutional decisions or actual existing services (socio-institutional).

---

<sup>6</sup> “She-cession” refers to the phenomena of climbing women unemployment rate due to COVID-19. The different impact that the pandemic had on men and women employment rate required a European recovery plan, in order to re-establish a more equal employment gender balance.

<sup>7</sup> UNI/PdR 125:2022, Gender Certification <https://store.uni.com/en/uni-pdr-125-2022>

Table 1 Main personal, organisational, and socio-institutional causes of the limited female presence in the three industries

Personal	Organisational	Socio-institutional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender stereotypes influencing educational career choices</li> <li>• Gender Digital Gap</li> <li>• Lack of knowledge about the sectors</li> <li>• Women low self-esteem and lack of women leadership</li> <li>• Need of WLB and flexibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of attraction and retention capability</li> <li>• Gender bias during selection process</li> <li>• “Masculine” organisational culture</li> <li>• Not inclusive work environment</li> <li>• Lack of WLB or welfare organizational measures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of accurate gender data collection per sector</li> <li>• Institutionalised gender stereotypes and prejudices</li> <li>• Limited measures/services to support parenting and caring activity</li> <li>• Inadequacy of infrastructures to support mobility and remote working</li> </ul>

Source: GiGroup Foundation’s Study Women 4.

Digging into the main causes of the low women presence in the three industries, the online surveys particularly shed light on the role of some factors, that more than other, seem to prevent the attraction or the retention of women in these three male dominated sectors:

1. The role of the “*masculine*” organizational culture and of the *masculine leadership style*. In the perception of “*masculine*” organization culture plays an important role particularly: the working hours and the difficulty to balance work and life; the leadership/relationship style and the common use of a non-inclusive language; the unpleasant or not welcoming working environments (e.g., the lack of women’s toilets or changing rooms).
2. The *limited knowledge of the industries* and of their characteristics by non-employed women and by women students.
3. The perception of *limited growth and development opportunities* within the companies of these sectors, and of a widespread gender salary gap.
4. The perceptions of *working environments as not very safe and secure*, where there are risks of mobbing, harassment, violences.
5. The perception of *job tasks requiring high physical demand*, particularly in the Mechanic/Automotive industry.

The online survey also helped to clear the main challenges that women that work into the three male-dominated industries face in their daily working experiences. According to the main findings, the most perceived challenge by women employed in the three sectors is the difficulty to balance their work and life time (WLB); this problem is particularly perceived in the ICT and Transport/Logistic sectors. The low presence of women, and the consequent unpleasant and unwelcoming work environment is the main challenge perceived by women employed in the Mechanic/Automotive industry. And in general, independently from the sector, one of the main issues is represented by the fact that the few women present may feel isolated or may experience additional burden of being the only women working among men.

The online survey put also light on the fact that, in over 50% of the cases, women employed in the three sectors had the experience of being discriminated against. Most of the discriminations took place during the job interviews, where they were asked, sometimes directly, sometimes indirectly, about their family plans. This data is also confirmed by the answers to the online survey by companies’ decision makers, who declared that during the job interviews it is common to ask different questions to men and women. Other discriminations occur during daily working relations: e.g., women receive comments because of their appearance, or because of their alleged (in)capabilities being women.

## 4.2 Attract and retaining women in male-dominated industries

Despite the main research's findings, the online survey also emphasizes that most of company's decision makers consider it relevant to intervene to contrast the limited presence of women within their employment sector. Particularly, decision makers of the:

- Automotive/Mechanic industry think that addressing the gender inequality issue could improve the human capital and reduce the waste of competences;
- ICT industry think that it is important to give women fair economic opportunities;
- Transport/Logistics industry think that addressing the gender inequality issue can generally contribute to the improvement of the Italian employment rate.

The GiGroup Foundation's study tried also to systemise what institutions, companies, and women themselves can do in order to reduce the unemployment rate in these three male-dominated industries, and in order to facilitate the attraction and the retention of women in these sectors. Table 2 summarises both, existing initiatives that can be considered "good practices" and can be replicated, and potential solutions that have been suggested by the stakeholders interviewed or by the literature.

*Table 2 Possible solutions to be implemented at personal, organisational, and socio-institutional level to remove obstacles that limit women's presence in the three main dominated industries*

Personal	Organisational	Socio-institutional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop women leadership skills</li> <li>• Improve women digital skills and continuing learning skills useful for the sectors</li> <li>• Women should attend more STEM studies</li> <li>• Reinforce women's self-awareness and self-esteem, relationship and communication skills</li> <li>• Women should learn to negotiate care and domestic workload in the family</li> <li>• Inform women about industries' career opportunities</li> <li>• Inform women about welfare and local family-care services existing options</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collect data by gender within all HR management pipeline</li> <li>• Analyse roles, duties, work environment, HR processes and practices, to identify bias or other obstacles that limit women employment</li> <li>• Review and rearrange working shifts</li> <li>• Redesign working spaces</li> <li>• Reinforce and extend welfare, WLB and family caring solutions</li> <li>• Listen carefully women's needs</li> <li>• Develop an inclusive culture</li> <li>• Introduce DEI strategies and practices</li> <li>• In-service training about unconscious bias and inclusive leadership</li> <li>• Role models and communication campaigns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematic data collection of labour market by gender</li> <li>• Equal parenting policies between mothers and fathers</li> <li>• Reinforce childhood and caring services</li> <li>• Laws or quota systems</li> <li>• Institutionalise award systems for those organisations that adopt gender equity practices and certifications</li> <li>• Social campaign to overcome gender bias in educational and career choices, and to redistribute caring workload</li> <li>• Reduce labour costs when companies employ women</li> <li>• Training on respect and on prevention/management of mobbing, harassment, violence episodes</li> </ul>

Source: GiGroup Foundation's Study Women 4.

### **4.3 Overcoming gender attraction barriers**

Despite the perceived challenges faced by women, the research's findings show that women already employed in the three sectors would recommend other women to work in the same industry. While women who are not currently employed in these sectors, or that work in other industries, are more likely to consider the three sectors and their job profiles as viable options when they have role models working in those industries. The study confirms that women role models are extremely important for improving the attraction of female workforce in the three sectors. Therefore, male-dominated companies, together with industrial associations and public institutions, should develop sensitive gender communication campaigns to attract women in male-dominated industry and for "traditionally" male jobs/roles. New communication campaigns should be able to break gender stereotypes, and to increase the knowledge of the industries and of the opportunities that companies in these sectors can offer.

Further, during the selection process, it is important to focus on improving gender-equitable selection capabilities, trying to remove gender biases, stereotypes and (direct and indirect) discriminations at all stages of the process, by introducing, for instance, blended selection tools. Additionally, some educational institutions and private companies are promoting women's education in the STEM skills needed in these sectors (e.g., through scholarship, internship, licences, and more). These initiatives aim to challenge the self-fulfilling prophecy that there are no women with the necessary skills and profiles for these sectors.

### **4.4 Create inclusive working environments**

The in-depth interviews helped to understand that to increase women's employment in these industries, more systemic and integrated measures are required, thus to create more inclusive working environments. Among the measures mentioned, concrete solutions to create more inclusive working environments for women are represented by:

- Start with a thorough analysis of roles and tasks, and to understand which ones can be taken by women, also thanks to the today's support of technology and automatization (Some tasks – e.g. in mechanic/automotive or logistic industries - are not anymore as physical as they used to be, thanks to automatization and digitalization)
- Gender-sensitive attraction campaigns and interventions aimed at creating more gender-inclusive working environments are also essential.
- Providing specific training on inclusive language, training ambassadors to support cultural change, providing leadership training on inclusive leadership styles and gender diversity management.
- It is also important to address the perceived challenges faced by women in their daily work experiences by introducing flexible working time, arrangements facilitated by self-regulating work teams, promoting tandem work among women, creating more comfortable, secure, and ergonomic work environments.

## **5 Conclusions**

The GiGroup Foundation's research focused only on the Italian job market, and on three specific male-dominated industries. Additionally, the champion of both the survey's samples are not representative samples.

Therefore, further research on the same topic, using the same mixed-methods, could: on one hand extend the champion involved to both the online surveys, thus that the samples could be larger and more representative; on the other hand, expand on other male-dominated industries, and eventually to other countries too.

However, some of the identified solutions in this study, while focused on the Italian job market, can be applicable across countries, industries, and labour sectors to a broader global audience. Indeed, the main findings can serve – as we hope - as inspiration for institutions, companies, and consultants, involved in the DEI field, with a particular focus on gender diversity and women's inclusion.

**Acknowledgments.** This paper couldn't be written if the GiGroup Foundation wouldn't commission the author part of the research project and of the publication of the research report titled "Women 4. Superare le disparità di genere per un future del Lavoro sostenibile". Therefore, the author wants here to acknowledge the GiGroup Foundation for the opportunity and the support received, and the two colleagues together with the research was conducted and the report written: Rossella Riccò and Irene Marta Brusini. Further, the author wants to acknowledge Eithne Knappitsch (Professor of Intercultural Management at Carinthia University of Applied Sciences) and George Simons (Founder of Diversophy®) for this paper proofreading and for the suggestions received.

### **Author**

**Maura Di Mauro** is an independent Intercultural Trainer and an expert Consultant on Diversity, Equality and Inclusion. She is a certified GDEIB assessor practitioner. For the last about 15 years she has been working for companies and institutions, providing them with concrete and innovative solutions to create more inclusive working environments. She is lecturer of Intercultural Management at the Università Cattolica del Sacro Cuore. On topics of her interest, she collaborates also with other universities and institutions, both on lecturing and on research projects. She is author of several publications and toolkits, focused on: intercultural and global skills; intercultural training; diversity and inclusion management; strategies, practices and tools to overcome the gender and the ethnic ceiling in the work environments.

## References

- AlmaLaurea (2022). Laureate e Laureati: Scelte, esperienze e realizzazioni professionali. Rapporto 2022. [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/gennaio2022/6\\_almalaurea\\_rapportocompleto\\_laureatelaureati.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/gennaio2022/6_almalaurea_rapportocompleto_laureatelaureati.pdf)
- Creamer, E. and Ghoston, M. (2012). Using a Mixed Methods Content Analysis to Analyze Mission Statements From Colleges of Engineering.
- Di Mauro, M., Brusini, I.M., Riccò, R. (2022). Women 4: Superare le disparità di genere per un futuro del lavoro sostenibile. Fondazione GiGroup.
- EIGE (2022). Gender Equality Index 2022. <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2022-covid-19-pandemic-and-care>
- Eurostat (2022). Population by educational attainment level, sex and age (%) main indicators. <https://data.europa.eu/data/datasets/ha5usystafaazvtpow?locale=en>
- Excelsior-Unioncamere (2021). Previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026). <https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2022/previsioni-dei-fabbisogni-occupazionali-e-professionali-italia-medio-termine>
- Kanter, R.M. (1977). Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Kolodziejczyk, I. (2015). Mixed Methods for Study of Gender Issues in Access, Application, and Attitudes Toward ICT in Higher Education Institutions in Papua New Guinea.
- Hitchcock, J., Sarkar, S., Nastasi, B., Burkholder, G., Varjas, K., Jayasena, A. (2016). Validating Culture and Gender-Specific Constructs: A Mixed-Method Approach to Advance Assessment Procedures in Cross-Cultural Settings.
- INPS (2022). Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri, ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151. <https://www.ispettorato.gov.it/itit/studiestatistiche/Documents/Relazione-convalida-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-anno-2020-22092021.pdf>
- ISTAT (2022). Tassi di occupazione. [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV\\_TAXOCCU1](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU1)
- ISTAT (2022). Indagine multiscopo sulle famiglie: Aspetti della vita quotidiana. <https://www.istat.it/it/archivio/91926>
- ISTAT (2022). Occupati e disoccupati. [https://www.istat.it/it/files//2022/05/CS\\_Occupati-e-disoccupati\\_MARZO\\_2022.pdf](https://www.istat.it/it/files//2022/05/CS_Occupati-e-disoccupati_MARZO_2022.pdf)
- Italian Ministerial Decree n. 402/2021 (17<sup>th</sup> December 2021). Professional Sectors characterized by high rate on men-women inequality. <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DM-402-del-17122021-Settori-professioni-caratterizzati-da-tasso-disparita-uomo-donna.pdf>
- European Union's Lisbon strategy on employment [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/empl/dv/lisbonstrategybn\\_/lisbonstrategybn\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/empl/dv/lisbonstrategybn_/lisbonstrategybn_en.pdf)
- Press release on the results of the Golfo-Mosca Law Observatory [https://www.consob.it/documents/1912911/1973786/press\\_20210308.pdf/4244c8b4-d31c-a663-1f3b-400e5f6d0a60](https://www.consob.it/documents/1912911/1973786/press_20210308.pdf/4244c8b4-d31c-a663-1f3b-400e5f6d0a60)
- UNI/PdR 125:2022, Gender Certification <https://store.uni.com/en/uni-pdr-125-2022>

# The Impact of AI on Gender and Work: A Gender Analysis Framework

Navarro-López, Eva M.<sup>a</sup>; Godwin, Eun S.<sup>b</sup>; Yamak, Sibel<sup>b</sup>; Mahmood, Samia<sup>b</sup>; Thelwall, Mike<sup>c</sup>; Ucal, Meltem<sup>d</sup>; Rahimi, Roya<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Rochester Institute of Technology, New York, USA

<sup>b</sup> University of Wolverhampton, Birmingham, UK

<sup>c</sup> University of Sheffield, Sheffield, UK

<sup>d</sup> Kadir Has University, Istanbul, Turkey

This paper offers a framework for gender analysis. It investigates whether and how artificial intelligence (AI) might impact gender-related issues in the workplace as regards changes in occupations, processes, and skills resulting from the adoption of AI. We use AI as a general term that includes computer science and engineering tools to automate some tasks, jobs, and our day-to-day lives. There have also been concerns that the impact of AI might be experienced unequally by different groups. There are two main contributions in this paper. First, we review relevant literature on the interrelationships of gender and AI, examining in what way and to what extent AI might have an impact on gender in the workplace. Second, we propose a new framework for gender analysis. We have uniquely combined three methods: 4R, Moser, and Gender Analysis Mix (GAM) to identify gender issues at different levels - micro (individual) and meso (organisation) level. The Moser framework complements them by adding a macro level (the society level) of insights. We propose our gender analysis framework as a multilevel tool to understand the drivers of gender issues at the societal, organisational and individual levels, enabling researchers to assess the issues at work and AI-led workplaces.

**Keywords:** *Artificial Intelligence; Gender analysis; 4R; Moser Framework; Gender Analysis Mix*

## 1 Introduction

Artificial Intelligence (AI) relates to “algorithms that give machines the ability to reason and perform cognitive functions such as problem-solving, object and word recognition, and decision-making” (Hashimoto et al., 2018: 70). The goal of AI is to reproduce and formalise some aspects of intelligence in humans and in nature by using computational and mathematical paradigms. In this paper, we will use AI as a general term that includes the use of computer science and engineering tools to automate some tasks in industry, our jobs, and our day-to-day lives. Several studies agree that AI will bring inevitable changes in the composition of occupations, jobs/tasks and skills. Some might disappear, continue, or transform due to AI in the future. There have also been concerns that the impact of AI might be experienced unequally by different groups, although recent empirical studies have shown no evidence of net job loss in occupations due to AI (Lane et al., 2023).

By adopting a Strategic Human Resources Management (SHRM) approach and drawing on AI together with equality, diversity, and inclusion discourses, we develop a model for assessing gender bias in work and workplaces due to AI-related jobs and the automation of jobs.

It is useful to distinguish between biological sex and gender (WHO definition). Biological sex refers to biological and physiological characteristics, from chromosomes to reproductive organs. Gender refers to socialised characteristics associated with biological sex but not determined by it, varying across societies and time. It is based on gender identity: how individuals feel their gender to be. Gender identity can differ from biological sex, as individuals may identify as a gender different from their assigned sex and it can vary beyond the binary male and female genders. In this paper, we look at gender as the main analysis unit, not biological sex.

## 2 Literature review: Gender bias in AI and beyond

### 2.1 Gender bias in AI development

Less than 19% of technical workers in the EU are women (EC, 2021), and only 22% of professionals working in AI around the world are female (Bello et al., 2021). The situation is worse when considering other attributes, like race and disadvantaged backgrounds. For example, less than 2% of the workforce in technology are women of colour (Buolamwini & Hedayat, 2019). Moreover, women working in science, technology, engineering and mathematics (STEM) fields are 45% more likely than men to leave within a year (Porter, 2014). Furthermore, according to the report of the European Institute for Gender Equality, women are at higher risk of falling out of work than men due to the increase of AI-related jobs (Thil et al., 2022).

Addressing gender bias at the AI development stage is crucial to reduce bias in recruitment and hiring processes. Proper use and creation of AI-powered talent acquisition tools can help mitigate gender bias and ensure fair practices (Okino & Hussain, 2022). Moreover, diverse teams working on AI solutions may help to mitigate problems at the development stage (Teigland, 2019). If the technology is produced by only 20% of women and with barely 2% of people of colour, algorithms will reflect this imbalance and discrimination (Fefegha, 2021).

Gender biases are further compounded by the challenges faced in retaining women in STEM-related jobs (British Computer Society, 2022). Despite efforts to attract women to pursue computer science and information technology (IT) degrees, the retention rates remain low. Women often leave these

fields due to biased evaluations, a lack of sponsors and mentors, and a sense of isolation (Porter, 2014). Women in STEM also face disparities in funding, promotions, mentoring, and support compared to their male counterparts. They not only have lower representation but also often receive lower salaries than their male colleagues, even when they possess more competence, merit, and expertise (Navarro-López, 2014, 2022; Bello et al., 2021).

## **2.2 Gender bias in algorithms and data feminism.**

There is a growing concern that data-driven algorithms will reflect and exacerbate existing gender and racial biases. Currently, biases are masked by the black-box nature of most AI data-driven algorithms. When data fed into algorithms are biased and this is overlooked by the male-dominated fields of computer science, machine learning and AI systems produce biased results (Criado-Perez, 2019). Several recent studies highlight this from computational linguistics and natural language processing to advertising (Thelwall, 2018); from facial recognition (Buolamwini, 2022) to automated recruiting and selection tools (Martínez et al., 2021); from misdiagnosis in medicine (Albert & Delano, 2022) to credit rating (Kelly & Mirpourian, 2021) and internet search algorithms (Vlasceanua & Amodio, 2022).

Over the past years, “data feminism” (D’Ignazio & Klein, 2020) has emerged to counter how “AI is becoming a more powerful force capable of perpetrating global violence through three epistemic processes: datafication (extraction and dispossession), algorithmisation (mediation and governmentality) and automation (violence, inequality and displacement of responsibility)” (Ricaurte, 2022). New paradigms are sought for “ethical machines” and algorithms that can be unbiased, transparent, and respectful (Blackman, 2022) so that conditions in STEM fields and society can improve.

It is essential to have transparency in how systems are trained, which data have been used to train the systems, and where their limitations are: that is, transparency is needed in the design, implementation, and deployment of algorithmic systems. Buolamwini & Hedayat (2019) argue that those who are not intentional about being inclusive will perpetuate exclusion and promote algorithmic injustice.

## **2.3 Gender bias in AI at work**

There are three main aspects to consider about gender bias in job automation and AI-based algorithms applied to different work-related processes.

*Women are predicted to lose more jobs in the future.* As the recent UNESCO report establishes, the digital revolution to be intelligent must be inclusive (Bello et al., 2021). However, the data are not very optimistic:

- Women are at more risk of missing out on future jobs. The United Nations predicts that women will lose 5 jobs for each job they will gain within Industry 4.0, in contrast to men, who will lose 3 jobs per each job they will gain (Bello et al., 2021). An International Monetary Fund (IMF) report has also predicted that women’s jobs are more at risk from automation (Brussevich, et al., 2019).
- The digitalisation and the future of work still establish the dominant role of men in the development of technology, and this may impact the future of work in a gender-biased way (European Institute for Gender Equality, 2020).
- OECD (2023) reports gender gaps in terms of the impact of AI on worker productivity and working conditions which is partly attributed to the fact that males are more likely to be AI users than females, while male AI users are more likely to be at management and professional positions than female AI users whose roles are usually clerical support or service and sales workers.

*Gender bias in automated work-related processes.* Algorithms used in the hiring process, interviews, promotions, and performance analysis have had gender bias (Huet, 2022). On the positive side, there are recent efforts to design AI systems to revert gender bias at work (UNESCO, 2020). An enlightening example is the Startup Pipeline Equity, which has the goal of helping make decisions about hiring, pay, performance, potential and promotion free of bias (Ajao, 2021).

*Hidden, unpaid and invisible work behind software and AI systems development.* There is an increasing amount of invisible and unpaid work in the development of AI systems (Toxtli, Suri, & Savage, 2021). It is important to know whether this situation is worse for women and other disadvantaged communities.

### **3 A gender analysis framework**

Although existing literature on gender and AI mainly focuses on females and males, our framework offers a scope that could be extended to other genders. Gender analysis is a term primarily used in the context of economic development and can be used to help design interventions in developing nations or organisations to ensure that they are effective, given current gender relations, and/or have gender equity (GDRC, The Global Development Research Centre, 2022). This means fair (not necessarily the 'same') outcomes for all genders.

#### **3.1 Method**

We develop a gender analysis framework to identify gender disparities at the meso level (Figure 1). This may allow the users to identify how the increasing adoption of AI affects and will potentially affect people differently based on gender. The aim is to identify and address existing imbalances and in turn, to help ensure equitable participation of all in their jobs and occupations under challenging conditions.

For gender analysis, it is essential to access qualitative and quantitative data and have specialised expertise on gender issues. Gender analysis steps will include (GDRC, 2022):

- Generating a holistic perspective of the topic: For this step, background information regarding the measures and policies adopted by the governments and the relevant organisations, actions of influential pressure groups related to gender issues together, with previous scientific evidence needs to be collected.
- Collecting background information: at this stage, different categories of gender, age, and ethnic origin must be included. Surveys might be used to address their specific conditions. Survey questions need to be designed to fully understand contexts related to gender.
- Collecting gender-related data: Through qualitative research (e.g., focus groups), the analysis can achieve depth by involving women and men from diverse backgrounds in the data collection and identifying different needs to assess key issues in job roles and occupational transition due to AI adoption.
- Analysing relevant current gender information, such as: gender-based characteristics of the division of labour, gendered access to and control over resources; power relations between genders in decision-making, and resource allocation to understand how gender representation problems can be addressed.
- Distinguishing between current and near-future occupational gendered risks.

- Developing remedies against gender inequalities.

For the framework development, we review three different types of gender analysis frameworks, namely the 4R method, the Moser Framework, and the Gender Analysis Matrix (GAM). While they are distinctive frameworks, they are also complementary to each other.

Firstly, the 4R method provides an underlying guide to identify existing gender issues together with their effect on gender inequalities within a given organisation following 4 steps: *Representation*, *Resources*, *Realia* and *Realisation*. It is particularly appropriate to use at the project level compared to other approaches (European Institute for Gender Equality, 2020). The 4R method is also useful in designing an action plan to address the issues identified. Its four stages include: 1) assessing gender *Representation*, 2) studying the allocation of *Resources*, 3) investigating the reasons behind gender inequality (*Realia*), and 4) developing measures and targets for gender equality (*Realisation*).

Secondly, the Moser Framework can complement the 4R method for a more holistic solution by offering detailed tools for an actual analysis. We will map the tools that the Moser Framework offers for gender analysis with the first 3 steps from the 4R method. The first tool of the Moser Framework is 'Gender roles identification'. The original tool figures out community-gendered divisions of labour by asking 'who does what' to see whether there is any segregation of 'type of work' or 'role' between genders. Similarly, this tool can be used for mapping how work type and roles are related to AI and whether/to what extent these roles may be affected by current and future job losses or gains. Using this tool at the organisation/workplace level, the first step of 4R, *Representation*, can be analysed with survey data. The second tool of the Moser Framework is on 'Gender needs assessment'. The original tool was developed upon the concept of women's gendered interests because women as a group have needs that differ from those of men due to their given roles and power positions. Using this tool, the second step of 4R, the *Resource* distribution reality, can be explored. The Moser Framework provides the third tool for 'Disaggregating control of resources and decision-making'. Although it was initially designed for household-level analysis, it gives a useful way to analyse the conditions behind gender *Representation* and *Resource* distribution between genders in a comprehensive way, which maps with *Realia* of the 4R. Although the original Moser framework consists of 5 steps, our suggestion focuses on the first three stages which apply to organisational/workplace level together with the 4R Framework.

Here, a survey could be used to collect data for initial analysis of *Representation*, *Resource* and *Realia* through the Moser Framework tools as discussed above. Questions for the surveys can include those on caring responsibilities (e.g., elderly, young), other parenthood issues such as pregnancy, being a single mother, whether the woman is a breadwinner, parental leave, number of children and what prevents/encourages a woman to do the job (e.g., flexibility). The level of inclusion should also be considered to explore gender differences in needs in the workplace. For this, particularly moving from *Resource* distribution to *Realia* analysis, the analysis will require qualitative data to explore these issues in depth. As the Moser Framework distinguishes between practical and strategic gender needs in its gender needs assessment, qualitative data collection through interviews or focus groups will aid in gathering the necessary information for a meaningful analysis. For all these levels, in addition to surveys, interviews and focus groups, the use of secondary data (e.g. employee characteristics data, reports) could also be a valuable source to assess *Representation*, *Resource* and *Realia*.

The qualitative data collection will also be valuable in the post-analysis stage, enabling the development of a training program based on gender analysis results - i.e., *Realisation* step of the 4R method. For this final stage, GAM is a useful additional tool when in-depth qualitative data is available. GAM

emphasises community initiation in identifying and analysing gender differences, challenging assumptions of gender roles (March et al., 1999:68). Once the gender-based factors that contribute to the conditions of inequality are identified, GAM is used to determine the actions needed to address the constraints to achieve equitable outcomes. Therefore, by applying GAM, training programs can be designed more effectively. GAM examines tasks, skill levels, time requirements, access to resources, and changes in gender roles among men, women, and the community. These additional data provide comparative insights to survey data and offer practical implications for practices, policies, and interventions.

## **4 Conclusion and Implications**

This paper summarises the gender-related issues generated by data-driven AI tools, and introduces a holistic framework for assessing potential gender inequalities that can be created by the transition to job automation and the use of AI-based algorithms in different work-related processes. This holistic and multilevel framework combines the 4R, Moser, and GAM methods to provide comprehensive tools to identify gender issues. By combining the 4R and GAM methods operating at the micro and meso level (at individual and organisation level) with the Moser method at a macro level (the society level), our proposed gender analysis framework may enable researchers to assess gender issues at the workplace, including AI-led workplaces. This framework creates a multilevel approach to understand the drivers of gender issues at the societal, organisational, and individual levels. This can be recognised as a suitable method for project-level analysis, as compared to the others, which are more useful at a macro policy level. Therefore, Gender Analysis Framework, as described in this paper, provides a comprehensive approach to evaluate gender-related aspects within the division of labour. It examines gendered access to and control over resources, as well as power dynamics between genders in decision-making processes and resource allocation. The framework aims to understand and address issues related to gender representation, identifying existing and potential occupational gender-related challenges. By doing so, it enables the formulation of effective solutions to tackle gender inequalities in workplaces.

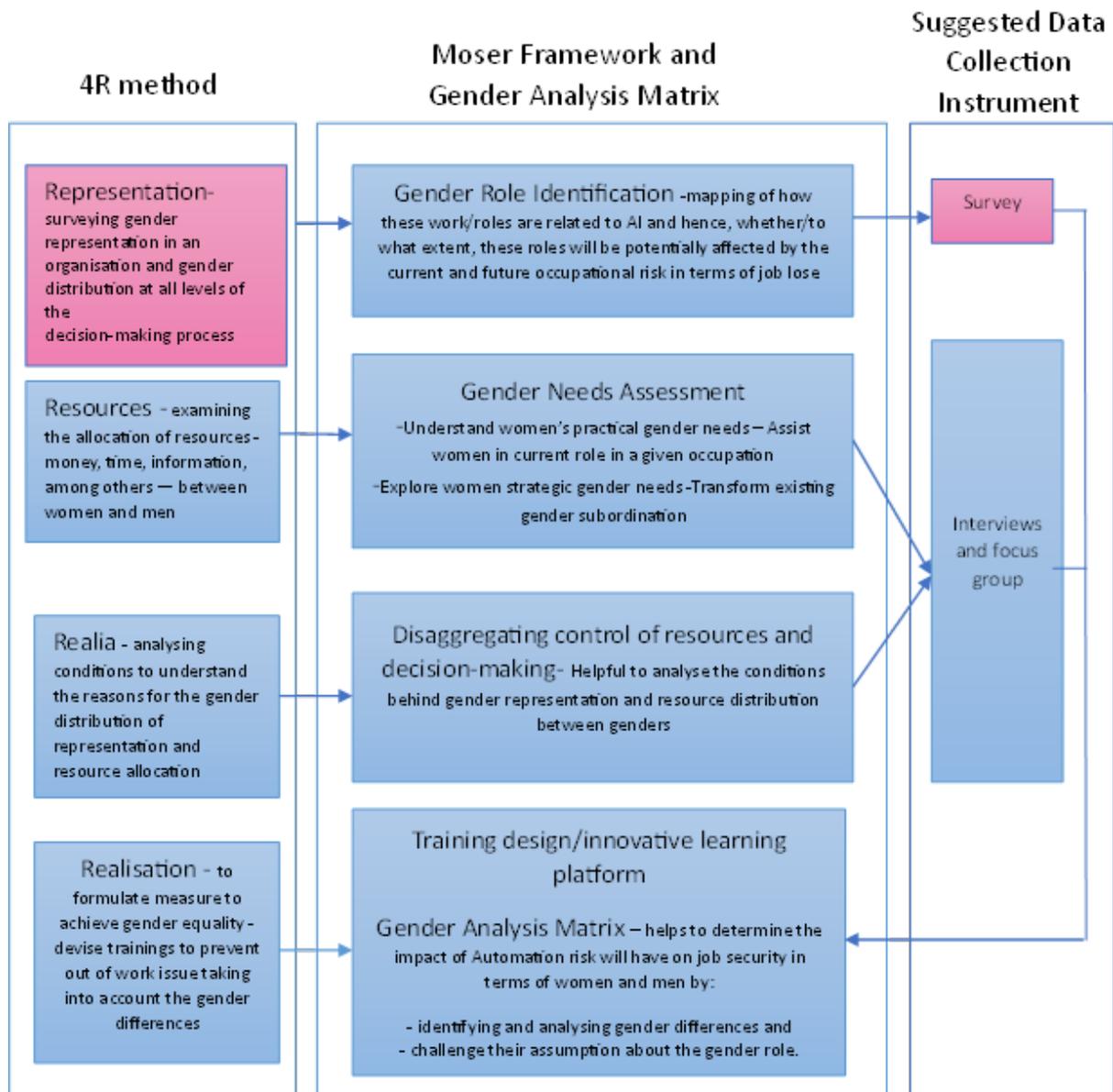


Figure 1. Gender Analysis Mapping.

**Acknowledgments.** This paper received financial support from the European Union’s Horizon 2020 research and innovation programme under the Marie Skłodowska-Curie grant agreement No 101007961 (AI4Labour project).

## Authors

Eva M. Navarro-López is Director of the School of Information (iSchool) and Full Professor in Computing at Rochester Institute of Technology, Rochester, New York. She holds a PhD in Automatic Control and Industrial Electronics from Universitat Politècnica de Catalunya and an MEng in Computer Science Engineering, a BSc in Physical Systems Engineering and a BEng in Systems and Electronics from Universitat d’Alacant/Universidad de Alicante. Her research interests lie in computer science, control engineering, mathematical systems analysis and modelling, systems biology, computational neuroscience, AI, ethics in AI, data science, formal methods and network science (<https://orcid.org/0000-0001-8762-6943>).

Eun Sun Godwin is a Senior Lecturer and the Master’s course leader in International Business and Management at the University of Wolverhampton Business School. Her diverse research interests are driven by issues and topics relating to business and society including Sustainability, EDI in work and workplace, digitalisation and society. (<https://orcid.org/0000-0001-7030-1587>)

Sibel Yamak is a Professor of Management at the University of Wolverhampton. Her research interests include sustainability and governance with a focus on the relationship between the business elites and the state, governance and democratisation interaction, corporate social responsibility, and gender (<https://orcid.org/0000-0001-9468-5546>).

Samia Mahmood is a Senior Lecturer and co-leading the Entrepreneurship and Small Business Management research cluster at the University of Wolverhampton Business School. Her research interests in gender and entrepreneurship include women in manufacturing, constraints to access finance, contextual embeddedness of women’s entrepreneurship and women in business leadership in the regional context (<https://orcid.org/0000-0002-6103-1578>).

Mike Thelwall is a Professor of data science in the Information School at the University of Sheffield, UK. He has a PhD in Mathematics from the University of Lancaster, UK. His research interests include bibliometrics, field differences in research, social media analysis, sentiment analysis, and gender differences (<https://orcid.org/0000-0001-6065-205X>).

Meltem Ucal is a Professor of Economics at the Kadir Has University. She received her BA, MA, and PhD, all in Econometrics. Professor Ucal has coordinated and managed many research projects funded by H2020, UNDP, etc.; as the principal investigator of the AI4labour project funded by MSCA-RISE, she has recently been researching what skills are needed to replace professions at risk of disappearing from the labor market and gender dimension. (<https://orcid.org/0000-0003-3707-1948>)

Roya Rahimi is a Reader in Marketing and Leisure Management at the University of Wolverhampton Business School and specialises in Consumer Experience, Innovation, and Big Data. She oversees REF coordination for UoA 17 and has published over 50 works on topics like the Sharing Economy and Tourism Education. Roya has edited five books and serves on editorial boards for notable journals. A recognized keynote speaker and member of The British Academy Early Career Researcher Network, she mentors PhD students and secures research funding. (<https://orcid.org/0000-0001-7520-3273>)

## References

- Ajao, E. (2021). How an AI startup is trying to fix gender bias in the workplace. <https://www.tech-target.com/searchenterpriseai/news/252510737/How-an-AI-startup-is-trying-to-fix-gender-bias-in-workplace>
- Albert, K., & Delano, M. (2022). Sex trouble: Sex/gender slippage, sex confusion, and sex obsession in machine learning using electronic health records. *Patterns*, 3, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2022.100534>
- Bello, A., Blowers, T., Schneegans, S., & Straza, T. (2021). To be smart, the digital revolution will need to be inclusive. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375429>.
- Blackman, R. (2022). *Ethical machines: Your concise guide to totally unbiased, transparent, and respectful AI*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- British Computer Society (BCS) (2022, August, 18). Computer Science now the fastest growing degree subject, new data reveals. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/computer-science-now-the-fastest-growing-degree-subject-new-data-reveals/>
- Brussevich, M., Dabla-Norris, M. E., & Khalid, S. (2019). Is technology widening the gender gap? Automation and the future of female employment. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/05/06/Is-Technology-Widening-the-Gender-Gap-Automation-and-the-Future-of-Female-Employment-46684>
- Buolamwini, J. (2022). Facing the coded gaze with evocative audits and algorithmic audits. Massachusetts Institute of Technology: PhD thesis.
- Buolamwini, J., & Hedayat, N. (2019, April 16). Bias in A.I. for Women & People of Color. <https://www.youtube.com/watch?v=z1w0ZVrzZjw>.
- Criado-Perez, C. (2019). *Invisible women. exposing data bias in a world designed for men*. Penguin Random House, Oxford: UK.
- D'Ignazio, C., & Klein, L. (2020). *Data feminism*. The MIT Press.
- EC (2021). *Women in Digital Scoreboard 2021*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/women-digital-scoreboard-2021>
- European Institute for Gender Equality (2020). *Gender Equality Index 2020: Digitalisation and the future of work*. <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-report/men-dominate-technology-development>
- European Institute for Gender Equality (2022) *Gender Analysis* <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools/gender-analysis>
- Fefegha, A. (2021). Racial bias and gender bias examples in AI systems. <https://peopleofcolorintech.com/articles/racial-bias-and-gender-bias-examples-in-ai-systems/>
- GDRC (2022). What is Gender Analysis? <http://www.gdrc.org/gender/framework/what-is.html>
- Huet, N. (2022, March 8). Gender bias in recruitment: How AI hiring tools are hindering women's careers. <https://www.euronews.com/next/2022/03/08/gender-bias-in-recruitment-how-ai-hiring-tools-are-hindering-women-s-careers>
- Indigenous Protocol and Artificial Intelligence Working Group, J.E. Lewis (editor). (2020). *Indigenous Protocol and Artificial Intelligence Position Paper*. Honolulu, Hawai'i: The Initiative for Indigenous Futures and the Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR). <https://doi.org/10.11573/spectrum.library.concordia.ca.00986506>

Kelly, S., & Mirpourian, M. (2021, February). Algorithmic Bias, Financial Inclusion, and Gender. A primer on opening up new credit to women in emerging economies. Women's World Banking, [https://www.womens-worldbanking.org/wpcontent/uploads/2021/02/2021\\_Algorithmic\\_Bias\\_Report.pdf](https://www.womens-worldbanking.org/wpcontent/uploads/2021/02/2021_Algorithmic_Bias_Report.pdf)

March, C., Smyth, I., Mukhopadhyay, M. (1999) A Guide to Gender Analysis Frameworks. Oxfam:UK.

Martínez et al. (2021). Examining potential gender bias in automated-job alerts in the Spanish market. PLoS One, 16(12), e0260409. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260409>

Navarro-López, E. (2014, March 1). Inaugural opening speech at the 1st ACM women courage conference. <https://tinyurl.com/43fev4we>.

Navarro-López, E. (2022, July 19). Another 'Women in' event will make no difference: tokenism, privilege and violence in academia, science and technology. Workshop on AI and Gender, University of Wolverhampton.

Nelson, B. (2014). The data on diversity: It's not just about being fair. Communications of the ACM, 57(11), 86–95.

Lane, M., Williams, M. and Boecke, S., The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers, OECD Social, employment and migration working papers, no.288, OECD

Okino, N. and Hussain, T. 2022. Can Artificial Intelligence Bridge The Gender Gap in the Workplace? Available at: <https://www.thecontinentalapproach.com/january/can-ai-bridge-the-gender-gap-in-the-workplace>.

Porter, J. (2014, October 15). Why are women leaving science, engineering, and tech jobs? Strong Female Lead, <https://www.fastcompany.com/3037075/why-are-women-are-leaving-science-engineering-tech-jobs>

Ricaurte, P. (2022). Ethics for the majority world: AI and the question of violence at scale. Media, Culture & Society, 44(4), 726–745. <https://doi.org/10.1177/01634437221099612>

Rosser, S., & Taylor, M. (2008). Why women leave science. fixing the leaky pipeline has become a matter of national competitiveness. MIT Technology Review, <https://www.technologyreview.com/2008/12/22/216872/why-women-leave-science/>.

Teigland, J.L. (2019). Why we need to solve the issue of gender bias before AI makes it worse? Available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/wef/why-we-need-to-solve-the-issue-of-gender-bias-before-ai-makes-it](https://www.ey.com/en_gl/wef/why-we-need-to-solve-the-issue-of-gender-bias-before-ai-makes-it).

Thelwall, M. (2018). Gender bias in machine learning for sentiment analysis. Online Information Review, 42(3), 343–354. <https://doi.org/10.1108/OIR-05-2017-0152>

Thil, L., Barbieri, D., Caisl, J., Lanfredi, G., Linkeviciute, J., Mollard, B., Ochmann, J., Pecukonis, V., Reingarde, J. and Kullman, M., 2022. Artificial intelligence, platform work and gender equality

Toxtli, C., Suri, S., & Savage, S. (2021). Quantifying the invisible labor in crowd work. Proceedings of the ACM Conference on Human-Computer Interaction, 5(CSCW2), 1–26. <https://doi.org/10.1145/3476060>

UNESCO (2020) Artificial intelligence and gender equality: Key findings of UNESCO's global dialogue. UNESCO: Paris.

Vlasceanua, M., & Amodio, D. (2022). Propagation of societal gender inequality by internet search algorithms. PNAS, 119(29), e2204529119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2204529119>

# Diversität in einem mittelständischen österreichischen Familienbetrieb

Etablierung eines individuell gestalteten Diversitätskonzeptes in einem mittelständischen Familienbetrieb in Österreich

Stadlmann, Michael<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Institut für Gender and Diversität in Organisationen, Department Management, WU Wien, Wien, Österreich

**Zusammenfassung.** Bis zum Beginn der Studie wurden wenige nennenswerte Publikationen zum Thema „Diversität in österreichischen Familienbetrieben“ veröffentlicht. Wie und in welcher Weise Diversität in einem österreichischen Familienbetrieb vorherrscht, wird in dieser Arbeit erläutert. Ziel dieses Artikels ist es, den österreichischen Unternehmen ein Vorbild zu geben, an welchen sie ihre eigenen Diversitätskonzepte entwickeln können. Nach der Feststellung der Diversitätsakzeptanz sowie der Darstellung der Interviewergebnisse wird ein Diversitätskonzept zur Etablierung im untersuchten Familienbetrieb vorgestellt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass auch ohne das Verständnis für Diversität, diese in Dimensionen wie Alter und Geschlecht besteht. Das Ziel der Studie war es zu zeigen, dass Familienunternehmen das Potential haben, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen und ein Grundgerüst für die Implementierung eines Diversitätskonzeptes bereitzustellen.

**Schlüsselwörter:** *Diversität; Diversitätsakzeptanz; Österreich; Familienbetrieb; Vielfalt.*

**Abstract.** Up to now, not many publications have been published on the topic of “Diversity in Austrian Family Businesses”. How and in what way diversity prevails in an Austrian family business is explained in this paper. The aim of this article is to give Austrian businesses a model against which they can develop their own diversity concepts. After determining the acceptance of diversity and presenting the results of the interviews, a diversity concept is presented for establishment in the family business in case. In conclusion it can be said that even without an understanding of diversity, it exists in some dimensions like age and gender. The aim of the research was to show that family businesses have the potential to build a more diversified workforce and to provide a baseline for the implementation of a diversity concept.

**Keywords:** *diversity; diversity acceptance; Austria; family business.*

## 1 Die zunehmende Bedeutung von Diversität in Österreich

Neben Diversität gewinnt auch Inklusion immer mehr an Bedeutung in Österreich. Vor allem in den Städten wird durch den demografischen Wandel ein vermehrtes Auftreten von Diversität am Arbeitsplatz erfahren. In ländlichen Regionen kommt dieser Wandel meist erst verspätet an (Coudenhove-Kalergi, et al., 2021; Say & Preuschoff, 2021). Im Rahmen dieser Arbeit wird die Untersuchung in einem Familienbetrieb in einer ländlichen Region Österreichs dargestellt. Ziel ist es, dass die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit dazu führen, österreichische Familienbetriebe zu motivieren, Diversitätskonzepte in ihren Unternehmen zu implementieren. Durch einen höheren Grad an Diversität können viele betriebswirtschaftliche, als auch andere Einflussfaktoren wie etwa das Betriebsklima verbessert werden. Wie die Studie von Rock, Grant und Grey zeigt, kann dieser positiver Einfluss zu einem besseren Umsatz, einem vergrößerten Kund\*innenkreis und einem höheren Gewinn führen (Rock, et al., 2016).

Familienbetriebe sind in Österreich von besonderer Bedeutung: 51 Prozent der österreichischen Unternehmen zählen zu Familienbetrieben im engeren Sinn. Werden die Ein-Personen-Unternehmen dazu gezählt, spricht man von Familienbetrieben im weiteren Sinn und der Anteil steigt auf 88 Prozent (WKO, 2018). Bis heute gibt es noch keine einheitliche Definition des Begriffs „Familienbetrieb/-unternehmen“. Über rechtliche und gesellschaftliche Eigenschaften hinaus lässt sich sagen, dass Familienunternehmen in der Regel Unternehmen sind, deren operative Leitung im Familienbesitz liegt (Felden & Hack, 2014).

Bisherige Forschungen beschäftigten sich, anders als in Deutschland, noch nicht mit der Thematik der Wirkung von Diversität in österreichischen Familienbetrieben. In Artikeln des zum Beispiel deutschen Handelsblatts (2021) und des Magazins für Kommunikation (2022) wurde die Diversität in deutschen Familienbetrieben thematisiert (Müller & Scheppe, 2021; Anon., 2022). Mit Hilfe dieser Arbeit wird darauf hingearbeitet, diese Forschungslücke zu verkleinern. Dahingehend entwickelte sich die folgende Forschungsfrage: *„Wie lässt sich Diversität mittels eines geeigneten Diversitätskonzeptes in einem österreichischen Familienbetrieb nachhaltig implementieren?“*.

Um das zuvor genannte Ziel zu erreichen, wird ein ländlicher Betrieb einer Analyse in Bezug auf die vorherrschende Diversitätssituation unterzogen.

## 2 Theoretischer Rahmen

Mensi-Klarbach (2012) spricht davon, dass die ökonomische Legitimierung von Diversität zentrales Thema des Business Cases sei und dass dieser sich vor allem mit Diversität in Teams und Organisationen befasst. Dabei wird die Stereotypisierung als zentrales Konzept herausgearbeitet. Frauen und Menschen mit anderen Ethnizitäten werden hierbei etwa Merkmale wie beziehungsorientiertes Verhalten oder weicherer Führungsstil zugeschrieben (Mensi-Klarbach, 2012). Des Weiteren ist ersichtlich, dass mehrere Studien vorhanden sind, welche sich mit dem Business Case für Diversität befassen und zum Ausdruck bringen möchten, wie sich Diversität in Unternehmen, im Team und im Top Management auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Mensi-Klarbach, 2012). Dies zeigen auch Studien von Kearney (2013), Dreas und Rastetters (2015) sowie Felden und Hack (2014).

Warmuth hingegen beruft sich auf die fünf verschiedenen Diversitätsverständnisansätze und zeigt auf, dass der langfristige Veränderungsprozess, welcher die Implementierung eines Diversitätsmanagements mit sich bringt, aus mehreren Schritten besteht. Diese Schritte stellen allerdings keine genaue Abfolge dar, sondern beeinflussen sich gegenseitig und es gibt keinen Anfangs- oder Endpunkt (Warmuth, 2012).

### 3 Forschungsdesign und Methode

Im Rahmen der Untersuchung wurde ein Betrieb in einer ländlichen Region Österreichs, dem Salzkammergut, untersucht. Dieser weist ein internationales Exportaufkommen im Bereich Sanitär auf und zählt mit einer Produktreihe zu den Marktführern. In der Zentrale, in welcher die Studie durchgeführt wurde, waren zum Zeitpunkt der Umfrage 144 Personen beschäftigt (Gedächtnisprotokoll 1). Die Umgebung der Firmenzentrale kann als traditionell und brauchtumsbewusst beschrieben werden

Die Zusammensetzung der Mitarbeitenden lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Managementebene: 10 Personen – 90 Prozent männlich
- Mitarbeitende:
  - Verwaltung – 60-65 Prozent männlich
  - Produktion – 80-85 Prozent männlich
- Durchschnittsalter: ca. 50 Jahre
- Eine beeinträchtigte Person

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde eine Triangulation durchgeführt. Diese besteht aus einer quantitativen und qualitativen Umfrage sowie der Evaluierung der Ergebnisse in einem Expert\*in-Interview. Triangulation stellt eine Strategie der Validierung dar und kann in verschiedenen Varianten auftreten. Neben der „methodischen Triangulation“ gibt es die sogenannte „Data Triangulation“, „Investigator Triangulation“ sowie die „Theorien-Triangulation“. Es handelt sich hierbei vor allem um einen zirkulären Prozess. Die hier verwendete methodischen Triangulation stellt unterschiedliche Methoden gegenüber und maximiert somit die Validität der einzelnen Methoden (Flick, 1991).

Im Rahmen der quantitativen Studie wurde die von Pietzonka (2021) entwickelte DWD-O-Skala zu Hilfe genommen. Das Prognoseinstrument weist eine gute Reliabilität (Interne Konsistenz  $\alpha = .83-.85$ , Split-Half-Korrelation  $r = .81$ , Retest-Reliabilität  $r = .85$ ) auf und die Validität ist geprüft. Die Skala eignet sich als Forschungsinstrument und kann Fragen im Zusammenhang mit der Diversitätsakzeptanz beantworten (Pietzonka, 2021). Für die Durchführung wurde die Umfrage den 144 Mitarbeiter\*innen in der Firmenzentrale unter Anwendung eines Onlinetools für 12 Werkzeuge zur Verfügung gestellt. Es kam dabei zu einer Rücklaufquote 44,44 % bzw. zu der Übermittlung von 64 vollständig ausgefüllten Fragebögen.

Die angewandte DWD-O-Skala konzentriert sich auf sechs Faktoren (Umgang mit Diskriminierung, Diversity Beliefs, Ethischer Umgang mit Minderheiten, Affektive Diversity-Aspekte und Voreingenom-

menheit (Faktor 5 und 6)), besteht aus 15 Aussagen und bedarf im Anschluss einer rechnerischen Ermittlung des DWD-O-Wertes. Die einzelnen Aussagen können mit sechs Antwortmöglichkeiten beurteilt werden. Diese reichen von 0 bis 5 und bedeuten: 0 = Trifft überhaupt nicht zu, 1 = Trifft überwiegend nicht zu, 2 = Trifft eher nicht zu, 3 = Trifft eher zu, 4 = Trifft überwiegend zu, 5 = Trifft voll und ganz zu. Zur Ermittlung des DWD-O-Wertes war ein rechnerisches Verfahren notwendig, dafür wurden zunächst die arithmetischen Mittel der einzelnen Fragen gebildet. Im Anschluss wurden die arithmetischen Mittel der einzelnen Faktoren bestimmt und zuletzt wurde, unter Anwendung der von Pietzonka entwickelten Formel, der DWD-O-Wert berechnet (Pietzonka, 2021).

Die qualitative Umfrage beinhaltet problemzentrierte Interviews, welche mit drei Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Abteilungen der Firmenzentrale geführt wurden. In diesen Interviews wurde neben dem aktuellen Stand der Diversität auch das Wissen über Diversität, Diversitätskompetenz und Diversitätsmanagement eruiert. Die Antworten der Befragten wurden mit Hilfe einer Software transkribiert und unter der Entwicklung eines Kodierleitfadens kategorisiert. Dieser wurde nach der „Grounded Theory“ von Strauss und Glaser (2010) erstellt. In Bezug auf die Kodierung, sind Forscher\*innen angehalten unter der Einhaltung der Regeln der Kategorisierung kreativ und flexibel zu sein (Müller, 2018).

Nach der Zusammenführung der Ergebnisse wurde ein angepasstes Diversitätskonzept entwickelt. In einem Expert\*in-Interview wurde dieses Konzept evaluiert, um eine andere, unabhängige Perspektive einzubeziehen und mögliche Schwachpunkte zu eliminieren. Nach dem Expert\*in-Interview wurden die zu überarbeitende Punkte erläutert und dadurch das Diversitätskonzept ergänzt (Hildebrandt, et al., 2015).

## 4 Ergebnisse

Unter Anwendung des definierten Verfahrens wurde ein DWD-O-Wert von 3,7564 ermittelt. Da der Wert 5 einer vollständigen Diversitätsakzeptanz entspricht und der Wert 0 keinerlei Diversitätsakzeptanz darstellt, zeigt der errechnete Wert eine Tendenz zu einer erhöhten Diversitätsakzeptanz im untersuchten Unternehmen.

Die qualitativen Interviews, welche auf Basis eines Interviewleitfadens geführt wurden, fanden mit drei zentralen Akteuren aus verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlicher Länge der Betriebszugehörigkeit statt. Der Interviewleitfaden baut auf dem problemzentrierten Interview nach Kurz et al. (2007) auf. Im Rahmen der Kategorisierung, welche nach der Transkription vorgenommen wurde, wurden drei Schlüsselthemen gewählt, welche einen relevanten Einfluss auf diese Arbeit haben. Diese sind Diversität(-verständnis), Unternehmenskultur und Außenwahrnehmung des Unternehmens. In diesen Schlüsselkategorien sind mehrere Unterkategorien zu finden, zu welchen die Aussagen der interviewten Personen zugeordnet wurden (Müller, 2018).

Folgend werden die drei Hauptthemen mit den dazugehörigen Unterthemen abgebildet:

## Diversitätsverständnis:

- **Wissen über Diversität**  
Die Mitarbeiter\*innen wussten über Diversität, dass es sich mit Artenvielfalt (Landwirtschaft) oder verschiedenen Ethnizitäten beschäftigt. Eine Antwort war zum Beispiel: „Diversität ist ja Vielfalt.“ (I1, Z109).
- **Diversität im Betrieb**  
Zu der bestehenden Diversität im Unternehmen bzw. deren Veränderungen wurde angegeben, der Betrieb habe Personen in unterschiedlichen Altersgruppen sowie einen nahezu gleichen Anteil an Frauen und Männern in der Verwaltung. So kam es zu Antworten wie folgende: „Ich würde sagen, es wäre gut die Belegschaft zu verjüngen – jetzt nicht die Alten rauswerfen, sondern mit frischen jungen Kollegen\*innen ergänzen und das früh genug.“ (I1, Z147).
- **Diversität im privaten Umfeld**  
In dieser Unterkategorie wurde die Zusammensetzung der Freunde und Familie der Mitarbeiter\*innen erhoben. Es wurde dabei ein eher homogener Freundes- und Familienkreis beschrieben. Bei der Frage, wie sich der Freundeskreis zusammensetzt, wurde zum Beispiel geantwortet: „Eher homogen, viele Einheimische und keiner mit einer anderen Religion oder so, also sehr homogen.“ (I3, Z182).
- **Diskriminierung**  
In der Kategorie Diskriminierung wurden persönliche Diskriminierungserfahrungen erörtert. Außerdem wurde die Frage gestellt, ob, wenn man Diskriminierung wahrnimmt, eingegriffen wird. Die Teilnehmenden erwähnten im Falle einer Diskriminierung in der Theorie eher einzugreifen als in der Praxis. Dabei kam zum Beispiel folgende Antwort: „In der Theorie sage ich, ich würde was sagen, ob ich es in der Praxis auch wirklich mache, ist die Frage, die kann ich dir nicht beantworten.“ (I3, Z144).
- **Persönliche Merkmale**  
Bei den persönlichen Merkmalen wurden unter anderem Alter, Wohnort und Herkunft als auch Familien- bzw. Beziehungsstatus beschrieben. „Alter 40, im Nachbarort aufgewachsen und dort lebend, verheiratet und Kinder“ (I1, Z195).

## Unternehmenskultur:

- **Team**  
Im Zuge des Teams wurden die Zusammensetzung des Teams und die Atmosphäre im Team erhoben. Es wurde ein freundschaftlicher Umgang im Team erläutert. Eine Antwort auf diverse Fragen war: „Ja passt alles, sind alle nett. Und haben mir auch schon was Neues gezeigt und ich lerne jetzt auch viel Neues.“ (I2, Z 49).

- **Hierarchie**  
Hier wurde abgefragt, wie die Hierarchie im Unternehmen wahrgenommen wird, diese wird als flach beschrieben, aber mit bestimmten Instanzen. Zum Beispiel „Die Hierarchie ist hier auch sicher besser als bei großen Betrieben, weil je mehr Mitarbeiter\*innen du hast, umso eine genauere Hierarchie musst du natürlich machen“ (I3, Z43).
- **Atmosphäre**  
Eine angenehme und freundschaftliche Atmosphäre und Du-Kultur wurden von den interviewten Personen beschrieben. „Lockerer Umgang mit Kollegen\*innen und Vorgesetzten.“ (I2, Z19), war eine der Antworten, welche auf die Frage nach der vorherrschenden Atmosphäre im Betrieb gegeben wurde.
- **Wertschätzung**  
Im Rahmen der Wertschätzung wurden das Empfinden der Mitarbeiter\*innen im Zusammenhang mit dieser erörtert. Eine gewisse Diskrepanz zwischen Verwaltung und Fertigung wurde dabei erwähnt. „Eine gewisse Wertschätzung für die Produktion bzw. generell für die Mitarbeiterinnen.“ (I1, Z68), wurde gesagt, als nach Wünschen im Zusammenhang mit der Wertschätzung gefragt wurde.

#### **Außenwahrnehmung Unternehmen:**

- **Name**  
In der Unterkategorie wurden die befragten Mitarbeiter\*innen nach ihrer Meinung befragt, was der Name des Betriebs für sie bedeutet, dabei wurde immer wieder die Beständigkeit und die gute Qualität genannt. In einem Interview wurden etwa folgende Wörter zum Beschreiben des Betriebs verwendet: „hohe Qualität und hoher eigener Anspruch“ (I1, Z28).
- **Erscheinungsbild in Bezug auf Diversität**  
Zu dem Bild in Bezug auf Diversität von außerhalb kam es zu der Meinung es werde ein homogenes Bild nach außen transportiert. Es wurde etwa folgende Antwort gegeben: „Ich glaub, das kommt nach außen nicht durch bzw. denkt da der Normalbürger nicht darüber nach. Man stellt sich sicher fünf andere Fragen vorher. Aber sollte man darüber nachdenken, dann wird die Vermutung naheliegen, dass es eher ein homogenes Team ist.“ (I3, Z129).

## **5 Diskussion der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der einzelnen Forschungsmethoden werden im Sinne der Triangulation vereint. Zuerst werden die Ergebnisse der quantitativen Studie nach Pietzonka (2012) bearbeitet, im Anschluss jene der qualitativen Erhebung (Kurz, et al., 2007; Müller, 2018) und die Anmerkungen aus dem Expert\*in-Interview (Hildebrandt, et al., 2015) diskutiert.

Durch die quantitative Messung der Diversitätsakzeptanz wurde ein Wert von 3,7564 bestimmt. Der durch die DWD-O-Skala festgestellte Wert weist auf eine erhöhte Diversitätsakzeptanz hin. Durch Anmerkungen der Teilnehmer\*innen sowie Ausreißern bei der Auswertung könnte im Konzept ein Training zur Förderung der Diversitätskompetenz/ Diversitätsakzeptanz in Betracht gezogen werden, um den Mitarbeiter\*innen auf individueller Ebene begegnen zu können.

Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung veranschaulichen, dass Diversität zwar kein unbekanntes Wort für die Mitarbeiter\*innen eines ländlichen Familienbetriebes ist, jedoch gab es bisher noch keine Umsetzung eines Diversitätsmanagements im untersuchten Betrieb. Des Weiteren lässt sich sagen, dass die demographische Umgebung eine große Auswirkung auf die Zusammensetzung der Beschäftigten hat und die diversitäts-dimensionalen Unterschiede der bestehenden Belegschaft teilweise übersehen werden.

Im Expert\*in-Interview wurde wiederholt auf die Wichtigkeit von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter\*innen sowie die Auswirkung von Diversität auf die Produktivität und Innovation in Betrieben fokussiert.

Folgend erfolgt zunächst eine Betrachtung der Erkenntnisse zum Thema Familienbetrieb allgemein, danach der Diversität im untersuchten Betrieb sowie der Wirkung von Innovation und Produktivität.

**Familienbetriebe** werden in der Regel traditionell geführt und weisen einen hohen Anteil an Stammpersonal bzw. Familienangehörigen auf (Felden & Hack, 2014).

Der Wert von 3,7564, welcher mit Hilfe der DWD-O-Skala im untersuchten Betrieb ermittelt wurde, weist in diesem Zusammenhang auf Bewusstheit gegenüber der Thematik und auf eine erhöhte Diversitätsakzeptanz hin. Allerdings zeigen die Interviews, dass Diversität oft auf das äußere Erscheinungsbild reduziert wird. So wird sie nur wahrgenommen, wenn Menschen mit unterschiedlichem Erscheinungsbild im Betrieb beschäftigt werden. Genannt wurden in den Interviews in diesem Zusammenhang die Dimensionen Alter, Geschlecht, Vorbildung, Erlebnisse (I1 Z127; I2 Z65; I3 Z111). Diese Unterscheidungen werden oft als Gleichheiten im Falle von Gruppenbildung empfunden.

Besonderheiten in Familienbetrieb sind etwa die Atmosphäre und die Wertschätzung. Aus den Interviews geht hervor, dass je nach Größe der Betriebe eine andere Atmosphäre herrscht. Dies lässt sich sowohl in Familienbetrieben als auch in anderen Unternehmen beobachten (I3 Z32). Ein Familienbetrieb steht oft im Einfluss einer Familie, vor allem bei kleineren Betrieben ist dies spürbar. So entsteht in der Regel häufig ein freundschaftlicher und fast schon familiärer Umgang miteinander. Je weniger Beschäftigte ein Betrieb hat, desto weniger Hierarchien sind vorzufinden und desto mehr werden die individuellen Besonderheiten und Ressourcen der Mitarbeiter\*innen wertgeschätzt (Felden & Hack, 2014).

### **Diversität im untersuchten Betrieb**

Da der untersuchte Betrieb im traditionell verankerten Salzkammergut liegt, hat dies Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Es gilt hier zu beachten, dass aufgrund der wahrgenommenen Mehrheitsverhältnisse traditioneller Ehe- und Familienformen Stereotype für die Region erzeugt werden. Traditionelle Lebensformen haben per se Vor- und Nachteile, die es im Rahmen von Diversität zu beachten gilt. Wenn traditionelle Lebensentwürfe in der Mehrheit der Bevölkerung wahrgenommen und

gelebt werden, besteht in der Bevölkerung eher die Tendenz, dass diese als idealtypischer Lebensentwurf positiv bewertet werden und als erstrebenswert gelten. Jede Form, die davon abweicht, läuft Gefahr, negativ betrachtet und (als „anormal“) abgewertet zu werden (Nave-Herz, 2006).

Nave-Herz (2006), welche sich sehr detailliert mit der Typologie der Familienformen im deutschsprachigen Raum sowie dem Wandel der Bedeutung familiärer Strukturen und Rollenbilder inklusive der Bedeutung der Ehe im historischen Kontext beschäftigt, zeigt auf, dass trotz der 16 verschiedenen Varianten von Familienformen im deutschsprachigen Raum die Kernfamilie (Vater, Mutter, zwei Kinder) die häufigste geplante und gewünschte Familienform ist. Diese Form der Familie wird auch durch traditionelle und biologische Geschlechter gebundene Rollenbilder geprägt. Der Mann ist der Ernährer und arbeitet Vollzeit. Die Frau kümmert sich um den Haushalt, versorgt die Kinder sowie die Pflegebedürftigen (Nave-Herz, 2006).

Die von Nave-Herz (2006) thematisierten Rollenbildern prägen auch die Arbeitswelt im Salzkammergut, wie auch in die Interviews ersichtlich wurde. Dieser Kontext beeinflusst außerdem das Verständnis von Diversität. Beim Erstgespräch mit der Führungsebene wurde der Begriff „der typische Salzkammergutler“ verwendet und ausschließlich die männliche Form genannt. So wurde im Erstgespräch gesagt, dass der typische Salzkammergutler nicht in Vaterkarenz gehe und somit für die Versorgung seiner Familie zuständig sei (Gedächtnisprotokoll 1). Es zeigt sich, dass im Salzkammergut teilweise immer noch das Bild vorherrscht, indem die Frau den Haushalt führt und sich um die Kinder und Pflegebedürftigen kümmert, während der Mann arbeiten geht.

Bei den Interviews im Familienbetrieb kam es zu unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Diversität. Zum einen wurde der Begriff „Vielfalt“ genannt (I1 Z 109). Vielfalt ist ein Begriff, welcher alles und jeden miteinschließt, egal was und wer er, sie oder es ist. Zum anderen wurde gesagt, dass jeder so sein kann, wie er/sie/es will und was er/sie/es will (I3 Z96). Der aktuelle Stand von Diversität im Betrieb lässt sich in der Zusammensetzung von Frauen und Männern, verschiedenen Altersgruppen, Vorkenntnissen, individuellen Erlebnissen und Freizeitgestaltung als auch im Beziehungs- und Familienstatus beschreiben.

Gleichzeitig wurden von den Interviewten die Atmosphäre und der Umgang im Betrieb als äußerst positiv und freundschaftlich bewertet. Die vorherrschende Hierarchie wurde als flach bezeichnet und den Mitarbeiter\*innen sei es möglich, auf Augenhöhe mit ihren Vorgesetzten zu kommunizieren (I2 Z19; I3 Z32). Lediglich das Verhältnis von Verwaltung und Produktion wurde als eher schwierig beschrieben. So wurde etwa im Interview 1 ab Zeile 39 erwähnt, dass die Straße, welche die Produktion von der Verwaltung abtrennt, als „Kluft“ bezeichnet wird und die Arbeiterklasse von jener der Verwaltung trennt. Es zeigt ein Machtgefälle an. Dies führt zu der Wahrnehmung einer geringeren Wertschätzung der Mitarbeiter\*innen.

Zusammenfassend ist nicht nur die Lage eines Betriebs ist nur ausschlaggebend für die Zusammensetzung der Belegschaft, sondern auch für die Denkweise der Mitarbeiter\*innen und der Führungskräfte. Jede Region hat ihre eigene Kultur und ihre eigenen Traditionen, wie es sich auch im untersuchten Betrieb herausstellte. Das Bild, welches der untersuchte Betrieb nach außen transportiert, ist homogen und auch in der Werbung werden die traditionellen Lebensentwürfe nach außen transportiert.

Deshalb kommt auch dem Marketing im Diversitätskonzept eine spezielle Rolle zu. Im Konzept wird empfohlen, andere Ethnizitäten oder Familienzusammensetzungen in der Werbung zu zeigen.

### **Wirkung von Innovation und Produktivität**

Innovation und Produktivität werden nach der vorliegenden Literatur, wie etwa Buengeler & Homan (2015), Diebig & Klasmeier (2020) und Kearney (2013) zeigen, genauso von heterogenen Teams angetrieben. Eine gute Abstimmung ist für die Teamarbeit essenziell. Um sich mit allen Mitgliedern im Team auch auf persönlicher Ebene zu verstehen und deren persönlichen Eigenschaften zu respektieren und zu schätzen, ist eine ausreichende Diversitätsakzeptanz notwendig (Buengeler & Homan, 2015). Da sich im untersuchten Betrieb ein erhöhter Wert bei der Diversitätsakzeptanz zeigt, führt das Arbeiten in heterogenen Teams in Bezug auf Alter und Geschlecht im Betrieb zu keinerlei Problemen. Bei einem der geführten Interviews wurde erwähnt, dass für ein quantitatives hohes Ergebnis ein homogenes Team besser geeignet sei. Anders ist die Teamzusammensetzung, wenn man ein qualitatives hohes Ergebnis erzielen möchte. Ein heterogenes Team ist demnach besser für eine qualitative Arbeit (I1 Z141). Auch laut Expert\*in ist im Team ein reger Austausch von Gedanken und Ideen von Vorteil, es fördert die Innovation und Produktivität und damit auch die Qualität. Das entspricht dem bekannten Forschungsstand zu Diversität in Teams (van Knippenberg, et al., 2004).

## **6 Entwicklung Diversitätskonzept**

Die Handlungsempfehlungen für das Diversitätskonzept orientieren sich an dem Business Case für Diversität (Mensi-Klarbach, 2012) sowie der strategischen Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen (Warmuth, 2012). Zu den wichtigsten Punkten zählen hierbei die Verankerung des Diversitätsmanagements im Betrieb sowie die Verankerung im Unternehmensleitbild. Außerdem sind eine offene Kommunikation und Einbindung in die Entwicklung aller Mitarbeiter\*innen von Beginn an unabdingbar und die Unterstützung aller Mitglieder der Führungsebene essenziell. Zusätzlich müssen klare, konkrete und messbare Ziele definiert werden, damit diese im Anschluss durch eine Kontrolle geprüft werden. Ein Diversitätskonzept ist außerdem laufend anzupassen und weiterzuentwickeln (Warmuth, 2012). Für die erfolgreiche Implementierung eines Diversitätsmanagements werden im untersuchten Betrieb vor allem die folgenden Handlungsfelder empfohlen. Die Ergebnisse des Expert\*in-Interviews wurden im folgenden Konzept eingearbeitet.

Die herausgearbeiteten Kategorien dienen des Weiteren als Basis für tiefere Ausführungen zu den Untersuchungsergebnissen und für das entwickelte Konzept. Das Diversitätskonzept beinhaltet vier Hauptpunkte mit dazugehörigen Unterpunkten.

Zu den **Hauptpunkten** zählen:

- **Die Schaffung einer unabhängigen Stelle oder Implementierung in die Personalabteilung:**  
Durch die Implementierung einer Stelle würde sich der Fokus dieses\* dieser Mitarbeiter\*in ausschließlich auf die Implementierung und Weiterentwicklung des Diversitätsmanagements richten und dadurch eine effektive und effiziente Umsetzung erzielt werden. Diese Stelle ist unabhängig (nicht in einer Abteilung eingegliedert) im Unternehmen zu implementieren. Im

Betrieb selbst wurden, wie bereits erwähnt, die Wertschätzungs-/Werteunterschiede zwischen der Verwaltung und der Produktion aufgezeigt. Durch eine übergeordnete Stelle, welche beide Bereiche wieder näher zusammenführen kann, wird das Verhältnis gestärkt werden. In kleineren Betrieben kann die Stelle der\*des Mitarbeitenden auch in der Personalabteilung eingegliedert werden. Dies hat den Vorteil der Kostenersparnis.

- **Die Anpassung der Personalentwicklung durch die Implementierung von Diversitätstrainings, Mentoring und erhöhte Wertschätzung:**

Im Rahmen der Diversitätskompetenzentwicklung sind dimensionsübergreifende Trainings zu organisieren und abzuhalten. Wichtig bei der Absolvierung der Trainings ist, dass positive Emotionen hervorgebracht werden und sich die Teilnehmer\*innen nicht gezwungen fühlen, etwas anderes von sich zu geben, als sie wirklich wollen. Zuerst wird auf Awareness Trainings und im Anschluss auf Skill-Building Trainings gesetzt. Die Diversitätstrainings können verpflichtend ausgestaltet und während der Arbeitszeit veranstaltet werden. Möglich ist dies mit einem abteilungsübergreifenden Rotationssystem vereinbart werden. So wird auch eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und der Produktion vorangereichen und diese dadurch verbessert.

Im Rahmen von Mentoringprogrammen werden vor allem neue Mitarbeiter\*innen in der Einstiegszeit unterstützt. Durch eine\*n Ansprechpartner\*in fühlen sich neue Beschäftigte besser und schneller aufgenommen und können diese\*n bei jeglichen Fragen kontaktieren.

Im Zusammenhang mit der zu geringen Wertschätzung der Mitarbeiter\*innen, welche in den Interviews angedeutet wurde, sind vorrangig die Spannungen zwischen Verwaltung und Produktion zu beseitigen und mehrere Berührungspunkte zwischen den beiden Organisationseinheiten zu schaffen. Die Wertschätzung aller Mitarbeiter\*innen wird gleichgestellt bzw. angehoben. Sowohl Verwaltung als auch Produktion sind regelmäßig seitens der Geschäftsführung wertzuschätzen. Um mehrere Berührungspunkte zwischen den Organisationseinheiten zu schaffen, können die zuvor genannten Trainings gemeinsam absolviert werden oder Team-Building-Workshops oder Freizeitaktivitäten vom Unternehmen gefördert werden.

Äußerst wichtig ist es, die vorhandenen Probleme bzw. Unstimmigkeiten zuerst zu lösen. Dafür wird die Wertschätzung aller Mitarbeiter\*innen gleichwertig bzw. gesteigert. Damit die Mitarbeiter\*innen aus der Produktion mehr in den Betrieb integriert werden, sind, wie bereits erwähnt, die verschiedenen Diversitätstrainings in gemischten Gruppen aus verschiedenen Abteilungen zu absolvieren und die Mitarbeiter\*innen bei der Planung von Produktionsänderungen mehr mit einzubeziehen.

- **Die Förderung von Minderheiten:**

Zusätzliche Angebote für Minderheiten könnten die Attraktivität des Betriebes deutlich steigern. So können Beratungszentren in der Stabstelle etabliert oder beispielsweise Unterstützungen für Sprachkurse für ethnische Minderheiten angeboten werden. Die Sprachkurse für Minderheiten sind außerdem in Jobausschreibungen einzubringen, um so einen zusätzlichen

Motivationsfaktor für eine Bewerbung für Menschen mit Migrationshintergrund zu schaffen. Außerdem werden durch die Partizipation der Mitarbeiter\*innen am Diversitätskonzept auch die Bedürfnisse der Individuen wahrgenommen und diese könnten gefördert werden. Zum Beispiel könnte der Engpass an Kinderbetreuungsplätzen in den Vordergrund treten und vom Betrieb ein Konzept zur Bewältigung dieser Probleme entwickelt werden. Der Vorschlag, mehr auf die Mitarbeiter\*innen einzugehen, im Spezifischen die Etablierung bzw. Unterstützung einer Kinderbetreuung, ist bestenfalls mit der öffentlichen Hand zu vereinbaren. Es wird empfohlen, eine Art Public-Private-Partnership zur Lösung des Problems zu finden. Zusätzlich wird dadurch in der Regel die Frauenquote gefördert, da Frauen durch einen sicheren Kinderbetreuungsplatz früher zum Arbeitsplatz zurückkehren.

- **Anpassung des Marketings:**

Die Implementierung eines Diversitätsmanagements in der Marketingabteilung könne die Außendarstellung des Betriebes verändern. So können etwa andere Ethnizitäten oder Familienzusammensetzungen in der Werbung neue Märkte erschließen. Da die Werbung gegenwärtig eine sehr homogene Gruppe zeigt, was in einem Ausschnitt aus Interview 3 Zeile 135 „Die Werbung zielt gar nicht auf das Thema Diversität“ ersichtlich ist, wäre hier eine Änderung erstrebenswert.

Mitarbeiter\*innen mit Migrationshintergrund können dem Unternehmen zudem beim Eintreten in neue Märkte in verschiedenen Ländern behilflich sein, da ihre Perspektive sowohl für das Produkt selbst als auch für die Marketingstrategie und das Verständnis des Marktes viele Vorteile mit sich bringt.

Dem Marketing kommt im Rahmen der Implementierung eines Diversitätskonzeptes eine besondere Aufgabe zu: Sowohl auf der Webseite als auch auf allen Social-Media-Kanälen ist Diversität abseits von Ethnien oder verschiedenen Familienmodellen aufzuzeigen. Werbespots oder Videos auf der Website oder den Social-Media-Kanälen können, abgesehen von diversen Kund\*innengruppen, einen Blick ins Innere des Unternehmens bieten.

Zuletzt ist es äußerst wichtig, durch eine Feedbackschleife eine Nachbereitung sämtlicher Schritte durchzuführen, den Fortschritt immer wieder zu erörtern sowie gegebenenfalls Veränderungen vornehmen, um dadurch den bestmöglichen Output erzielen zu können.

## **7 Conclusio**

Es zeigt sich, dass im untersuchten Betrieb Diversitätsdimensionen, wie Alter und Geschlecht, vorherrschend sind. Dimensionen wie etwa ethnische Minderheiten oder sexuelle Orientierung sind entweder nur zu einem sehr geringen Ausmaß vorhanden oder (noch) nicht sichtbar. Im Allgemeinen weist der Betrieb definitiv eine Tendenz zur Diversitätsakzeptanz der Befragten auf. Dies legt den Rückschluss nahe, dass hier eine gute Ausgangssituation für die Implementierung eines Diversitätsmanagements gegeben ist, zumal die Unternehmensführung bereits bestehendes Interesse signalisiert hat.

Das Ziel der Forschungsfrage wie ein Konzept für die nachhaltige Implementierung eines Diversitätskonzeptes in österreichischen Familienbetrieben ausformuliert werden kann, könnte mit dieser Arbeit beantwortet werden.

Einen großen Einfluss auf die Zusammensetzung der Mitarbeiter\*innen hat vor allem die geografische Lage des Unternehmens sowie dessen Kultur und demographische Merkmale der Umgebung. Demnach weisen die ländlichen Gegenden in der Regel eine homogenere Bevölkerung auf als Städte. Des Weiteren erfüllen Frauen am Land eher die Rolle des traditionell geprägten Bilds der Kernfamilie. Frauen widmen sich bevorzugt der Kindererziehung sowie der Betreuung des Haushalts und engagieren sich gegebenenfalls in der Pflege von Angehörigen, während sich der Mann hauptsächlich der Erwerbsarbeit widmet. Diese Tendenz in der Mehrheitsgesellschaft mag ein Grund sein, weshalb die Frauenquote im untersuchten Betrieb niedriger ist, als sie es in einer urbanen Umgebung wäre. Denn die traditionellen Vorstellungen bezüglich der Kernfamilie beinhalten ebenso traditionelle Vorstellungen hinsichtlich der Berufswahl in „typische Frauen- und typische Männerberufe“. In kleineren Familienunternehmen sind Frauen zusätzlich zu ihren unentgeltlichen Arbeiten auch in die Arbeit im Betrieb involviert (Nave-Herz, 2006; I3, Z182ff).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Familienbetrieb durchaus das Potenzial hat, eine größere Vielfalt im Unternehmen zu integrieren und damit die Vorreiter\*innenrolle eines mittelgroßen Familienbetriebes in Sachen Diversität übernehmen kann. Durch die Implementierung eines Diversitätsmanagements im Betrieb könnte ein Schritt gemacht werden, um die Wertschätzung der Mitarbeitenden zu verändern und das Unternehmen für Minderheiten sichtbarere zu machen. Wie die Implementierung im Speziellen empfohlen wird, ist im Abschnitt „Entwicklung Diversitätskonzept“ ersichtlich. Abschließend ist außerdem zu erwähnen, dass ein Konzept immer individuell auf einen Betrieb zuzuschneiden ist, das Grundgerüst des Konzeptes jedoch für andere Familienbetriebe bzw. andere Unternehmen herangezogen werden kann.

Die vorliegende Studie bietet die Möglichkeit einer Erweiterung auf Grundlage der bisherigen Daten und dient als Anregung für weiterführende Forschungsvorhaben. In nachfolgenden Untersuchungen könnten andere Familienbetriebe in den Fokus genommen werden. Hieraus ließe sich ein umfassender Überblick über die größeren Familienbetriebe und generell über die dort ansässigen Unternehmen gewinnen, was zu einer klareren Darstellung der Diversität im Salzkammergut beitragen würde. Zudem könnten Forschungen in Familienbetrieben in anderen Regionen Österreichs durchgeführt werden, wobei die Entwicklung durch regelmäßige Nachfolgeuntersuchungen überwacht werden könnte.

**Autor**

Michael Stadlmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Tutor am Institut für Gender und Diversität in Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), Österreich. Er studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien und ist aktuell in seinem Masterstudium an der FH Wien der WKW. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Gender- und Diversitätsmanagement in Familienbetrieben und in der öffentlichen Verwaltung sowie Diskriminierung und (sexuelle) Belästigung.

## Literatur

Magazin für Kommunikation, 2022. Magazin für Kommunikation. [Online] Available at: <https://www.kom.de/management/maenner-dominieren-familienunternehmen/> [Zugriff am 07.02.2023].

Buengeler, C. & Homan, A. C., 2015. Diversity in Teams: Was macht diverse Teams erfolgreich?. In: Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer.

Coudenrove-Kalergi, B., Eckl-Kerber, M. & Raith, J., 2021. Standortfaktor Diversität. In: A. Sihn-Weber, Hrsg. CSR und Inklusion Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit. Wien: Springer Gabler, pp. 381-396.

Diebig, M. & Klasmeier, K. N., 2020. Teamdiversity und Innovation. In: Innovationsförderndes Human Resource Management. Berlin: Springer Gabler.

Dreas, S. & Rastetter, D., 2015. Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In: Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer.

Felden, B. & Hack, A., 2014. Management von Familienunternehmen. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Flick, U., 1991. Triangulation. In: U. Flick, et al. Hrsg. Handbuch qualitative Sozialforschung. München: Beltz - Psychologie Verlags Union, pp. 432-434.

Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F., Heindl, A. (2015). Experteninterviews. In: Methodologie, Methoden, Forschungsdesign. Springer VS, Wiesbaden.

Kearney, E., 2013. Diversity und Innovation. In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship. Klagenfurt: Springer Gabler.

Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D., 2007. Das problemzentrierte Interview. In: R. Buber & H. H. Holzmüller, Hrsg. Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, pp. 463-475.

Mensi-Klarbach, H., 2012. Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement. In: R. Bendl, E. Hanappi-Egger & R. Hofmann, Hrsg. Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas, pp. 299-326.

Müller, A. & Scheppe, M., 2021. Handelsblatt. [Online] Available at: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmen/vielfalt-defizite-bei-der-diversitaet-gefaehrden-den-erfolg-der-familienunternehmen/27511356.html> [Zugriff am 07.02.2023].

Müller, K. F., 2018. Theoretisches Kodieren von Interviewmaterial. In: C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise, Hrsg. Praxis Grounded Theory. Wiesbaden: Springer VS, pp. 149-168.

Nave-Herz, R., 2006. Ehe- und Familiensoziologie: eine Einführung in Geschichte, theoretische Ansätze und empirische Befunde. 2. Auflage Hrsg. Weinheim: Juventa.

Pietzonka, M., 2021. Die Ratingskala DWD- O zur Messung von Diversitätsakzeptanz im organisatorischen Kontext. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1(27), pp. 17-26.

Rock, D., Grant, H. & Grey, J., 2016. Harvard Business Review. [Online] Available at: <https://hbr.org/2016/09/diverse-teams-feel-less-comfortable-and-thats-why-they-perform-better> [Zugriff am 22. Jänner 2022].

Say, C. & Preuschoff, S., 2021. Wiener Wirtschaft lebt Vielfalt. In: A. Sihn-Weber, Hrsg. CSR und Inklusion Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit. Wien: Springer Gabler, pp. 433-444.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. & Homan, A., 2004. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, (6) 89, pp. 1008- 1022.

Warmuth, G.-S., 2012. Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In: R. Bendl, E. Hanappi-Egger & R. Hofmann, Hrsg. Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG, pp. 203-236.

WKO, 2018. Wirtschaftskammer Österreich. [Online] Available at: [https://news.wko.at/news/oesterr\\_eich/wko-analyse-familienunternehmen-oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterr_eich/wko-analyse-familienunternehmen-oesterreich.html) [Zugriff am 05 Februar 2022].

# Fostering Diversity and Inclusion in Regional HEIs: Investigating the Impact of Student Onboarding within the International Study Program Intercultural Management in Carinthia, Austria.

Brown, Janet\*<sup>a</sup>; Buko, Svetlana<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Carinthia University of Applied Sciences, Villach, Austria

**Abstract.** This research looks into diversity management in the regional context of higher education (HEI) in Carinthia. Researchers explore the role of student onboarding as an integration tool for effective regional diversity management. Students of the international Bachelor program Intercultural Management, an English-taught Business bachelor program were tested before and after their “Active Start” onboarding program to measure their development of intercultural competence. The study used a sequential design, with quantitative data collected both before and after the onboarding program to allow for a comparison of intercultural competence before and after. The “Active Start” consisted of innovative learning activities implemented in the form of an intensive two-week orientation program. The study utilized the VALUE rubric, a survey instrument that measures attitudes, skills, and knowledge related to intercultural competencies, with 14 items on a Likert scale. The results showed an increase in every category of intercultural competence, including attitudes (openness, curiosity), skills (communication, empathy), and knowledge (worldview and self-awareness). This research provides original insights, supported by empirical data, linked to the effectiveness of onboarding design, into developing the intercultural competence of business students in the regional educational context of Carinthia. Recommendations illustrate how one international program can serve as an internationalization tool that impacts diversity management within the regional context. Practical onboarding measures are recommended to international and domestic students/staff to foster greater diversity and inclusion within regional educational institutions. Research findings are particularly relevant due to the growing diversity of students in Carinthia.

**Keywords:** *DEI, HEI, internationalization, regions, international students, integration, onboarding.*

## 1 Introduction

Despite the unprecedented surge in international students across Austria, 87,000 in 2019, Austria is struggling with low retention rates after graduation (Bassermann, 2019). Approximately 25% of graduates choose to leave the country within three years, exacerbating the problem known as "brain drain," where talented and educated individuals from rural areas relocate to urban centers with greater opportunities (OECD, 2019). This confluence of factors presents a significant challenge, especially for rural and regional areas, such as Carinthia, as it may lead to a scarcity of skilled workers in the southern part of the country (AMS, 2017).

This paper analyzes the impact of student onboarding on diversity, equity, and inclusion (DEI) in the regional context of higher education institutions (HEIs) in Carinthia, Southern Austria. If, in addition to "[cultivating] a sense of community, sense of belonging, and connectedness amongst students", student onboarding aims to "[d]evelop an appreciation for and understanding of diversity and inclusion" (Janaji, R.G. et al, 2021), then it can be argued that the onboarding process is an essential component of DEI initiatives and vital to the successful internationalization of HEIs. Academia is embracing DEI initiatives (Mittelmeier & Yang 2022) and is dedicating greater efforts to creating curricula that emphasize the importance of developing the intercultural competence of their students (Deardorff, 2006). This emphasis is driven by greater awareness of the role such competence plays in achieving success within both the HEI context and the globalized business landscape (Matsumoto, 2013) after graduation. The ICM Diversity Management Model, incorporating the student onboarding program analysed in this paper, is one such initiative within an international business education setting.

The evolution of international business education in Austria has been substantial in recent decades, mirroring the country's growing involvement in the global economy and its broader emphasis on internationalization (Waters & Brooks, 2022). The primary objective of these business programs is to equip students with the essential knowledge, abilities, and mindset required to work effectively (European Migration Network, 2019).

Adopting an onboarding process within business education, could provide regional HEIs with one strategy to promote the integration of the increasingly diverse student population and, according to Bauer and Erdogan (2010), enable newcomers to learn the "knowledge, skills and behaviors they need to succeed". By integrating onboarding initiatives into their practices, HEIs can effectively embrace internationalization and proactively manage diversity. Onboarding programs serve as powerful tools to facilitate the integration of international students into the academic, social, and cultural aspects of their host countries and regions. These programs can help especially international students navigate potential challenges. By offering a structured and supportive onboarding process, educational institutions can create an inclusive and welcoming environment that fosters cross-cultural understanding and collaboration among students from diverse backgrounds, ideally incorporating the four C's of successful onboarding (Bauer, 2013): Compliance, instructing newcomers about the fundamental rules of an organization, Clarification of roles and responsibilities; Culture, providing newcomers with an understanding of organizational norms to help create a sense of belonging; and finally, Connection, enabling new relationships to be developed as well as a sense of team belonging.

In response to this challenge, Carinthia University of Applied Sciences (CUAS), offers an international management program taught in English providing the region with business education and in turn attracting competent international candidates to become future graduates. This research aims to address the development of international and internationally minded students in the regional context by examining the role of the student onboarding program within the Intercultural Management (ICM) study program (FHK, 2023). It focuses specifically on how this student onboarding program within the framework of the first semester Bachelor in Business can support the inclusion and integration of international students and the international mindedness of local domestic students. Recommendations for the development of effective diversity management tools that can help regional HEIs overcome internationalization challenges and maximize the potential of an international student body are made.

## 2 The ICM Diversity Management Model

The Bachelor program Intercultural Management, initiated in 2016, is an English-taught Business bachelor program run within a more traditionally homogenous Austrian educational environment. Within the three-year curriculum, a comprehensive multi-level integration model was designed in order to promote success-oriented diversity management within the business program. The general model is described below, specifically outlining the student onboarding program within the framework.

### 2.1 Integrated ICM Model

The ICM Model is a comprehensive model designed to facilitate the integration, development, and success of its largely international student body enrolled in the Intercultural Management (ICM) program. The model comprises four key pillars: (1) a value-based selection approach for recruiting international and internationally minded candidates, (2) an immersive onboarding program called "Active Start," (3) regular feedback sessions to monitor student learning outcomes and satisfaction, and (4) an alumni network system to foster community building and employment opportunities. This model aims to enhance the preparedness of its students, international together with domestic peers, enabling them to thrive as multilingual leaders in diverse workplaces and contribute to the socio-economic development of the region. It encompasses four interconnected pillars that collectively aim to equip all ICM students, and future graduates, with the necessary skills, knowledge, and resources to excel as future leaders in diverse workplaces, in the region and beyond.

This paper will explore only the impact of Pillar Two.

#### 2.1.1 Pillar Two

**Active Start Student Onboarding Program.** The second pillar of the model involves the implementation of an onboarding program known as "Active Start." This program is integrated into the curriculum and is for all first-year students. It spans a two-week period and is designed to facilitate the integration of first-year students. These are, on the one hand, international students, who tend to be new to the region, but generally, also domestic "local" students from Austria, and most frequently from the region of Carinthia. Through the "Active Start" onboarding program, students are provided with the tools, resources, and guidance necessary to adapt to their new surroundings, understand the local culture, and establish meaningful connections with international and local peers and staff.

## 2.2 Onboarding Module - ICM “Active Start”

This section provides a more detailed account of the innovative student onboarding program known as the “Active Start”. The ICM Student Onboarding Program is designed to facilitate the integration of its carefully selected first-year students. The program is structured as an intensive two-week immersion program, aimed at developing the knowledge, skills and behaviors required to integrate into their new environment, enhance their productivity and ability to function and learn. In particular, the program incorporates intercultural training and team building, as well as English language support to foster collaboration among students from diverse cultural backgrounds. By providing a unique and comprehensive experience, the Active Start Student Onboarding program equips students with the necessary skills to succeed in the international classroom and in future collaborative educational assignments.

The "Active Start" Onboarding program is designed to assist students in adapting to the Austrian learning environment and nurture effective teamwork. Comprising three key sections, the program delves into crucial aspects for academic and professional success, namely, the Active Start, Collaboration and Cooperation and English Language for academic and specific purposes.

### 2.2.1 Part 1

**Active Start.** This component, to some extent, covers all four C’s of onboarding: Compliance, Clarification, Culture and Connection, providing students with an overview of their study program and institution, including an introduction to rules and regulations, clarification of staff and student roles and responsibilities, as well as introducing organizational culture and formulating a class culture unique to each cohort. Fostering a safe learning environment, allows for close connections to be formed within both formal and informal contexts, with peers, administrative and teaching staff, alumni and representatives from industry.

### 2.2.2 Part 2

**Collaboration and Cooperation.** During this initial phase, students engage in team-building activities that aim to build mutual trust and promote collaboration and cooperation. This part of the program includes Intercultural Training to raise awareness of the impact of culture on our thoughts and actions, a Workshop on Conflict and Feedback, which highlights differences in communication styles, as well as outdoor team-building exercises aimed at building trust. To prepare for this section, a student handbook is prepared, where students introduce themselves to the group following guided questions. These activities encourage participants to leverage their individual strengths, emphasizing the importance of a collective effort in achieving common goals in multicultural teams. Simultaneously, this section aims to cultivate students’ ability to recognize and appreciate cultural differences, thereby enhancing their intercultural communication and collaboration skills. This part concludes with students formulating their own Class Culture based on the values by which they would like to work together as a group during their studies.

### 2.2.3 Part 3

**English Language.** The final segment focuses on equipping students with both Academic and Professional English language skills to empower them to actively participate in the international classroom.

Upon completing the Active Start Student Onboarding program, students are equipped with essential skills and knowledge. These include effective team collaboration skills, recognition and appreciation of cultural differences, and the ability to collaborate successfully on future educational assignments. These learning outcomes, while fostering an international mindset, serve as a foundation for students' academic success and personal growth, preparing them to excel in their academic journey and beyond.

In the following sections the empirical study is outlined, focusing on evaluating the impact of the onboarding program on students' development of intercultural competence.

### **3 Methodology**

A quantitative sequential design was applied in order to evaluate the role of the "Active Start" onboarding program in the development of intercultural competence in newcomers.

Respondents: The study used a sequential design, with quantitative data collected both before (N=25) and after (N=23) onboarding. All first-year students of the business BA program "Intercultural Management" participated in the survey.

Research Instrument: The VALUE rubric was utilized as both the pre-test and post-test tool to assess changes in intercultural competence over a two-week period. This rubric consists of 14 questions, employing a Likert Scale where participants rate their level of agreement or disagreement on a scale ranging from 1 to 6. The survey aims to evaluate attitudes, skills, and knowledge in six key areas: openness and curiosity, empathy and communication, as well as worldview and self-awareness. The VALUE Rubric for Intercultural Knowledge and Competence provides a comprehensive framework for understanding and assessing intercultural competence (AAC&U, 2009).

Data Collection Process: To gather data, the participants were administered a pre-test survey before the onboarding to establish a baseline measurement of their intercultural competence. The pre-test was conducted online via Google Forms, a customizable web-based survey platform. Participants accessed the survey through a link provided on the Moodle learning management platform.

To analyze the pre-test and post-test data sets, a statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The primary aim was to determine whether there were significant changes in intercultural competence after the onboarding. The validity of the instrument was assessed for knowledge, attitudes, and skills using Cronbach's alpha, a statistical measure that evaluates the internal consistency of the survey instrument. This ensured that the survey instrument effectively measured its intended aspects and provided reliable results for both pre and post onboarding assessments.

## 4 Findings

The findings of this study suggest that the onboarding program effectively enhanced the intercultural competence of students. The "Active Start" onboarding had a statistically significant influence on participants' intercultural attitudes, skills and knowledge, and. According to the results, there was an overall improvement in all three aspects following the onboarding. Specifically, in the higher category (very high degree), attitudes increased from 52% to 70%, skills increased from 36% to 40%, and knowledge increased from 44% to 55%.

*Table 1 Attitudes Pre and Post Onboarding*

	PRE		POST	
	FREQ.	%	FREQ.	%
somewhat low degree	1	4.00%	1	5.00%
somewhat high degree	2	8.00%	0	0.00%
high degree	9	36.00%	5	25.00%
very high degree	13	<b>52.00%</b>	14	<b>70.00%</b>

The findings revealed a substantial enhancement in participants' attitudes following the Active Start. Notably, there was an increase in the highest category from 52% to 70% for attitudes, signifying a positive shift in how participants perceived other cultures. This rise indicates that the participants demonstrated greater openness and curiosity towards other cultures. Openness pertains to a willingness to explore and learn about different cultures, while curiosity involves an active interest and eagerness to understand those cultures.

*Table 2 Skills Pre and Post Onboarding*

	PRE		POST	
	FREQ.	%	FREQ.	%
somewhat low degree	1	4.00%	0	0.00%
somewhat high degree	2	8.00%	1	5.00%
high degree	13	52.00%	11	55.00%
very high degree	9	<b>36.00%</b>	8	<b>40.00%</b>

Likewise, a rise from 36% to 40% was observed in the highest category for skills, indicating that the onboarding initiative facilitated the development of intercultural communication skills among participants. Notably, the onboarding appeared to have a positive impact on participants' empathy towards individuals from other cultures. As a result of the onboarding, participants likely improved their capacity to comprehend and value the viewpoints of individuals from diverse cultures, enabling them to engage in more effective and meaningful verbal and non-verbal communication.

*Table 3 Knowledge Pre and Post Onboarding*

	PRE		POST	
	FREQ.	%	FREQ.	%
somewhat low degree				
somewhat high degree	1	4.00%	1	5.00%
high degree	13	52.00%	8	40.00%
very high degree	11	<b>44.00%</b>	11	<b>55.00%</b>

Furthermore, there was a notable rise from 44% to 55% in the highest category for knowledge, signifying that participants obtained a more profound understanding of diverse cultures and enhanced their intercultural knowledge. This increase is particularly significant, as it reflects participants' improved knowledge of other cultures and their ability to grasp different worldviews.

The validity of the VALUE Survey tool was assessed through Cronbach's alpha coefficient, providing data about the instrument's internal consistency and reliability (pre and post) reflected in the table below.

*Table 4 Value Rubric internal consistency and reliability (pre and post)*

	Pre-Onboarding	Post-Onboarding
Attitudes	.613	.680
Knowledge	.618	.562
Skills	.735	.817

## 5 Limitations

The study was conducted in a specific regional and educational context, namely, Carinthia University of Applied Sciences in Southern Austria. As such, the findings may not be generalizable to other regions or countries. Similarly, the research focused solely on the international Bachelor's program Intercultural Management, and therefore, the findings may not be transferable to other academic programs within the same institution or other institutions. Additionally, the study relied on self-reported data by students, which may not always be accurate, and the sample size (N 25) is not representative of the entire population. Finally, the sample comprised mainly international students, with only two Austrian students in the cohort under analysis. The perspectives of other stakeholders such as faculty members, staff, and domestic students were not considered. Hence, the impact on non-minority members of the community, including their appreciation of cultural and demographic diversity were not measured. Future studies must address these limitations by expanding the scope of the research, using a larger sample size, and incorporating multiple perspectives.

## 6 Future Implications

Looking ahead, the implications of this study extend beyond the immediate context of student onboarding. To ensure effective diversity management and the mutual adaptation and learning to appreciate the value of cultural and demographic diversity, it is pertinent that, for example, both international and domestic students, as well as staff members, be exposed to intercultural competence education. This will, in turn, safeguard the successful retention of these students and future graduates. Such training must not be earmarked solely for minority individuals but include all parties to welcome different perspectives and urge educational institutions to embrace a comprehensive approach to diversity, equity, and inclusion.

The involvement of local staff and students is vital for the long-term successful integration of internationals in the region. For example, there is currently a staff onboarding process in place for ICM teaching staff as well as regular staff meetings and guidelines on teaching in the international classroom and a “Meet the Lecturer” Handbook for students. ICM staff also offer voluntary teacher training on “Teaching in a Heterogenous Classroom” and an Onboarding Workshop, which is available for all CUAS teaching staff and leaders. Moreover, there is the possibility of participating in an English Language program, which aims to develop the English language proficiency of our staff and culminates in an international staff exchange.

The integration of onboarding programs, such as our ICM Diversity Management Model, can enhance the overall experience of international students while also enriching the learning environment for domestic students by promoting a more inclusive and culturally aware campus.

Opportunities identified in FH 2030 strategy (FH Kärnten, 2023) include promoting multilingual spaces, defining new roles for greater DEI, fostering an inclusive organizational culture, and building long-term partnerships for positive and sustainable diversity, equity, and inclusion outcomes. By embracing such onboarding practices, educational institutions in Carinthia can better equip their students to navigate the complexities of the regional context in Austria and foster a more inclusive and interconnected regional environment.

## 7 Conclusions

The researchers have explored diversity management in the regional setting of higher education in Carinthia, Austria. In particular, the study focused on the role of a student onboarding “Active Start” as a means to foster effective diversity management within the region. This investigation concentrated on students from the international Bachelor program in Intercultural Management, which is an English-taught Business bachelor within a predominantly homogenous Austrian higher educational environment.

Through a sequential design, quantitative data were collected both before and after the “Active Start” onboarding program, which involved innovative learning activities over a two-week period. The study utilized the VALUE rubric, a survey instrument with 14 items on a Likert scale, to measure attitudes, skills, and knowledge related to intercultural competence. The results of the study revealed significant increases in all categories. These findings hold particular relevance in light of the growing diversity of

the student body, especially within the regional context of Carinthia. As the region attracts an increasing number of international students, it is crucial for educational institutions in Carinthia and beyond to be proactive in their approach to managing diversity, to support the integration and retention of talent.

The ICM Diversity Management Model, partially analyzed within the scope of this paper, focuses on the impact of student onboarding on the diversity and inclusion of primarily international students. Expanding this model would be one way of extending this reach, for example, by systematizing the domestic staff onboarding process and teacher training. This comprehensive approach ensures the successful retention of students, future graduates, and potential employees. Institutions should adopt a holistic diversity management model, incorporating concrete measures for intercultural training and education for all stakeholders.

This study provides empirical evidence supporting the effectiveness of the student onboarding program in developing intercultural competence among predominantly international business students in the regional context of Carinthia, Austria. The researchers recommend utilizing specialized onboarding programs as tools for internationalization and diversity management within regional educational institutions.

In conclusion, this study highlights the broader implications for diversity management in educational institutions beyond student onboarding. Expanding the ICM Diversity Management Model to include staff onboarding and teacher training can enhance its reach. The involvement of local staff and students is essential for the long-term integration of international individuals. In essence, this study lays the foundation for institutions to transform challenges posed by internationalization into opportunities for creating interconnected and inclusive learning and working environments for international and domestic students and staff. Consequently, in order to foster effective diversity management in regional HEIs, it is crucial to implement intercultural competence education for both international and domestic students and staff.

## **Authors**

Janet Brown, MA, MA: Director of Studies, Intercultural Management, Senior Lecturer and International Coordinator, Carinthia University of Applied Sciences, Fachhochschule Kärnten. MA in German & Linguistics. MA in Intercultural Competences. DELTA and CELTA. Over 25 years' teaching experience in Higher Education. Senior Lecturer in English and Intercultural Communication. Over 10 years in the International Classroom and International recruitment and onboarding within Higher Education with a focus on promoting fair access to education as well as creating a safe and inclusive learning environment.

Dr. Svetlana Buko (born 1981) holds a PhD in Intercultural Management, works as FH-Professor and Google-certified project manager. With over 20 years of practical experience in international business project management in the USA and Europe, she currently co-leads the BA Program "Intercultural Management" at Carinthia University of Applied Sciences (CUAS). Since 2022, her focus has been on leveraging diversity in the regional context of Higher Education in Austria, particularly in the Alpe Adria Region borderlands.

## References

- Association of American Colleges and Universities. (2009). *Inquiry and analysis VALUE rubric*. URL: <https://www.aacu.org/initiatives/value-initiative/value-rubrics/value-rubrics-inquiry-and-analysis>
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection. Onboarding White Paper Series. Success Factors Inc. DOI:10.13140/RG.2.1.4980.6163
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology, Volume III*, pp. 51-64. Washington, DC: APA Press.
- Bassermann, M. (2019) Attracting and retaining international students in Austria. Vienna: Federal Ministry of the Interior. URL: <https://publications.iom.int/books/attracting-and-retaining-international-students-austria>
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- European Migration Network (2019): Attracting and Retaining International Students in the EU. In: European Migration Network. URL: <https://www.emn.at/wp-content/uploads/2019/09/emn-synthesis-report-2018-attracting-and-retaining-international-students-1.pdf>
- FH Kärnten (ed.) (2022): Our study programs. URL: <https://www.fh-kaernten.at/en/study-program>
- FH Kärnten (ed.) (2023): Strategy 2023. URL: <https://www.fh-kaernten.at/fachhochschule/strategie-23-30>
- Janaji, R.G. et al. (2021) WIP: The Role of [Onboarding Program] in Fostering a Sense of Belonging and Sociocultural Competence in New Engineering Students. ASEE Annual Conference Paper. Virtual Meeting. July 26-29, 2021
- Matsumoto, D. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests *Journal of cross-cultural Psychology*, 44(6), 849-873 URL: <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/03/JCCP-2013-Matsumoto-Hwang.pdf>
- Mittelmeier J, Yang Y., (2022) The role of internationalisation in 40 years of higher education research: major themes from Higher Education Research & Development (1982–2020), *Higher Education Research & Development*, 41:1, 75-91, DOI: 10.1080/07294360.2021.2002272
- OECD (ed.) (2019): OECD Economic Surveys Austria 2019. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/22f8383a-en/index.html?itemId=/content/publication/22f8383a-en>
- Public Employment Service Austria (Ed.) (AMS). (2017): *Living & Working in Austria*. The European Job Network In: Corporate Service & EURES Department. URL: [https://vienna.mfa.ee/wp-content/uploads/sites/67/2019/01/001\\_leben\\_arbeiten\\_en\\_2017.pdf](https://vienna.mfa.ee/wp-content/uploads/sites/67/2019/01/001_leben_arbeiten_en_2017.pdf)
- Waters, J., Brooks, R., (2022) Partial, hierarchical and stratified space? Understanding 'the international' in studies of international student mobility. *Oxford Review of Education*, 48 (4) pp. 518-535. [10.1080/03054985.2022.2055536](https://doi.org/10.1080/03054985.2022.2055536).

# Diversity and transformation processes in the public sector Diversität und Transformationsprozesse im öffentlichen Sektor

## Arbeitsmarktintegration von Vertriebenen aus der Ukraine in Oberösterreich

Brandstetter, Johannes<sup>a</sup>; Bešić, Almina<sup>a</sup>; Primecz, Henriett<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Österreich

**Abstract.** Die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt ist ein EU-weites Thema, welches angesichts des anhaltenden Angriffskrieges Russlands gegen die Ukraine besondere Brisanz erhält. Da Vertriebene aus der Ukraine durch die EU-Richtlinie zum vorübergehenden Schutz in der EU sofortigen Zugang zum Arbeitsmarkt haben, unterscheiden sich Vertriebene und Flüchtlinge in ihren Rechten und Möglichkeiten. Um die Integration von Vertriebenen aus der Ukraine in Oberösterreich zu verstehen, haben wir bisher 10 Interviews mit Expert:innen von Hilfsorganisationen in Oberösterreich durchgeführt. Im Zuge dieser Interviews sind wir vorläufig zu vier grundlegenden Erkenntnissen gelangt. Erstens steht der Zugang zum Arbeitsmarkt im Fokus der Hilfsorganisationen. Des Weiteren gibt es hohe Erwartungen an die Nützlichkeit und Selbstständigkeit von Vertriebenen. Drittens, da die überwiegende Mehrheit der Vertriebenen Frauen sind, gibt es eine geschlechtsspezifische Dimension. Und zuletzt, im Vergleich zu Flüchtlingen, üben Vertriebene ihre Handlungskompetenz stärker aus. Diese vorläufigen Ergebnisse sind Teil eines laufenden Forschungsprojektes, geben jedoch bereits einen Einblick in die Integrationsarbeit von Hilfsorganisationen in Österreich.

**Keywords:** *Geflüchtete, Arbeitsmarktintegration, Ukraine, Gender, Integration*

## 1 Einleitung

Die Arbeitsmarktintegration von geflüchteten und vertriebenen Menschen ist in der Europäischen Union (EU) ein kontrovers diskutiertes Thema, das nicht zuletzt durch den Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine wieder eine zentrale Rolle eingenommen hat (OECD, 2023). Laut UNHCR (2023) sind aktuell ca. 6,3 Millionen Ukrainer:innen auf der Flucht, wobei sich fast 6 Millionen Menschen über den europäischen Kontinent verteilen. Davon sind derzeit knapp 98.000 Ukrainer:innen, vorwiegend Frauen, die Asyl, vorübergehenden Schutz oder entsprechende nationale Schutzregelungen in Österreich beantragt haben.

Die aktuelle Relevanz der Thematik von Arbeitsmarktintegration wird auch aus den Statistiken von 2022 ersichtlich, da neben den Vertriebenen aus der Ukraine auch bereits ein Rekord an Asylanträgen gestellt wurde. Laut Bundesministerium für Inneres (2023) wurden im Jahr 2022 in Österreich 112.272 Asylanträge gestellt, ein Anstieg von rund 27% im Vergleich zum Jahr 2015. Diese Statistik unterstreicht einmal mehr die zentrale Bedeutung der Arbeitsmarktintegrationsforschung.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Vertriebenen und Flüchtlingen ist die auf EU-Ebene beispiellose Umsetzung der Richtlinie zum vorübergehenden Schutz von Vertriebenen, die Personen aus der Ukraine einen sofortigen Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt ermöglichen. Dieser dient als Notfallmechanismus, um Vertriebenen ohne vorherige individuelle Prüfung umgehenden und gemeinschaftlichen Schutz in den EU-Mitgliedstaaten zu gewähren. Ziel ist es, die nationalen Asylsysteme zu entlasten und den Vertriebenen einheitliche Rechte innerhalb der EU zu gewähren, einschließlich eines Aufenthaltstitels, des Zugangs zum Arbeitsmarkt, zu Wohnraum, medizinischer Versorgung und Bildung für Kinder (Rat der EU, 2022).

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation besteht die grundlegende Forschungsfrage darin, zu erheben, welche besonderen Bedingungen und Herausforderungen Vertriebene aus der Ukraine am oberösterreichischen Arbeitsmarkt vorfinden und wie sie unterstützt werden. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, haben wir in einem ersten Schritt Hilfsorganisationen in Oberösterreich in qualitativen Interviews befragt. Im Zuge unserer Forschung wollen wir beleuchten, wie die Arbeitsmarktunterstützung für Vertriebene in Oberösterreich organisiert ist. Weiters interessieren uns mögliche Unterschiede im Verhalten bzw. in den Bedürfnissen von Vertriebenen und Flüchtlingen.

Das vorliegende Working Paper ist dabei ein ‚work in progress‘, d.h. Teil eines größeren Forschungsprojektes, in dem wir derzeit auch Interviews mit Vertriebenen selbst sowie mit Unternehmensvertreter:innen, die Ukrainer:innen beschäftigen, führen. Ziel dieser breiten Verteilung der Interviewpartner ist es, ein möglichst ganzheitliches Bild der Situation zu erhalten. Nichtsdestotrotz bieten aber bereits die ersten Ergebnisse der Befragung von Expert:innen aus Hilfsorganisationen einen wertvollen Einblick in die Thematik.

## 2 Forschungsdesign

Um den Status Quo und die Herausforderungen der Arbeitsmarktintegration von Vertriebenen aus der Ukraine in Oberösterreich zu analysieren, wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, indem Expert:innen von Hilfsorganisationen in Oberösterreich interviewt wurden. Der weite Oberbegriff ‚Hilfsorganisationen‘ umfasst in Oberösterreich sowohl NGOs als auch staatliche Hilfsorganisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen. Dieses Sample wurde gezielt gewählt, da diese Expert:innen direkt mit Ukrainer:innen zusammenarbeiten und daher aus erster Hand berichten können. In Anlehnung an Gioia et al. (2013) wurde aufgrund der Neuartigkeit der Vertriebenenethematik im oberösterreichischen Kontext eine qualitative Forschung in Form von teilstrukturierten Interviews gewählt.

Bisher wurden 10 Interviews mit Expert:innen von Hilfsorganisationen durchgeführt. Alle Interviews wurden mittels Zoom abgehalten, wobei 8 Interviews mit jeweils einem Expert:innen und ein Interview mit zwei Expert:innen gleichzeitig stattfanden. Die Interviews wurden zwischen Oktober und November 2022 durchgeführt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Interviewpartner:innen, ihren Hintergrund und die jeweilige Interviewdauer, die zwischen 32 und 88 Minuten lag. Der Tabelle ist zu entnehmen, dass drei Interviewpartner:innen aus der Zivilgesellschaft kommen, fünf aus einer NGO und zwei aus staatlichen Hilfsorganisationen stammen. Die Kürzel der Interviewpartner:innen sind auch bei den jeweiligen Zitaten angegeben und beschreiben demzufolge den Hintergrund der Expert:innen.

Tabelle 1. Übersicht Interviewpartner:innen

	Interviewpartner	Hintergrund	Dauer des Interviews
1	ZG1	Zivilgesellschaft	53 Minuten
2	NGO1	NGO	50 Minuten
3	SHO1	Staatliche Hilfsorganisationen	54 Minuten
4	NGO2	NGO	49 Minuten
5	ZG2	Zivilgesellschaft	88 Minuten
6	NGO3a	NGO	52 Minuten
7	NGO3b	NGO	52 Minuten
8	NGO1b	NGO	47 Minuten
9	ZG3	Zivilgesellschaft	32 Minuten
10	SHO2	Staatliche Hilfsorganisationen	43 Minuten

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an Gioia et al. (2013) mit Hilfe der Software MAXQDA. Es handelt sich um eine induktive Analyse, die kontinuierlich durchgeführt wird. Aus der Analyse ergaben sich vier „aggregierte Dimensionen“, die im folgenden Kapitel im Detail beschrieben werden (siehe Abbildung 1).

## 3 Vorläufige Ergebnisse der Interviews mit Hilfsorganisationen

Als erstes Ergebnis lässt sich festhalten, dass innerhalb Österreichs Ukrainer:innen mit ähnlichen Herausforderungen wie Flüchtlinge konfrontiert sind und dazu gehören unter anderem eine fordernde Wohnsituation, finanzielle Schwierigkeiten, das Erlernen einer neuen Sprache, die Anerkennung von

Qualifikationen, Dequalifizierung am Arbeitsplatz, Mobilitätsschwierigkeiten sowie psychische Belastungen aufgrund von Traumata (z.B. Bešić et al., 2022; Hillman & Tođral Koca, 2021; Landesmann & Leitner, 2020; Ortlieb & Weiss, 2020). Daraus lässt sich ableiten, dass Teile der Forschungsergebnisse auch relevante allgemeine Inhalte für die allgemeine Arbeitsmarktintegration von geflüchteten Menschen darstellen.

Nichtsdestotrotz aber zeigen die vorläufigen Ergebnisse der Interviews (zusammengefasst in Abbildung 1) einige Besonderheiten bezüglich der Situation von Vertriebenen aus der Ukraine. Zuerst wird deutlich, dass der gesetzlich bestehende Zugang zum Arbeitsmarkt durch Hilfsorganisationen maßgeblich gefördert wird. Folglich besteht aber auch eine große Erwartung an die Eigenständigkeit und primäre Nützlichkeit der Vertriebenen. Des Weiteren unterscheidet der hohe Frauenanteil die ukrainische Kohorte von anderen geflüchteten Gruppen und bietet daher einen Beitrag zur Geschlechterperspektive. Es wurde auch festgestellt, dass die Ukrainer:innen ihre Handlungskompetenz stark nutzen.

Die Unterstützung der Hilfsorganisationen für Ukrainer:innen in Oberösterreich fassen wir unter dem Begriff der ‚pragmatischen Integration‘ zusammen. Pragmatische Integration bezieht sich darauf, dass die Integration von Vertriebenen aus der Ukraine primär mit Arbeitsmarktintegration gleichgesetzt wird. Im Folgenden werden die vier primären Ergebnisse im Detail erläutert.

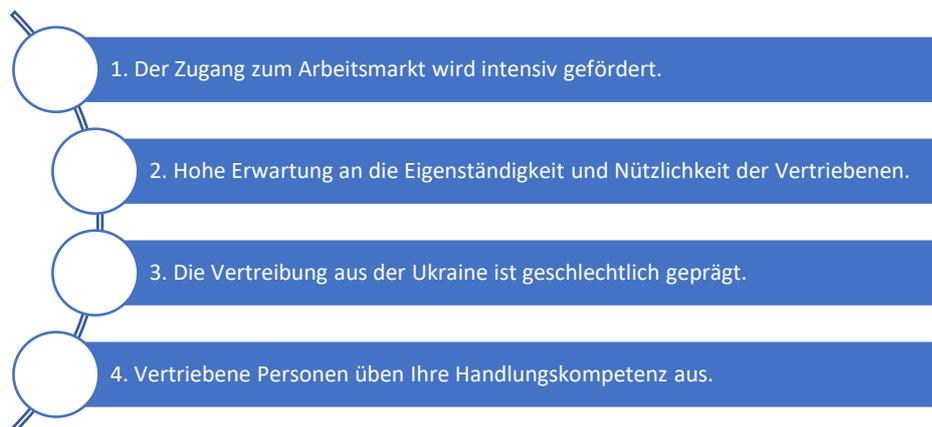


Abbildung 1. Grundlegende Erkenntnisse

### 3.1 Zugang zum Arbeitsmarkt und eine hohe Erwartungshaltung auf der Makro- und Meso-Ebene

Aus einer Makro-Ebene betrachtet ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Vertriebenen und Flüchtlingen in Österreich der uneingeschränkte Arbeitsmarktzugang für erstere. Wie bereits erwähnt, haben Vertriebene aus der Ukraine uneingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt und zu Sozialleistungen, die auf EU-Ebene einheitlich definiert sind (Rat der EU, 2022). Zusammenfassend kann daher argumentiert werden, dass die Zuwanderungspolitik in Österreich in Bezug auf diese Gruppe weniger restriktiv ist, was wiederum einen Einfluss auf die Betreuung und die Integration von Vertriebenen hat.

*Dass sie eben einen leichteren Zugang zum Arbeitsmarkt haben als wenn jemand im Asylverfahren ist und nicht den Vertriebenenstatus hat. (SHO1/2022)*

Der uneingeschränkte Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglicht es den Hilfsorganisationen, den Schwerpunkt der Integration auf die Arbeitsmarktintegration zu legen, während bei früheren Kohorten die Integration in die Zivilgesellschaft im Vordergrund stand. Dies hat zur Folge, dass die Strategie der Hilfsorganisationen hauptsächlich auf Arbeitsmarktintegration abzielt und die Begriffe Arbeitsmarktintegration und Integration gleichgesetzt bzw. substituiert werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Hilfsorganisationen auf dieses Phänomen reagieren, indem sie ihren Schwerpunkt vor allem auf die intensive Unterstützung bei der Arbeitssuche legen. Zu Beginn haben wir dieses Phänomen bereits als pragmatische Integration beschrieben.

*Es bleibt deswegen der Fokus dort [am Arbeitsmarkt], weil ich dort Gestaltungsmöglichkeiten habe. (NGO2/2022)*

*[...] politische Entscheidungen, wie der freie Zugang zum Arbeitsmarkt, erleichtern uns die Arbeit natürlich sehr. Damit meine ich, dass sie eben einen erleichterten Zugang zum Arbeitsmarkt haben, im Vergleich zu anderen geflüchteten Menschen. (SHO1/2022)*

Die Expert:innen der Hilfsorganisationen attestieren dem direkten Arbeitsmarktzugang von Vertriebenen jedoch nicht nur positive Eigenschaften, sondern auch Risiken wie z.B. Dequalifizierung. Dequalifizierung beschreibt eine Situation, in der Vertriebene einer Beschäftigung nachgehen, die unter ihrer Qualifikation liegt. Zwei Faktoren, nämlich mangelnde Sprachkenntnisse und Herausforderungen bei der Anerkennung von Qualifikationen, wurden von unseren Interviewpartnern in diesem Zusammenhang als besonders starke Risiken für Dequalifizierung definiert. Dies entspricht den Erkenntnissen von Nardon et al. (2021), in denen beschrieben wird, dass Dequalifizierung und ein schneller Arbeitsmarkteintritt für Flüchtlinge ein hohes Risiko darstellen.

*Und das kann aus meiner Einschätzung durchaus ein Thema werden, wenn man die jetzt unterhalb ihrer Qualifikation auf den Arbeitsmarkt schickt. (NGO1/2022)*

Auf dieser Grundlage konnten wir zwei Gruppen von Vertriebenen identifizieren – diejenigen, die eine qualifikationsadäquate Arbeit suchen, und diejenigen, die so schnell wie möglich Arbeit brauchen. Die erste Gruppe, die qualifikationsadäquate Arbeit sucht, konzentriert sich häufig intensiv auf Deutschkurse, um den individuellen Wert für den Arbeitsmarkt zu erhöhen. Diese Gruppe zeichnet sich auch häufig durch eine höhere Vorbildung aus und verfügt eher über Ersparnisse. Die zweite Gruppe, die eine rasche Integration in den Arbeitsmarkt anstrebt, weist häufig genau die gegenteiligen Merkmale auf, nämlich wenig Ersparnisse und eine geringere Qualifikation. Diese Personen versuchen daher häufig, schnell eine Arbeit zu finden, tendenziell unabhängig von einer qualifikationsadäquaten Beschäftigung.

*Wichtig ist auch gerade im Bildungsbereich mit der Sprache nicht aufzuhören einerseits und andererseits vielleicht auch Qualifikationen zu erlernen, die heute bei uns in Österreich benötigt werden. (SHO2/2022)*

Zu dieser Entwicklung kommt eine weitere paradoxe Perspektive hinzu, nämlich das Verhalten der Ukrainer:innen in Österreich im Spannungsfeld zwischen dem schnellen Finden einer Arbeit und der Unsicherheit bezüglich der Bleibewahrscheinlichkeit im Kontext der Rückkehrmöglichkeit in die Ukraine. Die Grundaussage bezüglich der Bleibewahrscheinlichkeit der Ukrainer:innen in Österreich ist von Unsicherheit geprägt, wobei zu Beginn viele glaubten, schnell in die Ukraine zurückkehren zu können. Diese Einstellung hat sich aber im Laufe der Zeit verändert.

*Das ist so eine Frage. Persönlich habe ich viele gesehen, die auch gesagt haben: Nein, ich will zurück. Was auch verständlich ist. Und viele sind auch zurückgegangen, wenn es halbwegs sicher war. (ZG3/2022)*

Im Kontext des freien Arbeitsmarktzuganges kann des Weiteren festgehalten werden, dass von Seiten des Aufnahmelandes (Ober-)Österreich hohe Erwartungen an die Selbständigkeit und Nützlichkeit der Vertriebenen gestellt wurden. Die Politik ist von Pragmatismus und Toleranz geprägt, vermutlich verstärkt durch den Arbeitskräftemangel. Unsere Interviewpartner berichteten von einer überwiegend positiven Resonanz seitens der Unternehmer:innen in Bezug auf die Vertriebenen. Nicht zuletzt hat auch die Zivilgesellschaft wie schon 2015/16 viel Unterstützung geleistet, vor allem durch die Bereitstellung von privatem Wohnraum.

*Ich weiß ganz genau über einen Fall, als der alte Herr, 80-jähriger Opa, seine Zweizimmerwohnung für Ukrainer zur Verfügung gestellt hat und diese Wohnung ist im Zentrum von Linz. (NGO1b/2022)*

### **3.2 Gender Dimensionen und eine hohe Handlungskompetenz auf der individuellen Ebene**

Auf individueller Ebene ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen der Kohorte der Vertriebenen aus der Ukraine und der Kohorte der Flüchtlinge die Tatsache, dass die Mehrheit der Menschen aus der Ukraine, die nach Europa und Österreich kommen, Frauen sind (OECD, 2023). Im Vergleich mit 2015 lässt sich feststellen, dass hauptsächlich Männer im Alter von unter 30 Jahren nach Österreich gekommen sind (Buber-Ennser et al., 2016). Daraus lässt sich ableiten, dass die Geschlechterfrage eine differenzierte Rolle einnimmt im Vergleich zu den vorherigen Flüchtlingskohorten.

*Und bedingt durch die Kriegssituation zuerst einfach viel mehr Frauen als Männer, weil eben diese jungen Männer eigentlich kämpfen müssen. Also das hat sich jetzt über den Sommer schon ein bisschen geändert. Aber grundsätzlich, das ist auch ein Unterschied zur alten Kohorte, da waren halt hauptsächlich Männer. (NGO3a/2022)*

Mögliche Vorteile für Frauen als „Flüchtlinge“ in der Aufnahmegesellschaft sind beispielsweise positive Diskriminierung und Bevorzugung auf dem Wohnungsmarkt. Als positive Diskriminierung wurde von unseren Interviewpartnern eine wohlwollendere Einstellung der Bevölkerung gegenüber Frauen geschildert, vor allem wenn sie mit Kindern nach Oberösterreich gekommen sind, im Vergleich zu alleinstehenden männlichen Flüchtlingen. Diese positive Diskriminierung von Frauen wirkte sich auf dem Wohnungsmarkt besonders positiv aus, da viele Österreicher:innen Wohnraum zur Verfügung gestellt haben und teilweise explizit nach Ukrainerinnen (vorzugsweise mit Kindern) gefragt haben.

Die Tatsache, dass der Großteil der ukrainischen Vertriebenen in Österreich Frauen sind, führt jedoch nicht zwangsläufig zu Vorteilen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere wenn man die Thematik der Kin-

derbetreuung näher betrachtet. Neben fehlenden Strukturen, vor allem im ländlichen Raum, bzw. unzureichenden Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen, die mit einer Vollzeitbeschäftigung nicht vereinbar sind, wurden auch fehlende familiäre Strukturen (z.B. Großeltern) als Hauptprobleme identifiziert. In Übereinstimmung mit dieser Beobachtung beschreibt eine Studie der OECD (2023), dass Frauen häufig Schwierigkeiten haben, familiäre Verpflichtungen (z.B. Kundenbetreuung) mit dem Beruf zu vereinbaren. Dies kann in weiterer Folge zu Dequalifizierung führen, insbesondere wenn diese Frauen über ein hohes Bildungsniveau verfügen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die vermeintlichen Vorteile, die Frauen als Vertriebene im Aufnahmeland haben, nicht unbedingt zu einer besseren Integration in den Arbeitsmarkt führen.

*Wenn sie nachmittags nur zwei, drei Stunden arbeiten, teilweise, dann müssen sie das gesamte Geld für den Kindergarten hergeben. (SHO2/2022)*

Generell gaben unsere Gesprächspartner an, dass die Ukrainer anders agieren als die Flüchtlingsgruppen und vor allem eine bessere interne Organisation bzw. Vernetzung aufweisen. Im Bereich der Vernetzung beschrieben die Interviewpartner:innen die schnelle Gründung von Vereinen und auch die intensive Kommunikation über soziale Medien/Messenger-Dienste. Dies lässt sich zu der Aussage zusammenfassen, dass die Ukrainer:innen ihre Handlungskompetenz stärker ausüben und sich unterschiedlich verhalten, als zum Beispiel die Asylsuchenden aus den Jahren 2015/16.

*Bei den Ukrainerinnen ist es so, dass sie sich sehr schnell organisiert haben und Vereine gegründet haben. (SHO1/2022)*

Auf Basis der Interviews mit den Betreuungsorganisationen lässt sich zusammenfassend feststellen, dass im oberösterreichischen Kontext der Fokus der Integration von Vertriebenen aus der Ukraine primär auf der Arbeitsmarktintegration liegt. Dies spiegelt sich in einem pragmatischen Integrationsverständnis der Hilfsorganisationen wider.

## **4 Diskussion & Ausblick**

Die vorläufigen Ergebnisse, die hier beschrieben und diskutiert werden, decken sich auch mit den Ergebnissen einer quantitativen Befragung in Oberösterreich (Aigner et al., 2023). Befragt wurden hierbei zwischen Mai und Oktober 2022 insgesamt 234 erwachsene Ukrainer:innen, die als Vertriebene nach Oberösterreich gekommen sind. Hier kann zunächst bestätigt werden, dass es sich bei der Mehrheit der Personen um Frauen handelt, was die Argumentation in Bezug auf die Genderdimension der Vertriebenen untermauert. Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Mehrheit der in Österreich lebenden Vertriebenen über einen höheren Bildungsabschluss verfügt und 65 % der Befragten das Ziel verfolgen, in Österreich zu arbeiten. Hinsichtlich der Rückkehrabsichten und der Bleibewahrscheinlichkeit in Österreich gab es unterschiedliche Antworten, wobei nur 11% der Befragten eine Rückkehr tendenziell ausschließen. Im Vergleich dazu gaben 26% an, nach Kriegsende unbedingt in die Ukraine zurückkehren zu wollen. Die restlichen 63% sind sich nicht sicher bzw. wollen zum Teil zurückkehren, sobald der Krieg zu Ende ist (Aigner et al., 2023). Insbesondere die Frage der Bleibewahrscheinlichkeit wird einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsmarktintegration der Vertriebenen aus der Ukraine haben, weshalb dieser Frage in der zukünftigen Forschung große Bedeutung zukommt.

Um das Verständnis der Arbeitsmarktintegration von Vertriebenen aus der Ukraine in Oberösterreich zu vervollständigen, zielen wir in unserer zukünftigen Forschung darauf ab, zwei weitere Gruppen zu interviewen. Die erste Gruppe, mit der wir bereits Interviews führen, sind Vertriebene aus der Ukraine selbst, die in Oberösterreich entweder arbeiten oder aktiv auf Arbeitssuche sind. Diese Personen können uns aus erster Hand über ihre Erfahrungen und Herausforderungen berichten. Die zweite Gruppe, die wir zu befragen planen, sind Unternehmensvertreter:innen, die Ukrainer:innen angestellt haben. Durch die Befragung aller drei Gruppen wollen wir ein umfassendes Bild der aktuellen Situation erhalten und mögliche Unterschiede zwischen den Gruppen aufzeigen.

**Autor:innen**

Johannes Brandstetter ist Universitätsassistent prae doc am Institut für Internationales Management an Johannes Kepler Universität in Linz. Sein Forschungsinteresse liegt im Bereich Diversität und Inklusion, sowie in der Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen. Durch die aktuelle Situation liegt der Fokus auf die Integration von Vertriebenen aus der Ukraine. [johannes.brandstetter\\_1@jku.at](mailto:johannes.brandstetter_1@jku.at)

Almina Bešić ist Assistenzprofessorin am Institut für Internationales Management an der Johannes Kepler Universität in Linz mit einer Tenure-Track-Stelle. In ihrer Forschung befasst sie sich mit der Integration von Migrant:innen am Arbeitsmarkt, sowie mit multinationalen Unternehmen und Diversity Management. [almina.besic@jku.at](mailto:almina.besic@jku.at)

Henriett Primecz, ist Professorin für interkulturelles Management und Leiterin der Abteilung Internationales Management an der Johannes Kepler Universität in Linz. Ihr Hauptforschungsinteresse gilt dem interkulturellen Management, Gender und Diversität sowie der Paradigmenvielfalt in der Organisationsforschung. [Henriett.primecz@jku.at](mailto:Henriett.primecz@jku.at)

## Referenzen

- Aigner, P., Bešić, A., Prischl, C., Schäfer, K., & Brandstetter, J. (2023). Projektbericht: Ukrainische Vertriebene in Oberösterreich - Kurzbefragung zu soziodemographischen Merkmalen, Bedürfnissen und Ressourcen. <https://www.jku.at/en/departement-of-international-management/news/>
- Bešić, A., Fóti, K., & Vasileva, V. (2022). The role and challenges of public service organisations in the labour market integration of refugees: A relational perspective analysing integration measures in Austria, Finland, Germany and Sweden. *European Management Review*, 19(2), 207-221.
- Buber-Ennsner, I., Kohlenberger, J., Rengs, B., Zalak, Z., Goujon, A., Striessnig, E., Potancokova, M., Gisser, R., Testa, M. & Lutz, W. (2016). Human Capital, Values, and Attitudes of Persons Seeking Refuge in Austria in 2015. *PLoS ONE*, 11(9). <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0163481&type=printable> (Zugegriffen am 17.5.23)
- Bundesministerium für Inneres. (2023). Asyl-Statistik 2022. [https://www.bmi.gv.at/301/Statistiken/files/Jahresstatistiken/Asylstatistik\\_Jahresstatistik\\_2022.pdf](https://www.bmi.gv.at/301/Statistiken/files/Jahresstatistiken/Asylstatistik_Jahresstatistik_2022.pdf)
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Hillmann, F., & Toğral Koca, B. (2021). By women, for women, and with women: On the integration of highly qualified female refugees into the labour Markets of Berlin and Brandenburg. *Comparative Migration Studies*, 9(3), 1–18.
- Landesmann, M. & Leitner, S.M. (2020). Refugees' Integration into the Austrian Labour Market: Dynamics of Occupational Mobility and Job-Skills Mismatch. Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies, Wiwi Working Paper No. 188.
- Nardon, L., Zhang, H., Szkudlarek, B., & Gulanowski, D. (2021). Identity work in refugee workforce integration: The role of newcomer support organizations. *Human Relations*, 74(12), 1994–2020. <https://doi.org/10.1177/0018726720949630>
- OECD (2023). What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine, 1–19. [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/what-we-know-about-the-skills-and-early-labour-market-outcomes-of-refugees-from-ukraine\\_c7e694aa-en;jsessionid=iE3B6EGaseiMYEcyINb2KVui8ogJOyPaXyifaY7x.ip-10-240-5-109](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/what-we-know-about-the-skills-and-early-labour-market-outcomes-of-refugees-from-ukraine_c7e694aa-en;jsessionid=iE3B6EGaseiMYEcyINb2KVui8ogJOyPaXyifaY7x.ip-10-240-5-109)
- Ortlieb, R., & Weiss, S. (2020). Job quality of refugees in Austria: Trade-offs between multiple workplace characteristics. *German Journal of Human Resource Management*, 34(4), 418-442.
- Rat der EU. (2022, März 4). Ukraine: Rat beschließt einstimmig vorübergehenden Schutz für Kriegsflüchtlinge [Pressemitteilung]. <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2022/03/04/ukraine-council-introduces-temporary-protection-for-persons-fleeing-the-war/>
- United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). (2023). Operational Data Portal. Ukraine Refugee Situation. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Zugegriffen am 28.06.2023)

# Die Auswirkungen von Transformationsprozessen auf die Karrieren von Ärztinnen in Krankenhäusern

Zindel, Lea<sup>a</sup>; Wilkesmann, Maximiliane<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Technische Universität Dortmund, Dortmund, Deutschland

Sozial- und gesundheitspolitische Transformationsprozesse haben in den letzten Jahrzehnten zu Veränderungen im deutschen Gesundheitssystem geführt, die auch den Wandel von Karrierewegen, insbesondere von Frauen, einschließen. Im Beitrag analysieren wir, wie insbesondere weibliche Karrieren in der Medizin kollektiv von verschiedenen institutionellen Logiken (Barley 1989) beeinflusst werden. Führungsrollen, bestimmte Berufe und die zu ihrer Ausübung erforderlichen Fähigkeiten werden dabei an Männlichkeit bzw. an das männliche Geschlecht geknüpft. Ein Paradebeispiel hierfür ist die Medizin (Krell 2008). Andere institutionelle Logiken betreffen den Mangel an medizinischen Fachkräften, die Ökonomisierung bzw. Kommodifizierung sowie die Feminisierung der Medizin. Flankierend hierzu ändern sich auch die Ansprüche an Arbeit. So führen z. B. gestiegene Ansprüche an die Work-Life-Balance zu einer Zunahme der Teilzeitbeschäftigung von Ärzt\*innen im Krankenhausbereich, was einerseits die Realisierung veränderter Arbeitsanforderungen ermöglicht, andererseits aber Auswirkungen auf die beruflichen Karrieren hat. Unser Datenmaterial umfasst zwei qualitative Studien mit Ärzt\*innen in deutschen Krankenhäusern. Die beiden Studien wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt, um nicht nur die Veränderungen in den Karriereverläufen von Frauen zu analysieren, sondern auch die Auswirkungen der oben erwähnten Transformation der beruflichen Laufbahnen. Die erste Studie wurde 2011 durchgeführt, die zweite Studie ist derzeit in Arbeit und wird im Frühjahr 2023 abgeschlossen sein.

**Keywords:** *Transformation; Geschlechterstereotyp; Karriere; Akademisierung; Feminisierung; Demographischer Wandel; New Public Management; Krankenhaus*

## 1 Datengrundlage

In der ersten Studie, die Teil eines DFG Projekts (WI 3706/1-1 und WI 3706/1-2) zum Umgang mit Nichtwissen im Krankenhauskontext war, wurden im Jahr 2011 43 Mediziner\*innen in Form von teilstandardisierten Expert\*innen-Interviews befragt und diese analysiert (s. Wilkesmann Schiek 2019, S. 152ff). Die befragten Personen kamen aus verschiedenen Fachrichtungen, Krankenhausgrößen und -typen. Zusätzlich fand eine teilnehmende Beobachtung statt. Als Analyseverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. Für den vorliegenden Beitrag wurden die Interviews aus dieser ersten Studie einer Sekundäranalyse mit einem Schwerpunkt auf Führung und Geschlecht unterzogen. Die zweite Studie zu weiblichen Karrierewegen in der Medizin ist Teil eines aktuell laufenden Dissertationsvorhabens. Hierzu wurden bereits erste Expert\*innen-Interviews geführt. Darüber hinaus nutzen wir als Grundlage für diesen Beitrag allgemein zugängliche Daten der Bundesärztekammer und des Statistischen Bundesamts zur geschlechterspezifischen Entwicklung des medizinischen Personals (s. weiter unten).

## 2 Anfänge und Akademisierung der Medizin

In den Anfängen der Medizin gab es keine strenge Abgrenzung zwischen den medizinischen Hilfsberufen und medizinischen Berufen. So war die Krankenpflege zu Beginn des 19. Jahrhunderts beispielsweise – auch wenn sie von geistlichen Orden durchgeführt wurden – kein reiner Frauenberuf: „Sie galt – soweit sie nicht aus religiösen Motiven ausgeübt wurde – als Tätigkeiten für niedere Volksschichten, und zwar für beiderlei Geschlechter“ (Bischoff-Wanner 2003: 24). In der Folge wurde darüber gestritten, wer für den Beruf am geeignetsten erscheine: Männer oder Frauen. Schlussendlich entschied man sich für das weibliche Geschlecht zur Übernahme von Pflegetätigkeiten, aufgrund damaliger Vorstellungen von weiblicher Tugend, Aufopferungshingabe und Selbstlosigkeit sowie aufgrund der religiös-karitativen Organisation der Krankenpflege durch Nonnen. Erst durch die einsetzende Akademisierung und Professionalisierung der Medizin im 19. und 20. Jahrhundert setzte eine deutliche Abgrenzung zwischen medizinischen Hilfsberufen und medizinischen Berufen ein (Wilkesmann 2009). Dies ermöglichte Frauen jedoch noch lange nicht den Zugang zur universitären Bildung. Erst zu Beginn des 19. Jahrhunderts war es Frauen möglich eine Hochschulzulassung an Mädchenschulen zu erlangen und in der Folge des 1. und 2. Weltkriegs stieg der Frauenanteil an Universitäten an. So stieg die Anzahl der Studentinnen von 11 Prozent (1924) auf 19 Prozent (1932). Während des 1. Weltkriegs sanken diese Zahlen auf 14 Prozent ab, um danach wieder stetig anzusteigen. In der Bundesrepublik Deutschland lag die Zahl der Studentinnen 1960 bei 28 Prozent und in der DDR bei 26 Prozent. Im Jahre 1970 lag der Anteil innerhalb der BRD dann bei 38 Prozent und in der DDR bei 48 Prozent (Geißler 2014). Trotz der stattfindenden Akademisierung des Berufsfelds, blieb der Arztberuf somit bis weit ins 20. Jahrhundert eine männliche Tätigkeit. Gesellschaftlichen Vorstellungen, demnach Frauen für das Medizinstudium nicht geeignet seien, und somit vom Studium ausgeschlossen wurden, waren weit verbreitet. So begründete beispielsweise der Münchener Anatomie- und Physiologieprofessor T. L. von Bischoff sein Unbehagen mit „dem geringeren Hirngewicht der Frauen“, wodurch diese „eine mindere Befähigung zur geistigen Beschäftigung“ hätten (Buddeberg-Fischer 2001S).

Die Akademisierung eines Berufsfeldes ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für eine Professionalisierung (Behrens 2005). Ohne eine Verwissenschaftlichung erhöht sich nur das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau. Folglich ist die Akademisierung aus professionssoziologischer Sicht stets nur ein Teilprozess unter vielen anderen (Sarfatti Larson 1977). Anlässlich des Jubiläums „100 Jahre Frauenstudium“ berichtete der Gießener Pharmakologieprofessor Dreyer, von der Justus Liebig Universität, dass inzwischen 60 Prozent der Medizinstudent\*innen in Gießen weiblichen Geschlechts seien. Er versuchte in seinem Festvortrag sogar zu beweisen, dass Frauen eigentlich besser für diesen Beruf geeignet seien als ihre männlichen Kollegen, indem er die Chromosomensätze beider Geschlechter miteinander verglich (Wilkesmann 2009). Dies führt uns zu unserem nächsten Punkt der Analyse, der Feminisierung der Medizin.

### 3 Feminisierung in der Ärzteschaft

Seitdem die Zugangsbarrieren für Frauen an Gymnasien und Universitäten abgebaut wurden, hat sich die Zahl weiblicher Medizinstudenten in den letzten Jahrzehnten rasant erhöht. Ein Grund hierfür ist das bessere Abschneiden von Frauen beim Abitur. Betrachtet man die Abiturient\*innen, die einen Schnitt von 1,8 oder besser erzielen, dann sind darunter 62 Prozent junge Frauen und 38 Prozent junge Männer (Müller 2021). Dieser Anstieg macht sich bei den Medizinstudentinnen besonders deutlich (s. Abb.1).

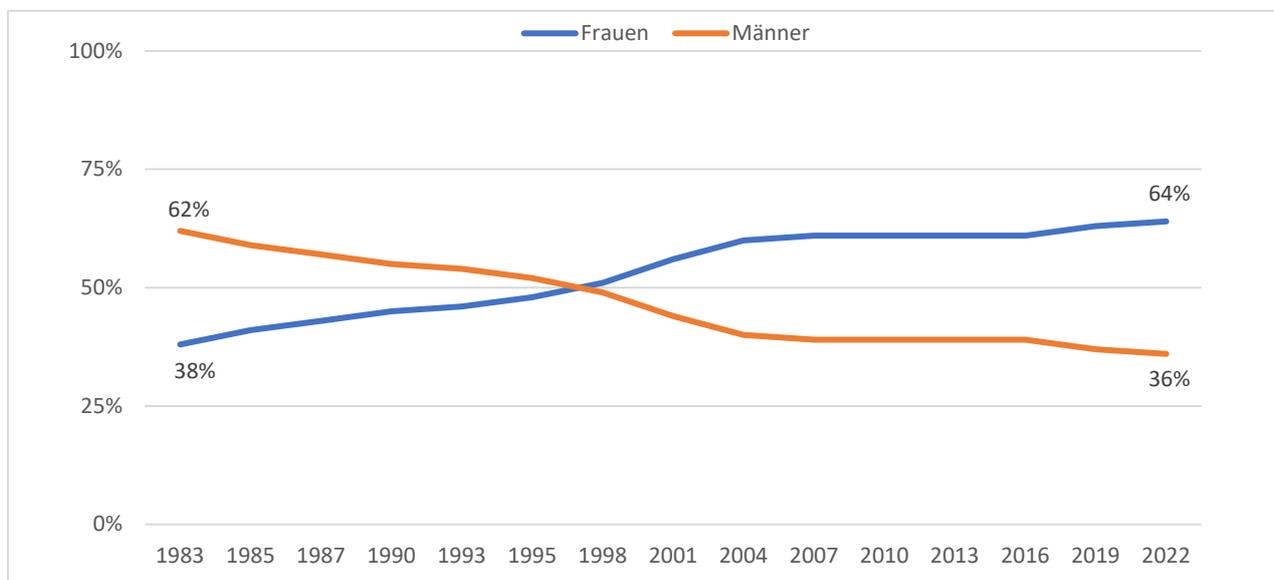


Abbildung 1. Anteil weiblicher und männlicher Studierender im Fach Medizin. (Quelle: Statista, eigene Berechnung und Darstellung).

Darüber hinaus spiegeln sich diese Zahlen auch in den Krankenhausabteilungen wider und wurde ebenfalls von den Interviewten bestätigt, wie das nachfolgende Zitat eines Chefarztes zeigt:

„Ja, die Abteilung hat im Augenblick 16 ärztliche Mitarbeiter, ein Chef, fünf Oberärzte und zehn Assistenten und bei uns ist die Besonderheit schon immer, die Medizin wird ja ganz weiblich. Das ist eine ganz klare Sache. 70% der Studienanfänger sind Frauen und das zieht sich so durch. Das ist bei uns immer schon extrem gewesen in der Abteilung, also von den 10

Assistenten sind 9 Frauen und ein Mann. Und bei den Oberärzten, da sind es drei Männer und zwei Frauen. Und insofern sind wir da der Geschlechter-Proporz ist bei uns andersherum. Ich versuche immer mal einen Mann zu bekommen für den Geschlechter-Proporz und die sind schwer zu bekommen für die Chirurgie [...].“ (Interview Chefarzt Chirurgie)

Der Anteil weiblicher Studierender steigt zwar stetig gegenüber ihren männlichen Kommilitonen, dies spiegelt sich jedoch nicht in der Besetzung von Führungspositionen wider. Darüber hinaus kommt es in der Medizin zu neuen Ansprüchen an die Organisation ärztlicher Tätigkeit, zum Beispiel durch den Anstieg an Teilzeittätigkeit im stationären Bereich. Die Daten der Landesärztekammer Hessen etwa machen deutlich, „dass der Anteil an Teilzeitbeschäftigten seit Erhebungsbeginn um 5 Prozentpunkte zugenommen hat (2022: 21 Prozent). Seit 2013 ist hierbei ein Anstieg bei den männlichen Teilzeitbeschäftigten um 6 Prozentpunkte zu beobachten (2022: 10 Prozent in Teilzeit unter den männlichen ÄiW)“ (BÄK 2023). Dennoch liegt der Anteil an Frauen, die in der Medizin in Teilzeit arbeiten wesentlich höher (s. Abb. 2). Insofern kann auch für die Medizin gefolgert werden, dass die Ausübung einer Tätigkeit in Teilzeit nach wie vor ein Karrierehemmnis ist (van den Bussche 2012).

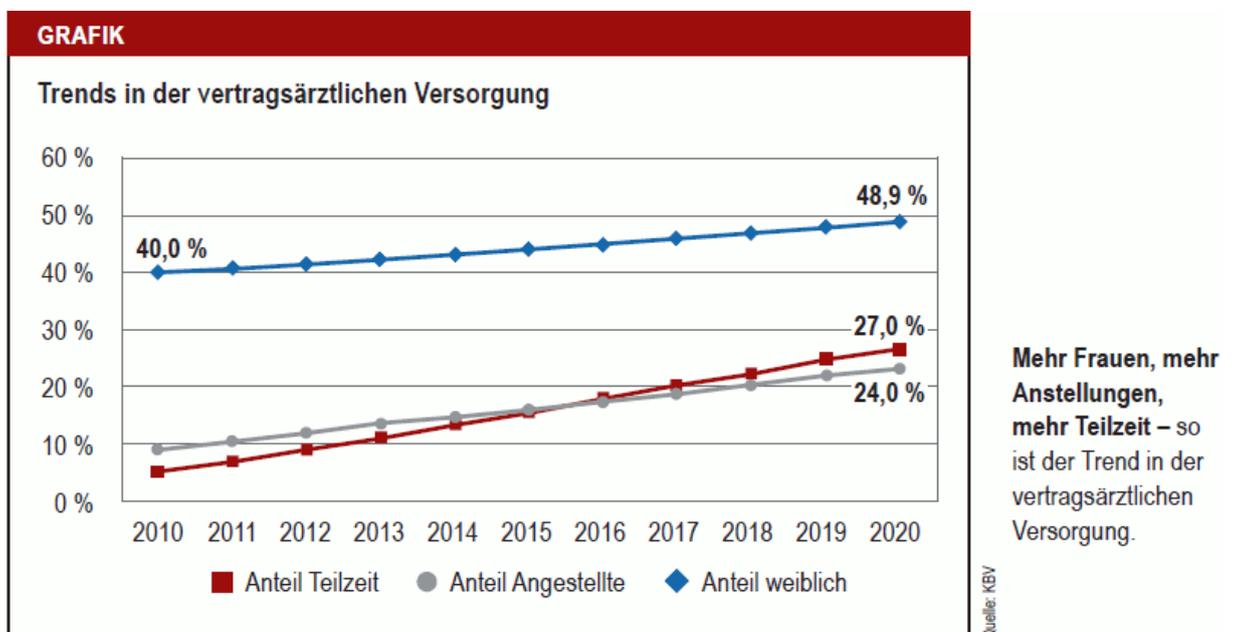


Abbildung 2. Vertragsarztstatistik 2020: Weiblich, angestellt, in Teilzeit. (Quelle: Deutsches Ärzteblatt 2021; 118(17): A-868 / B-722).

Der Deutsche Ärztinnenbund geht davon aus, dass bei der aktuellen Entwicklung an Frauen in Spitzenpositionen erst im Jahr 2051 eine paritätische Besetzung eingesetzt haben wird (Deutscher Ärztinnenbund 2019). Gründe hierfür können vielfältig sein. So fand Christiane Geighardt-Knollmann in dem Report der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. 2015 zu Frauen in Führungspositionen heraus, dass allein 52 Prozent der 152 Befragten Vorurteile der Führungskräfte gegenüber Frauen als Hinderungsgrund sehen. Weitere Punkte sind unter anderem geringe zeitliche Flexibilität (44 Prozent), Präsenzkultur (40 Prozent), fehlende Netzwerke (26 Prozent) oder auch fehlende Vorbilder (21 Prozent).

### **3.1 Einfluss durch das New Public Management**

Weitere Aspekte die einen hemmenden Einfluss auf die Karriereambitionen von Mediziner\*innen haben, sind die Instrumente des New Public Managements. Diese haben dazu geführt, dass Prozesse standardisiert, zum Beispiel in Form von Fallpauschalen, den sogenannten Diagnosis Related Groups, und neue Bereiche wie zum Beispiel Medizin-Controlling, Case-Management oder Qualitätsmanagement geschaffen wurden. Ursprünglich Dinge, die aus dem Bereich der Produktion bekannt sind (z. B. Fließbandarbeit, Lean Management), wurden auf die Arbeit von Mediziner\*innen in Krankenhäusern übertragen und haben mit dazu beigetragen, den Beruf von Ärztinnen und Ärzten unattraktiv zu machen (Wilkesmann 2016, Wilkesmann & Falkenberg 2021).

Darüber hinaus kommt es zu einem Verlust ärztlicher Autonomie durch die Standardisierung von Prozessen, da nun ebenfalls nicht-professionelle Akteur\*innen Zugang zu einst exklusivem Ärzteswissen haben. Zusätzlich schlägt sich der Macht- und Autonomieverlust vor allem in der Vorherrschaft politischer und ökonomischer Interessen im Versorgungssystem und der Modernisierung und Akademisierung der Pflege nieder (Kälble 2008; Pundt 2006; Kälble 2005). Die Ärzteschaft verliert ihr Wissensmonopol bzw. ihr Expert\*innenwissen, aufgrund der universellen Verfügbarkeit von Informationen im Internet, an die Laien (Hoc 2002; Jadad 1999). All das führt in der Summe zu einer Entwertung des Arztberufs, so dass keine Karriereambitionen bei den männlichen und weiblichen Nachwuchskräften entstehen.

### **3.2 Einfluss durch den demographischen Wandel**

Der demographische Wandel beeinflusst ebenfalls die Feminisierung innerhalb der Medizin. Die Alterspyramide unter den Mediziner\*innen in der Schweiz – um hier einen Vergleich innerhalb der DACH-Region darzustellen - beispielsweise verjüngt sich ebenfalls: Es gibt mehr ältere praktizierende Ärzte über 50 Jahren als unter 34 Jahren. Im Jahr 2021 gab es ein Plus von 45 Prozent an Ärztinnen: 694 Ärztinnen, 26 Ärzte. Insgesamt gab es im Zeitraum von 2014 bis 2021 einen Zuwachs von 4.874 Personen in der Schweizer Ärzteschaft: 82,3 Prozent Ärztinnen und 17,7 Prozent Ärzte (praktischArzt 2022).

Doch trotz des steigenden Frauenanteils sind die meisten medizinischen Funktionsträger Männer, während in den „unteren“ Positionen der Frauenanteil immer größer wird. So sind beispielsweise 60 Prozent des medizinischen Personals in Assistenzfunktion weiblich, in oberärztlichen Funktionen gibt es annähernd eine Gleichverteilung, in leitenden Funktionen beträgt der Ärztinnen-Anteil 30 Prozent und in cheförztlichen Funktionen 15 Prozent.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist diese Entwicklung der Feminisierung gleichzeitig ein Indikator für eine schlechte finanzielle Entlohnung von Frauen, bei gleichzeitig hohem sozialem Engagement in diesem Beruf (Lindhorst & Tempka 2005). Dies lässt sich anhand diverser anderer Berufe aufzeigen. So war der Sekretär früher ein rein männlicher und gut dotierter Beruf. Mit der Zeit fanden immer mehr Frauen dort eine Anstellung, es fand eine Feminisierung statt, und der Beruf wurde geringer entlohnt und verlor an Prestige. Im umgekehrten Fall, wie zum Beispiel bei Spitzenköchen, erhöhte sich hingegen das Ansehen des Berufs, was dazu geführt hat, dass mehr Männer diesen Beruf ergreifen (Valsky

2010). Trotz der Feminisierung des Arztberufs bewegen sich Ärztinnen – je nach Fachrichtung – weiterhin in einem männlich dominierten Feld und haben hier somit einen Token-Status inne (Kanter 1977). Der Arztberuf selbst genießt jedoch weiterhin ein hohes Ansehen, ist allerdings bei weitem nicht mehr so prestigeträchtig wie noch vor 20 Jahren.

### 3.3 Vermännlichung vs. Verweiblichung

Medizinerinnen treffen im Krankenhaus auf stark männlich geprägte Strukturen. Infolgedessen werden sie im Laufe ihrer Ausbildung männlich sozialisiert und verlieren so häufig Eigenschaften, die als „typisch weiblich“ angesehen werden, wie zum Beispiel Hilfsbereitschaft oder Gefühlsbetontheit. Doch dergleichen werden für das Erreichen von Führungspositionen meist als irrelevant angesehen, da für die Besetzung dieser Posten „typisch männliche“ Charaktereigenschaften, wie zum Beispiel Dominanz oder Durchsetzungsfähigkeit, als eher relevant angesehen werden (Kaiser et al. 2012; Krell 2008). Solche traditionellen Vorstellungen von Rollenbildern - oder auch Verhaltenserwartungen - sind zumeist in Unternehmen zu finden, die einen hohen Männeranteil aufweisen, wie dies in Krankenhäusern - in vielen Bereichen - nach wie vor der Fall ist. Frauen müssen sich an diesen Stereotypen messen lassen und werden somit zusätzlich benachteiligt (Krell 2010). So berichtet eine Oberärztin der Chirurgie, einem sehr männlichen medizinischem Fach, im Interview über ihre Erfahrungen im Laufe ihrer Karriere:

„[...] Jetzt bin ich noch blond, das kommt noch dazu, ist noch furchtbarer. Ich musste mich von Anfang an anders behaupten, Frau XXX auch, die hat aber noch die Ostdeutsche Schiene hinter sich, das ist noch schlimmer. Die ist noch durch eine ganz andere Kaderschule gegangen als ich. Also im Gegensatz zu meinen Kollegen kann ich nur ein Beispiel sagen, als ich gerade frische AIPlerin war, dann wollte ich Ultraschall lernen, ja, dann habe ich mir ein Buch genommen und habe mir morgens, da waren meine Kollegen, die waren noch gar nicht im Haus gewesen, habe ich mir um viertel vor sieben Uhr die Patienten runter geholt, erst mal die „Gesunden“ oder die ein Gallenblasenleiden hatte, wo ich wusste wie sieht das denn aus dann. [...]“ (Interview Oberärztin)

Solche Erwartungshaltungen können für Frauen zu einer Belastung werden. Expertinnen berichten nach wie vor von dem Gefühl, sich mehr behaupten zu müssen als ihre männlichen Kollegen. Auch bei Behandlungen besteht weiterhin das Bild des Arztes in den Köpfen der Patient\*innen, wodurch Ärztinnen stets einem Rechtfertigungs- oder Legitimationsstatus ausgesetzt sind. Ferner befinden sie sich in einem ständigen Zwiespalt zwischen „doing gender“ und „undoing gender“. So wird beispielsweise in Kommunikationsprozessen von Frauen ein geschlechtskonformes Handeln erwartet, im Auftreten darf das Geschlecht, beispielsweise durch das äußere Erscheinungsbild, jedoch nicht zu stark in den Fokus gerückt werden, da sonst ihre Authentizität in Frage gestellt wird:

“[T]he abstract worker is actually a man, and it is the man’s body, its sexuality, minimal responsibility in procreation, and conventional control of emotions that pervades work and organizational processes. Women’s bodies – female sexuality, their ability to procreate and their pregnancy, breast-feeding, and child care, menstruation, and mythic „emotionality“- are suspect, stigmatized, and used as grounds for control and exclusion.” (Acker 1990: 152)

Für Frauen ist es folglich schwer in einem Umfeld, das von starren Hierarchien geprägt ist, Emotionalität und Stabilität zu entwickeln beziehungsweise dies aufrecht zu erhalten (vgl. Ruebsam-Simon 2002, S. A2840; Hoefert 2007).

#### **4 Ausblick – Hindernisse in weiblichen Karriereverläufen und mögliche Gegenmaßnahmen**

Es gibt eine Vielzahl an Faktoren, die es Frauen erschwert eine Führungsposition anzunehmen oder diese generell zu besetzen. So kann ein nicht ausreichendes Angebot an Kinderbetreuungsplätzen sowie lange und ungünstige Arbeitszeiten die Verfügbarkeit am Arbeitsplatz enorm beeinflussen, und hier eine Vereinbarkeit hemmen. Doch nicht nur strukturelle und organisatorische Probleme, auch tradierte Erwartungshaltungen und Geschlechterrollenstereotype können hinderlich sein: „Allein durch die Zuordnung zur weiblichen Geschlechtskategorie und somit durch die Antizipation von Mutterschaft erschwert sich der Start in ihr Berufsleben“ (Richter-Kuhlmann 2017).

Dr. med. Ralf Henkelmann berichtet beispielsweise gegenüber dem Deutschen Ärzteblatt, dass es im

„[...] universitären Klinikbetrieb noch immer nicht selbstverständlich ist, als Mann Elternzeit zu nehmen, das Kind in die Kita einzugewöhnen und auch Kinderkrankentage zu nehmen“ (Richter-Kuhlmann 2023). Auch permanente Verfügbarkeit, lange Anwesenheitszeiten und Unteilbarkeit von Führungspositionen, fehlende Rollen Vorbilder oder das Fehlen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen erschweren ein Fortkommen in weiblichen Karriereverläufen. Doch auch wenn der Spagat zwischen Beruf und Privatleben gemanagt wird, kann es nach der beruflichen Rückkehr zu „Statusverlust, Verlust an Macht und Einfluss, Zunahme der Arbeitsbelastung“ (Gesundheitspolitische Schriftenreihe der DGHO, Band 19) kommen.

Um hier gegenzusteuern, bedarf es eines Wandels in Unternehmenskulturen. Geschlechterdifferenzen müssen dekonstruiert werden, beispielsweise durch das Aufbrechen hegemonialer Männlichkeit und damit verbundener Rollenerwartungen – indem zum Beispiel mehr Väter länger als 3 Monate in Elternzeit gehen, mehr Care-Work übernehmen oder generell eine Anpassung im Umgang mit diversen Lebensmodellen und der Akzeptanz dieser angestrebt wird. In diesem Zusammenhang ist eine nachhaltige Personalentwicklung von Relevanz, welche durch gendergerechte oder neutrale Berufungsverfahren einen „Similar-to-me-Effekt“ (Krell 2010) oder eventuelle Stereotypisierungen und Klischees vermeiden. Als effektiv haben sich darüber hinaus Mentoring-Programme erwiesen. So wird zum Beispiel in der München Klinik seit 2014 ein solches Programm als Bottom-Up Strategie durchgeführt, gemeinsam mit Vernetzungstreffen und Führungskräftefortbildungen (Richter-Kuhlmann 2022). Ende 2021 haben 42 Ärztinnen das Programm erfolgreich abgeschlossen, davon seien 29 Ärztinnen inzwischen Oberärztinnen, leitende Oberärztinnen oder Chefärztinnen geworden.

Zusätzlich könnte eine Frauenquote hilfreich sein. Diese wird häufig insbesondere von Frauen abgelehnt, da sie aufgrund ihrer Fähigkeiten und nicht einer Quote für eine Position gewählt werden möchten. Doch „sie kann (...) die notwendigen Weichen stellen und ein Werkzeug sein, mit dem sich der systematische Fehler ausgleichen lässt“ (Richter-Kuhlmann 2023). Ebenfalls denkbar wären geteilte Führungen, Jobsharing-Modelle oder Teilzeitarbeit.

### **Autorinnen**

Maximiliane Wilkesmann ist Heisenberg-Professorin für Arbeits- und Organisationssoziologie an der Fakultät Sozialwissenschaften der TU Dortmund. Sie forscht und lehrt darüber hinaus im Bereich der Professions-, Medizin- und Gesundheitssoziologie. Seit 2022 ist sie zudem Sprecherin des College for Social Sciences and Humanities der Research Alliance Ruhr.

Lea Zindel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Heisenberg-Professur Arbeits- und Organisationssoziologie an der Fakultät Sozialwissenschaften der TU Dortmund. Sie hat Sozialwissenschaft und Gender Studies an der Ruhr-Universität Bochum studiert, und promoviert zur Veränderung von Führungskulturen im Kontext der Medizin.

## Literatur

Behrens, J. (2005): Soziologie der Pflege und Soziologie der Pflege als Profession: die Unterscheidung von interner und externer Evidence. In: Schroeter, K.-R./ Rosenthal, T. (Hrsg.): Soziologie der Pflege. 51-70.

Bischoff-Wanner, C. (2003): Pflege im historischen Vergleich. In: Rennen-Allhoff, B.; Schaeffer, D. (Hrsg.), Handbuch Pflegewissenschaften. 14-34.

Buddeberg-Fischer, B. (2001): Karriereentwicklungen von Frauen und Männern in der Medizin. Schweizerische Ärztezeitung, 35, 1838-1844.

Bundesärztekammer (BÄK) (2023): Ärztliche Weiterbildung: Anteil an Teilzeitbeschäftigungen steigt. LÄKH stellt Ergebnisse des Hessischen Weiterbildungsregisters des Jahres 2022 vor. Pressemitteilung vom 15.03.2023. Abgerufen am 15.04.2023 von <https://www.bundesaerztekammer.de/presse/aktuelles/detail/aerztliche-weiterbildung-anteil-an-teilzeitbeschaeftigungen-steigt>.

Deutsche Gesellschaft für Hämatologie und Onkologie (2022): Ergebnisse der Umfrage zur Erfassung der Parität von Ärztinnen in Führungspositionen und Gremien in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Gesundheitspolitische Schriftenreihe der DGHO, 19.

Deutscher Ärztinnenbund (2022): Medical Women On Top: Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen in klinischen Fächern der deutschen Universitätsmedizin.

Deutsches Ärzteblatt (2021): Vertragsarztstatistik 2020: Weiblich, angestellt, in Teilzeit. 118(17): A-868 / B-722. Engelmann, C.; Grote, G.; Miemietz, B.; Vaske, B.; Geyer, S. (2015): Weggegangen – Platz vergangen? Deutsche Medizinische Wochenschrift, 140, 4: e28-e35.

Geighardt-Knollmann, C. (2015): DGFP-Studie Frauen in Führungspositionen. Abgerufen am 15.03.2023 von [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Studien/DGFP-Studie-Frauen-in-Fhrungspositionen-PraxisPapiere-3-2015.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/DGFP-Studie-Frauen-in-Fhrungspositionen-PraxisPapiere-3-2015.pdf).

Geißler, R. (2014): Die Sozialstruktur Deutschlands, 7., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden. 376. Kaiser et al. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Kanter, R. M. (1977): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. In: American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, 1977, The University of Chicago Press, 965-990.

Krell, G. (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler. 319-330.

Krell, G. (2010): Führungspositionen. In: Projektgruppe (GiB) Geschlechterungleichheiten im Betrieb (Hrsg.): Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: edition sigma, 423-484.

Lindhorst E.; Tempka A. (2005): Unruhige Zeiten an deutschen Kliniken. Der Unfallchirurg, 108, 1083–1084.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim/ Basel: Beltz Verlag.

Müller, C. (2021): Geschlechterunterschiede im Abitur und ihre Auswirkung auf die Zulassungschancen in den medizinischen Studienfächern. Das Hochschulwesen (HSW). Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik, 69(5+6), 152-163.

- PraktischArzt (2022): Ärzttestatistik: 2021 gab es deutlich mehr Ärztinnen. Abgerufen am 05.02.2023 von <https://www.praktischerarzt.ch/magazin/aerzttestatistik-2021-gab-es-deutlich-mehr-aerztinnen/>
- Richter-Kuhlmann, E. (2017): Arbeitsbedingungen von Ärztinnen: Ein Kulturwandel ist überfällig. Deutsches Ärzteblatt, 114(10), A-456 / B-397 / C-387.
- Richter-Kuhlmann, E. (2022): Ärztinnen in Führungspositionen: Eine Frage der Zukunftssicherung. Deutsches Ärzteblatt, Fragen der Zeit, 112(27-28), A-1238 / B-1038.
- Richter-Kuhlmann, E. (2023): Klinikkultur im Wandel. Deutsches Ärzteblatt, 120 (9), A-374 / B-318.
- Ruebsam-Simon, E. (2002): Veränderung beginnt im Kopf: Einige Bemerkungen zur Sozialisation des deutschen Arztes oder: Warum taugen Ärzte so wenig zum Widerstand? In: Deutsches Ärzteblatt 99 (43), A2840-A2844.
- Sarfatti Larson, M. (1977): The rise of professionalism: a sociological analysis. Berkeley: University of California.
- Statista (2022): Anzahl der Studierenden im Fach Humanmedizin in Deutschland in den Wintersemestern von 1998/1999 bis 2021/2022. Abgerufen am 13.03.2023 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153531/umfrage/studierende-der-allgemein-medizin-in-deutschland-seit-ws-1998-99/>.
- Valsky, J. (2010): Erfahrungen und Handlungsstrategien von Frauen in Führungspositionen, Diss. Univ. Wien.
- Van den Bussche, H. (2012). Wie bitte geht's nach oben? – Karriereverläufe von Ärztinnen. XX. Die Zeitschrift für Frauen in der Medizin, 1(03), 136-141.
- Wilkesmann, M. (2009): Wissenstransfer in Krankenhäusern. Strukturelle und institutionelle Voraussetzungen. Wiesbaden: Springer VS.
- Wilkesmann, M. (2016). Soziologie des Krankenhauses. In M. Richter (Hrsg.), Soziologie von Gesundheit und Krankheit: Ein Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS. 353–368.
- Wilkesmann, M. (2017): Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Krankenhäuser. In: Liebig, S., Matiaske, W., Rosenbohm, S. (Hrsg.), Handbuch Empirische Organisationsforschung. Springer Reference Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler. 609-630.
- Wilkesmann, M.; Falkenberg, J. (2021). Im Zeichen von Ökonomisierung und Digitalisierung. Kontinuität und Wandel von Professionsvorstellungen in der Ärzteschaft im Krankenhaus. APuZ - Aus Politik und Zeitgeschichte, 71(30-31), 36–46.
- Wilkesmann, M.; Schiek, D. (2019). Methodische Überlegungen zur Erhebung von Nichtwissen. In M. Wilkesmann & S. Steden (Hrsg.), Nichtwissen stört mich (nicht): Zum Umgang mit Nichtwissen in Medizin und Pflege (S. 151–162). Springer VS.

# Differenzsetzung beim flexiblen Arbeiten in bürokratischen Strukturen

Hermann, Anett<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Institut für Gender und Diversität in Organisationen, Department Management, WU, Wien, Österreich

Eine flexible Arbeitsorganisation ist eng verbunden mit Vertrauen auf der Organisationsebene, mit Unabhängigkeit und Selbstführung auf der persönlichen Ebene und einem hohen Maß an Handlungsfreiheit und Kooperationsbereitschaft auf der Teamebene. Bürokratische Strukturen, wie sie Max Weber beschreibt, stehen dazu im Widerspruch. Die Anpassung an flexible Arbeitsstrukturen impliziert Veränderungen in den Machtstrukturen. Der folgende Beitrag geht der Frage nach, wie Differenzsetzungen in bürokratischen Strukturen bei Remote Work erfolgen. Basierend auf einem Fallstudien-Design, welches eine qualitative Erhebung mit Personen, die bereits vor der COVID-19-Pandemie Erfahrungen mit Remote Work aufweisen konnten, eine darauffolgende Dokumentenanalyse wesentlicher Regelungen zum Thema sowie eine quantitative Befragung des gesamten administrativen Personals, umfasst, wurden umfassende Daten erhoben. Die Fallstudie zur Einführung von Remote Work beim allgemeinen Personal einer Hochschule zeigt anhand von drei verschiedenen Modellen über einen Zeitraum von 20 Jahren, wie sich Machtverhältnisse verschieben und sich Kontrollmechanismen an geänderte Rahmenbedingungen in bürokratischen Strukturen anpassen. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie die unterschiedliche Umsetzung von Remote Work zu Differenzsetzungen auf individueller und organisationaler Ebene sowie zur Inklusion bzw. Exklusion in der Teamarbeit, basierend auf organisationalem Vertrauen und Kontrolle, führen. Gleichzeitig wird gezeigt, dass klare Regeln bei der Umsetzung flexibler Arbeitsstrukturen durchaus Fairness, Effizienz und Stabilität im Sinne eines Weberschen Bürokratiemodells schaffen.

**Keywords:** *Flexibilisierung; Differenzsetzung; Remote Work; Bürokratische Strukturen; Inklusion*

## 1 Einleitung

Das betrachtete Forschungsfeld ist die Verwaltung einer Universität in Österreich. Anhand einer Fallstudie wird gezeigt, wie sich bürokratische Verwaltungsstrukturen dynamisch an kontextuelle Veränderungen anpassen und welche Auswirkungen die Maßnahmen zu Remote Work auf die Differenzsetzung der Beschäftigten haben.

Hochschulen waren in den letzten Jahren aufgrund von Internationalisierung, Digitalisierung, veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen und demografischen Entwicklungen vielfältigen Change-Prozessen ausgesetzt. Gleichzeitig kollidieren unterschiedliche Feldlogiken, die Hochschulen durch Wissenschaft und Verwaltung prägen (Huber, 2012; Clark, 1998; 1983). Dazu gehören einerseits Akteursgruppen, die unterschiedliche Professionen mit differenten Handlungsspielräumen umfassen, andererseits feldspezifische Strukturen, die sich insbesondere auf den Umgang mit Kontrolle und Vertrauen beziehen (Barlösius, 2012; Luhmann, 1992). Dies bedeutet, dass sich unterschiedliche Vorstellungen von räumlicher und zeitlicher Flexibilität sowie Autonomie der Beschäftigten den Herausforderungen von Disruption und Digitalisierung in einem hoch kompetitiven Wettbewerbsumfeld begegnen (Lueg, Graf & Powell, 2020; Frank & Meyer, 2007; Kagan & Hanney, 2000). Gleichzeitig müssen gesetzliche Regelungen zur Gleichbehandlung und Förderung bestimmter Arbeitnehmer:innengruppen umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang übernehmen Hochschulen sowohl intern gegenüber den Mitarbeiter:innengruppen als auch nach außen gegenüber Studierenden, Wissenschaftler:innen und weiteren Stakeholder:innen eine Vorbildfunktion. Hochschulen können dementsprechend als besondere Organisationen (Musselin, 2007) beschrieben werden, die eine Vielzahl paralleler Anforderungen erfüllen müssen.

Das Verwaltungspersonal an Hochschulen steht eher selten im Fokus der Forschung (Hermann, Clar & Claes 2022; Lueg & Graf, 2022). Verwaltungsmitarbeiter:innen agieren in traditionellen bürokratischen Strukturen, die von Kontrolle, Hierarchie und rechtlichen Restriktionen geprägt sind (Henke, 2019; Bess & Dee, 2014; 2012; Hüther & Krücken, 2013). Das zeigt sich u.a. in Karriere- und Vergütungssystemen, Mitspracherechten sowie Selbstbestimmung über Arbeitszeit und Arbeitsort. Arbeitsplätze in der Hochschulverwaltung sind in diesem Zusammenhang für gut ausgebildete Fachkräfte oft nicht attraktiv. Remote Work ist eine Möglichkeit, den unterschiedlichen Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden. Durch die Flexibilisierung des Arbeitsorts können gut ausgebildete Mitarbeiter:innen, spezifische Experten:Expertinnen sowie Führungskräfte an die Organisation gebunden werden.

In der untersuchten Hochschule wurde innerhalb eines Pilotprojektes seit 2002 flexibles Arbeiten für spezifische Beschäftigungsgruppen umgesetzt. Die COVID-19-Pandemie war ein Beschleuniger für den Prozess der Transformation der Arbeitsorganisation. Gerade in Verwaltungsstrukturen bedeuten strukturelle Veränderungen einen Fokus auf organisationales Vertrauen und Kontrolle gegenüber den Mitarbeiter:innen zu setzen, um Prozesse nachhaltig zu gestalten (Vogel, 2016; Höllerer, 2016). Über eine Policy zum Mobilien Arbeiten konnten neue Kontrollmechanismen etabliert werden, die eine dynamische Anpassung des Systems zeigen. Der Fokus dieses Working Papers liegt auf den Auswirkungen des Einsatzes von unterschiedlichen Remote Work-Modellen auf Differenzsetzungen und Inklusion für verschiedene Beschäftigungsgruppen auf unterschiedlichen Ebenen. Gleichzeitig wird die Anpassung bürokratischer Strukturen an veränderte Kontextbedingungen gezeigt, um zu verdeutlichen,

dass bürokratische Strukturen selbstreproduzierend sind. Diese Anpassung hat durchaus positive Effekte, die am Ende des Beitrages diskutiert werden.

## 2 Literaturüberblick

Organisationsstrukturen in der Hochschulverwaltung sind hierarchisch, gebunden an institutionelle und institutionalisierte Positionsmacht (Hermann et al., 2022). Eingebunden auf der Makroebene in soziale Strukturen, die sich durch Zweckrationalität und eine zielorientierte Logik auszeichnen, basieren sie auf formalisierten Prozessen. Regelbasierte Ordnung, Spezialisierung der Funktionen und klar erkennbare sowie erreichbare Ziele werden mit methodischem Vorgehen und affektiver Neutralität verbunden (Vogel, 2016; Höllerer, 2016; Luhmann 1992). Der Idealtypus einer Organisation wird im Weberschen Sinne mit Gerechtigkeit, Effizienz und Stabilität verbunden (Weber, 1930). Habituell verankert finden sich entsprechend neutrales Verwaltungshandeln und Verantwortung für den eigenen Bereich, welche auf Präzision und Nachvollziehbarkeit aufbauen. Damit wird Austauschbarkeit impliziert. Dieses System manifestiert sich in unterschiedlichen Formen der Grenzsetzung durch Kontrolle und Disziplinierung seitens der Hochschulleitung und rückt die Betrachtung von Individualität der Mitarbeiter:innen in den Hintergrund. Wahrnehmung und Anerkennung von Unterschiedlichkeit, inklusive differente Bedürfnisse und Erwartungen, also Sichtbarmachung von Diversität und entsprechende Einbindung sowie Ressourcennutzung stehen nicht im Fokus der Betrachtung (Peters, Pierre, Sørensen & Torfing, 2022; Hüther & Krücken, 2013; Luhmann, 1992).

Die Orientierung an flexiblen Arbeitsarrangements, verbunden mit unterschiedlichen Strategien zur Arbeitsplatzgestaltung, insbesondere in Transformations- und Krisenzeiten, steht bereits länger im Fokus der Organisationsforschung (Peters, et al., 2022; Castel, 2007; Ditt, 1992). Dementsprechend ist die Flexibilisierung der Arbeit in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort ein gut erforschtes Feld (Bal & Izak, 2021; Bornewasser & Zülch, 2013; Bhattacharya, Gibson & Doty, 2005). In Verbindung mit dem Human Resource Management liegen die Fokusse auf den Themen Personalmarketing, Personalbeschaffung, Mitarbeiter:innenengagement und Mitarbeiter:innenbindung (Chang, Gong, Way & Jia, 2013; Wilson & Greenhill, 2008). Veränderte Rahmenbedingungen seit den 2000er Jahren, besonders der Wandel von einem Angebots- in einen Nachfragemarkt im Personalbereich, führen dazu, dass auch Verwaltungsstrukturen sich anpassen müssen (Peters, et al., 2022). Eine Maßnahme ist die Flexibilisierung des Arbeitsortes über Remote Work.

Die Flexibilisierung der Arbeit hängt immer auch mit der Ausrichtung auf bestimmte Beschäftigungsgruppen zusammen, die von Flexibilitätsaspekten profitieren (IT-Bereiche, Führungskräfte, Mitarbeitende mit Vereinbarungsthematiken) oder wo die Arbeitsbedingungen Flexibilität erfordern (Dienstleistungssektor). Nicht nur horizontale und vertikale Arbeitsmarktsegmentationen, die sich in Branchen- und Professionszugehörigkeit zeigen, haben Einfluss auf die Möglichkeit oder die Notwendigkeit zum flexiblen Arbeiten, sondern ebenso die Ausstattung mit Macht und Handlungsspielräumen in den jeweiligen Positionen bis hin zu geografischen Besonderheiten (Holst, Fessler & Niehoff, 2022; Çoban, 2022; Alipour, Falck, Follmer, Gilberg & Nolte, 2021; Collins, Landivar, Ruppner & Scarborough, 2021; Emmeler & Kohlrausch, 2021; Derndorfer, Disslbacher, Lechinger, Mader & Six, 2021; Schur, Ameri & Kruse, 2020; Alipour, Falck & Schüller, 2020). Remote Work wird in diesem Zusammenhang bereits

seit den 1970ern als Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienanforderungen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene verstanden. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien führen seit den 1990er Jahren zu einer stärkeren räumlichen Entkopplung der Erwerbstätigkeit vom Organisationsstandort (Mello, 2007; Morgan, 2004). Die COVID-19-Pandemie hat Remote Work mit seinen Chancen und Risiken für verschiedene gesellschaftliche Gruppen noch stärker in den Fokus der Forschung gerückt. Positive und negative Auswirkungen wurden auch für öffentliche Verwaltungen analysiert (Enderlein & Härtling, 2022).

### **3 Forschungsdesign**

Um flexible Arbeitsformen, konkret Remote Work, und deren Auswirkungen auf Differenzsetzungen bei den Beschäftigten des allgemeinen Personals einer Hochschule zu untersuchen, wurde ein Fallstudien-Design entwickelt. Die Stärke einer Fallstudie liegt im Erkennen, Beschreiben und Erklären der Wirkungszusammenhänge des betrachteten Falls; in dieser Studie der Verwaltung einer Hochschule. Es wurde Wissen über Praktiken, Prozesse und Auswirkungen der Planungen und Entscheidungen bei der Veränderung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen generiert. Die analytische Tiefe ermöglicht ein Verständnis der Zusammenhänge zwischen Auslöser und Ergebnis und ermöglicht es, Phänomene zu erklären. Der Erkenntnisgewinn ergibt sich direkt aus der Empirie im Laufe der Zeit und gestattet die Bildung neuer Forschungsfragen. Gleichzeitig können Handlungsempfehlungen - mit begrenztem Geltungsanspruch - entwickelt werden (Florack, 2013). In diesem Working Paper wird ein Einzelfall mit mehreren Analyseeinheiten vorgestellt. Über einen linear-analytischen Ansatz, kombiniert mit einer chronologischen Struktur, werden Aussagen über die dynamische Anpassung bürokratischer Strukturen auf Organisationsebene generiert.

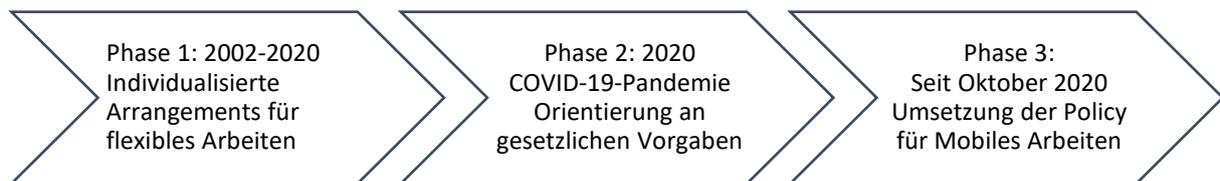
Die Untersuchung startete Ende 2020 mit einem explorativen Design, um über problemzentrierte Interviews Erfahrungen der Beschäftigten mit Remote Work zu erheben (Lamnek & Krell, 2016; Witzel & Reiter, 2012). Das Sample umfasst 43 Personen, die zu einer Pilotgruppe des allgemeinen Personals der Organisation, in welcher Home-Office seit 2002 getestet wurde, gehörten (Hermann et al., 2022). Aufgrund der spezifischen Kontextbedingungen sprachen die Interviewten nicht nur über ihre Erfahrungen vor der COVID-19-Pandemie, sondern gleichzeitig über die aktuell erlebte Situation und das Arbeiten zu Hause im landesweiten Lockdown. Auch flossen erste Erfahrungen mit der seit September 2020 umgesetzten Policy zum Mobilien Arbeiten sowie Wünsche für künftige Regelungen in die Aussagen ein. Am Ende ergänzte eine kurze Abfrage zu Hintergrunddaten der Befragten die Interviews. In einem abschließenden Postskriptum wurden direkt nach jedem Interview Eindrücke und wesentliche Inhalte festgehalten. Dies bot die Möglichkeit, theoretische Konzepte und Annahmen kontinuierlich zu entwickeln, zu überprüfen und zu modifizieren (Lamnek & Krell, 2016). Die Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Der ersten inhaltlichen und methodischen Reflexion und Kommentierung der Interviews, folgte eine kontrollierte Interpretation (Breuer, Muckel & Dieris, 2019; Charmaz, 2014; Mey & Mruck, 2011). Innerhalb der Analyse wurden datennahe Codes entwickelt und Memos erstellt. Ziel war es, Muster zu erkennen, Themen herauszuarbeiten und Fragestellungen zu entwickeln. Ergänzend erfolgte mit ausgewählten Interviewsequenzen eine Feinstrukturanalyse nach Lueger (2010) zur Erfassung latenter Sinnstrukturen. 2021 wurde parallel zur Interviewauswertung eine

deskriptive Analyse des Leitbildes der Organisation, des Leitbildes zur Inklusion von Beschäftigten mit Behinderung, des Frauenförderplans sowie der Betriebsvereinbarung zur Gleitzeit, der Richtlinie Mobiles Arbeiten und der Checkliste für Führungskräfte zur Richtlinie in Form einer Dokumentenanalyse durchgeführt. Die Dokumente umfassten ausschließlich Regelungen für das allgemeine Personal (Gold, 2021). Basierend auf diesen Erkenntnissen erfolgte Ende 2022 eine organisationsweite quantitative Befragung des allgemeinen Personals (Teichmann, 2021; Claes, Clar & Hermann, 2023). An der Befragung beteiligten sich 527 Mitarbeiter:innen, von denen 425 den Fragebogen vollständig ausfüllten, was 50 Prozent der insgesamt 842 Mitarbeiter:innen entspricht. Den Abschluss des Fragebogens bildete eine offene Frage zum Thema („Möchten Sie uns zum Thema mobiles Arbeiten noch etwas mitteilen.“). Mit Hilfe der thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006) erfolgte die Auswertung der umfangreichen Anmerkungen.

## 4 Ergebnisse

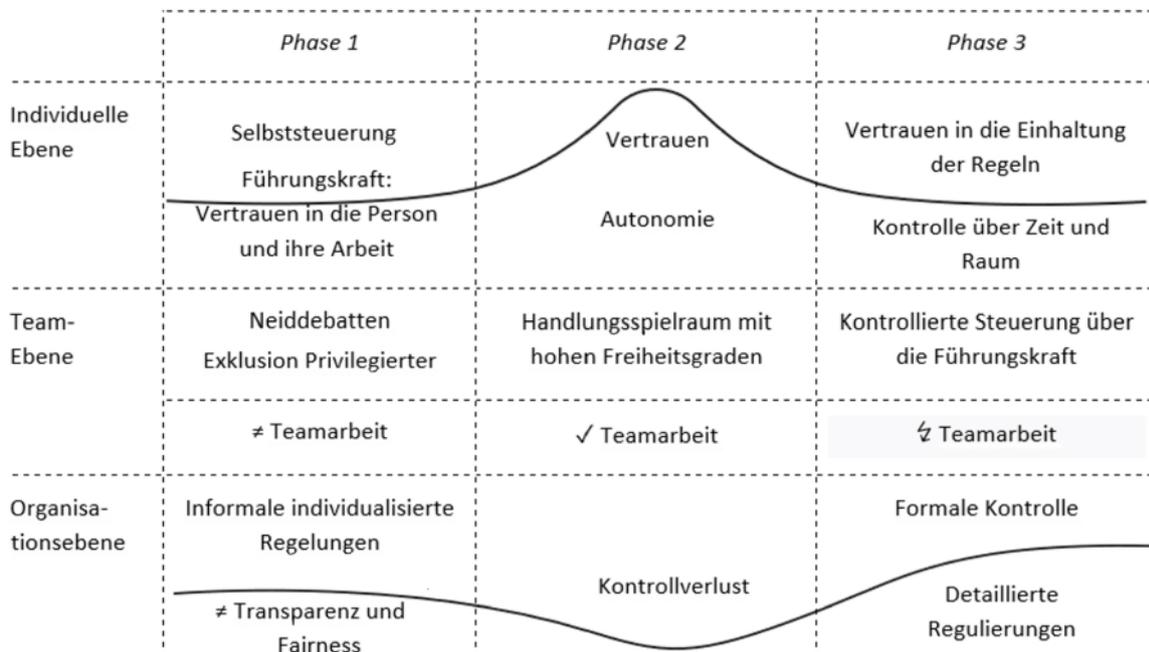
Die spezifischen Erfahrungen des Samples der qualitativen Befragung mit Remote Work ermöglichte Erkenntnisse zur Flexibilisierung der Arbeit im Zeitverlauf vor der Corona-Pandemie (Phase 1), während dieser, insbesondere im Kontext der Lockdowns (Phase 2), und mit ersten Erfahrungen der organisationalen Policy zum Mobilen Arbeiten (Phase 3) darzustellen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Analysezeiträume vor, während und nach der Covid-19-Pandemie. Quelle: Eigene Darstellung



Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung zeigen drei unterschiedliche Formen von Remote Work mit jeweils verschiedenen Vereinbarungsmodellen und Zielgruppen sowie den entsprechenden Auswirkungen auf die jeweiligen Personen, die Teamarbeit und die Organisation. Gleichzeitig werden die Ausprägungen des Vertrauens und der Kontrolle in den differenten Modellen angesprochen. Die unterschiedlichen Differenzsetzungsmechanismen und deren Auswirkungen auf den verschiedenen Ebenen zeigt Abbildung 2.

Abbildung 2: Entwicklung von Vertrauen, Kontrolle und Autonomie auf Individuums-, Team- und Organisations-ebene. Quelle: Eigene Darstellung



Die Dokumentenanalyse verdeutlicht die Formalisierung von Vertrauen und Kontrolle, die einander bedingen. Die quantitative Befragung zeigt, dass es einen hohen Zufriedenheitsgrad mit den aktuellen Regelungen gibt, gleichzeitig jedoch der Rücknahme von Vertrauen nach der COVID-19-Pandemie durch festgeschriebene Regeln wenig Verständnis entgegengebracht wird. Im Folgenden wird auf die drei unterschiedlichen Modelle genauer eingegangen, um den organisationalen Transformationsprozess sowie die unterschiedlichen Differenzsetzungen deutlich zu machen.

### Modell 1: Individuelle Aushandlungen

In dem qualitativen Sample fanden sich vor allem erfahrene Mitarbeiter:innen mit Betreuungspflichten nach dem Mutterschutz bzw. der Erziehungszeit, Personen mit Behinderung, Führungskräfte und Experten:Expertinnen aus der IT (Claes et al., 2023). Die Interviews verdeutlichen, dass es organisationsseitig vor der COVID-19-Pandemie keine übergreifende organisationsinterne Regelung für Remote Work gab. Es erfolgte eine generelle Zeiterfassung in einem festgelegten Rahmen. Aufgrund der Notwendigkeit, Mitarbeiter:innen an die Organisation zu binden, Attraktivität für bestimmte Berufsgruppen zu generieren und Mitarbeiter:innen mit Behinderung sowie Betreuungsaufgaben zu integrieren erfolgten individuelle Aushandlungen von Home-Office-Regelungen zwischen der Personalabteilung, der jeweiligen Führungskraft und dem:der Mitarbeiter:in. Die Verpflichtung zur Umsetzung wurde an die jeweiligen Führungskräfte weitergegeben. Diese organisationale Praktik war den Interviewteilnehmenden zufolge weder transparent noch wurden die Regelungen entsprechend kommuniziert.

Innerhalb des individualisierten Aushandlungsprozesses zwischen den jeweiligen Mitarbeiter:innen und der Führungskraft erfolgte die Gestaltung der Arbeit über das Vertrauen in den Experten:Expertinnenstatus. Entsprechend eines ergebnisorientierten Führungsansatzes bestimmten inhaltliche Determinanten die Kontrolle der Arbeit, ebenso wie das Vertrauen der Führungskraft in die Zeiterfassung der Mitarbeiter:innen. Digitale Arbeits- und Zeiterfassung war vor 2020 nicht etabliert. Auf individueller Ebene ergab sich daraus eine Flexibilität, die zu mehr Selbstbestimmung, Arbeitszufriedenheit und intrinsischer Motivation führte. Eine Basis dafür war die Dankbarkeit gegenüber der Organisation, eine Vereinbarkeit zwischen verschiedenen Lebensbereichen zu ermöglichen. Gleichzeitig konnte die Arbeitszeit ausgeweitet und der Verdienst erhöht werden (Hermann et al. 2022). Organisationsseitig wurde es möglich, über individuelle Vereinbarungen zu Home-Office gut ausgebildetes Personal an die Organisation zu binden und gleichzeitig der gesellschaftlichen Verantwortung zur Inklusion von besonderen Mitarbeiter:innengruppen gerecht zu werden.

Auf individueller Ebene sprachen die Interviewteilnehmer:innen von einem hohen Rechtfertigungsdruck, der zu Mehrarbeit führte. Durch das Privileg zum flexiblen Arbeiten, der fehlenden Transparenz und Kommunikation entstanden Neiddebatten in Teams. Kollegen:Kolleginnen sahen Home-Office als Freizeit. Die „privilegierten“ Teammitglieder fühlten sich exkludiert und sprachen von fehlendem Vertrauen im Team, Unverständnis und Gerüchten. Dazu trug die fehlende Sichtbarkeit der Person und der Arbeit bei. Diese Umstände führten nicht nur durchgehend zu einem schlechten Gewissen hinsichtlich einer nicht genügenden Leistung, sondern wirkten sich auf Netzwerke und soziale Unterstützungen aus (Hermann et al. 2022).

## **Modell 2: Remote Work für alle Beschäftigten**

Während der Covid-19-Pandemie und der gesellschaftlich verordneten Lockdowns bot sich für alle Beschäftigten die Möglichkeit zu Remote Work. Organisationsregelungen wurden zum einen durch spezifische gesetzliche Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer:innen extern vorgegeben, zum anderen flexibel innerhalb der Organisation angepasst. In den Interviews wird ersichtlich, dass es innerhalb der Organisation zu einer schnellen und umfassenden Umstellung der Prozesse im Rahmen der Digitalisierung kam. Damit einher ging ein hohes Ausmaß an Vertrauen in die Mitarbeiter:innen hinsichtlich ihres Experten:Expertinnenstatus und der damit verbundenen Auftragserfüllung. Die Auswirkungen der Entgrenzung von Arbeitszeit und Arbeitsort zeigten sich hauptsächlich auf der Teamebene. Die Ausweitung des Handlungsspielraums inklusive der Akzeptanz zur freien zeitlichen Einteilung der Arbeit führte zu einer Zunahme der Teamkohäsion und Verbesserung der Teameffektivität. Individuelle Herausforderungen aufgrund gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, wie geschlossene Kindertageseinrichtungen oder Schulen, förderten die gegenseitige Unterstützung und das Verständnis für Ausnahmesituationen. Mitarbeiter:innen mit Home-Office-Erfahrungen wurden nun als Experten:Expertinnen in der Selbstorganisation der Arbeit gesehen. Die Interviewpartner:innen erzählten von der Bedeutung der Akzeptanz im Team für die eigene Person. Selbstbewusstsein und Zufriedenheit nahmen zu. Gleichzeitig berichteten sie von widersprüchlichen Gefühlen hinsichtlich Freiheit vs. Selbstüberforderung, vor allem wenn Verantwortung für Kinder hinzukam. Auch wurde die Frage der Abgrenzung zwischen Arbeit und privater Zeit diskutiert. Organisationsseitig bestand zwar Vertrauen in die Mitarbeitenden, gleichzeitig berichteten Führungskräfte von dem Gefühl des Kontrollverlustes. Die Ergebnisse der Analyse verdeutlichen allerdings, dass es zu keiner Leistungsminderung in diesem Zeitraum kam.

### **Modell 3: Policy Mobiles Arbeiten**

Die bereits vor der Covid-19-Pandemie diskutierte Richtlinie zum Mobilem Arbeiten wurde Ende 2020 umgesetzt. Die Policy erfüllte organisationsseitig mehrere Bedingungen (Pierre, 2022). Zum einen stand die Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze in Bezug auf Gewinnung und Bindung von Personal und veränderten Erwartungen der Bewerber:innen an die Arbeit im Vordergrund. Zum anderen war es notwendig, Kontrollmechanismen zu etablieren. Die Möglichkeit, Softwarelösungen für koordinierte Zusammenarbeiten zu installieren, bot organisationale Sicherheit, Vorhersehbarkeit und Planbarkeit. Die Verankerung klarer Regelungen und eines Genehmigungssystem in Verantwortung der jeweiligen Führungskraft führt zu spezifischen Herausforderungen, wie die Ergebnisse des Fragebogens zeigen (Claes et al., 2023). So findet organisationsseitig keine Beachtung spezifischer Bedürfnisse statt. Die Auswertung der offenen Frage im Fragebogen verdeutlicht, dass unterschiedlich lange Pendelzeiten, die Selbstgestaltung des Tagesablaufs, gesundheitliche Themen und Verbesserung der Lebensqualität die Erwartungen an Flexibilität zukünftig bestimmen. Ein großes Thema ist „Fairness und Vertrauen“, welches das Recht für alle ohne Rechtfertigungsdruck mobil zu arbeiten beinhalten sollte sowie die zukünftigen Erwartungen nach Abbau von Statusdenken und Hierarchieabhängigkeit beim Remote Arbeiten. Dazu kommt der Wunsch nach Misstrauensabbau in der Organisation mit Verweis auf die Leistungserbringung während der zweiten Phase. Auf Gruppenebene führt die Möglichkeit für alle Teammitglieder remote zu arbeiten zu unterschiedlichen Gerechtigkeitsdiskussionen basierend auf den genannten individuellen Bedürfnissen (siehe Abbildung 2). Die Diskussionen umfassen die Gerechtigkeit der Arbeitsverteilung zwischen remote arbeitenden Mitarbeiter:innen und vor Ort Arbeitenden bis hin zu der Frage, wer, wann zu Hause arbeiten darf aufgrund unterschiedlicher Führungsentscheidungen.

## **5 Diskussion**

Die Fallstudie zeigt eine dynamische Anpassung bürokratischer Strukturen an politische, kulturelle und soziale Kontextbedingungen (Monteiro & Adler, 2022). So sind auch Transformationsprozesse an das Hierarchieprinzip und formalisierte Prozesse gebunden. Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeit werden in Top-Down-Prozessen methodisch und geplant umgesetzt. Die im Ergebnis stehende Policy zum Mobilem Arbeiten ist eng mit einer regelbasierten Ordnung in Verwaltungsstrukturen sowie Nachvollziehbarkeit verknüpft (Pierre, 2022). Entscheidungen werden in die Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten mit der entsprechenden Zuständigkeit für den eigenen Bereich übergeben. Verwaltungen können in dieser Betrachtung als Experten:Expertinnenorganisation gesehen werden, die durch eine Spezialisierung der Funktionen und organisationale Differenzierung über Aufgaben- und Arbeitsteilung gekennzeichnet sind (Vogel, 2016). Dieser Prozess impliziert Gerechtigkeit, Effizienz und Stabilität. Durch die Nutzung positiver Effekte bürokratischer Systeme bei der Umsetzung flexibler Arbeitsstrukturen werden Regelmäßigkeit, Transparenz und Nachhaltigkeit erreicht. Formelle Regelungen ermöglichen eine stärkere soziale Teilhabe aller organisationalen Gruppen. Das wird u.a. bei der Fragebogenumfrage deutlich, indem 85,6 Prozent der Teilnehmenden angeben, zufrieden mit der aktuellen Policy zu sein (Claes et al., 2023). Durch räumliche und zeitliche Flexibilität können durch den Wegfall der Pendelzeiten – als das zentrale Thema bei Remote Work – Arbeitszeiten verlängert und somit Einkommenssteigerungen generiert sowie unterschiedlicher Lebensbereiche verknüpft werden. Die Daten zeigen, dass es sich bei Vereinbarungsthemen nicht nur um Betreuungspflichten

für Familienangehörige und individuelle Gesundheitsmaßnahmen, sondern gleichzeitig um Qualifikationen inklusive des Erwerbs von Studienabschlüssen handelt. Bei dem Thema Einkommensgenerierung wird ebenso die Altersvorsorge angesprochen. Neben den Effekten auf der individuellen Ebene werden Effekte auf organisationaler Ebene deutlich. Die mit der Möglichkeit zum remote arbeiten verbundene Annahme der Wertschätzung der Mitarbeitenden durch die Organisation bewirkt intrinsische Motivation und Leistungsbereitschaft. Gleichzeitig zeigen die Aussagen, dass die Attraktivität der Arbeitgeberin steigt. Die ursprünglichen organisationalen Überlegungen zur Personalrekrutierung und Personalbindung über flexible Arbeitsmodelle bestätigen sich in den Analysen.

Auf der anderen Seite bedeutet die angesprochene regelbasierte Umsetzung, dass auf individuelle Erwartungen nicht eingegangen wird. Die Flexibilisierung der Arbeit ist immer an bestimmte Beschäftigungsgruppen mit jeweils spezifischen Bedürfnissen gebunden. Dies stellt einen Widerspruch zum neutralen Verwaltungshandeln dar, das nach Weber (1930) auf zielgerichteter Rationalität beruht. In diesem Zusammenhang werden Einzelpersonen aus der Verantwortung genommen. Es gibt kein generelles Mitspracherecht aller Beteiligten im partizipativen Sinne (Höllerer, 2016; Vogel, 2016). Das zeigt sich u.a. bei der erwarteten Erreichbarkeit im Home-Office durch die Kontrolle über digitale Medien, die zu einem erhöhten Zeit- und Arbeitsdruck, Zeitverdichtung sowie einer Einschränkung der Flexibilität und damit zu einer Verringerung der Autonomie der Mitarbeiter:innen führt. Das in diesem Zusammenhang viel diskutierte Bild des idealen Telearbeiters (*ideal teleworker*) verdeutlicht, dass digitale Formen der Kontrolle zu einer Stabilisierung bestehender Machtverhältnisse führen. Gleichzeitig illustrieren die Ergebnisse der quantitativen Studie (Claes et al. 2023), dass die Regulierungen über die Policy Mobiles Arbeiten zu einer Einschränkung selbstbestimmten Arbeitens führen kann, was mit einem Verlust von Privilegien gleichgesetzt wird. Dass sogenannte Straferfahrungen mit Demotivation und Gegenreaktionen sowie Widerstand einhergehen, belegt bereits die Studie von Enderlein und Härtling (2022) im öffentlichen Dienst in Sachsen/Deutschland.

Auf individueller Ebene können organisationale Maßnahmen zum flexiblen Arbeiten, vor allem, wenn sie an Teilzeitarbeit gekoppelt sind, zu einem Backlash für Frauen führen, wie die Ergebnisse der Fallstudie verdeutlichen. Home-Office führt zu einer Reproduktion der geschlechtsspezifischen Aufteilung von Familien- und Berufsarbeit. Bei gleichzeitiger digitaler Kontrolle bleibt kein Raum für individuelle Bedürfnisse. Die mangelnde Sichtbarkeit der Person und der Arbeit wirkt sich auf das soziale und symbolische Kapital und damit direkt auf Karrierechancen aus. Darüber hinaus führen enge Kontrollsysteme in bürokratischen Strukturen zu Überlastung und Selbstaussbeutung (Hermann et al., 2022).

## **6 Fazit und Ausblick**

Die Fallstudie macht sichtbar, dass Differenzsetzungen bei Remote Work in bürokratischen Strukturen an unterschiedliche Diversitätsdimensionen geknüpft sind. Im dargestellten ersten Modell (2002-2020) wurde die unterschiedliche Einordnung und Wertschätzung differenter Mitarbeiter:innengruppen deutlich. Soziale Stellung in der Organisation, geprägt durch Experten:Expertinnen-Status, Führungsverantwortung oder soziale Verpflichtung basierend auf rechtlichen Regelungen, war entscheidend für die Vergabe des Privilegs „Home-Office“. Personen mit diesem Privileg befanden sich in einem

Minderheitenstatus und wurden oft aus der Teamarbeit exkludiert. Gleichzeitig wurde diesen Personen organisationsseitig ein hohes Ausmaß an Vertrauen entgegengebracht und die individualisierten Regelungen führten zur Inklusion spezifischer Personengruppen im Sinne einer sozialen Teilhabe. So wurde Menschen mit Behinderungen oder Frauen mit Betreuungsverpflichtungen eine Ausweitung der Arbeitszeit und vor allem die Akkumulation von ökonomischem Kapital ermöglicht (Emmler & Kohlrausch, 2021; Schur, Ameri & Kruse, 2020).

Im Modell 2 (2020, COVID-19 Lockdowns) führte die Selbstkoordination innerhalb eines großen Handlungsspielraumes der Teams zur Anerkennung, Wertschätzung und damit zur Inklusion aller Teammitglieder auf Gruppenebene. Die Organisation bewies in dieser spezifischen Situation Flexibilität und Vertrauen. Kontrolle erfolgte über Ergebnisse (Enderlein & Härtling, 2022; Mello, 2007).

Im Modell 3 (seit 2020) werden individuelle Bedürfnisse organisationsseitig nicht in die Policy Mobiles Arbeiten einbezogen. Die Verantwortung wird an die Führungskraft abgegeben, was zu Willkür führen kann. Inklusion ist in diesem Zusammenhang kein Ziel der Organisation. Entscheidend für Differenzsetzungen sind organisationale Dimensionen, wie Funktionen, Arbeitsinhalte, Abteilungen, Profession und Managementstatus. Dadurch zeigt sich die enge Verknüpfung mit Modell 1, in welchem die „organisationale Nützlichkeit“, in Abhängigkeit von Profession, Experten:Expertinnen- und Managementstatus entscheidend war. Allerdings ist die organisationale Diversität eng mit demografischer Diversität verwoben. Bei Remote Work zeigt sich diese Verwobenheit über das Hierarchieprinzip und Statuszugehörigkeit. Eine intersektionale Betrachtung ist entsprechend notwendig, um Differenzsetzungen beim flexiblen Arbeiten zu betrachten.

Zukünftig sind flexible Arbeitsmodelle, insbesondere Remote Work, in Transformationsprozesse auf ihre Auswirkungen hinsichtlich Inklusion und Exklusion von Mitarbeitenden zu betrachten. Organisationales Lernen bedeutet die fortlaufende Evaluierung und Entwicklung vorhandener Remote-Work-Modelle, um soziale Teilhabe auf individueller Ebene sowie Leistungserbringung auf Teamebene zu erreichen. Die Ergebnisse der Fallstudie veranschaulichen, dass auf individueller Ebene Mitarbeiter:innen zukünftig mehr von zu Hause aus und von unterwegs arbeiten möchten. Auch eine grenzüberschreitende Arbeit wird angesprochen. Außerdem besteht der Wunsch einer flexibleren Gestaltung der Policy in Abhängigkeit vom Studienjahr. Als Voraussetzungen werden eine transparente und klare Kommunikation sowie organisationsübergreifenden Regelungen und Mitspracherechte genannt (Claes et al. 2023). Damit ähneln die Ergebnisse der Studie von Enderlein und Härtling (2022), die zeigen, dass die Beschäftigten während der Pandemiezeit nicht nur organisationale Anforderungen erfolgreich bewältigten, sondern dass sie den Kulturwandel aktiv mitgestalteten. Erwartungen an zukünftiges Arbeiten umfasst bei allen organisationalen Gruppen eine höhere Selbstorganisation, Teamautonomie und verändertes Führungsverständnis. Attraktive Arbeitsgestaltungsmaßnahmen müssen die Erwartungen der Beschäftigten einbeziehen und über fortlaufende Feedbackprozesse organisationales Lernen gestalten.

## **Autorin**

Anett Hermann ist promovierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerinnen sowie stellvertretende Leiterin des Institutes für Gender und Diversität in Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), Österreich. Sie studierte u.a. an der Handelshochschule Leipzig (HHL) und der Technischen Universität Dresden (TUD) und lehrt(e) an unterschiedlichen deutschsprachigen Hochschulen. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Gender- und Diversitätsmanagement in der Karriere- und Teamforschung. 2012 gründete sie eine Organisationsberatung mit Schwerpunkt auf Beratung und Coaching für Wissenschaftler:innen.

## Literatur

- Alipour, J. V., Falck, O., Follmer, R., Gilberg, R., & Nolte, B. (2021). Home-Office im Verlauf der Corona-Pandemie; [https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-home-office.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-home-office.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Alipour, J. V., Falck, O., & Schüller, S. (2020). Germany's Capacity to work from Home. *CESifo working paper*, 8227.
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18, 37–50. DOI: 10.1111/emre.12423.
- Barlösius, E. (2012). Wissenschaft als Feld. In S. Maasen, M. Kaiser, M. Reinhart & B. Sutter (Eds.), *Handbuch Wissenschaftssoziologie* (pp. 125-135). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18918-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18918-5_10)
- Bess, J. L., & Dee, J. R. (2014). *Bridging the Divide between Faculty and Administration: A Guide to Understanding Conflict in the Academy*. Routledge.
- Bess, J. L., & Dee, J. R. (2012). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice. Volume II – Dynamics of the System*. Stylus Publishing.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31, 622–640.
- Bornewasser, M., & Zülch, G. (Ed.) (2013). *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Springer.
- Braun, V., & Clark, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper (Ed.), *Handbook of Research Methods in Psychology: Vol.2 Research Design* (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2019). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Springer.
- Castel, R. (2007). Der Zerfall der Lohnarbeitsgesellschaft. In P. Bourdieu (Ed.), *Lohn der Angst. Flexibilisierung und Kriminalisierung der „neuen Arbeitsgesellschaft“* (pp 14-20). UVK.
- Chang, S., Y. Gong, Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39, 1924–1951.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Claes, M.-T., Clar-Novak, M., & Hermann, A. (2023): *Abschlussbericht „Mobiles Arbeiten für das allgemeine Personal der WU Wien“*. Institut für Gender und Diversitätsmanagement, WU Wien (5. Juni 2023).
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon Press.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic in Cross National Perspectives*. University of California Press.
- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 241–255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppanner, L., & Scarborough, W. J. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101–112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>

- Derndorfer, J., Disslbacher, F., Lechinger, V., Mader, K., & Six, E. (2021). Home, sweet home? The impact of working from home on the division of unpaid work during the COVID-19 lockdown. *PLoS ONE* 01/01/2021. DOI: 10.1371/journal.pone.0259580
- Ditt, K. (1992). Die Industrialisierung in Baumwoll- und Leinenregionen Europas: Eine Einführung. In K. Ditt & S. Pollard (Eds.), *Von der Heimarbeit in die Fabrik. Industrialisierung und Arbeiterschaft in Leinen- und Baumwollregionen Westeuropas während des 18. und 19. Jahrhunderts* (pp 1-43). Brill.
- Emmler, H., & Kohlrausch, B. (2021). Home-Office: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBE-Erwerbsbefragung, Welle 1-4; [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-007979/p\\_wsi\\_pb\\_52\\_2021.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-007979/p_wsi_pb_52_2021.pdf)
- Enderlein, U., & Härtling, S. (2022). *Kulturwandel in der digitalen Transformation*. Extra. Innovative Verwaltung. Springer Sonderausgabe in Kooperation mit HOCHSCHULE MEISSEN.
- Florack, M. (2013). Forschungsdesign und methodischer Zugang: Fallstudiendesign zur induktiven Theoriebildung und teilnehmende Beobachtung. In Studien der NRW School of Governance (Ed.), *Transformation der Kernexekutive*. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19119-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19119-5_4)
- Frank, D. J., & Meyer, J. (2007). Worldwide Expansion and Change in the University. In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Eds.), *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions* (pp 19–44). transcript.
- Gold, J. (2021). *Analyse von flexiblen Arbeitsmodellen und Zusammenhänge auf das Diversitätsmanagement von Organisationen*. Bachelorarbeit WU Wien.
- Graf, A. (2019). Kohäsion durch Kampf?! *Zeitschrift für Diskursforschung*, 1, 94-112. <https://doi.org/10.3262/ZFD1901094>
- Henke, J. (2019). Third Mission as an Opportunity for Professionalization in Science Management. *Publications*, 7(4), 62. doi:10.3390/publications7040062
- Hermann, A., Clar, M., & Claes, M.-T. (2022). Mobiles Arbeiten. Chancen und Risiken für Frauen mit Betreuungspflichten. In M.-T. Claes, A. Hermann & A. Romo Pérez (Eds.), *Diversity, Diversity Management, and Intersectionality in a Global Context – Dynamics and Realignment* (pp. 38-53). The WU Gender and Diversity Conference 2022. WU Vienna University of Economics and Business. Working Papers / Institute Gender and Diversity in Organizations No. 4. <https://doi.org/10.57938/wp15.2022.004>
- Höllner, A. (2016). *Teamautonomie in bürokratischen Systemen*. Masterarbeit. Wien.
- Holst, H., Fessler, A., Niehoff, S. (2022). Covid-19, Ungleichheit und (Erwerbs-)Arbeit – zur Relevanz sozialer Klasse in der Pandemie. *Zeitschrift für Soziologie*, 51(1), 41-65. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2022-0004>
- Huber, M. (2012). Die Organisation Universität. In M. Apelt & V. Tacke (Eds.), *Handbuch Organisationstypen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2_12)
- Hüther, O., & Krücken, G. (2013). Hierarchy and Power. A Conceptual Analysis with Particular Reference to New Public Management Reforms in German Universities. *European Journal of Higher Education*, 3(4), 307-323. <https://doi.org/10.1080/21568235.2013.850920>
- Kagan, M., & Hanney, S. (2000). *Reforming Higher Education*. Jessica Kingsley.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Lueg, K., & Graf, A. (2022). The organization of higher education: An overview of sociological research into universities as organizations. In M. Godwyn (Ed.), *Edward Elgar Handbook on the Sociology of Organizations* (pp 13-29). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16245.70885>

- Lueg, K., Graf, A., & Powell, J. J. (2020). Hegemonic university tales: Discussing narrative positioning within the academic field between Humboldtian and managerial governance. In K. Lueg & M. Wolff Lundholt (Eds.) *Routledge Handbook of Counter-Narratives* (pp 267-280). Routledge.
- Lueger, M. (2010). *Interpretative Sozialforschung. Die Methoden*. UTB
- Luhmann, N. (1992). Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In N. Luhmann (Ed.), *Universität als Milieu* (pp 74–79). Haux.
- Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Mey, G., & Mruck, K. (2011). Grounded-Theory-Methodologie: Entwicklung, Stand, Perspektiven. In G. Mey & K. Mruck (Ed.), *Grounded Theory Reader* (pp 11–50). VS Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93318-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93318-4_1)
- Monteiro, P., & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our bureaucratic organization. *Academy of Management Annals*, 16 (2), 427-475. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0059>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357.
- Musselin, C. (2007). Are Universities specific Organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Eds.) *Towards a Multiversity? Universities between global trends and national traditions* (pp 63–86). transcript.
- Peters, G. B., Pierre, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). *A Research Agenda for Governance*. Edward Elgar Publishing.
- Pier, J. (2022). Governance models and policy design. In B. G. Peters & G. Fountaine (Eds.), *Research Handbook of Policy Design* (pp. 296-309). Edward Elgar Publishing.
- Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework after COVID: A “Silver Lining” for Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 521-536.
- Teichmann, M. (2021). *Auswirkungen von Telearbeit auf geschlechtsspezifische Differenzen am Arbeitsmarkt*. Masterarbeit WU Wien.
- Vogel, D. (2016). *Führung im öffentlichen Sektor*. Dissertation. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Potsdam.
- Weber, M. (1930). *Wissenschaft als Beruf*. Duncker & Humblot.
- Wilson, M., & Greenhill, A. (2004). Gender and teleworking identities in the risk society: a research agenda. *New Technology, Work and Employment*, 19(3), 207-221.
- Witzel, A., & Reiter, H. (2012). *The problem-centred Interview. Principles and Practice*. Sage.

# Wieviel Vielfalt ist drin? Diversität messbar machen im Bundesministerium für Landesverteidigung.

Gruber, Johanna<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Bundesministerium für Landesverteidigung, Wien, Österreich

Das Working Paper beschreibt mögliche Forschungsarbeiten in Bezug auf das Maß an Diversität im Bundesministerium für Landesverteidigung innerhalb der Vielfaltsdimensionen „Ethnie“ und „Behinderung“. Während sowohl die Vielfalt als auch der Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern bereits mittels Kennzahlen definiert werden, finden andere Diversitätsdimensionen wie Alter, Ethnie, Religion, sexuelle Orientierung oder Behinderung nur selten Einzug in Erhebungen. Quantitative Erhebungen innerhalb der Belegschaft könnten Aufschluss darüber bringen, welche Dimensionen in vorherrschenden Gleichstellungsstrategien bis dato unterrepräsentiert schienen und somit einen blinden Fleck in Bezug auf die Bedürfnisse diverser, diskriminierungsgefährdeter Teile der Belegschaft aufdecken.

**Keywords:** *Diversitätsdimensionen; Gleichstellung; Inklusion; Behinderung; Ethnie*

## 1 Einleitung

Das folgende Working Paper knüpft an einer bereits in Zuge der Grundausbildung für die Verwendungsgruppe A1 (BGBl. II Nr. 158/2008) durchgeführten qualitativen Erhebung über die Erfolgsfaktoren von Frauenförderung an (vgl. Gruber 2023). Ziel der Forschung war es zu erörtern, inwieweit diverse Frauenförderungsmaßnahmen bei den weiblichen Bediensteten das Gefühl steigender Akzeptanz und Gleichstellung mit ihren männlichen Kollegen vermitteln. In anderen Worten wurde untersucht, wann gesetzte Frauenförderungsmaßnahmen innerhalb des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV) in der Wahrnehmung der Frauen selbst ihren größten Erfolg haben.

Dabei stellte sich im Anschluss die Frage, wie dieser Erfolg auch numerisch messbar gemacht werden kann, um subjektive Empfindungen in Bezug auf Frauenförderung mittels quantitativer Daten zu untermauern und getroffene Hypothesen aus den qualitativen Befragungen zu bestätigen oder zu revidieren. Beantwortet werden konnte diese Frage teilweise in Zuge der Kundmachung des *Frauenförderungsplans für das Bundesministerium für Landesverteidigung* (BGBl. II Nr. 246/2023), welchem in der Anlage der Implementierungsplan seiner angestrebten Ziele zur Förderung von Frauen mittels Kennzahlen zur Messbarkeit dieser beiliegt. Der Wunsch nach Messbarkeit von Vielfalt anderer Diversitätsdimensionen wurde geweckt.

Während die Gleichstellung der Geschlechter folglich breite Beachtung in den Gleichstellungsstrategien des BMLV findet, stellt sich nun die Frage nach anderen Diversitätsdimensionen, bleiben Kategorien wie Alter, Ethnie, Religion, sexuelle Orientierung oder Behinderung doch in Frauenförderungsmaßnahmen weitgehend unbeachtet. So leistet das Ressort im Bereich der Frauenförderung und des Gender Mainstreaming bereits umfangreiche Bemühungen (vgl. BGBl. II Nr. 246/2023). Jedoch sehen sich Organisationen beim Umgang mit unterschiedlichen Diversitätsdimensionen mit ebenso verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Gesetzte Maßnahmen im Sinne der Förderung von Frauen können folglich logischerweise nicht auf alle anderen Personengruppen oder Minderheiten in einer Organisation gleichermaßen umgemünzt werden, um auch hier die Gleichstellung sämtlicher Bediensteter voranzutreiben. So scheinen beispielsweise gezielte Mentoringprogramme für Frauen zur Orientierung und Karriereplanung innerhalb einer Organisation sinnvoll, wobei weibliche Bedienstete hier durch ihre Mentor:innen gefördert und ihnen neue berufliche Möglichkeiten geschaffen werden (vgl. Chow 2021). Zeitgleich kann ein solches Programm für Menschen mit anderen Diskriminierungserfahrungen, etwa aufgrund ihrer sexuellen Identität, alles andere als zweckdienlich sein, würde eine Teilnahme an einem Mentoringprogramm für LGBTQIA Personen wohl ein gewisses Ausmaß an Outing erfordern, welches einerseits nicht eingefordert werden kann und mit welchem andererseits neue Ausgrenzungserfahrungen einhergehen könnten. Folglich bedarf es zum Schutz und zur Förderung der beruflichen Integrität dieser Personengruppe völlig anderer Maßnahmen, wie einer Null-Toleranz seitens des Arbeitgebers bei Diskriminierung, Aufklärungsarbeit oder dem Schutz von Betroffenen durch eine anonyme Anlaufstelle. In anderen Worten erfahren die diversen Personengruppen unterschiedliche Formen der Benachteiligung, welche mittels ebenso unterschiedlicher Maßnahmen und Methoden entgegengewirkt werden muss.

Wie also umgehen mit Vielfalt? Und wie kann diese überhaupt gemessen und sichtbar gemacht werden? Diese Fragestellungen gilt es zu beantworten sowie ressortspezifische Frage- und Problemstellungen in diesem Zusammenhang zu erläutern.

Folglich soll sich die geplante Erhebung mit der Frage befassen, wie divers die Belegschaft im BMLV in den – exemplarisch gewählten – Diversitätsdimensionen „Behinderung“ und „Ethnie/ Herkunftsland“ ist und in weiterer Folge wie weit die jeweiligen Personengruppen mit anderen Bediensteten gleichgestellt, bevorteilt oder benachteiligt sind.

## **2 Dualität des Diversitätsbegriffs – Ein ressortspezifischer Sonderfall**

Nachdem der Begriff „Diversität“ heute in unterschiedlichen Anwendungsbereichen unterschiedliche Bedeutungen hat, scheint er ohne Einbettung in den jeweiligen Kontext undurchsichtig (vgl. Hofmann 2012, S.23). Auch im BMLV gewinnt der Vielfaltsbegriff aufgrund der einzigartigen Struktur des Ressorts durch die Verantwortlichkeit über sämtliche militärische Angelegenheiten, also dem Österreichischen Bundesheer, an Dualität, welche stets abgegrenzt betrachtet werden muss.

### **2.1 Militärische Diversität**

Die Vielfalt und -zahl an Waffengattungen und -systemen, den umfangreichen Ausbildungen oder diversen Kasernenstandorten wird im Kontext des BMLV, also in militärischer Sprache, oftmals mit militärischer Diversität verknüpft (vgl. Mathes 2022, S.16). Hierbei ist zu beachten, dass aufgrund der steigenden Komplexität militärischer Aufgaben, weg von klassischen Kriegseinsätzen hin zu humanitären Interventionen, friedensbewahrenden und -schaffenden Missionen oder staatsbildenden Einsätzen (vgl. Kümmel 2023, S.196) auch die militärische Vielfalt wächst, da stets diversere Spezialisierungen und Kompetenzen gefordert werden, um die zahlreichen Aufgaben moderner Streitkräfte zu bewältigen.

### **2.2 Soziale Diversität**

Abzugrenzen von militärischer Diversität ist die soziale Diversität, ein Resultat von Differenzierungshandlungen in konkreten sozialen Interaktionen aufgrund menschlicher (sozialer) Merkmale (vgl. Fuchs 2007). Dabei werden Menschen aufgrund dieser Merkmale und der daraus abgeleiteten Verschiedenheit auch unterschiedlich behandelt. In den Sozial- und Geisteswissenschaften finden hierbei primär die Diversitätsdimensionen Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung/ Beeinträchtigung Einzug (vgl. Hanappi-Egger/ Bendl/ Hofmann 2012).

Wird im folgenden Working Paper von Diversität gesprochen, so ist *soziale Diversität* gemeint. Dennoch darf die Bedeutsamkeit des Diversitätsbegriffs in einer militärisch geprägten Organisation wie dem BMLV, wo zumeist von militärischer Diversität (also von der Vielzahl an Waffengattungen, Kasernenstandorten oder Ausbildungen) gesprochen wird, nicht unbeachtet bleiben, suggeriert er durch seine Dualität im Streitkräftekontext doch unterschiedliche Erwartungen und birgt somit das Risiko missverstanden zu werden.

### **3 Vielfalt im BMLV am Beispiel der Dimensionen Geschlecht, Behinderung und Ethnie**

Um der Frage nachzugehen, wie Vielfalt im BMLV messbar gemacht und in weiterer Folge wie diese Diversität in Sachen Gleichstellung gefördert werden kann, soll zuvor exemplarisch dargestellt werden, wie erfolgreiche Maßnahmen im Bereich der Dimension „Geschlecht“ initiiert wurden. Im Anschluss werden Besonderheiten und Problem- beziehungsweise Fragestellungen im Bereich der Dimensionen „Behinderung“ und „Ethnie“ betrachtet, um aufzuzeigen, wie komplex gezielte Förderung von Vielfalt im BMLV scheint.

#### **3.1 Geschlecht**

In Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit im öffentlichen Dienst finden sich bereits zahlreiche Instrumentarien wieder, um die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern messbar zu machen. Dabei werden Kennzahlen aus dem Gender Monitoring, also dem Maß der Gleichstellung der Geschlechter im Bundesdienst, mit der Bereitstellung der Budgetmittel für Gleichstellungsziele verknüpft. Abgeleitet werden diese Überlegungen aus dem Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG), wo in diversen Artikeln die Gleichstellung von Frauen und Männern normiert ist. So besagt etwa Art. 13 Abs. 3 B-VG, dass *„Bund, Länder und Gemeinden haben bei der Haushaltsführung die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern anzustreben.“* Darüber hinaus sind *„Bei der Haushaltsführung des Bundes [...] die Grundsätze der Wirkungsorientierung insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern [...] zu beachten“* (Art. 51 Abs. 8 B-VG).

In anderen Worten werden also die Berücksichtigung sowie das Setzen von Gleichstellungszielen und -maßnahmen der Geschlechter als Notwendigkeit der Budgeterstellung erkannt, um der verfassungsrechtlichen Verankerung von Gleichstellung genüge zu tragen. Die Verknüpfung der Budgetmittel mit den Zielen der Gleichstellung innerhalb der Verwaltung werten jegliche Initiativen der Förderung von Frauen auf und untermauern ihre Bedeutsamkeit für den öffentlichen Dienst. Nicht zuletzt deswegen wurde die interministerielle Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming/ Budgeting eingerichtet, welche mittels diverser Kennzahlen den Stand der Gleichstellung der Geschlechter in den jeweiligen Ressorts zu erheben versucht (vgl. IMAG GMB 2023)

Besondere Betrachtung der Dimension „Geschlecht“ findet sich außerdem im Gleichbehandlungsbericht des Bundes wieder, welcher mittels diverser Kennzahlen den Stand der Verwirklichung der Gleichbehandlung und Frauenförderung im Bundesdienst darlegt (vgl. Bundeskanzleramt 2022). Dort liefert auch das BMLV ressortinterne Einblicke in den Stand der Gleichstellung der Geschlechter und untermauert diese kennzahlenbasiert.

#### **3.2 Behinderung**

Zum Stichtag 29. Dezember 2022 waren 761 Personen mit Behinderung im BMLV beschäftigt. Davon waren sechs Personen nach dem Behinderteneinstellungsgesetz in Leitungsfunktionen tätig, 16 Personen befanden sich in einem befristeten und 745 Personen in einem unbefristeten Dienstverhältnis.

Damit übererfüllt das Ressort seine gesetzliche Quote und beschäftigt statistisch gesehen viele Menschen mit Beeinträchtigung.<sup>8</sup> Hierbei gilt es zu beachten, dass vor allem die körperliche Unversehrtheit bei der Erfüllung militärischer Aufgaben seit jeher besondere Bedeutung genießt, weswegen sich nicht zuletzt umfassende Regelungen zum Verhalten bei Erkrankungen und Verletzungen in den Allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer befinden (vgl. dazu etwa §10 ADV); ein Aspekt, welcher bei der Betrachtung der Dimension Behinderung stets mitgedacht werden muss. Gesundheit und daraus resultierend ein „wehrhaftes“ Militär scheinen im Widerspruch zu einem solch hohen Anteil an Bediensteten mit Behinderung zu stehen – vermeintlich, leisten doch auch durch ihren Dienst an der Waffe dauerhaft verwundete Soldat:innen einen wertvollen Beitrag innerhalb des Ressorts. So scheint sich die hohe Quote an Menschen mit Beeinträchtigung unter anderem aufgrund des potenziell gefährlichen Tätigungsfeldes des Militärs zu erklären, wonach Bedienstete nach Verwundung und Dienstunfähigkeit für den Soldat:innenberuf allenfalls in anderen Bereichen wiederfinden können. Anzunehmen ist, dass dies vor allem seit der im Jahre 2012 geschaffenen Möglichkeit, Personen ab einem bestimmten Grad der Behinderung in der Verwaltung aufzunehmen, ohne dafür eine Planstelle zu bilden, erreicht wurde (vgl. Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz 2020).

Es bleibt offen, mit welchem Grad der Behinderung und in welchen Tätigungsfeldern die beeinträchtigten Bediensteten im BMLV sich wiederfinden. Wie kann bestmöglich auf das breite Spektrum dauerhafter Beeinträchtigungen eingegangen werden in einem Ressort, welches aufgrund seiner Spezialaufgabe in Zuge des Dienstes an der Waffe mit anderen Graden der Beeinträchtigung umzugehen hat als andere Behörden der öffentlichen Verwaltung?

### 3.3 Ethnie

Auch die Dimension „Ethnie“ findet sich im BMLV in einer besonderen Stellung wieder, normiert doch Art 9a Abs 3 B-VG und §10 Wehrgesetz (WG 2001), dass die Wehrpflicht neben der Stellungspflicht, der Pflicht zur Leistung des Präsenzdienstes, den Pflichten des Milizstandes und die Melde- und Bewilligungspflichten beinhaltet. Sie besteht für alle männlichen österreichischen Staatsbürger zwischen dem 17. Geburtstag und dem 50. bzw. (in Sonderfällen) dem 65. Geburtstag. Folglich sind Menschen mit nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft von diesen Pflichten enthoben. Darüber hinaus sind sie nicht nur von ihrer Pflicht befreit, vielmehr können sie gar keinen militärischen Dienst in Österreich leisten (vgl. §9 WG 2001).

In Bezug auf einen Dienst in der öffentlichen Verwaltung sieht das Dienstrecht des Bundes sowohl für Beamte nach §42a BDG 1979 und Vertragsbedienstete gemäß §6c VBG vor, dass *„bestimmte Verwendungen, die ein Verhältnis besonderer Verbundenheit zu Österreich voraussetzen, die nur von Personen mit österreichischer Staatsbürgerschaft erwartet werden kann, ausschließlich solchen Bediensteten zuzuweisen sind“* (vgl. Jobbörse Republik Österreich 2023). Im Zuge dessen wird besonders der unmittelbare Dienst in den heimischen Streitkräften hervorgehoben, wobei hier ferner auch die Verwaltung in Bezug auf die militärische Landesverteidigung, das BMLV, einbezogen werden kann. Folglich findet

---

<sup>8</sup> vgl. hierzu die Beantwortung der parlamentarischen Anfrage 12919/AB vom 14.02.2023 zu 13267/J

sich der Staatsbürgerschaftsvorbehalt (vgl. Art. 45 AEUV) bei den meisten Ausschreibungen des BMLV wieder, was einer – rechtlich konformen – Exklusion fremder Staatsbürger:innen gleichkommt.

So stellt sich die Frage, wie die Dimension „Ethnie/ Herkunftsland“ im BMLV sichtbar und greifbar gemacht werden kann. Diverse Staatsbürgerschaften innerhalb der Belegschaft scheinen aufgrund des Staatsbürgerschaftsvorbehaltes nicht messbar zu sein, jedoch gibt die bloße Staatsbürgerschaft eines Menschen kaum seine Migrationsgeschichte wieder. Ein Blick auf die Elterngeneration und damit verbundene sprachliche oder kulturelle Vielfalt bleibt aus.

## **4 Zur Messbarkeit von Diversität**

Zurecht stellt sich die Frage, wofür das Maß der Vielfalt in einer Organisation überhaupt erhoben werden soll. So soll in den folgenden Unterkapiteln kurz darauf eingegangen werden, warum eine solche Erhebung sinnvoll scheint und mit welchen Kennzahlen diese gewährleistet werden könnte.

### **4.1 Bedeutung der Messbarkeit**

Die Messbarkeit der Vielfalt einer Belegschaft, in dieser Arbeit ferner von Menschen mit Behinderung und aus anderen Herkunftsländern, ist von Bedeutung für Organisationen im Kontext der Gleichstellung aller Bediensteten. Dabei kann diese Notwendigkeit aus verschiedenen theoretischen und empirischen Perspektiven betrachtet werden, die sich unter anderem auf soziale Gerechtigkeit stützen.

Zunächst ist die Messbarkeit der Diversität der Belegschaft in Bezug auf die Vielfaltdimensionen „Behinderung“ und „Ethnie“ notwendig, um einem Konzept sozialer Gerechtigkeit genüge tragen zu können. Soziale Gerechtigkeit bezieht sich auf die faire Verteilung von Chancen, Ressourcen und Rechten in einer Gesellschaft (vgl. bspw Rawls 1971). Nur durch die Messung des Grades von Diversität sowie dem Stand der Gleichstellung von Bediensteten der jeweiligen Personengruppe wird ermöglicht, in weiterer Folge geeignete Maßnahmen zur Förderung dieser zu schaffen und ihre Gleichstellung voranzutreiben.

Folglich muss stets betont werden, dass nicht nur die Messbarkeit der vorherrschenden Diversität der Bediensteten in Bezug auf Behinderung und Ethnie, sondern auch der Stand ihrer Inklusion berücksichtigt werden muss. Geeignete Kennzahlen, die über die Erfassung soziodemographischer Daten hinausgehen, sollen dies gewährleisten.

### **4.2 Indikatoren der Vielfalt**

Um sowohl die Vielfalt als auch das Maß der Integration von Menschen mit Behinderung und aus anderen Herkunftsländern in einer Organisation zu gewährleisten, müssen geeignete Indikatoren entwickelt und implementiert werden. Dies erfordert eine umfassende Datenerfassung mittels quantitativer Befragung, die beispielsweise die Identifizierung von Indikatoren wie dem Anteil von Menschen mit Behinderung und aus verschiedenen Herkunftsländern in der Belegschaft, ihrem Zugang zu Schulungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie ihrer Zufriedenheit und Integration ermöglicht. Dabei ist es

essenziell, dass Daten wie diese regelmäßig ausgewertet und analysiert werden, um Trends und Problembereiche zu identifizieren.

#### **4.3 Prozess der Kennzahlenentwicklung**

Der laufende Prozess der Entwicklung geeigneter Kennzahlen zur Ermittlung des Standes der Diversität der Belegschaft in Bezug auf die Dimensionen „Behinderung“ und „Ethnie“ umfasst derzeit mehrere Teilbereiche, welche jeweils mit Kennzahlen versehen sind. Dabei kann hier noch keine umfassende Darstellung der Kennzahlen geliefert werden. Exemplarisch kann hier aber etwa die Frage nach der Diversität in Bezug auf Ethnie im BMLV mit der Kennzahl „Anzahl der Personen mit Migrationsgeschichte erster und zweiter Generation (Eltern und Großeltern)“ genannt werden. Die hierbei erforderlichen Personaldaten müssten folglich auf Anfrage anonymisiert aus den Personalverwaltungssystemen des BMLV gezogen werden. Auf Anfrage Fragen zu Ausbildungs- und Aufstiegschancen von Menschen mit Behinderung etwa mit der Kennzahl „Anteil der Menschen mit Beeinträchtigung, die bei Einmeldung<sup>9</sup> für einen Kurs den jeweiligen Ausbildungsplatz erhielten“, wobei solche Informationen bei der für Ausbildungen zuständigen Abteilung angefragt werden müssten.

### **5 Erhebungsmethode – Quantitative Befragung**

Wie bereits beschrieben, sollen Fragen zur Diversität der Belegschaft in Bezug auf „Ethnie“ und „Behinderung“ mittels quantitativer Befragung Beantwortung finden. *„Als quantitative Methoden werden alle Vorgangsweisen, die zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte dienen, verstanden (...)“* (Raab-Steiner/Benesch 2015, S.47), wobei in diesem Zusammenhang ein teilstandardisierter Fragebogen als geeignete Methode für die geplante Forschung erscheint. Hierfür dienen diverse Fragestellungen rund um soziodemographische Daten, welche nach eigenem Ermessen angegeben werden, sowie dem subjektiven Empfinden nach Akzeptanz und Förderung der Befragten in Bezug auf ihr berufliches Dasein unter Berücksichtigung ihrer Vielfalt in der Organisation.

Das Forschungsinteresse eines Fragebogens hat systematischen Charakter, so wird durch die aus Fragebögen gesammelten Daten die Gültigkeit der Theorien geprüft (vgl. Raitzel 2008, S.8). Der Fragebogen ist teilstandardisiert, wobei der Grad der Standardisierung in Bezug auf die Reihenfolge der Fragen sowie die Formulierung der Fragen variieren kann (vgl. Raab-Steiner/Benesch 2015, S.49). Geplante Antwortformate oder Ratingskalen sowie die genaue Konstruktion des Fragebogens ergeben sich im Sinne der Wissenschaftlichkeit erst im Einklang mit den zu prüfenden Fragestellungen, um valide Ergebnisse überliefern zu können.

#### **5.1 Sampling**

Eine Aussendung an alle Bediensteten des Ressorts scheint aufgrund der Größe des BMLV fraglich, weswegen sich eine Konzentration auf die Zentralstelle als attraktiv darstellt. Folglich soll bei der quantitativen Befragung eine zielgerichtete Stichprobe mittels purposive sample erfolgen (vgl. Friedrichs

---

<sup>9</sup> Begriff für Anmeldung/ Bewerbung

1990), um die zuvor aufgestellten Fragestellungen überprüfen zu können. Extremgruppen können so gegenübergestellt werden. In der Erhebung in Bezug auf die Dimension „Behinderung“ könnten hier beispielsweise zwei vergleichbare Großgruppen, jene Bedienstete, die dem Dienstgeber eine Beeinträchtigung meldeten und eine vergleichbar große Gruppe von Bediensteten, die dies nicht taten, herangezogen werden.

Die Wahl der beiden Gruppen sei damit begründet, dass die zuvor aufgestellten Fragen nicht nur faktische Daten, sondern auch Kennzahlen aus subjektiven Empfindungen und Annahmen befragter Bediensteter generieren. So könnte eine Person mit Beeinträchtigung berufliche Nachteile oder große Förderung zu empfinden, während andere Bedienstete wenig bis keine Kenntnis über das Maß an Diversität im Ressort haben.

## **5.2 Analyse der gewonnenen Daten**

Die geplante Forschung nutzt Inferenzstatistik zur Analyse der quantitativen Daten. Hierbei werden Daten verglichen, um Unterschiede zwischen ihnen und der Theorie aufzuzeigen. Ihr gegenüber steht die deskriptive Statistik, welche Werkzeuge bereitstellt, um eine Stichprobe lediglich zu beschreiben. Da in der folgenden Forschung jedoch von der Stichprobe auf die Gesamtheit einer Organisation geschlossen werden soll, kann daher nur Inferenzstatistik als geeignete Analysemethode herangezogen werden, da diese über die unmittelbaren Daten hinausgehend versucht, Schlussfolgerungen zu ziehen (vgl. Rasch/Friese/Hofmann/Naumann 2021, S.23).

## **6 Erhoffte Ergebnisse und Ausblick**

Die Erhebung soll Aufschluss darüber bieten, wie divers die Belegschaft im BMLV in Bezug auf die beiden Vielfaltsdimensionen „Behinderung“ und „Ethnie“ ist sowie das Maß an Gleichstellung dieser Personengruppen im Ressort aufzeigen. Wie bereits dargelegt wurde, gilt es in einer Sonderform der öffentlichen Verwaltung wie dem BMLV, dem das Österreichische Bundesheer nachgeordnet ist, in Bezug auf die beiden exemplarisch gewählten Diversitätsdimensionen eine Vielzahl an Besonderheiten zu beachten. Jedoch darf nicht unter Voreingenommenheit gemutmaßt werden, dass die jeweiligen Dimensionen weniger gleichgestellt sind. Umso wichtiger scheint es, das Maß an Vielfalt zu begreifen und den Stand der Gleichstellung dieser Diversitätsdimensionen mit Kennzahlen zu untermauern.

## **Autorin**

Johanna Gruber ist Leiterin des Referates für Frauenförderung im Bundesministerium für Landesverteidigung. Sie studierte Management an der Wirtschaftsuniversität Wien und Gender Studies an der Universität Wien, wo sie sich mit diversen Fragestellungen in Bezug auf Machtverhältnisse in der Berufswelt auseinandersetzte. In Zuge ihres Doktoratsstudiums an der Wirtschaftsuniversität Wien forscht sie seit 2022 zu Sozialisierungsprozessen von Soldatinnen in Streitkräften.

## Literatur

Allgemeine Dienstvorschriften für das Bundesheer (16.01.1998): Verordnung, <https://www.ris.bka.gv.at/Norm-Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10005468&ArtikAr=&Paragraf=10&Anlage=&Uebergangsrecht=>

BGBl. II Nr. 158/2008 (2008):

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20005446> [abgerufen am 16.08.2023]

BGBl. II Nr. 246/2023 (2023):

246. Kundmachung des Frauenförderungsplans für das Bundesministerium für Landesverteidigung. [abgerufen am 16.08.2023]

Bundeskanzleramt (2022): Gleichstellungsbericht des Bundes. URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichbehandlung/gleichbehandlungsberichte/gleichbehandlungsberichte-des-bundes.html> [abgerufen am 22.08.2023]

Bundesministerium für Landesverteidigung (2023): Beantwortung der parlamentarischen Anfrage 12919/AB vom 14.02.2023 zu 13267/J, URL: [https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/AB/12919/imf-name\\_1520244.pdf](https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/AB/12919/imf-name_1520244.pdf) [abgerufen am 01.09.2023]

Chow, R. (2021): Don't Just Mentor Women and People of Color. Sponsor Them. Harvard Business Review.

Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung (14.ed). Westdeutscher Verlag. Opladen

Fuchs, M. (2007): Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. In: KRELL, RIEDMÜLLER (Hg.): Diversity Studies. Frankfurt/ New York: Campus Verlag. S.17-34

Gruber J. (2023). Von Lippenbekenntnissen, faktischer Umsetzung und gelebter Inklusion. Wann haben Frauenförderungsmaßnahmen Erfolg? Landesverteidigungsakademie, Wien

Hofmann, R. (2012): Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In Bendl, R.; Hanappi-Egger, E. & Hofmann R.: Diversität und Diversitätsmanagement. Facultas wuv, S.23-51

IMAG GMB (2023): Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming/ Budgeting, Webseite: <https://www.imag-gmb.at/arbeitsgruppe/interministerielle-arbeitsgruppe.html> [abgerufen am 01.09.2023]

Jobbörse der Republik Österreich (2023): <https://www.jobboerse.gv.at> [abgerufen am 16.08.2023]

Kümmel G. (2023): Die Hybridisierung des Militärs: Militärische Aufgaben im Wandel, In: N. Leonhard und I.-J. Werkner (Hrsg.), Militärsoziologie – Eine Einführung, S.195-222, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30184-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30184-2_8)

Mathes R. (2022): Gleichstellung – Teil 2: Diversity Management, Österreichische Militär Zeitschrift, S.16

Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2018): Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. Wien: Facultas

Raithel, J. (2008): Einleitung. In: Quantitative Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S.7-10

Rasch, B.; Friese, M.; Hofmann W., Naumann, E. (2021): Quantitative Methoden 1, Springer Berlin, Heidelberg: DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63282-6>

Rawls J. (1971): A Theory of Justice, Cambridge, Massachusetts :The Belknap Press of Harvard University Press

# Practical contribution, relationship dynamics and gender Praxisbeitrag - Beziehungsdynamik und Gender

## For Men Only – How to Love an Angry Woman: Using Masculine Skills to Achieve Relationship Harmony

Simons, George<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup> George Simons International, Santa Cruz, CA, USA

<sup>b</sup> Affiliation Organisation Name, City, Country

**Abstract.** Recognizing and addressing the current attitudes and threats to the well-being of men and boys in many of today's social contexts, this brief autoethnographic article describes the need for valuing and putting men's gender endowments and identities to use as an antidote. It insists on their acceptance and employment for more fully developing one's masculinity and the values and strengths that it births and promotes, rather than condemning these as toxic elements to be eliminated. It describes two efforts in this direction. The first was a men's center-sponsored weekend workshop and ongoing coaching program conducted by the author and his colleagues for several years that aimed to improve men's relationship skills in dealing with the women in their lives, particularly in the context of a surge of feminism at the time. This program called upon, refined, and employed traditional male values and behaviors held locally and expressed by the participants to produce positive results, both in private life and in the workplace. The second and still ongoing effort is the development and employment of a series of games focused on gender and, more specifically, on men's issues and personal development. Among the themes were included a game detoxifying masculinity and another that offered insights and strategies to meet the challenges of aging for men. Examples of the five kinds of discussion questions found in the games in this series are included as samples, following each game description.

**Keywords:** *masculinity; relationships; disposability; training; storytelling; gamification.*

## 1 Introduction

*“Conflict is normal in every relationship. Today, when intimate living and woman/man collaboration are stressed by the changing roles and expectations of both sexes, relationships are often at the breaking point.”*

*“Women are acutely aware of the inequities they suffer in the "world of men." Injustices at work and assumptions about women's place in the home often result in justifiable anger which can easily turn into resentment.”*

*“Women complain that men are unable or unwilling to share their thoughts and feelings. Men seem to run away often from conflict and distance themselves from emotional sharing with woman partners, family members, and friends. Both women and men are often unskilled at perceiving and interpreting each other's expressions of emotion.”*

*“Thus, men are distressed and unsure about how to understand, love, and support the women they most care about. They feel unappreciated, threatened, and trapped in their traditional roles and lack skills to face and resolve conflict without either confrontation or loss of self-esteem. Their anger is rising, too, as they see the cost of living up to the commonly expected male image.”*

*“Women have long supported each other in their struggle for rights and equity. Now men must do the same. ‘For Men Only’ is a unique educational program created for men by men at the Hidden Valley Center in Soquel, California. We urge you to encourage your partner, men friends, and co-workers to participate in it whether you are in crisis together or not.”*

*“This learning event uses mini-lectures and brief exercises to enable a man to examine his conflicts with women and be coached in intimate communication. Examples and dramatizations teach him to recognize and accept the differences between his premises for thought and action and yours. When your partner attends, you will be asked to meet with him on the first evening to share in an exercise that assists in this process.”*

*“The ‘For Men Only’ course includes 21 days of follow-up activities in which your partner will sometimes ask you to cooperate in bringing to life the benefits of this program. You can expect him to come away from this course with a more positive approach to conflict, a greater ability to stay with you when anger and arguments surface, and more willingness to create fresh solutions to stale problems.”*

What you have just read in the above-quoted text was an information sheet sent to women whose male partners or significant others were considering taking the workshop described in its text. If you thought this might be an advertisement for an upcoming event in 2024, think again! This text was written in conjunction with workshops being delivered in the year 1984. Interculturalists can describe wide variances and fluctuations of traditional male and female values among and between groups. If you've found it currently relevant, it is perhaps an indicator that all too little has changed between all too many women and men in the last four decades, at least in the cultural framework in which we have been making these efforts.

Each generation and cultural discourse, will, of course, have its own context for gender relationships between men and women partners. The media can have a great deal to do with this. Many of the men who were part of the programs that we created grew up in a media environment where men were either heroes or superheroes in the movies, there being of course good guys and bad guys in the script. On the other hand, radio and television comedy tended to make men the bumbling butt of humor. Today one can still explore this context by watching or listening to YouTube, and other online sources, which offer original broadcasts of such shows as "The Honeymooners", "I Love Lucy", "Blondie", etc.

We should be careful to emphasize locality and group contexts when talking about gender roles. The program described titled, "How to Love an Angry Woman" was conducted successfully in the USA as well as in Germany ("Wie Liebt Mann eine Wütende Frau") for several years, with only slight modifications needed. Men at this time were complaining, "My wife is always angry with me"; "My daughter won't speak to me, thinks I am a bigoted old fogey"; "My women colleagues at work blame me for everything that goes wrong", etc. Women had started hauling their men off to their female therapists to be "fixed". For many men, it sounded like the equivalent of going to the veterinarian for an operation commonly performed to prevent animal reproduction... Feminist thought and activism had surpassed (though not abandoned) the "toilet seat wars". Both women and men are frequently unable to pinpoint and clarify their feelings and needs. This leads to the same conflicts being contested over many years as the couple ages. However, this frequently came to the fore, particularly for men, in the period of these efforts.

As we conducted these workshops, we received messages from female therapists telling us that men who were planning to come to our workshop couldn't or wouldn't communicate with them. Overcoming male reluctance to fully participate in a therapy session, particularly with a female therapist, was a huge challenge compared to a woman's typical desire to get closer in touch with their male friends and partners. Therapists told us that we should expect the same thing. Nothing was further from the truth. Once in a safe space, the circle of their fellows, men immediately began to share (expletives included) stories about their painful relationship situations and their sense of futility when it came to resolving them.

It became immediately apparent that we did not come together for a therapy session but for the acquisition of the ability to use typically traditional and local male values and skills to attempt and achieve new patterns of thought and behavior in interpreting and responding to the women in their lives. What was unique about this program was that masculine identity and male values were not targeted as the problem. On the contrary, they were the tools that could be employed to enhance the male capacity to improve relationships with women and even become women's allies in the feminist surge.

Although the life circumstances of those of us who had organized and delivered this program shifted bringing it to an end after several years, the commitment to the issues of men and boys remained a focal concern. Male well-being continues to be neglected and remains at the forefront of our need to change the script that has narrowly positioned men as providers and defenders, and thus ultimately as disposable, whether in the workplace or on the battlefield.

Diagnosing this problem had largely been dismissed in public discourse, because "male privilege", which showed up for the "chosen" male minority, those at ownership, upper management levels, and

political prominence, was assumed to be the general male prerogative. Despite the fact that more feminists are realizing that men's deteriorating condition is a hindrance to their own progress, male values and masculine identity continue to be popularly labeled the problem, rather than the systems of capitalistic and political exploitation of all genders. While feminists have clearly articulated the issues of retarded promotion, unequal treatment, and pay, men need to bring their disposability issues to the forefront of their consciousness. An interesting exercise to do this for a men's group is to play Tennessee Ernie Ford's song "Sixteen Tons" (1956 performance) and raise the question of what contemporary forms of exploitation dull men's lives and, as in the song, lead to anger with self and women, and even violence. It is interesting to note that this song was for a long time one of the highest-selling popular music songs of all time, apparently resonating in some way with the experience of men.

Masculinity is now too commonly seen as "toxic", identified as a disease that is poisoning society, impeding women's progress. Less observed, but nonetheless true, is that this diagnosis is killing men spiritually and physically, shortening their lives, and leading to violence against themselves and others. In many places today, four out of five suicides are men between adolescence and middle age. (CDC, 2023) Suicide is becoming men's last-ditch, self-inflicted, home remedy.

While workshops like those we had conducted could upgrade male-female relationships to some degree at home and at work, (Simons & Weissman, 1990) the real need was to help men embrace and realize the wider potential of their masculine characteristics, to employ traditionally attributed courage, loyalty, fellowship, and endurance to acquire the insights that would motivate them to practice new behaviors that would generate social as well as personal change in the search for a better life for all of us. Those who condemn men for having only traditional masculine values are, perhaps unwittingly, seeking to deprive them of the basic resources and skills needed to grow and change, to broaden their perspectives, to do more and better for themselves and others.

One of the principal features that frequently shows up in the men's movement, which is an essential part of the workshops that we and others conduct for men, is telling and listening to each other's stories. Voicing them to each other increases our self-awareness, and fortifies us for bringing these stories to bear on the changes we want to see in ourselves and in the world we live in. Current research and discoveries in neuroscience and cognitive psychology are making it clear to us that the creation of human connections through the sharing of our stories and mutual articulation of experiences makes us alike. It consequently surfaces the possibility that we may also come to like each other more easily.

Since my college years in the 1960s, I have been steadily engaged in domestic US diversity issues as well as increasingly involved in international and intercultural work. This consisted not only of activism, team management, consulting, and training but also included academic course lectures and joint projects with professors and students. A number of these ventures have involved the creation of a series of games addressing cultural and social issues, added to a collection of now over 100 titles. Some of these I personally authored, while others have been the result of collaborations with experts in specific cultures or topics whose work I have edited and produced in game format, both physical paper games for face-to-face play and digital versions for online use whose development was urgently needed recently because of the social limitations imposed by COVID.

At the outset, these games were expected to provide knowledge of cultural and diversity dynamics drawn from the discussion of their content. However, what we discovered in playing the games with

various groups of participants was that this cognitive outcome, while real and useful, was less significant to the players' development of cultural competence than the quality of the connections and understandings that they came to in the exchange and discussion of these materials. They inevitably shared their own stories related to the cultural and social topics raised by the game's theme. The resultant connection of hearts and minds that was regularly occurring inspired a passion for the issues in their real worlds and led to cooperative efforts with fellow players and others in their lives. From a neuroscientific perspective, engagement in this activity significantly engages our mirror neurons, connecting us on both unconscious as well as conscious levels.

Not surprisingly, discussions of men's issues, beyond blaming them for almost everything that's wrong with the world, are glaringly absent, unseen, and not addressed in most of the intercultural and diversity discussions. So, the question became: How can we assist men to share their stories, be listened to, connect with each other and others, as well as expand gender consciousness? At least one solid answer was at hand, creating the kind of games focused on men that have been so successful in "bringing people together" which had recently become the public motto of our diversophy game series.

To date, this awareness has resulted in the creation of four games focused on men's experiences and concerns, each of which is briefly described below along with one sample of each of the five kinds of cards standard to the diversophy game format. Each game in the series usually contains anywhere from 100 to 250, and occasionally more cards.

## **2 Games in practice**

### **2.1 Manhood 1 Game**

Life is often played as a game in which men's welfare is a pawn to be sacrificed. Manhood 1 aims at reframing men's perceptions of themselves, refreshing their mission in life, as well as disarming social biases that attack male health and limit what should be possible in their own eyes & actions.

Figure 1. A sample set of cards from the Manhood 1 diversophy® game.

**diversiGUIDE** 



"Man's inherent nature is to be curious, gentle, intimate, responsible, enthusiastic, sensual, tolerant, courageous, honest, vulnerable, affectionate, proud, spiritual, committed, wild, nurturing, peaceful, helpful, intense, compassionate, happy, and to fully and safely express all emotions. When will we stop training him to be otherwise?"

Gordon Clay, creator of [menstuff.org](http://menstuff.org)

**diversophy®** *Any team member, including you, may comment on it. You win 1 point.*

**diversiRISK** 



When it comes to child custody after divorce, a worldwide study revealed that "Social workers tend to consider the children's wishes as long as their preference is for maternal custody. When children express a paternal preference, their wishes carry no weight."

*If you were, in fact, the person in this situation, how might you feel or react? Tell your team. You win 4 points.*

**diversophy®**



Your female supervisor regularly assigns to you, the only man on a staff of three, “heavy” work, like bringing in deliveries, moving furniture, etc. The assignments are beginning to wear on you. Show your team how you would bring this problem up with your supervisor.

**diversophy**<sup>®</sup>

*After you share, others may share how they would have deal with this matter.  
You win 5 points*

Your high school-age only son is a good student and successful at sports. He is looking for some part-time work. You should mention the neighbor's need for a babysitter as a good possibility.

True or False?

**diversophy**<sup>®</sup>

**A** **diversiCHOICE**



**True. Experience in managing and caring for children will serve him well as a future father, as well as make him a more desirable and compatible husband.**

*If you chose the best answer,  
You win 3 points.*

**diversophy**<sup>®</sup>

**Q** **diversiSMARTS**



**Male privilege begins early. When a child cries, parents are quicker to pick up and comfort a male infant than a female one.**

**True or False?**

**diversophy**<sup>®</sup>

**A** **diversiSMARTS** 



**False. This is an unconscious behavior on the part of parents that nonetheless educates a boy child that crying is not a useful behavior for men. Likewise, boy children get fewer lullabies and bedtime stories than girls.**

*If you chose the correct answer,  
You win 2 points.*

**diversophy**<sup>®</sup>

## 2.2 Manhood 2 Game

Welcome to *Manhood 2*, the second in our series of games addressing the challenges of men in contemporary life. Married or single, fathers and sons, gay or straight, of every ethnicity and race, we face the uncertain future of politics, technology, ecology, and relationships as we go about making life meaningful and satisfying on our planet. We are in it together. Here is a game that will help us connect our stories and turn sharing into mutual support and action for male well-being at a time when masculinity is under heavy fire.

Figure 2. A sample set of cards from the *Manhood 2* *diversophy*<sup>®</sup> game.

**diversiGUIDE** 



**“The same structures that have kept women in their place for centuries are also a prison for men.”**

*Katy Preen, journalist*

**diversophy**<sup>®</sup>

*Any team member, including you, may comment on it. You win 1 point.*

## diversiRISK



As a gay man, you are deeply disturbed by the attribution of natural disasters to mischief on the part of LGBT people. Though you are out and accepted by your colleagues, it is still difficult for you to share your concerns when such rumors are afoot.

diversophy®

*If you were, in fact, the person in this situation, how might you feel or react? Tell your team. You win 4 points.*

## diversiSHARE



Before the creation of men's support groups, there was the barbershop. Today where do you find comfortable environments for men to talk to each other about what is important for them as men as well as casually?

diversophy®

*After you share, others may describe the situation of men's support groups in their country. You win 5 points.*



Despite your best intentions, you may reinforce gender roles by such simple things as assigning your children to do specific chores around the home.

True or False?

diversophy®



True. If you consistently assign your daughters to household tasks like kitchen work and housecleaning, while giving your sons "help dad" chores of fixing things or maintenance of the yard and the car, you are unconsciously reinforcing common stereotypes.

diversophy®

*If you chose the best answer,  
You win 3 points.*

**Q** diversISMARTS



Masculine traits, e.g., aggressiveness, competitiveness, and protective vigilance not only can be positive but can also have a biological basis.

True or False?

diversophy®

**A** diversISMARTS



True. Males produce more testosterone. Biologically and behaviorally, this promotes aggression and competitiveness. Furthermore, they produce more vasopressin, a brain-produced hormone that inclines them to aggressively protect themselves and loved ones.

diversophy®

*If you chose the correct answer,  
You win 2 points.*

### 3 Masculinity Detox

This game addresses the critical issues of CASTE and RACE that we as men are liable to SHUN, stripping us of our potency to address the social ills and biased systems that threaten our well-being as men as well as the future of humanity on the planet at every level. This game's content and dynamics unfetter the male prowess to address the stunting cultural beliefs of what it means to be a man in today's world. How? By "manning up" to challenge the toxic steroids of male metanarratives that shape no-exit caste systems where a large majority of men are seen and treated as disposable, while women are duped into envying their assumed privileged status. These seductive fables colonize us with gender and racial neuro-synapses that we can change. It's time to reactivate the testosterone to inseminate our minds to birth new and better stories to live by. This game shows us ways to stand erect again and

inseminate our worlds with fertile, collaborative know-how! If this sounds sexist, the metaphors are meant to honor these aspects of male functions and apply them positively.

Figure 3. A sample set of cards from the Masculinity Detox game.

**diversiGUIDE** 



**"Men's and boys' issues are no different from any other human rights issues, except that they are not considered human rights issues. Right now, it is sadly in fashion to mock, laugh at, dismiss, and actively silence people who are speaking up about these issues."**

*Cassie Jaye, documentary film director*

**diversophy®** *Any team member, including you, may comment on it. You win 1 point.*

**diversiRISK** 



**When you as a man go out in public alone with your young daughter, people tend to look at you with suspicion. You seem to be seen as a predator by default rather than as the nurturing parent you are doing your best to be.**

*If you were, in fact, the person in this situation, how might you feel or react? Tell your team. You win 4 points.*

**diversophy®**

## diversiSHARE



In your experience, what elements of women's thinking, discourse, culture, or behavior appear to support traditional masculine traits in their spouses, partners, or colleagues, or even adopt elements themselves that are generally seen as masculine?

diversophy®

*After you share, others may share their opinions on this matter.  
You win 5 points.*

## Q diversiCHOICE



You can use your male leadership values for social change by being a "point man." This means being:

- A. An intensely competitive high scorer in games and sports.
- B. An alert and focused guide for those following you.
- C. Someone who points out injustices and identifies culprits.

diversophy®

## A diversiCHOICE



B. While the other answers may be part of the behavior of a "point man" if used constructively, the term originally designated the cowboys who rode at leading points at either side (point) of a herd to keep the animals from falling into an arroyo or other dangerous terrain. Today we can use the male value of alert leadership to guide and protect where needed.

diversophy®

*If you chose the best answer,  
You win 3 points.*

**Q** divers*SMARTS*



Younger men who live in more individualistic cultures appear to be the most at risk for loneliness.

True or False?

diversophy®

**A** divers*SMARTS*



True. Studies in over 230 countries verified this and they also showed that men who feel lonely are more stigmatized than women who express the same feeling and thus are more reluctant to admit it.

diversophy®

*If you chose the correct answer,  
You win 2 points.*

## 2.4 Elderwise Guys Game

This is a game to set you thinking, talking, and sharing stories about the challenges and opportunities of aging as a man. Invite your chums to join you for an enjoyable session, exploring and exchanging your experiences and expectations of ripening years. Following our successful Manhood diversophy® games, this mini game focuses on the male journey into advancing years. In an age of resistance to toxic masculinity, here is a toast to intoxication with our possibilities.

Figure 4. A sample set of cards from the Elderwise Guys game

**diversiGUIDE** 



**“If you are pining for youth, I think it produces a stereotypical old man because you only live in memory, you live in a place that doesn’t exist. Aging is an extraordinary process where you become the person you always should have been.”**

*David Bowie, English singer-songwriter*

**diversophy®** *Any team member, including you, may comment on it. You win 1 point.*

**diversiRISK** 



**Having been retired from a job that required long hours away from home, your partner doesn't know what to do with you and is finding your constant presence a growing nuisance in daily household routines.**

*If you were, in fact, the person in this situation, how might you feel or react? Tell your team. You win 4 points.*

**diversophy®**

## diversiSHARE



How much stuff do you own and how much does your stuff own you? What is taking up space and occupying your time in caring for it, more of a burden than an asset? Tell your team how you feel about lightening your life of accumulation and freeing up your living space.

diversophy®

*After you share, others may share how they go about decluttering their spaces. You win 5 points.*

## Q diversiCHOICE



When someone remarks that you are in your "second childhood" you should immediately feel offended.

True or False?

diversophy®

## A diversiCHOICE



False. It depends on how it is said. "Second childhood" is sometimes used as a synonym for dotage, behavior based on declining mental capability. On the other hand, it can also refer to the freedom and opportunities of retirement.

diversophy®

*If you chose the best answer, You win 3 points.*

**Q diversISMARTS**



**Feminist pioneer Gloria Steinem, who declared “a woman without a man is like a fish without a bicycle”, demonstrated her belief by never marrying.**

**True or False?**

diversophy®

**A diversISMARTS**



**False. Finally got married for the first time at 66 to activist David Bale. She felt that she hadn't changed but marriage itself became more equitable and fairer to women.**

diversophy®

*If you chose the correct answer,  
You win 2 points.*

#### **4 Organizing and facilitation challenges**

While specifically designed to address men's issues in a way relevant to men's experience, we were not surprised that the games in this series, like our workshops years ago, raised curiosity, if not suspicion, among women as to what we were up to. While the strategy of sending informative mailings to the women whose partners we're about to engage in the face-to-face workshops seemed to work well, we discovered that, when taking these games online, the number of women participants would often crowd out the men, both in total numbers and in the breakout groups where the cards were intended to generate discussions and stimulate reflection on the part of men. Face-to-face sessions can be far better controlled by an invitation process, but open online registrations and participation can require

significantly more care. It is of course possible to feature “men-only” sessions and “women-only” sessions, but we need to advise facilitators of the challenges involved in this before the facilitation date arrives.

Determining and inviting a target participant group is not a challenge peculiar to our gender games. Successful “serious gaming” as we call it today, may depend substantially on having the right people in the room and providing the appropriate content and dynamics. However, we do seem to run into more criticism about this when the sensitive topics of gender are involved, particularly with the specifically male-oriented games, much more so than we do in presenting our *diversophy*<sup>®</sup> game on Gender and Sexual Orientation. Yet in a diverse group, even the dominance of a specific gender may steer the discussion.

Another challenge facing this kind of gaming is maintaining relevance when dealing with highly volatile topics where issues are liable to change direction with shifts in the wind of public events and media reporting. At the time of this writing, LGBTQ+ issues often dominate the media and gender discussions. Statistical research has a limited lifespan and today's figures often invalidate those of only a few years ago. Media reporting of the behavior of politicians and celebrities may generate fresh issues and shift perspectives at a moment's notice. For this reason, it has been our policy as publishers of these games to require of our game developers that they review and update the games they have created at least every two years. Currently, we are moving toward an online database that will allow access to the entire database of all our games so that immediate updates can be made as developers become aware of the need for them.

This year we have been initiating the practice of playing our game questions with an AI bot as a participant. We were already aware of the fact for some years now that algorithms used for such processes of hiring may contain substantial biases, reflecting those at least unconscious prejudices of the people who have created them and market them. As we do this, we suspect that influential guests like ChatGPT may offer us some perspectives for our discussions, but also need to be kept under close observation lest they be carriers of viral bias on some gender issues.

As neuroscience, continues to open more doors to how we think, feel, and decide based on our identities, we are becoming more familiar with the metanarratives, the big, socially constructed stories that serve as our realities on a day-to-day basis. These big stories tend to ignore or even suppress the insightful little stories that we are likely to tell ourselves about who we are and how we should think and behave according to the contexts in which we find ourselves. It would be hard to find any more deeply rooted metanarratives than those that spell out and even seek to control in everyday life as well as legally constrain, gender identities and roles in most cultures.

## **5 Conclusion**

Obviously, the story is not over – if it ever will be... Rather we envision masculinity as a work in progress critical to men's welfare worldwide. Men's strengths are their strengths. Our challenge is not to condemn and reject them, but to use them and apply them flexibly to meet the challenges of developing new and more diverse capacities for self-expression, fresh initiatives for men's wellbeing and their

role development in a world that has long exploited and ignored them. We end with a plea to men to employ their best strengths, values, and energies to transform their roles and rules as they so rue today the world's stereotypical and damaging perception of them and its deadly consequences.

Where do we go from here? While greater awareness of the deteriorating situations of men and boys is starting to emerge (Farrell & Gray 2018, Emba 2023), we need a deeper exploration of the condition of masculinity worldwide and how it is perpetuated in various cultures and via media, games, and literature. This is the call to fresh action that our attempts at autoethnographic storytelling in this paper wishes to leave you with. We need to generate and share stories of efforts to enrich masculinity being made in a wide variety of cultural contexts that may enlighten and offer fresh perspectives on our efforts.

We hope that the workshop described here, and the gamified examples of consciousness-raising tools will inspire greater creativity in addressing men's issues, as well as inspire the development of interventions that provide men and boys with an understanding of their condition and the tools and practices to grow beyond it. There is much room for gamified, safe-space experiences to raise the consciousness of men on the challenges that face them in their various roles and contexts and how these exist and are played out in cultures around the world. At the time of this writing, a colleague is beginning to create activities for the cultural and gender education of the Australian military, while our team will be collaborating with a university program to create gamified activity to address intersectionality which will need to include issues of men of various backgrounds that are often overlooked in many diversity interventions. There is a great opportunity here to see development initiated by myriad people, researchers, teachers, students, the 3rd sector, businesses, and governments.

The greatest challenge lies not in the construction of tools for this work, necessary as they are, but in offering them in places and in ways that interest and attract men to participate in them. This involves highlighting and raising awareness of the needs that many may only unconsciously feel and easily bury as annoying or even threatening, with the excuse that there are more important things to do. It is all too easy to be suspicious of and misinterpret men's gender work as a strategy of feminism that seeks, as we said above, to "fix" men rather than to help them discover the rich potential of male identity values and narratives and apply them to the current predicaments they are now experiencing. Just as various groups have reappropriated and embraced degrading terms, e.g., crone, queer, nerd, witch, Chicano/a, etc., it is time to exhort our male cohorts to reframe, to "man up" to the task of transcending the elements that are too easily seen as toxic masculinity.

Finally, we hope that this short exposé will open the eyes of critics of masculinity to the possibility that by exploring and understanding the issues more thoroughly, they may become, and benefit from stepping up as allies in the quest for male well-being.

**Author**

George Simons holds a Doctorate in Psychology from Claremont Graduate School. He designs and delivers intercultural programs and simulations worldwide for commercial, public, and academic organizations. A US American living in France and activist for men's issues, he created *diversophy*<sup>®</sup>, an award-winning collection of intercultural and gender-focussed training games. He manages SIETAR Europa's LinkedIn Group, "Competence in Intercultural Professions." In addition to many professional books and articles, he is a published poet.

## References

Simons, G. and Weissman, G.D., (1990). Men and Women, Partners at Work: A Ten Step Program for Success. Crisp Publications

Farrell, W. and Gray, J., (2018). The Boy Crisis: Why Our Boys Are Struggling and What We Can Do About It. BenBella Books

Emba, C., (2023). Men are lost. Here's a map out of the wilderness. Washington Post, July 10, 2023. <https://wapo.st/44i0Blr>

Center for Disease Control and Prevention. CDC, (2023). <https://www.cdc.gov/suicide/suicide-data-statistics.html>

Rosenberg, M., (2005). Being Me, Loving You: A Practical Guide to Extraordinary Relationships. (2005) Tennessee Ernie Ford Sings 16 Tons [https://www.youtube.com/watch?v=Joo90ZWrUkU&ab\\_channel=curleyb3](https://www.youtube.com/watch?v=Joo90ZWrUkU&ab_channel=curleyb3)