Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung

Eine Betrachtung aus Sicht der Organisationsentwicklung

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig: **Public Management**

Verfasser/in: Fabian Weinbauer

Gutachter/in: FH-Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller

Linz, am 05.09.2025

Eidesstattliche Erklärung des/der Verfassers/in:

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Unterzeichner	Fabian David Weinbauer
Datum und Uhrzeit	05.09.2025, 23:15 (GMT+02:00)

ID Austria

Dieses Dokument ist digital signiert

Dieses mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehene Dokument hat gemäß Art. 25 Abs. 2 der Verordnung (EU) Nr. 910/2014 vom 23. Juli 2014 ("EIDAS-VO") die gleiche Rechtswirkung wie ein handschriftlich unterschriebenes Dokument.

Informationen zur Prüfung der elektronischen Signatur finden Sie unter: **https://www.signaturpruefung.gv.at**

Kurzfassung **(DE)**

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung implementiert werden können. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass rechtliche Gleichstellung allein nicht ausreicht, um Vielfalt nachhaltig zu verankern. Ziel der Arbeit war es, zentrale Erfolgsfaktoren und Barrieren zu identifizieren sowie Handlungsempfehlungen für eine praxisnahe Umsetzung abzuleiten.

Methodisch basiert die Untersuchung auf einer Kombination aus theoretischer Analyse und qualitativer Empirie. Neben einer Auswertung einschlägiger Literatur wurden Experteninterviews mit Fachpersonen aus Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft geführt. Die Interviews wurden entlang eines deduktiv entwickelten Leitfadens sowie durch induktive Ergänzungen ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Diversität in der öffentlichen Verwaltung zwar breit verstanden wird, in der Praxis jedoch oft auf Geschlecht reduziert bleibt. Rechtliche und politische Rahmenbedingungen bilden eine tragfähige Grundlage, ihre Wirksamkeit hängt jedoch maßgeblich von Führung, Organisationskultur und vorhandenen Ressourcen ab. Erfolgsfaktoren sind insbesondere die Rolle des Top-Managements, die Einbindung der Mitarbeitenden, alltagsnahe Maßnahmen sowie eine strategische Argumentation, die Diversität auch als Ressource („Business Case“) begreift. Barrieren bestehen in kulturellen Vorbehalten, struktureller Starrheit und Ressourcenknappheit.

Die Arbeit kommt zu dem Schluss, dass Diversität und Inklusion als dauerhafte Querschnittsaufgabe verstanden werden müssen. Neben rechtlichen Vorgaben erfordert dies kulturellen Wandel, partizipative Prozesse und eine konsequente Verankerung in Strukturen und Alltagspraktiken.

Abstract **(EN)**

This bachelor thesis examines how diversity and inclusion can be implemented in public administration. The underlying assumption is that legal equality alone is not sufficient to ensure sustainable change. The aim of the thesis was to identify key success factors and barriers as well as to develop practical recommendations for implementation.

The study combines theoretical analysis with qualitative empirical research. In addition to a review of relevant literature, expert interviews were conducted with practitioners from administration, academia and civil society. The interviews were analyzed both deductively, based on predefined categories derived from the research question, and inductively, in order to capture additional emerging aspects.

The findings indicate that diversity in public administration is broadly understood but often reduced to gender in practice. Legal and political frameworks provide a strong foundation, yet their effectiveness largely depends on leadership, organizational culture and available resources. Success factors include the active role of top management, the involvement of employees, everyday-oriented measures, and strategic argumentation highlighting diversity as a resource (“business case”). Barriers consist of cultural resistance, structural rigidity, and resource constraints. The thesis concludes that diversity and inclusion must be seen as a continuous cross-cutting task. In addition to legal requirements, this demands cultural change, participatory processes, and a consistent anchoring of diversity in structures and everyday practices.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 5
1.1 Problemstellung und gesellschaftliche Relevanz 5
1.2 Ziel der Arbeit 6
1.3 Forschungsfrage(n) 7
1.4 Aufbau der Arbeit 8
2. Theoretische Grundlagen 10
2.1 Begriffsbestimmungen 10
2.2 Öffentliche Verwaltung in Österreich 13
2.2.1 Verfassungsrechtliche Grundlagen der Gleichstellung 13
2.2.2 Gesetzliche Regelungen im Bundesdienst 14
2.2.3 Gesetzliche Regelungen im Landesdienst 14
2.2.4 Diversitätsstruktur und -förderung auf Bundesebene 15
2.3 Diversity Management 16
2.3.1 Definition 16
2.3.2 Historischer Wandel und Wandel des Diversity Managements 16
2.3.3 Gründe 16
2.3.4 Dimensionen 17
2.4 Erfolgsfaktoren im Change Management 30
2.4.1 Person 30
2.4.2 Vision 32
2.4.3 Kommunikation 33
2.4.4 Re-Edukation 35
2.4.5 Projektorganisation 36
2.4.6 Konsultation 38
2.4.7 Evolution 41
2.4.8 Partizipation 42
2.4.9 Integration 46
3. Methodische Grundlagen 49
3.1 Forschungsdesign 49
3.2 Stichprobe & Rekrutierung 49
3.3 Leitfadenentwicklung 50
3.4 Durchführung der Interviews 51
3.5 Transkription & Datenaufbereitung 51

3.6 Auswertungsverfahren 51
3.7 Gütekriterien & Reflexivität 52
3.8 Limitationen 54
4. Empirische Ergebnisse 54
4.1 Deduktive Ergebnisse 54
4.1.1 Einstieg und Kontext 54
4.1.2 Diversität, Geschlechtsidentität & Gendergerechtigkeit 56
4.1.3 Rechtlicher und struktureller Rahmen 59
4.1.4 Maßnahmen & Diversity Management 60
4.1.5 Organisationsentwicklung & Veränderungsprozesse 62
4.1.6 Reflexion & Ausblick 65
4.2 Induktive Ergebnisse 66
4.2.1 Barrieren und Diskriminierung 66
4.2.2 Behinderung und Inklusion 68
4.2.3 Business Case und strategische Ausrichtung 69
4.2.4 Demografischer Wandel und Generationenthemen 70
4.2.5 Diversity-Konzepte und -Theorie 71
4.2.6 Organisationsstrukturen und -systeme 72
4.2.7 Persönliche und motivationale Faktoren 73
4.2.8 Praktische Arbeitsplatzgestaltung 74
4.2.9 Umsetzung und Change Management 75
5 Schlussbetrachtung 76
5.1 Rückblick auf Forschungsfrage und Zielsetzung 76
5.2 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse 77
5.3 Diskussion der Ergebnisse im Vergleich zur Theorie 79
5.4 Methodische Reflexion 80
5.5 Ausblick und Handlungsempfehlungen 80
5.6 Schlusswort 82
Literaturverzeichnis 83
Anhang 88
Interviewleitfaden 88
Lebenslauf 90

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und gesellschaftliche Relevanz

Die öffentliche Verwaltung in Österreich sieht sich gegenwärtig mit tiefgreifenden strukturellen und gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert. Der demografische Wandel, die Alterung der Belegschaften, die Digitalisierung sowie der steigende Fachkräftemangel erzeugen wachsenden Handlungsdruck. Gleichzeitig nimmt die gesellschaftliche Vielfalt zu. Sichtbar etwa in Bezug auf ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion oder sexuelle Orientierung. Diese Entwicklungen machen es notwendig, etablierte Strukturen, Prozesse und Kulturen kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Neben quantitativen Aspekten wie dem Personalbedarf rücken auch qualitative Fragen in den Vordergrund. Einige Beispiele hierfür sind: Welche Werte und Haltungen prägen die Verwaltungskultur? Wie wird mit Unterschieden umgegangen? Oder auch, welche Barrieren bestehen im Zugang zu öffentlichen Arbeitgebern?

Diese Fragen zeigen, dass es bei Diversität nicht nur um Zahlen, sondern auch um kulturelle Transformation geht.

Ein Blick in das benachbarte Deutschland zeigt, dass diese Herausforderungen auch dort intensiv diskutiert werden. Die öffentliche Verwaltung, der größte Arbeitgeber Deutschlands, mit über fünf Millionen Beschäftigten, steht vor ähnlichen Aufgaben, wie die Sicherung von Leistungsfähigkeit, die Gewinnung neuer Fachkräfte oder auch die Wahrung demokratischer Werte. Vielfalt wird dabei als Chance gesehen, die Handlungsfähigkeit staatlicher Organisationen zu sichern, Repräsentanz zu erhöhen und die gesellschaftliche Akzeptanz zu stärken. In diesem Kontext wird betont, dass vielfaltsorientierte Arbeitgeber Diversity nicht nur als Verpflichtung, sondern als strategische Ressource begreifen (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 4-5).

Diese Themen sind auch für den österreichischen Bundesdienst von hoher Relevanz. Als öffentlicher Arbeitgeber trägt der Staat nicht nur Verantwortung für Gleichbehandlung und Antidiskriminierung, sondern steht auch vor der Aufgabe, moderne, inklusive Arbeitsumfelder zu schaffen. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, wie Vielfalt sichtbar gemacht wird, sondern auch, wie sie strukturell verankert und aktiv gestaltet werden kann,

ohne im Spannungsfeld tradierter Verwaltungslogiken zu verpuffen. Der Anspruch, Vielfalt in Verwaltungsrealitäten zu übersetzen, ist ein Balanceakt zwischen rechtlichem Rahmen, politischen Erwartungen und innerorganisatorischen Dynamiken.

In diesem Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Transformation und institutioneller Beharrungskraft gewinnt das Konzept von Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung zunehmend an Bedeutung. Es adressiert nicht nur rechtliche Gleichstellung, sondern auch kulturellen Wandel, Chancengleichheit, inklusive Sprache und den Umgang mit Unsichtbarkeit. Damit eröffnet sich ein breites, interdisziplinäres Forschungsfeld, das in dieser Arbeit anhand konkreter Fragestellungen beleuchtet wird.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, wie ein inklusives Klima in der öffentlichen Verwaltung gestaltet und nachhaltig verankert werden kann. Die Betrachtung erfolgt vor dem Hintergrund einer zunehmend heterogenen Gesellschaft, deren Diversität sich in Bezug auf Geschlecht, Herkunft, Alter, sexuelle Orientierung, Religion und Behinderung zunehmend auch im öffentlichen Dienst widerspiegeln sollte. Die derzeit noch vergleichsweise homogene Personalstruktur vieler Verwaltungseinheiten steht dabei im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Realität und traditioneller Organisationskultur.

Ausgangspunkt der Arbeit ist die Annahme, dass Diversität nicht nur eine moralische oder rechtliche Verpflichtung darstellt, sondern auch ein strategischer Erfolgsfaktor für moderne Verwaltungen sein kann. Diese These wird im Rahmen der Arbeit reflektiert und anhand wissenschaftlicher Literatur sowie Expert:inneninterviews geprüft.

Nach dieser Annahme kann ein vielfältig aufgestellter öffentlicher Dienst besser auf die Bedürfnisse einer pluralen Gesellschaft eingehen und intern von Vielfalt profitieren. Wie etwa durch:

- unterschiedliche Perspektiven,
- innovative Problemlösungen oder auch
- verbesserte Teamdynamiken.

Darüber hinaus wird angenommen, dass Organisationen, welche intern Vielfalt fördern, sowohl ein positiveres Arbeitsklima aufweisen als auch als attraktivere Arbeitgeber gelten. Dies gilt insbesondere für jüngere Generationen, welche die Diversität zunehmend als Selbstverständlichkeit annehmen.

Die Arbeit zielt darauf ab, konkrete Handlungsansätze zu identifizieren, mit denen Diversität und Inklusion im Verwaltungskontext gefördert werden können. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Veränderungsprozesse durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung, etwa im Rahmen von Change Management, Führungsverhalten oder interner Kommunikation sinnvoll gestaltet werden können.

Darüber hinaus wird untersucht, wie diese Prozesse strukturell verankert und kulturell unterstützt werden können.

Zur Beantwortung dieser Fragen werden aktuelle wissenschaftliche Literatur sowie qualitative Daten aus Expert:inneninterviews herangezogen. Die Arbeit versteht sich somit als theoretisch fundierter und zugleich praxisorientierter Beitrag zur Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung im Sinne einer inklusiven Organisationskultur.

1.3 Forschungsfrage(n)

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Wie lässt sich Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung implementieren?

Diese Frage ist nicht nur theoretisch relevant, sondern hat auch hohe praktische Bedeutung für Politik, Personalmanagement und Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor. Sie wird im Rahmen dieser Arbeit anhand folgender thematisch gegliederter Unterfragen untersucht:

Öffentliche Verwaltung

- Wie heterogen ist die Personalstruktur in der Öffentlichen Verwaltung?
- Welche rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung gibt es?

Diversity Management

- Welche persönlichen Ebenen werden durch den Begriff Diversity erfasst?
- Welche Handlungsfelder gibt es im Diversity Management?
- Welche historischen Entwicklungen sind in diesem Zusammenhang relevant?

Geschlechtsidentität

- Welche Maßnahmen fördern die Inklusion von Personen mit Transgeschlechtlichkeit oder drittem Geschlecht?

Organisationsentwicklung

- Wie erfolgt die Maßnahmenentwicklung im Bereich Diversity und Inklusion?
- Was ist bei der Implementierung neuer Maßnahmen zu beachten?
- Welche Erfolgsfaktoren bestehen im Change Management?
- Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur?

Diese strukturierte Fragestellung ermöglicht es, das Thema sowohl in der Breite als auch in der Tiefe zu erfassen und konkrete Anknüpfungspunkte für die Analyse zu entwickeln. Durch diese thematische Aufgliederung wird gewährleistet, dass sowohl normative, strategische als auch operative Ebenen systematisch berücksichtigt werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel, die aufeinander aufbauen und gemeinsam das Ziel verfolgen, einen fundierten, praxisrelevanten Beitrag zur Implementierung von Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung zu leisten. Dabei wird ein interdisziplinärer Zugang verfolgt, der sowohl rechtliche, gesellschaftliche als auch organisationstheoretische Perspektiven integriert.

Kapitel 1: Einführung

Das erste Kapitel führte in die Thematik der Arbeit ein und verdeutlichte deren gesellschaftliche Relevanz. Anschließend wurden die Zielsetzung der Untersuchung erläutert und die zentralen Forschungsfrage formuliert.

Kapitel 2: Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel stellt die theoretischen Grundlagen der Arbeit dar. Es bietet eine begriffliche und konzeptionelle Annäherung an zentrale Themenfelder und ordnet diese in einen organisatorischen und rechtlichen Rahmen ein. Zudem werden Ansätze aus Forschung und Praxis herangezogen, um die Grundlage für die weitere Analyse zu schaffen und zentrale Faktoren für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse aufzuzeigen.

Kapitel 3: Methodische Grundlagen

Das dritte Kapitel widmet sich der methodischen Vorgehensweise der empirischen Untersuchung. Im Mittelpunkt stehen die Wahl des Forschungsdesigns, die Definition der Zielgruppe sowie die Darstellung des eingesetzten Erhebungsinstruments (z. B. Interviewleitfaden). Darüber hinaus werden Durchführung und Auswertung der qualitativen Daten erläutert. Ergänzend erfolgt eine Auseinandersetzung mit den zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) und deren Umsetzung in der vorliegenden Arbeit. Damit wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit des empirischen Vorgehens sichergestellt.

Kapitel 4: Empirischer Kern der Arbeit

Dieses Kapitel bildet den empirischen Kern der Arbeit. Grundlage sind leitfadengestützte Interviews, die unterschiedliche Perspektiven aus der Praxis der öffentlichen Verwaltung einfangen. Ziel ist es, Einblicke in den Umgang mit Diversität und Inklusion sowie in die Rolle der Organisationsentwicklung zu gewinnen. Die Auswertung richtet den Fokus sowohl auf strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen als auch auf konkrete Maßnahmen und Erfahrungen der Befragten, sodass zentrale Dynamiken sichtbar werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind.

Kapitel 5: Schlussbetrachtung

Dieses Kapitel bildet den Abschluss der Arbeit. Es nimmt die Forschungsfrage erneut auf, bündelt die zentralen Ergebnisse und diskutiert deren Relevanz für Wissenschaft und Praxis. Zudem werden methodische Grenzen reflektiert und mögliche Perspektiven für zukünftige Entwicklungen aufgezeigt, sodass ein abschließender Rahmen geschaffen und Impulse für die Praxis gegeben werden.

Transparenzhinweis: Nutzung von KI-Werkzeugen

In dieser Arbeit wurden KI-gestützte Werkzeuge eingesetzt, um den Arbeits- und Schreibprozess zu unterstützen. Konkret kamen ChatGPT (GPT-4, GPT-5) und Perplexity AI zum Einsatz. Die KI wurde vor allem genutzt, um eigene und aus Quellen übernommene Textabschnitte sprachlich zu überarbeiten, Formulierungen zu optimieren, Vorschläge zur Strukturierung zu erhalten und die Reflexion sowie die Ableitung von Rückschlüssen zu unterstützen. Darüber hinaus diente sie zur gezielten Recherche potenzieller Quellen und zur Überprüfung der Argumentationslogik. Im Rahmen der Methodik wurden KI-gestützte Werkzeuge zudem unterstützend bei der Planung und Auswertung der Experteninterviews eingesetzt. Die inhaltliche Ausarbeitung und fachliche Bewertung erfolgten eigenständig, sämtliche verwendeten Informationen stammen aus den identifizierten Originalquellen und sind gemäß den Zitierregeln der FH Oberösterreich belegt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsbestimmungen

Öffentliche Verwaltung

Die Bürokratietheorie Max Webers beschreibt Bürokratie als idealtypische Ausprägung legal-rationaler Herrschaft. Kennzeichnend sind institutionelle Prinzipien wie die Bindung an Normen, die hauptberufliche Amtsführung, eine feste Kompetenzordnung sowie eine klare Hierarchiestruktur. Weber entwickelte dazu mehrere Grundthesen: So gilt Bürokratie aufgrund ihrer formalen Rationalität als die für moderne Massengesellschaften unvermeidliche Verwaltungsform. Zudem betont er ihre besondere Effizienz und Verlässlichkeit, die für Kontinuität und Stabilität staatlichen Handelns sorgen. Viele dieser Merkmale prägen, wenn auch in weiterentwickelter Form, bis heute die deutsche Verwaltungsorganisation (vgl. Franz 2013, S. 25–26).

Gleichzeitig wird in der modernen Verwaltungswissenschaft zunehmend anerkannt, dass Verwaltung nicht mehr als einheitlich abgrenzbare, bürokratisch strukturierte Organisation verstanden werden kann. Vielmehr zeigt sich Verwaltung als ein funktional ausdifferenzierter Bereich mit unterschiedlichen Rechtsformen, Selbstverwaltungsrechten und hybriden Strukturen zwischen Staat, Kommunen, öffentlichen Unternehmen und privaten Dienstleistern. Verwaltung agiert heute im Spannungsfeld zwischen politischer

Steuerung, gesellschaftlichen Erwartungen und transnationalen Einflüssen (vgl. Döhler 2019, S. 19–20).

In dieser Arbeit wird der Begriff der öffentlichen Verwaltung daher in einem erweiterten Sinn verstanden. Er umfasst staatliche und staatsnahe Organisationen auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene, die auf Grundlage gesetzlicher Rahmenbedingungen öffentliche Aufgaben erfüllen. Diese begriffliche Rahmung dient als Ausgangspunkt für die weitere Analyse struktureller und kultureller Bedingungen von Diversität und Inklusion im Verwaltungskontext.

Diversity und Diversity Management

Der Begriff Diversität leitet sich vom lateinischen diversitas ab und bedeutet Unterschiedlichkeit oder Verschiedenheit. Ursprünglich aus der Biologie stammend, bezeichnet er im heutigen organisationsbezogenen Diskurs die Vielfalt menschlicher Identitäten und Lebensstile. Im internationalen Kontext fand Diversity seit den 1980er Jahren als Kriterium gesellschaftlicher Chancengleichheit Verbreitung und wurde ab den 1990er Jahren auch im deutschsprachigen Raum intensiv diskutiert. Dabei wird Diversität als Sammelbegriff verstanden, der unterschiedliche Dimensionen wie Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, soziale und kulturelle Hintergründe, Religion, Behinderung oder sexuelle Orientierung umfasst (vgl. Peters/Bauer 2024, S. 13–15).

Im öffentlichen Sektor stellt sich die Frage nach dem Umgang mit dieser Vielfalt besonders deutlich, da staatliche Verwaltungen alle Bevölkerungsgruppen vertreten und chancengleich bedienen sollen. Diversitätsmanagement gilt dabei als strategischer Ansatz, der strukturelle Benachteiligungen identifiziert, Maßnahmen zur Gleichstellung umsetzt und ein inklusives, diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld fördert. Es wirkt bereichsübergreifend, da es sowohl die Personalgewinnung und -entwicklung als auch die interne Kommunikation betrifft und zudem eng mit der Organisationskultur verknüpft ist. Diversitätsmanagement ist kein isoliertes Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der ein klares Bekenntnis zu Gleichbehandlung voraussetzt (vgl. Bundeskanzleramt, o. D. a).

Inklusion

Inklusion bedeutet die bewusste Gestaltung einer Kultur, in der alle Mitglieder einer Gemeinschaft oder Organisation, unabhängig von ihren individuellen Merkmalen, gleichermaßen Zugehörigkeit und Wertschätzung erfahren. Sie geht damit über das enge deutschsprachige Verständnis (Fokus auf Menschen mit Behinderungen) hinaus und bildet zusammen mit Diversity (Vielfalt) und Equity (Gleichstellung) eine notwendige Voraussetzung dafür, dass Vielfalt ihr Potenzial entfalten kann (vgl. Reuter 2023, S. 30).

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) ist ein sozial- und verhaltenswissenschaftlich fundierter, praxisorientierter Ansatz zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Sie beschreibt ein dynamisches, anwendungsbezogenes Vorgehen, das darauf abzielt, Organisationen langfristig weiterzuentwickeln (vgl. Schiessler 2013, S. 594-595.)

Eine einheitliche Definition der OE ist aufgrund der Vielzahl an Konzepten und praktischen Ansätzen kaum möglich. Dennoch besteht breite Übereinstimmung hinsichtlich grundlegender Merkmale: OE bezieht sich in der Regel auf die gesamte Organisation, ist langfristig angelegt und fördert die aktive Mitwirkung der Organisationsmitglieder. Der Veränderungsprozess wird dabei in der Regel von spezialisierten Fachkräften für OE konzipiert und gesteuert (vgl. Schiessler 2013, S. 595.).

Dabei stehen nicht nur strukturelle Veränderungen im Fokus, sondern auch Einstellungen, Denk- und Verhaltensmuster. OE betont Selbstverantwortung, Lernbereitschaft und Beteiligung als zentrale Prinzipien. Ziel ist es, einerseits die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation zu erhöhen und andererseits die Selbstentfaltung und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. Schiessler 2013, S. 595.).

Gerade im Kontext von Diversity und Inklusion gewinnt die OE zunehmend an Bedeutung. Aufbauend auf den zuvor dargestellten Prinzipien lässt sich argumentieren, dass vielfältige Belegschaften nur dann ihr Potenzial entfalten können, wenn tiefgreifende Veränderungen auf struktureller, kultureller und individueller Ebene stattfinden. In diesem Sinne kann OE als methodischer Rahmen verstanden werden, um Diversity-Maßnahmen partizipativ zu entwickeln, in der Organisationskultur zu verankern und langfristig wirksam

zu machen. Diese Übertragung der OE-Grundannahmen auf den Diversity-Kontext stellt eine eigene Interpretation dar.

2.2 Öffentliche Verwaltung in Österreich

Die öffentliche Verwaltung in Österreich wird im Wesentlichen durch Bedienstete der Gebietskörperschaften (Bund, Länder und Gemeinden) getragen. Der Begriff „öffentlicher Dienst“ bezeichnet die Gesamtheit dieser Beschäftigten, wenngleich die Abgrenzung aufgrund zahlreicher Ausgliederungen nicht einheitlich ist. Im Jahr 2023 belief sich der Personalstand auf insgesamt rund 368.700 Vollbeschäftigtenäquivalente (VBÄ), verteilt auf 135.497 im Bereich des Bundes, 147.712 bei den Ländern und 85.501 bei den Gemeinden (vgl. BMKÖS 2024b, S. 15).

Zusätzlich sind Beschäftigte in ausgegliederten Einrichtungen tätig. Dazu zählen insbesondere die Landeskrankenanstalten mit rund 99.240 VBÄ sowie weitere rund 6.500 Mitarbeiter:innen in sonstigen ausgegliederten Dienststellen. Eine der größten Gruppen innerhalb der Landesbediensteten stellen die rund 71.200 Landeslehrpersonen dar, deren Personalaufwand weitgehend durch den Bund im Rahmen des Finanzausgleichs getragen wird (vgl. BMKÖS 2024b, S. 16).

Eine funktionale Abgrenzung des öffentlichen Sektors erfolgt auf Basis des Europäischen Systems Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen (ESVG 2010). Demnach zählen nicht nur die Gebietskörperschaften, sondern auch Sozialversicherungsträger, Kammern, Fonds, Universitäten, Anstalten öffentlichen Rechts sowie bestimmte Unternehmen wie der ORF oder die ÖBB zum Sektor Staat. Voraussetzung ist, dass diese Einrichtungen nicht marktbestimmt agieren und mehrheitlich öffentlich finanziert werden. Im Jahr 2022 umfasste der öffentliche Sektor gemäß dieser Definition rund 797.300 Beschäftigungsverhältnisse in Österreich. Die ESVG-Systematik ermöglicht damit eine international vergleichbare statistische Erfassung öffentlich finanzierter Tätigkeiten (vgl. BMKÖS 2024b, S. 18–19).

2.2.1 Verfassungsrechtliche Grundlagen der Gleichstellung

Die rechtliche Grundlage für Gleichstellung und Antidiskriminierung in der österreichischen Verwaltung ist im Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG) verankert. Artikel 7 Abs. 1 B-VG legt fest, dass alle Staatsbürger:innen vor dem Gesetz gleich sind und

niemand aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Stand, Sprache oder Religion benachteiligt oder bevorzugt werden darf. Seit der Verfassungsnovelle von 1998 bekennen sich Bund, Länder und Gemeinden ausdrücklich zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern. Diese Bestimmung bildet die normative Grundlage für nachgelagerte Gleichbehandlungsgesetze auf Bundes- und Landesebene.

2.2.2 Gesetzliche Regelungen im Bundesdienst

Auf Ebene des Bundes bestehen mehrere einfachgesetzliche Bestimmungen, die Gleichstellung und Antidiskriminierung in der Bundesverwaltung regeln. Zentrale Rechtsquellen sind das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz 1993 (B-GlBG), das Bundesbehindertengleichstellungsgesetz 2005 (BGStG) und für Beeinträchtigte das Behinderteneinstellungsgesetz 1970 (BEinstG). Diese Gesetze gelten für Dienstverhältnisse in Bundesministerien, nachgeordneten Dienststellen sowie bundesweiten Organisationseinheiten. Sie schaffen rechtliche Grundlagen für Gleichstellung, Diversitätsförderung und den Schutz vor Diskriminierung. In den Landes- und Gemeindeverwaltungen gelten eigene Regelungen der Bundesländer, die sich am Bundesrecht orientieren, inhaltlich jedoch voneinander abweichen können.

2.2.3 Gesetzliche Regelungen im Landesdienst

In Oberösterreich regelt das Oö. Gleichbehandlungsgesetz 2021 (Oö. GBG) die Gleichstellung im öffentlichen Dienst. Es gilt für Dienstverhältnisse beim Land, in Gemeinden und Gemeindeverbänden (§ 1 Oö. GBG). Zentrale Inhalte sind u. a. die Pflicht zur aktiven Beseitigung struktureller Benachteiligung (§ 33), die Erstellung von Gleichstellungsprogrammen (§ 34) sowie Regelungen zur bevorzugten Aufnahme gleichqualifizierter Bewerberinnen in unterrepräsentierten Bereichen (§ 35). Ergänzend wird eine geschlechtergerechte Gestaltung von Ausschreibungen, Bildmaterial und Sprache gefordert (§§ 4–6). Die Einhaltung wird durch Gleichbehandlungsbeauftragte und -kommissionen überwacht (§§ 20–31). Das Oö. GBG enthält im Gegensatz zum Bundesrecht keine eigenen Regelungen zur Förderung von Menschen mit Behinderungen. Allerdings gilt im Landes- und Gemeindedienst ebenfalls das Behinderteneinstellungsgesetz, womit auch dort eine gesetzliche Beschäftigungspflicht für begünstigte Behinderte besteht. Insgesamt verfolgt das Landesgesetz ähnliche Ziele wie das Bundesrecht, setzt aber spezifischere Schwerpunkte auf sprachliche Gleichstellung und dezentral organisierte Kontrollstrukturen.

2.2.4 Diversitätsstruktur und -förderung auf Bundesebene

Im Bundesdienst wird Diversität als Anerkennung und aktive Gestaltung von Unterschiedlichkeit auf individueller, sozialer und struktureller Ebene verstanden. Ziel der öffentlichen Verwaltung ist es, ein diskriminierungsfreies, inklusives und gleichstellungsorientiertes Arbeitsumfeld zu schaffen, das Vielfalt wertschätzt und Chancengleichheit fördert. Im Diversitätsmanagement werden Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zusammengeführt und um verschiedene Diversitätsdimensionen erweitert, darunter Alter, Geschlecht, Behinderung, kulturelle Herkunft und sexuelle Orientierung. Als zentrale Anlaufstelle wurde im Bundesministerium eine eigene Organisationseinheit geschaffen, die unter anderem das Kompetenzcenter Inklusion umfasst (vgl. BMKÖS 2024b, S. 76–78).

Ein zentrales Ziel des Diversitätsmanagements ist es, bestehende Benachteiligungen zu identifizieren und auszugleichen sowie ein diskriminierungsfreies und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Diversitätsmanagement bezeichnet einen strategischen Ansatz, der alle Bereiche der Organisation umfasst, von der Personalgewinnung bis zur internen Kommunikation, und eng mit der Organisationskultur verknüpft ist Die rechtlichen Grundlagen dafür bilden unter anderem das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GlBG) und das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG), die durch strukturelle Maßnahmen wie positive Fördermaßnahmen ergänzt werden (vgl. Bundeskanzleramt, o. D. a).

Zur strukturellen Förderung der Gleichstellung sieht der Bundesdienst spezifische gesetzliche Vorgaben vor. Zentrales Ziel ist die Erhöhung des Frauenanteils in unterrepräsentierten Bereichen, vor allem in Führungs- und Entscheidungspositionen. Zu diesem Zweck besteht für alle Ressorts die Verpflichtung, Frauenförderpläne zu erstellen und deren Umsetzung sicherzustellen. Ergänzend dazu sieht das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz die regelmäßige Erstellung von Gleichstellungsberichten vor, um eine systematische Erfolgskontrolle sicherzustellen (vgl. § 11 B-GlBG). Auch für Menschen mit Behinderungen bestehen rechtlich verankerte Beschäftigungspflichten: Gemäß § 1 Abs. 1 Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) sind alle Dienstgeber in Österreich, einschließlich des öffentlichen Dienstes, verpflichtet, pro 25 Dienstverhältnisse mindestens eine begünstigte behinderte Person zu beschäftigen.

2.3 Diversity Management

2.3.1 Definition

„Diversity Management ist ein ganzheitliches Managementkonzept mit dem Ziel, sämtliche Prozesse und Strukturen von Unternehmen und Organisationen so auszurichten, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihren Identitätsmerkmalen Wertschätzung erfahren und die Chance bekommen, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen“ (Franken 2024, S. 96).

2.3.2 Historischer Wandel und Wandel des Diversity Managements

Die Ursprünge des Diversity Managements liegen in den Vereinigten Staaten, wo das Konzept in Folge gesetzlicher Antidiskriminierungsregelungen entstand. Bereits in den 1960er-Jahren wurde mit dem Civil Rights Act und später mit sogenannten „positive actions“ versucht, soziale Chancengleichheit für benachteiligte Gruppen zu fördern. In den 1980er-Jahren verlagerte sich der Fokus zunehmend auf die Vorteile organisationaler Vielfalt. Dadurch entstand die Grundlage für Diversity Management als strategischer Ansatz (vgl. Franken 2024, S. 64-65).

In Europa wurde die Entwicklung des Diversity Managements maßgeblich durch Gleichbehandlungsrichtlinien geprägt. Dazu zählen die Antirassismusrichtlinie (2000/43/EG) und die Rahmenrichtlinie Beschäftigung (2000/78/EG), die ein umfassendes Diskriminierungsverbot in Beschäftigung, Ausbildung und beruflicher Teilhabe etablierten. Ergänzend wurde mit weiteren Richtlinien die Gleichstellung von Frauen und Männern gestärkt. Allerdings wird betont, dass rechtliche Vorgaben allein nicht ausreichen, um Chancengleichheit zu gewährleisten. Vielmehr bedarf es konkreter Maßnahmen in Personal- und Organisationspolitik, die sowohl auf ethische Überzeugungen als auch auf ökonomische Argumente wie die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte verweisen (vgl. Franken 2024, S. 65).

2.3.3 Gründe

Die aktive Gestaltung von Diversity eröffnet für öffentliche Verwaltungen zahlreiche Chancen, die über rechtliche Verpflichtungen hinausgehen. Häufig wird Vielfalt noch immer als eine eher „lästige Aufgabe“ verstanden, die typischerweise in der Personalabteilung angesiedelt ist. Eine solche Reduktion auf rechtliche Mindeststandards wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) greift jedoch zu kurz. Vielmehr sollte

Diversity als strategische Ressource verstanden werden, die neue Perspektiven eröffnet und aktiv zur Verbesserung der Verwaltungsqualität beitragen kann (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 12).

Ein weiterer zentraler Vorteil von Diversity in der öffentlichen Verwaltung liegt in der erhöhten Problemlösungsfähigkeit. Gerade in Zeiten von Arbeitskräftemangel zeigt sich, dass vielfältig zusammengesetzte Teams über mehr Kreativität, Innovationskraft und Lösungsorientierung verfügen und damit komplexe Aufgaben besser bewältigen können. Zugleich schafft Vielfalt institutionelle Empathie und stärkt die Nähe zu Bürger:innen, indem Verwaltungsleistungen stärker nutzer:innen- und menschenzentriert ausgestaltet werden. Eine Verwaltung, die als „Spiegelbild der Gesellschaft“ wahrgenommen wird, genießt höhere Akzeptanz in der Bevölkerung und kann gesellschaftliche Bedürfnisse passgenauer erfüllen. Darüber hinaus unterstützt Diversity die Bewältigung demografischer Herausforderungen, verbessert das Recruiting neuer Talente, steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und trägt zu einem positiven öffentlichen Image bei (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 12–13).

Die aktive Gestaltung von Diversity stellt für die öffentliche Verwaltung eine Querschnittsaufgabe dar, die sämtliche Fachbereiche betrifft. Diversity muss dabei als kultureller Entwicklungsprozess verstanden und in Organisation, Personalmanagement, Personalentwicklung und Führung verankert werden. Auch der Aufbau diverser Teams sowie die nutzer:innenzentrierte Gestaltung von Verwaltungsleistungen gehören dazu. Ziel ist es, strukturelle Diskriminierungen zu vermeiden, Chancengleichheit zu fördern und neue Innovationspotenziale zu erschließen (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 14–16).

2.3.4 Dimensionen

Diversity ist ein mehrdimensionales Konzept, das soziale, kulturelle und individuelle Unterschiede systematisch in den Blick nimmt. Um diese Komplexität analytisch greifbar zu machen, wurden in Wissenschaft und Praxis sogenannte Diversity-Dimensionen entwickelt, die individuelle Unterschiede in strukturierter Form erfassen. Diese Modelle stellen eine bewusste Komplexitätsreduktion dar und sollen dabei helfen, Vielfalt gezielt zu reflektieren und handhabbar zu gestalten – insbesondere in Institutionen wie der öffentlichen Verwaltung (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 7).

In der Praxis hat sich insbesondere das Modell der Charta der Vielfalt e. V. etabliert, das in Anlehnung an Gardenswartz und Rowe (1998) die sogenannten „4 Layers of Diversity“ unterscheidet. Es beschreibt vier Ebenen von Diversitätsmerkmalen: (1) die Persönlichkeit, (2) die Kern-Dimensionen, (3) die äußeren Dimensionen und (4) die organisationalen Dimensionen. Während die äußeren und organisationalen Merkmale vergleichsweise veränderbar sind, gelten die Kern-Dimensionen als weitgehend stabil und haben den größten Einfluss auf Inklusion und Exklusion in Organisationen (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 7–8).

Zu den Kern-Dimensionen zählen nach diesem Modell sieben zentrale Merkmale: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie soziale Herkunft. Diese Dimensionen wurden von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) 2022 mit Blick auf den öffentlichen Dienst weiter konkretisiert und bilden damit ein zentrales Referenzmodell für Diversity in Verwaltungen (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 9).

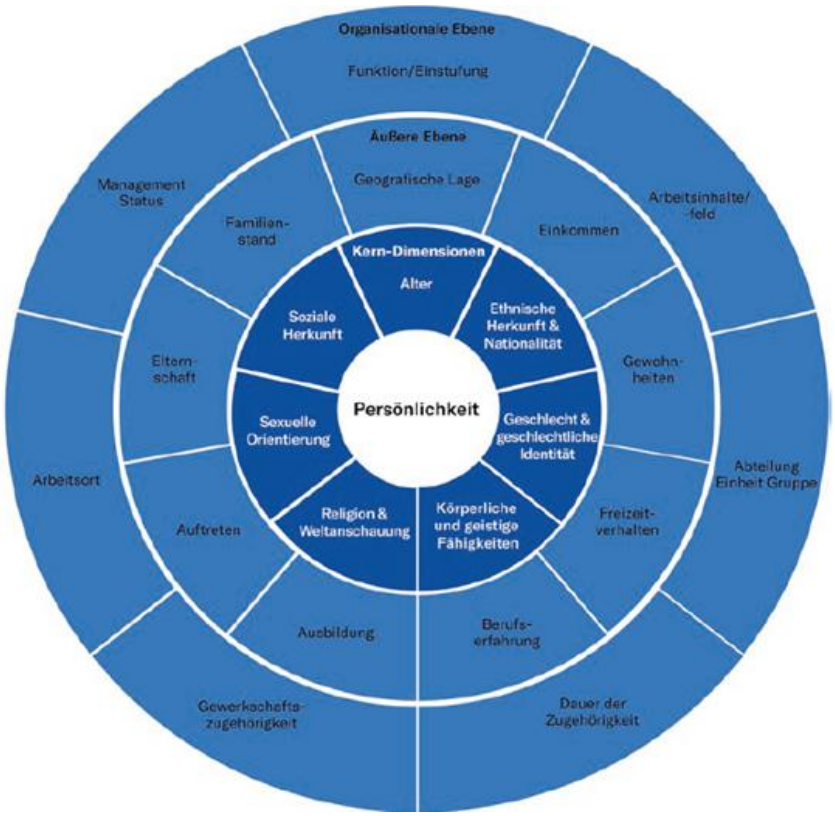

Abb. 1: „4 Layers of Diversity“-Modell – übernommen aus Meister/Hörmeyer (2023, S. 8), basierend auf Gardenswartz & Rowe (1998) und der Charta der Vielfalt e. V

Zu den Kern-Dimensionen zählen sieben Merkmale, die in besonderem Maße prägend für Inklusion und Exklusion in Organisationen sind:

Erstens betrifft dies Menschen mit unterschiedlichen körperlichen und geistigen Fähigkeiten, einschließlich gesundheitlicher Beeinträchtigungen wie chronischer oder psychischer Erkrankungen. Für sie ist ein barrierefreies Arbeitsumfeld ebenso zentral wie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 9).

Zweitens spielt das Generationen-Thema eine wichtige Rolle. Unterschiedliche Werte und Erfahrungen von Baby-Boomern bis zur Generation Z können im Arbeitsalltag Konflikte erzeugen, zugleich aber auch Lernchancen eröffnen. Ein aktiver Dialog zwischen den Generationen ist daher wesentlich für erfolgreiches Diversity Management (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 9–10).

Drittens erweitert ethnische Herkunft und Nationalität die Perspektivenvielfalt innerhalb von Verwaltungen, kann jedoch auch Spannungen hervorrufen. Umso wichtiger sind Offenheit und gegenseitiges Verständnis sowie eine Sensibilisierung gegenüber Vorurteilen und Alltagsrassismus (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 10).

Ein weiteres Feld betrifft die sexuelle Orientierung. Nicht-heterosexuelle Beschäftigte sehen sich vielfach mit Normvorstellungen oder Vorurteilen konfrontiert, was dazu führen kann, dass sie ihr privates Umfeld am Arbeitsplatz verschweigen. Hier ist ein Klima des Dialogs und der Akzeptanz entscheidend (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 10).

Auch soziale Herkunft und Lebenssituationen beeinflussen Karrieremöglichkeiten erheblich. So haben etwa Menschen aus Arbeiterfamilien oder Alleinerziehende erschwerte Bedingungen. Verwaltungen sind daher gefordert, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das soziale Ungleichheiten ausgleicht (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 10).

Darüber hinaus umfasst Diversity die Dimension Geschlecht und geschlechtliche Identität, die eine gleichberechtigte Förderung unabhängig von biologischem oder sozialem Geschlecht einschließt. Im deutschsprachigen Raum werden diese Dimensionen häufig mit den Sammelbegriffen LSBTIQ oder LGBTIQ erfasst (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 10).

Schließlich spielt auch die Religion bzw. Weltanschauung eine wichtige Rolle. Unterschiedliche Glaubensrichtungen oder der Atheismus können zu Vorurteilen führen, weshalb Verwaltungen Austauschmöglichkeiten und Aufklärungsarbeit bereitstellen sollten (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 11).

Die genannten Dimensionen verdeutlichen die Vielfalt innerhalb der Gesellschaft und bieten Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von Diversity-orientierten Strategien und Leitbildern. Zugleich bleibt zu berücksichtigen, dass diese Modelle nur eine vereinfachte analytische Perspektive darstellen und Diskriminierungen häufig in Form multipler Benachteiligungen auftreten. Solche Überschneidungen, etwa durch gleichzeitige Erfahrungen von Sexismus, Rassismus und Transfeindlichkeit, werden im Konzept der Intersektionalität beschrieben (vgl. Meister/Hörmeyer 2023, S. 11).

Dimension Alter in der öffentlichen Verwaltung

Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz verankert den rechtlichen Schutz vor Diskriminierung aufgrund des Alters im österreichischen Bundesdienst. Das B-GlBG regelt in seinem Paragraph 13 Absatz 1, dass niemand im Zusammenhang mit einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung diskriminiert werden darf, insbesondere nicht bei der Begründung des Dienstverhältnisses, der Entgeltfestsetzung, dem beruflichen Aufstieg oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (B-GlBG § 13 Abs 1).

Im Bundesdienst zeigt sich eine deutlich gealterte Belegschaft: Das Durchschnittsalter lag 2023 bei 44,6 Jahren und damit deutlich über jenem in der Privatwirtschaft (39,5 Jahre im Jahr 2022). Während rund 29,8 % der Beschäftigten unter 35 Jahre alt sind, gehören 41,8 % bereits der Altersgruppe 50+ an. Diese Entwicklung verdeutlicht den demografischen Wandel, der die Personalstruktur des Bundes nachhaltig prägt. Prognosen zufolge werden bis 2036 rund 44 % des derzeitigen Personals altersbedingt ausscheiden, was hohe Personalabgänge und entsprechende Herausforderungen für das Personalmanagement erwarten lässt (vgl. BMKÖS 2024b, S. 79).

Die sich verändernde Altersstruktur der Bundesbediensteten wird in den nächsten Jahren zu einer großen Herausforderung für das Personalmanagement. Im Mittelpunkt stehen

dabei Fragen nach der Aufrechterhaltung von Leistungsfähigkeit und Motivation, nach geeigneten Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter:innen mit länger zurückliegender Ausbildung sowie nach einer Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation, die den Bedürfnissen älterer Beschäftigter gerecht wird (vgl. BMKÖS 2024b, S. 81).

Ein wesentliches Risiko des demografischen Wandels im öffentlichen Dienst ist der drohende Verlust von Erfahrungswissen, wenn große Teile der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand treten. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, verfolgt die Bundesverwaltung eine mehrsäulige Wissensmanagement-Strategie. Dazu gehören unter anderem Weiterbildungsangebote an der Verwaltungsakademie des Bundes, regelmäßige Plattformtreffen zum Austausch von Fachwissen, die digitale Wissensmanagement-Plattform eWM sowie spezifische Inhouse-Seminare und Workshops. Diese Maßnahmen sollen sicherstellen, dass das über viele Jahre aufgebaute Erfahrungswissen gesichert, in die Organisation eingebunden und für zukünftige Herausforderungen nutzbar bleibt (vgl. Bundeskanzleramt, o. D. b).

Rückschluss

Die öffentliche Verwaltung steht vor einem strukturellen Generationsproblem. Einerseits dominiert eine alternde Belegschaft, die bald in den Ruhestand tritt und deren Wissen gesichert werden muss. Andererseits gibt es zu wenig junge Kräfte, um diese Lücke nahtlos zu schließen. Damit sind zwei zentrale Handlungsfelder klar: Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung. Ohne gezielte Strategien drohen sowohl Personalmangel als auch Qualitätsverluste in der Verwaltung.

Dimension ethnische Herkunft und Nationalität in der öffentlichen Verwaltung

Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz etabliert einen umfassenden rechtlichen Schutz vor Diskriminierung aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit im österreichischen Bundesdienst. Gemäß Paragraph 13 Absatz 1 des B-GlBG ist es verboten, Personen aufgrund ihrer ethnischen Zugehörigkeit im Zusammenhang mit einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis unmittelbar oder mittelbar zu diskriminieren, insbesondere bei der Begründung des Dienstverhältnisses, der Entgeltfestsetzung, dem beruflichen Aufstieg und der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (B-GlBG § 13 Abs 1). Während das Gesetz explizit vor ethnischer Diskriminierung schützt, wird in Absatz 2 eine wichtige Ausnahme für unterschiedliche Behandlungen aus Gründen der Staatsangehörigkeit sowie für

Behandlungen, die sich aus der Rechtsstellung von Staatsangehörigen dritter Staaten ergeben, festgelegt (B-GlBG § 13 Abs 2).

Im Jahr 2024 lebten in Österreich rund 2,51 Mio. Personen mit Migrationshintergrund, was einem Anteil von 27,8 % der Bevölkerung in Privathaushalten entspricht. Diese Gruppe umfasst sowohl Angehörige der ersten Generation (1,87 Mio. Personen, die selbst im Ausland geboren wurden) als auch Angehörige der zweiten Generation (634.300 Personen, in Österreich geborene Kinder zugewanderter Eltern). Gegenüber 2023 ist die Zahl um 2,5 % gestiegen, womit sich der langfristige Trend einer wachsenden Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund fortsetzt (vgl. Statistik Austria, 2025).

Ein Blick nach Deutschland verdeutlicht, dass trotz rechtlicher Schutzmechanismen Menschen mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung deutlich unterrepräsentiert sind. Während im Jahr 2023 rund 31,9 % der erwerbsfähigen Bevölkerung einen Migrationshintergrund aufwiesen, lag ihr Anteil in der Bundesverwaltung 2024 lediglich bei 16,2 % (vgl. BiB 2025, S. 13)

Der öffentliche Dienst nimmt als größter Arbeitgeber in Österreich eine besondere Vorbildfunktion ein und ist verpflichtet, ein diskriminierungsfreies und inklusives Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Das BMKÖS hat als erstes Bundesministerium die „Charta der Vielfalt Österreich“ unterzeichnet und 2022 ein Kompetenzzentrum für Diversität, Antirassismus und Antidiskriminierung eingerichtet, das Vielfalt im Bundesdienst fördert und Diskriminierung aktiv entgegenwirkt (vgl. BMWKMS, 2023).

Rückschluss

Die wachsende Zahl von Menschen mit Migrationshintergrund verlangt eine stärkere Repräsentation in der öffentlichen Verwaltung, um gesellschaftliche Vielfalt abzubilden und Vertrauen in staatliche Institutionen zu fördern. Obwohl rechtliche Schutzmechanismen existieren, besteht die Gefahr, dass durch strukturelle Barrieren und Unterrepräsentation Exklusion fortgeschrieben wird. Der öffentliche Dienst muss daher gezielt auf Diversität und Antidiskriminierung setzen, um seine Vorbildfunktion glaubwürdig wahrzunehmen und Integration aktiv zu fördern.

Dimension Geschlecht und geschlechtliche Identität in der öffentlichen Verwaltung

Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz bildet die zentrale rechtliche Grundlage für den Schutz vor geschlechtsbezogener Diskriminierung im österreichischen Bundesdienst. Gemäß Paragraph 4 des B-GlBG ist es verboten, Personen aufgrund ihres Geschlechts im Zusammenhang mit einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis unmittelbar oder mittelbar zu diskriminieren, insbesondere bei der Begründung des Dienstverhältnisses, der Entgeltfestsetzung, beim beruflichen Aufstieg und bei sonstigen Arbeitsbedingungen (B-GlBG § 4).

Das Gleichstellungsgebot ist auch verfassungsrechtlich verankert. Artikel 7 Abs. 2 des Bundes-Verfassungsgesetzes verpflichtet Bund, Länder und Gemeinden zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern. Er erlaubt ausdrücklich Maßnahmen, die bestehende Ungleichheiten abbauen und so die faktische Gleichstellung fördern. Damit geht die österreichische Verfassung über ein bloßes Diskriminierungsverbot hinaus und verankert aktivierende Gleichstellungspolitik als staatlichen Auftrag (vgl. BMFWF, o. D.).

Trotz dieser Fortschritte bestehen weiterhin strukturelle Unterschiede, insbesondere bei der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen. In der höchsten besoldungsrechtlichen Einstufung lag der Frauenanteil 2023 bei 37 %. Damit ist zwar seit 2006 ein kontinuierlicher Anstieg um 15,8 Prozentpunkte zu verzeichnen, dennoch bleibt bis zur tatsächlichen Gleichstellung ein deutlicher Handlungsbedarf bestehen (vgl. BMKÖS 2024b, S. 92).

Seit 2019 ist es in Österreich neben den traditionellen Einträgen „männlich“ und „weiblich“ möglich, auch einen alternativen Geschlechtseintrag zu wählen. Zunächst stand „divers“ zur Verfügung, seit September 2020 zusätzlich die Optionen „inter“, „offen“ sowie die ersatzlose Streichung des Eintrags. Damit existieren insgesamt sechs mögliche Kategorien in der Personenstandskategorie „Geschlecht“. Rechtsgrundlage ist ein Erkenntnis des Verfassungsgerichtshofs (2018), das intergeschlechtlichen Menschen ein Recht auf eine adäquate Bezeichnung im Personenstandsregister zuspricht. Die Umsetzung erfolgte über das Personenstandsgesetz 2013 in Verbindung mit einem Erlass des Innenministeriums (vgl. VIMÖ 2020).

Diese Entwicklung basiert auf dem Erkenntnis des Verfassungsgerichtshofs vom 15. Juni 2018 (G 77/2018), in dem Art. 8 EMRK, Schutz der menschlichen Identität, Individualität und Integrität, auch auf die Geschlechtsidentität angewendet wurde. Daraus folgt, dass der Staat die selbstbestimmte Geschlechtsidentität jeder Person anzuerkennen hat, unabhängig davon, ob Intersexualität oder Transidentität vorliegt (vgl. VfGH, 15.06.2018, G 77/2018; Venib, 2023).

Für trans, inter* und nicht-binäre Mitarbeitende werden an einzelnen Institutionen, wie etwa der Akademie der bildenden Künste Wien, gezielt Maßnahmen zur Unterstützung etabliert. Dazu zählen unter anderem vertrauliche Ansprechpersonen, Anpassungen bei Namens- und Personenstandsänderungen, geschlechterneutrale Kommunikationsformen sowie Initiativen zur Schaffung diskriminierungskritischer Hochschulstrukturen (vgl. Akademie der bildenden Künste Wien, 2025).

Ein wichtiger Aspekt im Umgang mit Geschlecht und geschlechtlicher Identität ist die geschlechtergerechte Sprache. Sie trägt wesentlich dazu bei, ein respektvolles und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen und Missverständnisse oder Diskriminierung zu vermeiden. Wie Scholz (2022) betont, geht es dabei nicht um starre Regeln, sondern um Sensibilität, Kreativität und einen Kommunikationsstil, der Menschen in ihrer Selbstbezeichnung respektiert. Dazu zählen die korrekte Verwendung von Namen und Pronomen ebenso wie der bewusste Umgang mit geschlechtsneutralen Formulierungen im administrativen und organisatorischen Alltag (vgl. Scholz, 2022, S. 159–162).

Rückschluss

Die öffentliche Verwaltung ist rechtlich verpflichtet und gesellschaftlich gefordert, tatsächliche Gleichstellung und Anerkennung geschlechtlicher Vielfalt umzusetzen. Während die rechtlichen Grundlagen stark ausgebaut wurden, bestehen nach wie vor strukturelle Defizite, etwa bei Frauen in Führungspositionen oder bei der institutionellen Unterstützung von trans, inter* und nicht-binären Personen. Damit ist klar: Neben Rechtsnormen braucht es eine Kultur des Respekts und inklusiver Praxis, die Geschlechtervielfalt sichtbar macht und faktische Gleichstellung aktiv fördert.

Dimension körperliche und geistige Fähigkeiten in der öffentlichen Verwaltung

Die Dimension körperliche und geistige Fähigkeiten umfasst Menschen mit Behinderungen und stellt eine zentrale Kategorie im österreichischen Gleichbehandlungsrecht dar. Das Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) definiert eine Behinderung als die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden körperlichen, geistigen oder psychischen Funktionsbeeinträchtigung bzw. einer Beeinträchtigung der Sinnesfunktionen, die geeignet ist, die Teilhabe am Arbeitsleben zu erschweren (§ 3 BEinstG).

Die österreichische öffentliche Verwaltung ist durch das Behinderteneinstellungsgesetz verpflichtet, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen. Dienstgeber, die 25 oder mehr Dienstnehmer:innen beschäftigen, müssen auf jeweils 25 Beschäftigte mindestens eine begünstigte behinderte Person einstellen. Als begünstigt behindert gelten österreichische Staatsbürger:innen mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 Prozent (vgl. ÖZIV Bundesverband, 2025).

Das rechtliche Rahmenwerk umfasst neben dem Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) auch das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG) sowie das Bundesbehindertengesetz (BBG). Diese Normen verbieten Diskriminierung aufgrund körperlicher, geistiger, psychischer oder Sinnesbeeinträchtigungen und verpflichten Arbeitgeber:innen zu angemessenen Vorkehrungen am Arbeitsplatz (vgl. Oesterreich.gv.at, 2024).

Die Definition von Behinderung in Österreich orientiert sich zunehmend am menschenrechtlichen Modell der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK). In der Präambel (lit. e) wird Behinderung nicht als Eigenschaft einer Person verstanden, sondern als Ergebnis der Wechselwirkung zwischen individuellen Beeinträchtigungen und einstellungs- bzw. umweltbedingten Barrieren, die eine gleichberechtigte Teilhabe an der Gesellschaft behindern (vgl. Sozialministerium 2022, S. 11–12).

Dieses Verständnis wird im zweiten Satz von Artikel 1 UN-BRK konkretisiert, wonach zu Menschen mit Behinderungen all jene zählen, die langfristige körperliche, psychische, intellektuelle oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit

verschiedenen Barrieren an einer vollen und wirksamen Teilhabe hindern können (vgl. Sozialministerium 2022, S. 12).

Auch die österreichische Rechtslage spiegelt diesen Ansatz wider: Das Behinderteneinstellungsgesetz (§ 3 BEinstG), das Bundesbehindertengesetz (§ 1 Abs. 2 BBG) und das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (§ 3 BGStG) definieren Behinderung als „Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden körperlichen, geistigen oder psychischen Funktionsbeeinträchtigung oder Beeinträchtigung der Sinnesfunktionen, die geeignet ist, die Teilhabe am Arbeitsleben (BEinstG) bzw. am Leben in der Gesellschaft (BBG, BGStG) zu erschweren“ (vgl. Sozialministerium 2022 S. 12).

In der praktischen Umsetzung wird jedoch häufig auf den sogenannten Grad der Behinderung abgestellt, der überwiegend nach medizinischen Kriterien auf Basis der Einschätzungsverordnung ermittelt wird. So hängt etwa der Zugang zum Kreis der begünstigten Behinderten im BEinstG oder die Ausstellung eines Behindertenpasses im BBG von dieser Einstufung ab. Mehrere Organisationen kritisieren in diesem Zusammenhang, dass die geltenden Verfahren zu stark einem medizinisch-defizitorientierten Modell folgen und damit den Intentionen der UN-BRK nicht ausreichend Rechnung tragen (vgl. Sozialministerium 2022, S. 13).

Der aktuelle Stand im Bundesdienst zeigt jedoch eine rückläufige Entwicklung. Die Anzahl begünstigter Behinderter mit einem Grad der Behinderung von 50% oder mehr ist von 4.180 Personen (April 2007) auf 3.780 Personen (April 2024) gesunken, was einem Rückgang von 9,57% entspricht (vgl. BMKÖS, 2024a, S. 1).

Die aktuelle Verteilung zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Ressorts. Während das Bildungsministerium mit 747 Personen die meisten Beschäftigten mit Behinderungen ausweist, folgen das Innenministerium mit 562 und das Finanzministerium mit 688 Personen. Damit variieren die Zahlen erheblich zwischen den Ressorts (vgl. BMKÖS, 2024a, S. 1–2).

Zur Förderung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wurden verschiedene Maßnahmen implementiert. Das Kompetenzcenter Inklusion im BMKÖS

fungiert als bundesweite Anlaufstelle, bietet Sensibilisierungs- und Fortbildungsangebote in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsakademie des Bundes an und organisiert den regelmäßigen Austausch zwischen Behindertenvertrauenspersonen (vgl. BMKÖS, 2024a, S. 2-3).

Rückschluss

Obwohl Österreich über eine starke gesetzliche Basis und die Orientierung an der UN-Behindertenrechtskonvention verfügt, zeigt sich in der öffentlichen Verwaltung eine Diskrepanz zwischen Norm und Umsetzung. Die rückläufigen Beschäftigungszahlen und die Dominanz des medizinischen Modells verdeutlichen strukturelle Defizite. Damit bleibt die zentrale Herausforderung, den Schritt von einer formalen Erfüllung gesetzlicher Vorgaben hin zu einer tatsächlich inklusiven Verwaltungskultur zu schaffen, die Barrieren abbaut und die Potenziale von Menschen mit Behinderungen aktiv fördert.

Dimension Religion und Weltanschauung in der öffentlichen Verwaltung

Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz gewährleistet einen umfassenden Schutz vor Diskriminierung aufgrund der Religion oder Weltanschauung im österreichischen Bundesdienst. Gemäß Paragraph 13 Absatz 1 des B-GlBG darf niemand im Zusammenhang mit einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis aufgrund seiner Religion oder Weltanschauung unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht bei der Begründung des Dienstverhältnisses, der Entgeltfestsetzung, dem beruflichen Aufstieg oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (B-GlBG § 13 Abs 1).

Im Jahr 2021 bekannten sich in Österreich rund 6,9 Mio. Menschen (77,6%) zu einer Religion, während 22,4% keiner Glaubensgemeinschaft angehörten. Die größte Glaubensgemeinschaft blieb mit 55,2% die römisch-katholische Kirche, gefolgt vom Islam (8,3%), der orthodoxen Kirche (4,9%) und der evangelischen Kirche (3,8%). Damit zeigt sich in den vergangenen Jahrzehnten sowohl eine fortschreitende Säkularisierung als auch eine zunehmende religiöse Diversität (vgl. Statistik Austria, 2022, S. 1–4)

Trotz des rechtlichen Schutzes kommt es in der Praxis zu Diskriminierungsfällen. Laut Gleichbehandlungsanwaltschaft betrafen im Bereich Religion etwa drei Viertel der Anfragen muslimische Religionszugehörigkeit; 73 % der gemeldeten

Diskriminierungserfahrungen traten in der Arbeitswelt auf, knapp die Hälfte davon im Bewerbungsprozess. Für die Gleichbehandlungskommission (Senat II) wurden im Berichtszeitraum 73 Anträge eingebracht; Religion wurde im Zusammenhang mit der Begründung eines Arbeitsverhältnisses 15-mal geltend gemacht (vgl. Parlament, 2020).

Rückschluss

Religion und Weltanschauung sind in Österreich von wachsender Diversität und Säkularisierung geprägt, was die öffentliche Verwaltung vor neue Integrationsaufgaben stellt. Während die Rechtslage Gleichbehandlung garantiert, bestehen in der Realität deutliche Diskriminierungsrisiken, insbesondere für religiöse Minderheiten wie Muslim:innen. Damit ergibt sich für die Verwaltung ein doppelter Auftrag: einerseits Neutralität und Gleichbehandlung sicherzustellen, andererseits aktiv zu einer offenen und diskriminierungsfreien Arbeitskultur beizutragen.

Dimension sexuelle Orientierung in der öffentlichen Verwaltung

Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz schützt umfassend vor Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung im österreichischen Bundesdienst. Gemäß Paragraph 13 Absatz 1 des B-GlBG darf niemand im Zusammenhang mit einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis aufgrund seiner sexuellen Orientierung unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht bei der Begründung des Dienstverhältnisses, der Entgeltfestsetzung, dem beruflichen Aufstieg oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (B-GlBG § 13 Abs 1).

Trotz des rechtlichen Schutzes erleben LGBTQIA+-Personen weiterhin Benachteiligungen im Arbeitsumfeld. Laut einer Studie von SORA im Auftrag der Arbeiterkammer Wien berichteten 60 % der Befragten von negativen Erfahrungen am Arbeitsplatz, etwa durch Gerüchte, obszöne Witze, Ausgrenzung oder unsachgemäße Kritik an der Arbeit (vgl. SORA, 2018, S. 9).

Einige Ministerien und öffentliche Dienststellen unterstützen gezielt LGBTQIA+-Beschäftigte durch Netzwerke wie BunterBund. Diese unabhängige, überparteiliche Initiative richtet sich an LGBTQIA+-Personen und deren Allies im Bundesdienst. Sie fördert Sichtbarkeit, Austausch und gegenseitige Unterstützung durch regelmäßige

Treffen, Veranstaltungen und digitale Kommunikation und setzt sich für eine offene und diskriminierungsfreie Organisationskultur ein (vgl. BMIMI, o. D.).

Rückschluss

Obwohl die rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich klar gegen Diskriminierung aufgrund sexueller Orientierung abgesichert sind, zeigt sich in der Praxis, dass kulturelle und strukturelle Barrieren fortbestehen. Für die öffentliche Verwaltung bedeutet dies, dass bloße Gesetzestreue nicht ausreicht. Erforderlich sind aktive Maßnahmen wie Netzwerke, Sensibilisierung und Kulturwandel, um ein wirklich inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem LGBTQIA+-Personen frei von Diskriminierung arbeiten können..

Dimension soziale Herkunft und Lebenssituation in der öffentlichen Verwaltung

Die soziale Herkunft stellt eine der jüngeren Dimensionen von Diversity dar, die erst kürzlich verstärkt Beachtung findet. Gemeint ist damit, wie der familiäre, soziale und ökonomische Hintergrund das Bildungspotenzial, die Entwicklungsmöglichkeiten und schlussendlich den beruflichen Werdegang einer Person beeinflusst. Insbesondere in Deutschland ist nach wie vor zu beobachten, dass die Bildungswege maßgeblich durch den Status und die Bildung der Eltern geprägt werden. Personen, deren Eltern einen hohen Bildungsgrad und sozioökonomischen Status aufweisen, nehmen häufiger ein Studium auf und erreichen gehobene Berufspositionen. Im Gegensatz dazu bleiben Kinder aus sozial benachteiligten Familien oftmals mit geringerer Qualifikation und Chancen zurück. So entstehen generationsübergreifende Muster sozialer Ungleichheit, die nur schwer durchbrochen werden können (vgl. Franken, 2024, S. 51–52)

Eine legal definierte Diskriminierung aufgrund sozialer Herkunft ist im österreichischen Bundes-Gleichbehandlungsgesetz nicht vorgesehen. Soziale Herkunft zählt nicht zu den ausdrücklich normierten Diskriminierungsgründen, weshalb Betroffene in diesem Zusammenhang keinen expliziten rechtlichen Schutz nach dem B-GlBG genießen. Das Gesetz nennt als geschützte Merkmale lediglich ethnische Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, Alter und sexuelle Orientierung (§ 13 Abs. 1 B-GlBG).

Die Auswirkungen der sozialen Herkunft auf Bildungs- und Karrierewege sind in Österreich wissenschaftlich gut dokumentiert. So zeigt die Erwachsenenbildungs-Erhebung 2016/17 der Statistik Austria, dass nahezu 50 % der Kinder von Eltern mit

akademischem Bildungsabschluss ebenfalls studieren, während dieser Anteil in Haushalten mit maximal Pflichtschulabschluss unter 10 % liegt (vgl. Momentum Kongress 2020, S. 3).

Studien zeigen, dass 44% der Menschen in Österreich sich in den letzten drei Jahren in zumindest einem Lebensbereich diskriminiert oder schlechter behandelt fühlten. 25% der Betroffenen führen die erlebte Diskriminierung auf ihre aktuelle soziale Stellung zurück, was sie zur häufigsten Nennung bei den vermuteten Diskriminierungsgründen macht (vgl. Arbeiterkammer, 2020, S. 5).

Rückschluss

Die soziale Herkunft wirkt sich in Österreich maßgeblich auf Chancenungleichheiten im Bildungs- und Berufsweg aus. Obwohl sie einen der wichtigsten Diskriminierungsgründe in der Wahrnehmung Betroffener darstellt, fehlt bislang eine rechtliche Absicherung im Gleichbehandlungsrecht. Damit bleibt soziale Herkunft eine strukturell verfestigte Barriere, die nur durch politische und organisatorische Maßnahmen, etwa gezielte Förderprogramme, Durchbrechung von Bildungsbarrieren und Sensibilisierung in Institutionen, abgebaut werden kann.

2.4 Erfolgsfaktoren im Change Management

Aus Sicht dieser Arbeit sind organisatorische Veränderungsprozesse nicht allein eine Frage durchdachter strategischer Planung, sondern gleichermaßen ein Ergebnis gezielter sozialer Gestaltung. Dabei wird angenommen, dass insbesondere Partizipation und Integration maßgebliche Voraussetzungen darstellen, um unterschiedliche Perspektiven einzubinden und Veränderungen langfristig zu verankern. Ein praxisnahes Orientierungsmodell hierfür liefert Lauer (2019) mit seinen neun Erfolgsfaktoren des Change Managements, die sich inhaltlich gut mit Aspekten der Diversität verknüpfen lassen. Vor allem durch die Faktoren „Partizipation“ und „Integration“.

2.4.1 Person

Erfolgreiche Veränderungsvorhaben benötigen Führungskräfte, die je nach Situation sowohl transformatorische als auch transaktionale Führungsansätze einsetzen können. Transformatorische Führung zeichnet sich durch Inspiration, Motivation, visionäres Denken, Coaching sowie durch eine authentische Vorbildfunktion aus. Transaktionale

Führung hingegen legt den Fokus auf Ordnung und Stabilität. Die zielgerichtete Kombination beider Stile ist entscheidend, um Wandel wirksam einzuleiten und zu steuern (vgl. Lauer, 2019, S. 87).
Im Modell von Lauer steht der Erfolgsfaktor „Person“ nicht ohne Grund an erster Stelle. Jeder Veränderungsprozess beginnt mit der Schaffung einer initialen Motivation; oftmals sind es einzelne Akteure, nicht zwingend aus der höchsten Führungsebene, die diesen Anstoß geben und den Prozess vorantreiben (vgl. Lauer, 2019, S. 88).

Eine kompetente Führungskraft sorgt erstens dafür, dass innerhalb der gesamten Organisation möglichst umfassend Bereitschaft für Veränderungen entsteht idealerweise nicht schrittweise, sondern durch ein von Beginn an förderliches Organisationsklima. Zweitens bietet sie während des gesamten Prozesses Orientierung. Drittens achtet sie darauf, die anfängliche Motivation über die gesamte Dauer hinweg aufrechtzuerhalten und Mitarbeitende fortwährend zu inspirieren. Viertens stellt sie sicher, dass der Wandel auch organisatorisch und koordinativ effizient umgesetzt wird. Reine Inspiration genügt nicht (vgl. Lauer, 2019, S. 88-89).

Da diese vier Kompetenzen selten in einer einzelnen Person vereint sind, ist in der Praxis meist ein Führungsteam erforderlich, welches den Wandel gemeinsam initiiert und begleitet (vgl. Lauer, 2019, S. 89).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Person“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass Führungskräfte die entscheidende Weichenstellung vornehmen. Sie gestalten nicht nur Strukturen, sondern prägen durch ihr Verhalten maßgeblich die Kultur. Wer als Führungskraft Inspiration und Vorbildfunktion lebt, macht Vielfalt sichtbar als Chance und schafft damit Akzeptanz im Team. Gleichzeitig braucht es klare Rahmenbedingungen. Beispiele hierfür sind verbindliche Richtlinien gegen Diskriminierung, fest verankerte Prozesse zur Gleichstellung. Entscheidend ist, dass dies nicht allein Aufgabe der obersten Ebene ist. Jede Führungskraft, unabhängig von der Hierarchie, trägt Verantwortung für ein Umfeld, in dem sich Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven und Erfahrungen respektiert und wertgeschätzt fühlen. So wird Diversität nicht nur ein Leitbild auf Papier, sondern ein gelebter Bestandteil des Veränderungsprozesses.

2.4.2 Vision

Visionen dienen im Veränderungsprozess als Leitbild und vermitteln ein realistisches, zugleich ambitioniertes Zukunftsbild, das auf einer fundierten Analyse der Organisation und ihres Umfelds basiert. Damit sie Wirkung entfalten können, müssen Visionen klar formuliert, motivierend, praxisorientiert und ethisch reflektiert sein. Ihre Entwicklung und fortlaufende Überprüfung sollte unter Einbeziehung möglichst vieler Beteiligter erfolgen (vgl. Lauer, 2019, S. 113).

Zwei zentrale Punkte verdeutlichen, weshalb die Vision zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change Management zählt (vgl. Lauer, 2019, S. 115).

Eine Vision dient nicht nur als Orientierungsrahmen, sondern ist insbesondere für qualifizierte Mitarbeitende bedeutsam, die den tieferen Sinn hinter Veränderungen nachvollziehen möchten. Dieses Verständnis befähigt sie dazu, ihr Handeln zielgerichtet auszurichten. In einer Arbeitswelt, die von größerem Gestaltungsspielraum, fortschreitender Automatisierung und einer stärkeren Beteiligung aller an Verbesserungsprozessen geprägt ist, stellt dies einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (vgl. Lauer, 2019, S. 116).

Die Kenntnis einer klaren Zielrichtung wirkt sich nicht allein auf die Orientierung aus, sondern auch auf die Motivation. Wenn Mitarbeitende erkennen, dass ein erstrebenswertes Ziel verfolgt wird, verstehen sie den Sinn ihrer Arbeit und setzen sich folglich intensiver ein. Nicht aufgrund äußerer Anreize, sondern aus innerem Antrieb (vgl. Lauer, 2019, S. 116).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Vision“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass eine klar formulierte und gemeinsam entwickelte Vision besonders wirkungsvoll ist, wenn sie Vielfalt ausdrücklich als zentralen Wert der Organisation verankert. Sie schafft Orientierung und macht deutlich, dass Inklusion kein Nebenprojekt, sondern ein strategisches Ziel ist. Werden bei der Entwicklung der Vision unterschiedliche Perspektiven, insbesondere von Menschen aus bislang unterrepräsentierten Gruppen, aktiv einbezogen, entsteht ein Zukunftsbild, das authentisch wirkt und breite Akzeptanz findet. Eine so erarbeitete Vision steigert die Motivation, weil sich Mitarbeitende mit

vielfältigen Hintergründen, Erfahrungen und Lebensrealitäten stärker mit den Zielen identifizieren. Sie erkennen, dass ihre individuellen Beiträge nicht nur willkommen, sondern entscheidend für das gemeinsame Vorankommen sind.

2.4.3 Kommunikation

Kommunikation stellt im Change Management einen zentralen Erfolgsfaktor dar, da diese Transparenz fördert, Orientierung vermittelt und bei der Bewältigung von Konflikten sowie dem Abbau von Widerständen unterstützt. Besonders der persönliche Austausch, bei dem auch nonverbale Signale wie Gestik und Mimik zum Tragen kommen, wirkt motivierend und reduziert potenzielle Missverständnisse. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ist es erforderlich, zielgruppenorientierte Botschaften zu formulieren, alle Betroffenen zeitnah zu informieren und in den jeweiligen Phasen geeignete Kommunikationsinstrumente einzusetzen (vgl. Lauer, 2019, S. 125).

Der Beitrag der Kommunikation zum Erfolg von Veränderungsprozessen lässt sich mit ihrer Rolle als Katalysator beschreiben. Zwar reicht diese allein nicht aus, um den Wandel erfolgreich zu gestalten, jedoch ist sie eine unverzichtbare Voraussetzung für dessen Initiierung und Umsetzung. In dieser Funktion übernimmt Kommunikation mehrere zentrale Aufgaben (vgl. Lauer, 2019, S. 128).

Für einen reibungslosen und zielorientierten Wandel müssen alle Beteiligten und Betroffenen ausreichend informiert werden. Dazu gehören insbesondere:
– Die Vermittlung der Gründe für den Wandel, um dessen Notwendigkeit deutlich zu machen.
– Die Benennung der angestrebten Visionen und Ziele, damit jede Person in der Organisation weiß, worauf hingearbeitet wird (vgl. Lauer, 2019, S. 128).

Eine weitere Schlüsselfunktion der Kommunikation liegt in der Identifikation und Minderung von Widerständen. Solche entstehen häufig durch fehlgeschlagene oder unzureichende Kommunikationsprozesse, insbesondere wenn erklärungsbedürftige Reaktionen auf Veränderungen auftreten. Kommunikation ist in diesem Zusammenhang nicht nur mögliche Ursache, sondern auch das zentrale Mittel, um Widerstände zu überwinden. Sie trägt dazu bei, Missverständnisse zu klären, Informationslücken zu schließen und Akzeptanz für den Wandel zu schaffen (vgl. Lauer, 2019, S. 128).

Im Rahmen des Change Managements erfüllt Kommunikation nicht nur eine einleitende Funktion, sondern wirkt auch als Verstärker bereits eingeleiteter Veränderungen. Besonders in der Anfangsphase eines Wandlungsprozesses ist häufig mit Zurückhaltung oder Skepsis zu rechnen, die sich schnell in Widerständen niederschlagen kann, wenn sichtbare Fortschritte ausbleiben. Um dem entgegenzuwirken, ist es entscheidend, regelmäßig Rückmeldungen zu geben und über erzielte Teilerfolge zu informieren. Die frühzeitige Präsentation solcher Ergebnisse kann die Motivation der Beteiligten stabilisieren oder sogar steigern (vgl. Lauer, 2019, S. 128-129).

Ein weiterer bedeutsamer Beitrag der Kommunikation liegt in ihrer Rolle bei der Förderung sozialer Integration. Veränderungsprozesse führen nicht selten dazu, dass Personen zusammenarbeiten müssen, die zuvor kaum Berührungspunkte hatten. Dies kann Ablehnung oder Spannungen hervorrufen. In diesem Zusammenhang bildet Kommunikation die zentrale Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit. Während nonverbale Signale, wie Mimik, Gestik, Stimme oder räumliche Distanz, unbewusst Distanz oder Ablehnung vermitteln können, bietet gezielte sprachliche Kommunikation die Möglichkeit, Vorurteile abzubauen und eine kooperative Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Gegebenenfalls kann dies auch den offenen und sachlichen Austausch über bestehende Konflikte einschließen (vgl. Lauer, 2019, S. 129).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Kommunikation“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass sie nicht nur unterstützend, sondern ein tragender Bestandteil jeder Initiative ist. Eine klare, wertschätzende und inklusionsorientierte Kommunikation schafft die Grundlage dafür, dass sich alle Mitarbeitenden, unabhängig von individuellen Merkmalen oder Hintergründen, gehört und respektiert fühlen. Besonders wichtig ist dabei sprachliche Sensibilität, beispielsweise durch gendergerechte Ausdrucksformen oder das bewusste Vermeiden diskriminierender Begriffe. Die einschlägige Literatur zeigt, dass zielgruppenorientierte Botschaften, die unterschiedliche Perspektiven einbeziehen, Barrieren abbauen und das Vertrauen in Veränderungsprozesse stärken können. Eine diversitätssensible Kommunikation trägt nicht nur dazu bei, Widerstände zu reduzieren, sondern fördert auch den sozialen Zusammenhalt, indem sie die Vielfalt innerhalb der Organisation sichtbar macht und positiv bewertet.

2.4.4 Re-Edukation

Unter Re-Edukation werden sämtliche Maßnahmen der Personalentwicklung verstanden, die im Zuge geplanter Veränderungen proaktiv initiiert werden, um Wissen, Kompetenzen und Einstellungen der Mitarbeitenden gezielt zu erweitern. Ziel ist es, diese optimal auf neue Anforderungen vorzubereiten. Neben der fachlichen Qualifizierung wirkt Weiterbildung zudem motivationsfördernd. Die Kombination von praxisnahen (on-the-job) und außerbetrieblichen (off-the-job) Lernformaten erhöht die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und unterstützt die Übertragung des Erlernten in den Arbeitsalltag (vgl. Lauer, 2019, S. 185).

Im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse trägt Re-Edukation auf drei wesentliche Arten zum Erfolg bei. Zwei dieser Beiträge ergeben sich unmittelbar aus den Zielen der Personalentwicklung, während der dritte eher als indirekter, jedoch entscheidender Nebeneffekt zu betrachten ist (vgl. Lauer, 2019, S. 187).

Erstens unterstützt Re-Edukation den erforderlichen kulturellen Wandel in der Organisation. Zwar richtet sich Kulturveränderung grundsätzlich auf die Gesamtorganisation, doch beginnt sie immer bei den einzelnen Mitarbeitenden. Veränderungen in Wertvorstellungen und Einstellungen, insbesondere die generelle Offenheit gegenüber Wandel sowie die Bereitschaft, diesen aktiv mitzugestalten, können ein Klima der Beteiligung und Akzeptanz fördern und so Widerständen vorbeugen (vgl. Lauer, 2019, S. 187).

Zweitens trägt Re-Edukation dazu bei, bestehende Qualifikationslücken zu schließen. Organisatorische Veränderungen gehen häufig mit der Anpassung von Rollenprofilen und Verantwortlichkeiten einher, beispielsweise wenn Mitarbeitende erstmals Führungsaufgaben übernehmen. Auch identifizierte Kompetenzdefizite in Bereichen wie Prozessmanagement, Technologieanwendung oder Markterschließung können als Auslöser für Veränderungsprozesse fungieren. In solchen Fällen ergibt sich aus den strategischen Zielen des Wandels ein erhöhter Bedarf an gezielter Weiterbildung und Qualifikation (vgl. Lauer, 2019, S. 187).

Drittens wirkt Re-Edukation potenziell motivationssteigernd. Viele Beschäftigte interpretieren Weiterbildungsangebote als Ausdruck von Anerkennung, da sie

Rückschlüsse auf die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden zulassen. Werden Veränderungsprozesse mit erweiterten Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung verknüpft, kann dies als zusätzlicher Anreiz dienen und die individuelle Bereitschaft, den Wandel aktiv zu unterstützen, spürbar erhöhen (vgl. Lauer, 2019, S. 187).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Re-Edukation“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur fachliche, sondern auch interkulturelle und diversitätssensible Kompetenzen gezielt fördern können. Schulungen zu Themen wie unbewusste Vorurteile, diskriminierungsfreie Kommunikation oder inklusives Führungsverhalten schaffen ein Bewusstsein für Vielfalt und helfen, Barrieren im Arbeitsalltag abzubauen. Besonders wirkungsvoll sind praxisnah gestaltete Formate, die konkrete Handlungsempfehlungen geben, wie Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven und Erfahrungen aktiv einbezogen werden können. Neben dem Kompetenzaufbau sendet ein solches Angebot auch ein starkes Signal der Wertschätzung, da es verdeutlicht, dass Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern gezielt gefördert wird. Dies kann langfristig die Offenheit für Veränderungen erhöhen und das Engagement für eine inklusive Unternehmenskultur stärken.

2.4.5 Projektorganisation

Im Rahmen des Change Managements schafft eine klar strukturierte Projektorganisation Orientierung, indem Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zeitpläne und Ressourcen eindeutig festgelegt werden. Strategisch bedeutsame Projekte sollten mit den jeweils besten verfügbaren Fachkräften besetzt werden. Neben einer professionellen Planung zählen insbesondere die Integration aller Teammitglieder, die gezielte Kommunikation und Vermarktung erzielter Projekterfolge sowie die bewusste Auswahl sogenannter „Quick Wins“ zu den zentralen Erfolgsfaktoren. Eine durchdachte Projektstruktur mit klaren Steuerungsgremien und, falls erforderlich, einem Project Management Office erleichtert die Koordination komplexer Vorhaben. Der Einsatz agiler Methoden ermöglicht zudem eine flexible, partizipative Umsetzung (vgl. Lauer, 2019, S. 199).

Innerhalb des Change Management-Modells nimmt das Projektmanagement eine Schlüsselrolle ein, da es wesentlich zur Orientierung aller Beteiligten beiträgt. Diese

Orientierung wird vor allem durch die gezielte Reduzierung von Komplexität erreicht. Da Veränderungsprozesse im organisatorischen Umfeld häufig mit vielschichtigen Herausforderungen einhergehen, ist es erforderlich, diese in überschaubare Strukturen zu überführen. Projektmanagement leistet dies, indem es zentrale Handlungsfelder identifiziert und in der Regel als eigenständige Teilprojekte ausgestaltet. Auf diese Weise wird die Realität auf ein handhabbares Modell mit den relevanten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und Maßnahmen verdichtet. Dies ermöglicht nicht nur ein zielgerichtetes Reagieren auf auftretende Herausforderungen, sondern vermittelt den Beteiligten zugleich das Vertrauen, den Wandel erfolgreich gestalten zu können. Die Festlegung anspruchsvoller, jedoch klar umrissener Ziele innerhalb der Teilprojekte schafft zudem kleinere Teilvisionen, die motivierend wirken und den Fortschritt erlebbar machen (vgl. Lauer, 2019, S. 200).

Ein weiterer zentraler Beitrag des Projektmanagements, im Rahmen von Veränderungsprozessen, besteht in der eindeutigen Festlegung von Verantwortlichkeiten. Neben der inhaltlichen Schwerpunktsetzung ist es unerlässlich, Zuständigkeiten klar zu definieren, da Maßnahmen ohne fest zugewiesene Verantwortung oder bei unklarer Verantwortungsverteilung in der Regel an Wirkung verlieren. Daher gilt es nicht nur, präzise Ziele zu formulieren, sondern auch klar zu benennen, welche Personen letztlich für deren Umsetzung und Erreichung verantwortlich sind. Diese Transparenz erleichtert allen Beteiligten die Orientierung, da deutlich erkennbar wird, worauf die eigene Arbeit sowie die Prioritätensetzung auszurichten sind (vgl. Lauer, 2019, S. 200-201).

Ein zusätzlicher Erfolgsfaktor des Projektmanagements liegt in der gezielten Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen. Veränderungsvorhaben benötigen in der Regel sowohl personelle als auch finanzielle Mittel. Innerhalb der Projektstruktur werden diese Ressourcen den jeweils verantwortlichen Akteuren gezielt zugeordnet, wodurch eine verlässliche Grundlage für die Planung und Umsetzung der vorgesehenen Maßnahmen entsteht (vgl. Lauer, 2019, S. 201).

Darüber hinaus leistet das Projektmanagement einen wesentlichen Beitrag zur Einhaltung von Zielen und Terminen. Durch den Einsatz bewährter Methoden der Projektplanung und -steuerung wird darauf hingearbeitet, die definierten Vorgaben und Zeitpläne zuverlässig zu erfüllen. Die verantwortlichen Personen werden anhand der Zielerreichung und

Termintreue bewertet und sind im Ausnahmefall verpflichtet, Abweichungen vom ursprünglichen Plan transparent und nachvollziehbar zu begründen (vgl. Lauer, 2019, S. 201).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Projektorganisation“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass eine klare Struktur und eindeutige Verantwortlichkeiten entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung entsprechender Maßnahmen sind. Wenn Ressourcen gezielt zugewiesen und Zuständigkeiten transparent definiert werden, können Initiativen wie die Einführung inklusiver Sprache, Mentoring-Programme für bislang unterrepräsentierte Gruppen oder Sensibilisierungstrainings effizient geplant und umgesetzt werden. Besonders wirkungsvoll ist es, in der Projektplanung die Vielfalt der Teammitglieder aktiv einzubeziehen, sowohl bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, als auch bei der Beteiligung an Entscheidungsprozessen. So fließen unterschiedliche Perspektiven in die Gestaltung der Maßnahmen ein, wodurch inklusivere und tragfähigere Lösungen entstehen. Die bewusste Auswahl von frühen, sichtbaren Erfolgen, etwa Anpassungen in Richtlinien oder symbolische Anerkennungen von Vielfalt, kann zusätzlich die Akzeptanz im gesamten Unternehmen fördern. Eine diversitätssensible Projektorganisation schafft damit nicht nur Ordnung, sondern auch eine stabile Grundlage für nachhaltige kulturelle Veränderungen.

2.4.6 Konsultation

Unter Konsultation wird im Kontext von Veränderungsprozessen die Inanspruchnahme interner oder externer Beratungsleistungen verstanden. Diese können entweder inhaltliche Impulse geben oder den gesamten Wandelprozess professionell begleiten und steuern. Beraterinnen und Berater bringen in der Regel fachliche Expertise, eine neutrale Perspektive sowie Überzeugungskraft ein. Der tatsächliche Mehrwert dieser Unterstützung ist jedoch nur dann gegeben, wenn ihre Unabhängigkeit gewahrt bleibt und die erarbeiteten Lösungen individuell auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnitten sind. Daher sollte die Auswahl der beratenden Instanzen sorgfältig erfolgen und sich auf nachweisbare Referenzen oder fundierte Praxiserfahrungen stützen (vgl. Lauer, 2019, S. 217).

Der Einsatz externer Beratung im Zuge von Veränderungsprozessen kann auf verschiedene Beweggründe zurückgehen, wobei in der Praxis häufig mehrere dieser Motive parallel zum Tragen kommen (vgl. Lauer, 2019, S. 220).

Erstens besteht ein zentraler Beitrag externer Beratung im Transfer von Wissen und Expertise von außen. Häufig wird der Bedarf an organisatorischem Wandel erst in einer fortgeschrittenen Phase erkannt, oftmals dann, wenn sich bereits erste Anzeichen einer Krise zeigen. In solchen Situationen mangelt es innerhalb der Organisation nicht selten an hinreichender interner Lösungskompetenz. Externe Beraterinnen und Berater können hier auf Erfahrungen aus anderen Unternehmen oder Branchen zurückgreifen und spezielles Fachwissen einbringen, das vielfach aus engem Austausch mit der betriebswirtschaftlichen Forschung resultiert. Dieses Know-how sollte jedoch nicht unverändert übernommen, sondern passgenau auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten werden (vgl. Lauer, 2019, S. 220).

Zweitens liegt ein wesentlicher Nutzen externer Beratung in ihrer neutralen Position. Da Veränderungsprozesse häufig mit Widerständen einhergehen, kann eine unvoreingenommene Außenperspektive wesentlich dazu beitragen, Sachverhalte objektiv zu analysieren und zu bewerten. In diesem Zusammenhang übernehmen Beraterinnen und Berater mitunter die Funktion von Vermittlern, die Konflikte moderieren und eine ausgewogene Kommunikation zwischen allen Beteiligten sicherstellen. Gerade bei partizipativ angelegten Veränderungsvorhaben ist diese Rolle von besonderer Bedeutung (vgl. Lauer, 2019, S. 220).

Drittens kann der Einsatz externer Beratung die Überzeugungskraft im Veränderungsprozess erhöhen. Unternehmen erhoffen sich davon häufig bessere Chancen, eine neue strategische Ausrichtung intern zu verankern. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der sprichwörtlichen Erfahrung, dass „der Prophet im eigenen Land nichts gilt“. Wird diese Funktion jedoch so ausgelegt, dass Berater primär die bereits bestehende Position des Managements vertreten, kann dies mit dem Anspruch auf Neutralität kollidieren. Unabhängig davon verfügen externe Berater in der Regel über besondere Fähigkeiten in der anschaulichen Aufbereitung sowie der überzeugenden Präsentation

von Projektergebnissen, was dem internen Projektmarketing insgesamt zugutekommt (vgl. Lauer, 2019, S. 220-221).

Viertens fließt die Erfahrung externer Berater in die professionelle Steuerung von Projekten ein. Besonders bei umfangreichen Change Management-Vorhaben kann die Einrichtung eines Project Management Office (PMO) von Vorteil sein. Durch ihre langjährige Praxis im Projektmanagement sind Beraterinnen und Berater in der Lage, Planungs- und Monitoring-Methoden effizient einzusetzen und zugleich die soziale Führung und Koordination von Teams wirkungsvoll zu unterstützen (vgl. Lauer, 2019, S. 221).

Fünftens ermöglichen externe Berater durch ihren vollständigen Arbeitseinsatz eine besonders intensive Begleitung von Projekten. Während interne Projektbeteiligte ihre Aufgaben im Veränderungsprozess meist zusätzlich zu ihrem regulären Tagesgeschäft übernehmen, konzentrieren sich Berater nahezu vollständig auf das jeweilige Vorhaben. Ihr hoher Erfolgsdruck, resultierend aus der Abhängigkeit von Kundenzufriedenheit, Anschlussaufträgen und Empfehlungen führt in der Regel zu einer entsprechend ausgeprägten Einsatzbereitschaft. Der mit externen Beratungsleistungen häufig verbundene hohe Tagessatz kann somit durch die erzielte Leistungsintensität und die Qualität der Projektergebnisse gerechtfertigt werden (vgl. Lauer, 2019, S. 221).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Konsultation“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass gezielte interne wie externe Beratung einen wesentlichen Beitrag zu wirksamen Veränderungsprozessen leisten kann. Externe Fachleute für Diversity Management bringen nicht nur fundiertes Wissen zu Antidiskriminierung, inklusiver Sprache und Personalstrategien ein, sondern auch erprobte Best-Practice-Ansätze aus anderen Organisationen. Ihre neutrale Perspektive erleichtert es, sensible Themen wie unbewusste Vorurteile oder strukturelle Barrieren konstruktiv anzusprechen, ohne dass bestehende interne Dynamiken den Dialog hemmen. Besonders wertvoll ist, wenn Beratende als Moderierende zwischen unterschiedlichen Interessengruppen agieren und so eine vertrauensvolle Grundlage für Beteiligung schaffen. Wird externe Expertise zudem von der Führung klar unterstützt und strategisch in die Gesamtorganisation eingebettet, stärkt dies die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen. Konsultation wird damit

zu einem Instrument, das nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch Akzeptanz fördert und die Nachhaltigkeit inklusiver Veränderungen sichert.

2.4.7 Evolution

Unter Evolution wird im Change Management-Kontext eine Veränderung in kleinen, aufeinanderfolgenden Schritten verstanden, die eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Umweltbedingungen ermöglicht und so Krisen oder Produktivitätseinbußen vorbeugt. Grundlage dieses Ansatzes ist die Entwicklung einer lern- und anpassungsfähigen Organisation, die sich an Prinzipien der natürlichen Evolution orientiert, etwa Innovativität, Vielfalt und Dezentralisierung. Zentrales Element ist der Aufbau einer Unternehmenskultur, die Experimentierfreude, Offenheit, kooperative Zusammenarbeit sowie Fehlertoleranz fördert (vgl. Lauer, 2019, S. 231).

Der Erfolgsfaktor „Evolution“ unterscheidet sich von den zuvor dargestellten Erfolgsfaktoren insofern, als er weniger eine spezifische Gestaltungsmaßnahme innerhalb eines einzelnen Change Management-Projekts darstellt, sondern vielmehr eine grundlegende Voraussetzung für organisationalen Wandel bildet. Während Faktoren wie Kommunikation oder Partizipation gezielt den Verlauf einzelner Veränderungsvorhaben beeinflussen, beschreibt Evolution das Zusammenspiel interner organisatorischer Rahmenbedingungen, die als „fruchtbarer Boden“ für Veränderungen wirken. In einer entsprechend geprägten Organisationskultur werden Veränderungsprojekte nicht nur erleichtert, sondern können in manchen Fällen sogar entbehrlich werden (vgl. Lauer, 2019, S. 234-235).

Erstens kann durch Evolution die Entstehung von Krisen wirksam verhindert werden. Eine Organisation, die in der Lage ist, Veränderungen in ihrem Umfeld zeitnah und angemessen mit Anpassungen ihrer Strukturen zu begegnen, minimiert die Wahrscheinlichkeit schwerwiegender Krisensituationen (vgl. Lauer, 2019, S. 235).

Zweitens trägt Evolution dazu bei, Produktivitätsverluste im Zuge von Wandelprozessen zu verringern. Zunächst gehen Veränderungsprozesse üblicherweise mit einer vorübergehenden Leistungseinbuße einher, bevor ein höheres Produktivitätsniveau erreicht wird. Erfolgt der Wandel jedoch als fortlaufender Lern- und Anpassungsprozess in kleinen, schrittweisen Etappen, fallen die Leistungseinbußen nach einzelnen

Anpassungen geringer aus. Auf diese Weise kann über die Zeit ein nahezu linearer Anstieg der Produktivität erzielt werden (vgl. Lauer, 2019, S. 235).

Drittens kann Evolution das Risiko des sogenannten „Nachhinkens“ mindern. Da umfangreiche Veränderungsprogramme oftmals über mehrere Jahre laufen, besteht in einem dynamischen Unternehmensumfeld die Gefahr, dass die Organisation während des laufenden Prozesses erneut von externen Veränderungen eingeholt oder überholt wird. Das Ergebnis eines abgeschlossenen Wandels könnte dadurch bereits wieder unzureichend an die aktuellen Bedingungen von Faktor- und Absatzmärkten angepasst sein. Ein kontinuierlicher, in kleinen Schritten vollzogener Wandel verringert dieses Risiko, da sich die Organisation fortlaufend und im Gleichschritt mit ihrer Umwelt weiterentwickelt (vgl. Lauer, 2019, S. 236).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Evolution“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass kultureller Wandel besonders nachhaltig gelingt, wenn er in kleinen, kontinuierlichen Schritten erfolgt. Anstelle einmaliger, groß angelegter Maßnahmen kann eine schrittweise Einführung, wie etwa die sukzessive Umsetzung inklusiver Sprache, fortlaufende Sensibilisierungstrainings oder die regelmäßige Anpassung interner Richtlinien, helfen, Widerstände zu verringern und Verhaltensänderungen dauerhaft zu verankern. Besonders wirksam ist dieser Ansatz, weil er Raum für Feedback, Lernprozesse und die aktive Einbindung unterschiedlicher Perspektiven bietet. So können Maßnahmen laufend optimiert und an neue gesellschaftliche Entwicklungen im Bereich Vielfalt angepasst werden. Eine lern- und anpassungsfähige Organisationskultur erhöht nicht nur die Akzeptanz von Diversity-Initiativen, sondern stärkt langfristig die Widerstandsfähigkeit gegenüber diskriminierenden Strukturen und fördert eine gelebte Inklusion im Arbeitsalltag.

2.4.8 Partizipation

Partizipation zählt zu den klassischen Erfolgsfaktoren im Change Management, da die aktive Einbindung einer möglichst großen Zahl von Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess sowohl die Motivation fördert als auch Widerstände abbaut und nicht selten zu inhaltlich besseren Lösungen führt. Entscheidend ist dabei, dass die Beteiligung nicht lediglich symbolischen Charakter hat, sondern alle Betroffenen an der

passenden Stelle miteinbezogen werden. Zu den bewährten Instrumenten zählen unter anderem Gruppenmoderationen, Open-Space-Veranstaltungen oder Mitarbeiterbefragungen (vgl. Lauer, 2019, S. 153).

Lauer (2019) versteht unter Partizipation die Beteiligung aller betroffenen Personen am Veränderungsprozess. Diese Einbeziehung beginnt idealerweise bereits in der Analysephase und setzt sich über Konzeption und Umsetzung fort. Partizipation gilt als Kernerfolgsfaktor des Change Managements, da ihre Ursprünge eng mit der Entwicklung der Disziplin verknüpft sind. Theoretische Grundlage ist die Feldtheorie von Lewin, aus der sich die Organisationsentwicklung als Basis des heutigen Change Managements entwickelte (Lauer, 2019, S. 153-154).

Ein bekanntes Beispiel aus Lewins Forschung ist die sogenannte „Speiseabscheu-Studie“: Während des Zweiten Weltkriegs in den USA zeigte sich, dass die aktive Einbindung von Beteiligten, in diesem Fall Hausfrauen, bei der Entwicklung von Lösungsansätzen, Widerstände deutlich wirksamer abbaut als die reine Vermittlung von Informationen. Die aktiv involvierte Gruppe übernahm Verantwortung, identifizierte sich stärker mit der Aufgabe und verringerte so ihre innere Ablehnung. Dieses Grundprinzip wurde in der Organisationsentwicklung aufgegriffen, um Veränderungsprozesse von innen heraus, durch die Mitglieder selbst, voranzubringen (vgl. Lauer, 2019, S. 154).

Partizipation verfolgt dabei zwei sich ergänzende Zielrichtungen. Erstens soll die Leistungsfähigkeit der Organisation gesteigert werden, indem Prozesse effizienter und effektiver gestaltet werden . Im Interesse von Eigentümern und Management. Zweitens zielt Partizipation auf die Humanisierung der Arbeitswelt ab, indem das Arbeitsumfeld stärker an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden ausgerichtet wird. Die Umsetzung dieser Ziele erfordert häufig Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, in individuellen Verhaltensweisen und Kompetenzen sowie in der Unternehmenskultur. Ohne die Mitwirkung der Organisationsmitglieder sind solche Veränderungen kaum realisierbar (vgl. Lauer, 2019, S. 155).

Die Beiträge der Partizipation zu erfolgreichen Veränderungsprozessen lassen sich in mehreren Punkten darstellen. Ein zentraler Aspekt ist die Steigerung der Motivation der Beteiligten. Die Möglichkeit, den Wandel aktiv mitzugestalten, fördert die intrinsische

Motivation und führt zu einer stärkeren Identifikation mit dem Vorhaben. Gelingt die Umsetzung, kann zudem ein Gefühl des Stolzes entstehen, welches sich positiv auf das weitere Engagement auswirkt (vgl. Lauer, 2019, S. 155-156).

Ein weiterer Vorteil liegt im Abbau von Widerständen. Wer in den Veränderungsprozess aktiv eingebunden ist, empfindet seltener Fremdbestimmung und entwickelt weniger innere Abwehrhaltung. Mitarbeitende nehmen sich stärker als handelnde Akteure wahr, was das Gefühl von Selbstbestimmung fördert und die Akzeptanz gegenüber den geplanten Maßnahmen erhöht (vgl. Lauer, 2019, S. 156).

Darüber hinaus unterstützt Partizipation den Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis. Die direkte Einbindung aller relevanten Akteure stellt sicher, dass Informationen zeitnah und in gleichem Umfang weitergegeben werden. Dadurch steigt die Transparenz, und Missverständnisse können reduziert werden (vgl. Lauer, 2019, S. 156).

Schließlich ermöglicht Partizipation die gezielte Nutzung dezentral vorhandenen Wissens. Insbesondere auf den unteren Hierarchieebenen findet sich häufig spezialisiertes Know-how, das für die Ausarbeitung von Strategien und Maßnahmen wertvoll sein kann. Die Einbeziehung dieser Expertise erweitert die gesamte Wissensbasis der Organisation und kann ihre Leistungsfähigkeit langfristig steigern (vgl. Lauer, 2019, S. 156).

Partizipation kann in Veränderungsprozessen nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn bestimmte grundlegende Prinzipien beachtet werden. Andernfalls droht die Gefahr, dass sie lediglich als oberflächliche „kosmetische Maßnahme“ wahrgenommen wird, während der Wandel in Wahrheit autoritär gesteuert wird. Entscheidend ist daher eine ernsthafte und kontinuierliche Einbindung der Beteiligten, die von Beginn an Offenheit für die gemeinsame Gestaltung der weiteren Entwicklung signalisiert. Der Umfang der gewährten Mitgestaltungsmöglichkeiten kann dabei situationsabhängig variieren. Während in kleineren Unternehmen mitunter vollständig partizipative Prozesse möglich sind, bietet sich in der Praxis häufig ein gestuftes Vorgehen an. Dieses orientiert sich am sogenannten „Gärtner-Ansatz“, bei dem die Unternehmensleitung die grobe Richtung vorgibt, die konkrete Ausgestaltung jedoch in einem fortlaufenden Dialog mit den Mitarbeitenden erfolgt. Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit entstehen hierbei durch kontinuierliche

Beteiligung und nicht allein durch punktuelle Mitwirkung zu Beginn des Wandels (vgl. Lauer, 2019, S. 156-157).

Damit Partizipation wirksam ist, sollten möglichst alle betroffenen Personen einbezogen werden. Wird die Beteiligung ausschließlich auf höhere Führungsebenen beschränkt, besteht die Gefahr, große Teile der Belegschaft auszuschließen und damit Widerstände zu verstärken. Gerade Mitarbeitende sowie das mittlere Management zählen häufig zu den Hauptquellen von Widerstand, weshalb geeignete Formate gefunden werden müssen, um auch deren Perspektiven einzubringen. Dazu eignen sich unter anderem Mitarbeiterbefragungen oder offene Dialogformate wie Open-Space-Veranstaltungen, die eine breite Beteiligung ermöglichen (vgl. Lauer, 2019, S. 157).

Ebenso bedeutsam ist eine zielgruppenorientierte Beteiligung, die dort ansetzt, wo ein besonders relevanter Beitrag zum Gelingen des Wandels erwartet werden kann. In größeren Organisationen bedeutet dies, dass nicht alle Hierarchieebenen gleichermaßen in die Festlegung strategischer Richtungen eingebunden werden können. Stattdessen sollte jede Führungsebene im Dialog mit den Mitarbeitenden die konkrete Ausgestaltung für ihren Verantwortungsbereich entwickeln. Dies schließt eine direkte und persönliche Information über den Gesamtprozess mit der Möglichkeit zum Feedback ausdrücklich ein. Um Missverständnisse und Gerüchte zu vermeiden, ist zudem eine frühzeitige, transparente Beteiligungsplanung erforderlich, die festlegt, wer wann und in welchem Umfang einbezogen wird. Diese Planung sollte bereits bei der Ankündigung des Wandels kommuniziert und konsequent umgesetzt werden (vgl. Lauer, 2019, S. 158).

Schließlich hängt der Erfolg partizipativer Ansätze stark von ihrer professionellen Durchführung ab. Die Moderation von Beteiligungsformaten in einem Umfeld, das von Spannungen geprägt ist, erfordert Erfahrung und methodische Kompetenz, insbesondere im Umgang mit unterschiedlichen Bildungs- und Hierarchiestufen, Interessenlagen und Persönlichkeitsstrukturen. Daher kann es sinnvoll sein, interne Moderationsfähigkeiten gezielt auszubauen oder, vor allem in komplexen oder konfliktbehafteten Situationen, auf externe, neutrale Fachkräfte zurückzugreifen, um die Prozesssteuerung wirkungsvoll zu unterstützen (vgl. Lauer, 2019, S. 158).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Partizipation“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass Veränderungen in diesem Bereich besonders wirksam sind, wenn die gesamte Belegschaft aktiv einbezogen wird. Eine echte, nicht nur symbolische Beteiligung stellt sicher, dass vielfältige Perspektiven und Erfahrungen in die Entwicklung von Maßnahmen einfließen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die erarbeiteten Lösungen inklusiv, praxistauglich und breit akzeptiert werden. Besonders wichtig ist die frühzeitige Einbindung, um Vorbehalte abzubauen und Betroffene zu Mitgestaltenden zu machen. Formate wie Workshops, offene Dialogrunden oder Mitarbeiterbefragungen können dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis von Inklusion zu entwickeln und konkrete Handlungsfelder zu identifizieren. Partizipation schafft auf diese Weise nicht nur Akzeptanz, sondern wirkt auch als Katalysator für eine nachhaltige Veränderung der Organisationskultur, in der Vielfalt als Stärke anerkannt und aktiv gefördert wird.

2.4.9 Integration

Integration im Kontext von Veränderungsprozessen kann auf verschiedenen Ebenen notwendig werden, sei es auf Unternehmensebene, etwa bei Fusionen oder Übernahmen, auf Ebene einzelner Abteilungen oder Projektgruppen oder auch innerhalb rein virtueller Teams. Das übergeordnete Ziel besteht stets darin, ein harmonisches und kooperatives Miteinander zu schaffen, das den Wandel beschleunigt und die Produktivität erhöht. Grundvoraussetzung hierfür ist eine grundlegende Bereitschaft zur Zusammenarbeit, da sich bestehende Vorurteile andernfalls nur schwer abbauen lassen. Dabei sollte keine der beteiligten Gruppen eine dominierende Position einnehmen, um gemeinsam neue Regeln und Strukturen der Zusammenarbeit entwickeln zu können. Die Förderung von Integration kann sowohl im Rahmen der täglichen Arbeit als auch durch gezielte Maßnahmen außerhalb des regulären Arbeitsalltags erfolgen, beispielsweise in Form von Teambuilding-Seminaren (vgl. Lauer, 2019, S. 173).

Im Kontext organisationaler Veränderung bezeichnet Integration die Förderung des Zusammenhalts sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit neu formierter Gruppen. Der Begriff „Gruppe“ kann dabei unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit von drei oder mehr Personen umfassen. Dazu zählen unter anderem Projektteams, die häufig aus Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche bestehen und zum Teil auch externe Berater einschließen. Die Integration solcher Teams ist in der Regel auf die Projektdauer

begrenzt und entfaltet ihre größte Relevanz während der aktiven Veränderungsphase (vgl. Lauer, 2019, S. 173-174).

Darüber hinaus bezieht sich Integration auf neu geschaffene oder neu zusammengesetzte Organisationseinheiten, etwa Abteilungen, deren Mitglieder unterschiedliche berufliche Erfahrungen oder kulturelle Hintergründe mitbringen. Auf Unternehmensebene kommt dem Thema insbesondere bei Fusionen und Übernahmen zentrale Bedeutung zu, wenn verschiedene Unternehmenskulturen aufeinandertreffen. In solchen Fällen geht es nicht nur um die reibungslose Zusammenarbeit einzelner Personen, sondern auch um die Entwicklung gemeinsamer, übergeordneter Werte und Normen (vgl. Lauer, 2019, S. 174).

Ein weiterer relevanter Anwendungsbereich betrifft virtuelle Teams, die im Zuge der Globalisierung und der Nutzung moderner Kommunikationstechnologien zunehmend verbreitet sind. Da hier weder eine durchgehende räumliche noch zeitliche Präsenz aller Beteiligten gegeben ist, erfordert die erfolgreiche Integration besondere Maßnahmen, um auch ohne persönliche Begegnungen eine tragfähige emotionale Bindung sowie eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen (vgl. Lauer, 2019, S. 174).

Im Gegensatz zu Erfolgsfaktoren wie Kommunikation oder Partizipation hängt die Relevanz der Integration im Change Management in hohem Maße von der konkreten Ausgangslage ab. Besonders an Bedeutung gewinnt sie, wenn im Zuge des Wandels neue Gruppen entstehen. Dies ist beispielsweise bei Fusionen und Übernahmen der Fall, während sie bei Veränderungsprozessen mit nur geringfügigen strukturellen Anpassungen eine eher untergeordnete Rolle spielt (vgl. Lauer, 2019, S. 174).

Ist Integration für den Veränderungserfolg ausschlaggebend, zeigt sich ihr Beitrag vor allem in mehreren Wirkdimensionen. Erstens kann sie dazu beitragen, unnötige Konflikte zu vermeiden oder abzubauen, insbesondere dann, wenn diese auf Vorurteilen oder Missverständnissen beruhen, wie sie häufig beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen auftreten. Die Förderung von Kooperation und die Reduzierung von Konfrontation wirken sich in diesem Zusammenhang positiv auf die Produktivität aus. Zweitens steigert Integration die Effizienz der Zusammenarbeit, da neu gebildete Gruppen Zeit benötigen, um sich hinsichtlich Arbeitsabläufen, Strukturen und Rollenverteilung einzuspielen. Gezielte integrative Maßnahmen können diesen Prozess spürbar

beschleunigen. Drittens kann Integration die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen, da ein positives Arbeitsklima in der Regel zu größerem Wohlbefinden führt und dadurch Engagement und Leistungsbereitschaft steigt. Aus diesem Grund sollte jede Integrationsstrategie auch auf die Verbesserung des zwischenmenschlichen Klimas abzielen (vgl. Lauer, 2019, S. 174).

Damit Integrationsmaßnahmen im Rahmen von Veränderungsprozessen ihre volle Wirkung entfalten können, müssen bestimmte grundlegende Voraussetzungen erfüllt sein. An erster Stelle steht eine offene Haltung gegenüber den neuen Gruppenmitgliedern sowie die Bereitschaft, diese zu einer funktionierenden Einheit zusammenzuführen. Fehlen diese Einstellungen, können selbst bewährte Konfliktlösungsstrategien keine nachhaltigen Ergebnisse erzielen, da ein konstruktiver Austausch nicht zustande kommt. Ebenso entscheidend ist es, eine Vorherrschaft einzelner Gruppen zu vermeiden. Dies gilt insbesondere bei Unternehmensübernahmen, wenn das übernehmende Unternehmen versucht, dem übernommenen Betrieb die eigene Struktur oder Unternehmenskultur aufzuzwingen. Solche Machtungleichgewichte können erhebliche Widerstände auslösen und Integrationsbestrebungen nachhaltig behindern (vgl. Lauer, 2019, S. 175).

Ein weiterer Schlüsselfaktor ist die neutrale Position der Gruppenleitung. Stammt die Leitungsperson aus einer der beteiligten Einheiten, kann bereits der bloße Eindruck von Parteilichkeit Misstrauen hervorrufen, selbst dann, wenn objektives Handeln angestrebt wird. Um solchen Spannungen vorzubeugen, empfiehlt es sich, neue, gemeinsam entwickelte Regeln für die Zusammenarbeit zu erarbeiten. Diese wirken nicht nur unparteiisch, sondern fördern auch die Identifikation mit der neu gebildeten Gruppe, da sie ein gemeinsames Ergebnis darstellen. Oft sogar das erste, das in dieser Konstellation erarbeitet wurde (vgl. Lauer, 2019, S. 175).

In besonders konfliktanfälligen Situationen kann zudem die Unterstützung durch externe Fachkräfte für Konfliktlösung oder Mediation hilfreich sein. Solche Expertinnen und Experten bringen neben Neutralität auch methodische Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit komplexen Gruppendynamiken ein und können Integrationsprozesse gezielt fördern (vgl. Lauer, 2019, S. 175).

Rückschluss auf Diversity & Inklusion

Aus dem Erfolgsfaktor „Integration“ lässt sich für Diversity und Inklusion ableiten, dass sie darauf abzielt, unterschiedliche Gruppen und Perspektiven zu einer funktionierenden Einheit zusammenzuführen. Besonders in heterogenen Teams oder nach strukturellen Veränderungen ist es entscheidend, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitglieder gleichberechtigt mitwirken können und keine einzelne Gruppe eine dominierende Position einnimmt. Integrationsstrategien sollten dabei nicht nur auf die Vermeidung von Konflikten ausgerichtet sein, sondern aktiv Räume für Begegnung schaffen, die den Austausch und das gegenseitige Verständnis fördern. Dies kann etwa durch gemeinsame Teambuilding-Maßnahmen, interkulturelle Trainings oder moderierte Dialogformate erreicht werden. Eine gelungene Integration steigert nicht nur die Produktivität, sondern verankert langfristig eine inklusive Unternehmenskultur, in der Vielfalt als Bereicherung anerkannt und gezielt genutzt wird.

3. Methodische Grundlagen

3.1 Forschungsdesign

Die vorliegende Arbeit verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz. Ziel war es, vertiefte Einblicke in Wahrnehmungen, Erfahrungen und Einschätzungen von Expert:innen im Kontext von Diversität und Inklusion in Organisationen der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen. Aufgrund der explorativen Fragestellung und des Bedarfs an kontextnahen Einschätzungen erwiesen sich leitfadengestützte Experteninterviews als geeignete Methode. Sie ermöglichen es, sowohl vorstrukturierte Themenbereiche abzufragen als auch Raum für individuelle Sichtweisen zu eröffnen.

Im Mittelpunkt stand die zentrale Forschungsfrage, wie sich Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung implementieren lassen. Die bereits im Theorieteil ausführlich dargestellten Unterfragen dienten dabei zugleich als Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass sowohl normative als auch strategische und operative Dimensionen systematisch erfasst werden.

3.2 Stichprobe & Rekrutierung

Für die Untersuchung wurden insgesamt sieben Expert:innen befragt. Die Auswahl erfolgte nach dem Kriterium einer besonderen Expertise im Bereich Diversität und Inklusion, sei es durch berufliche Funktionen, langjährige Erfahrung oder spezifische

Zuständigkeiten in diesem Themenfeld. Um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen, wurde bewusst eine heterogene Stichprobe gewählt.

Die Interviewpartner:innen stammten aus unterschiedlichen institutionellen Kontexten. Eine Person aus der kommunalen Verwaltung, zwei aus der Landesverwaltung, eine aus dem Bundesdienst, eine aus dem NGO-Bereich, eine aus dem Hochschulwesen sowie eine aus dem Bankensektor. Allen gemeinsam war, dass sie in ihrer Funktion mit Fragen von Diversität, Inklusion oder Organisationsentwicklung befasst sind.

Die Rekrutierung der Expert:innen erfolgte durch gezielte Anfragen an potenzielle Interviewpartner:innen. Allen Befragten wurde Anonymität zugesichert; daher werden keine näheren Angaben zu den Organisationen oder Positionen gemacht. Vor Beginn der Gespräche wurde die Teilnahme freiwillig bestätigt und das Einverständnis zur Aufzeichnung eingeholt.

3.3 Leitfadenentwicklung

Der Interviewleitfaden wurde direkt aus der zentralen Forschungsfrage und den genannten Unterfragen abgeleitet. Er umfasste insgesamt 21 Fragen, die in thematische Blöcke gegliedert waren: Einstieg und Kontext, Diversität und Geschlechtsidentität, rechtlicher und struktureller Rahmen, Maßnahmen und Diversity Management, Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse sowie Reflexion und Ausblick.

Besonderer Schwerpunkt des Leitfadens lag auf der Rolle der Organisationsentwicklung, da sie als zentrales Handlungsfeld für die Implementierung von Diversität und Inklusion betrachtet wird. Die Struktur des Leitfadens ermöglichte es, den Interviews einen klaren roten Faden zu geben und gleichzeitig genügend Offenheit für weiterführende Aspekte zu gewährleisten.

Vor Beginn jedes Interviews wurden die Befragten über Zielsetzung, Anonymisierung und Aufzeichnung informiert. Die Fragen wurden in allen Interviews in derselben Reihenfolge gestellt, wodurch eine Vergleichbarkeit der Antworten sichergestellt werden konnte. Anpassungen erfolgten lediglich in Form von Nachfragen oder Vertiefungen, wenn die Gesprächssituation dies nahelegte.

3.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden überwiegend im Juli 2025 durchgeführt; das letzte Gespräch fand Anfang August 2025 statt. Insgesamt wurden sieben Interviews geführt, davon fünf in Präsenz und zwei online über Microsoft Teams. Die Dauer betrug jeweils rund 30 Minuten. Sechs der Interviews wurden mit einem Smartphone aufgezeichnet, eines zusätzlich per Videoaufzeichnung. Aufgrund technischer Einschränkungen war die Audioqualität nicht durchgehend einwandfrei, sodass einzelne Wortpassagen in der Transkription als „(unverständlich)“ markiert werden mussten. Trotz dieser Einschränkungen konnte der Gesamtinhalt der Gespräche zuverlässig erfasst werden.

3.5 Transkription & Datenaufbereitung

Die Interviews wurden nach der Durchführung transkribiert. Hierfür kam die integrierte Transkriptionsfunktion von Microsoft Word zum Einsatz, die eine automatische Verschriftlichung der Audioaufnahmen ermöglichte. Anschließend wurden die Transkripte Absatz für Absatz manuell nachgehört und überprüft.

Fehler oder Ungenauigkeiten der automatischen Transkription wurden korrigiert. Unverständliche Passagen wurden mit der Markierung „unverständlich“ kenntlich gemacht. Die Transkription erfolgte inhaltsorientiert. Auf eine wortgetreue Wiedergabe der Aussagen, einschließlich Füllwörtern sowie paraverbaler Elemente, wurde dabei bewusst verzichtet. Stattdessen standen die inhaltliche Genauigkeit und Lesbarkeit im Vordergrund.

Die Transkripte wurden in anonymisierter Form gespeichert. Personen- oder organisationsbezogene Angaben, die Rückschlüsse auf die Interviewpartner:innen erlauben könnten, wurden entfernt oder pseudonymisiert. Die Datenverwaltung erfolgte ausschließlich lokal, und nur dem Verfasser dieser Arbeit war der Zugriff möglich.

3.6 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) in einer Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung.

Deduktiv

Auf Basis von Theorie, Forschungsfrage und Interviewleitfaden wurden Kategorien vorab festgelegt. Zur einheitlichen Verdichtung der den Kategorien zugeordneten Textpassagen wurde das von Mayring beschriebene Verfahren (Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion) eingesetzt, das im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse anhand der Z-Regeln und des Ablaufmodells erläutert wird (vgl. Mayring, 2022, S. 68-71).

Die deduktive Kategorienanwendung orientierte sich in ihrer Systematik an dem von Mayring (2022, S. 96–98) dargestellten Ablaufmodell und den dazugehörigen Auswertungsregeln (D1–D5).

Induktiv

Zusätzlich wurden neue Kategorien unmittelbar aus dem Material entwickelt. Auf Grundlage einer offenen Materialdurchsicht wurden Kategorien gebildet, benannt, definiert und mit Ankerbeispielen hinterlegt sowie ihre Auftretenshäufigkeit dokumentiert; eine Verdichtung im Sinne der Z-Regeln wurde dabei nicht vorgenommen (vgl. Mayring, 2022, S. 68–71).

Dieses Vorgehen entspricht dem von Mayring (2022, S. 107) beschriebenen kombinierten Ansatz, bei dem deduktive Kategorienanwendung und induktive Kategorienbildung parallel genutzt werden können, sodass theoriegeleitete Strukturierung mit Offenheit für materialgestützte Ergänzungen verbunden wird.

Belegform

Aufgrund der eingeschränkten Audioqualität war eine Verwendung von wörtlichen Zitaten nicht möglich. Stattdessen wurden alle Belege in paraphrasierter Form dargestellt. Dies stellt sicher, dass die inhaltliche Aussagekraft erhalten bleibt, auch wenn die sprachliche Authentizität eingeschränkt ist.

3.7 Gütekriterien & Reflexivität

Damit die Inhaltsanalyse den Status einer sozialwissenschaftlichen Forschungsmethode beanspruchen kann, muss sie sich an Gütekriterien messen lassen (vgl. Mayring, 2022, S. 118). Im Zentrum stehen die klassischen Kriterien Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) (vgl. Mayring, 2022, S. 118–120).

Reliabilität

Darunter versteht man die Stabilität und Genauigkeit der Ergebnisse sowie die Konstanz der Messbedingungen. Mayring nennt als typische Verfahren u. a. den Re-Test, den Parallel-Test (Äquivalent-Form) und die Konsistenzprüfung (Split-half) (vgl. Mayring, 2022, S. 118–119). In der Inhaltsanalyse wird Reliabilität oft über Intercoderreliabilität bestimmt, indem mehrere Personen das gleiche Material unabhängig voneinander codieren und anschließend verglichen wird. Auch Intracoderreliabilität, wiederholte Codierung durch dieselbe Person, kann angewendet werden (vgl. Mayring, 2022, S. 119).

Validität

Sie fragt, ob tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Als Formen nennt Mayring das Außenkriterium, die Vorhersagevalidität, die Arbeit mit Extremgruppen sowie die Konstruktvalidität, bei der Ergebnisse anhand theoretischer Annahmen auf Plausibilität überprüft werden (vgl. Mayring, 2022, S. 119). Reliabilität gilt hierbei als Voraussetzung für Validität (vgl. Mayring, 2022, S. 120).

Mayring verweist zugleich auf die Kritik an der Übertragbarkeit klassischer Kriterien auf sprachliches Material, da insbesondere Reliabilitätsbestimmungen durch Parallel- oder Split-half-Verfahren problematisch sein können. Als Ergänzung nennt er deshalb weitere Kriterien wie Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Nähe zum Gegenstand, Regelgeleitetheit, kommunikative Validierung und Triangulation (vgl. Mayring, 2022, S. 120).

In der vorliegenden Untersuchung wurde keine formale Intercoder- oder Intracoderreliabilität bestimmt. Stattdessen wurde Reliabilität durch eine konsequente und einheitliche Anwendung der definierten Auswertungsschritte (Paraphrasierung, Reduktion, Kategorienbildung) abgesichert. Validität wurde insbesondere dadurch gestärkt, dass deduktive Kategorien aus Theorie und Leitfaden mit induktiv neu entwickelten Kategorien kombiniert wurden, sodass sowohl eine theoriegeleitete Überprüfung als auch die Offenheit für neue Aspekte gewährleistet war. Darüber hinaus wurde auf Transparenz und Regelgeleitetheit in der Dokumentation der Auswertung geachtet, um die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen.

3.8 Limitationen

Die Untersuchung basiert auf sieben Experteninterviews. Diese Auswahl erlaubt vertiefte Einblicke in das Thema Diversität und Inklusion, ist jedoch nicht repräsentativ für die Gesamtheit der öffentlichen Verwaltung. Zu beachten ist außerdem, dass die Interviewpartner:innen nicht ausschließlich aus der Verwaltung stammten, sondern teilweise auch aus angrenzenden Bereichen wie Hochschule, NGO oder Privatwirtschaft. Dies erweitert zwar die Perspektive, erschwert jedoch die direkte Vergleichbarkeit der Aussagen.

4. Empirische Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte stellen die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews dar. Zunächst werden die Ergebnisse entlang der vorab definierten Themenblöcke (deduktiv) dargestellt, anschließend die zusätzlich aus dem Material entwickelten Kategorien (induktiv).

4.1 Deduktive Ergebnisse

Die folgenden Ergebnisse orientieren sich an den Themenblöcken des Interviewleitfadens.

4.1.1 Einstieg und Kontext

Im Themenblock Einstieg und Kontext wurden die Befragten zunächst nach der Dauer ihrer aktuellen Funktion gefragt. Die Angaben reichten von relativ kurzen Zeiträumen von etwa einem Jahr bis hin zu langjähriger Erfahrung von über zehn Jahren. Mehrere Interviewpartner:innen verfügten über eine kontinuierliche Laufbahn im Bereich Gleichstellung, Antidiskriminierung und Diversitätsmanagement, häufig mit zuvor bereits einschlägigen Funktionen. Andere betonten die Kombination aus ihrer aktuellen Leitungsrolle mit früheren Tätigkeiten in verwandten Bereichen wie Human Resources oder Verwaltungsentwicklung. Insgesamt zeigt sich, dass alle Befragten substanzielle Erfahrung in Diversity-bezogenen Aufgabenfeldern mitbringen, auch wenn die Verweildauer in der aktuellen Funktion unterschiedlich lang ist.

Ein:e Befragte:r (B6) schilderte, dass er:sie bereits über zehn Jahre in derselben Funktion tätig sei, während ein:e andere:r Befragte:r (B4) erst seit kurzem Verantwortung übernommen habe (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 1).

Bei der Frage nach dem beruflichen Kontext und dem Bezug zur öffentlichen Verwaltung zeigte sich eine hohe Heterogenität der Stichprobe. Einige der Befragten arbeiten unmittelbar innerhalb der öffentlichen Verwaltung, teils in Leitungs- und Stabsstellen mit strategischem Verantwortungsbereich oder in der Personalentwicklung. Andere brachten ihre Perspektiven aus angrenzenden Institutionen ein, darunter Hochschule, NGOs sowie Organisationen mit bundesweiter Zuständigkeit. Gemeinsam ist allen, dass ihre Tätigkeiten eng mit Fragen von Gleichbehandlung, Diversität und Inklusion verknüpft sind. Dadurch ergibt sich ein breites Spektrum an Blickwinkeln: von klassisch verwaltungsinternen Rollen bis hin zu Funktionen in Wissenschaft und Zivilgesellschaft, die dennoch in engem Austausch mit Verwaltungsstrukturen stehen.

Ein:e Befragte:r (B3) hob hervor, dass er:sie seine:ihre Perspektive aus einer NGO einbrachte, während ein:e andere:r Befragte:r (B7) die strategische Rolle einer Stabsstelle in der Verwaltung betonte (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 2).

Auf die Frage nach bisherigen Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in ihrer beruflichen Praxis machten die Befragten deutlich, dass solche Prozesse in ihren Organisationen zum Arbeitsalltag gehören. Mehrere Interviewpartner:innen beschrieben organisatorische Reformen, Umstrukturierungen oder strategische Neuausrichtungen, die sie über Jahre hinweg begleitet hatten. Teilweise handelte es sich dabei um tiefgreifende Reformen mit sowohl positiven als auch negativen Auswirkungen. Einige Befragte verwiesen darauf, dass Veränderungen nicht nur punktuell auftreten, sondern vielmehr einen kontinuierlichen Bestandteil organisationaler Entwicklung darstellen. Auffällig war jedoch, dass spezifische Veränderungsprozesse im engeren Sinne von Diversitäts- oder Inklusionsmaßnahmen seltener genannt wurden. Zwar verfügten alle Befragten über langjährige Erfahrung mit Organisationswandel, doch bezogen sich diese Erfahrungen häufig nicht unmittelbar auf Diversity-Themen, sondern auf allgemeine Veränderungsdynamiken.

Ein:e Befragte:r (B4) betonte, dass Veränderungsprozesse „kein punktuelles Ereignis, sondern ein ständiger Bestandteil des Arbeitsalltags“ seien (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 3).

Bei der Frage nach Projekten oder Initiativen im Bereich Diversität zeigte sich, dass alle Befragten in ihrem beruflichen Umfeld in unterschiedlicher Form mit entsprechenden Maßnahmen in Berührung gekommen sind. Genannt wurden sowohl organisationsweite Gleichstellungsanalysen als auch spezifische Diversity-Projekte, die von politischen Institutionen oder einzelnen Organisationen initiiert wurden. Ein:e Befragte:r verwies etwa auf das bundesweite Diversitätsmanagement im öffentlichen Dienst, welches zunächst vom BMKÖS entwickelt und später vom Bundeskanzleramt finalisiert wurde. Andere Befragte nannten Initiativen wie Frauenförderprogramme, Sprach- und Integrationsmaßnahmen oder Generationenmanagement.

Ein:e Befragte:r (B7) schilderte seine:ihre Beteiligung an einer Gleichstellungsanalyse (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 4).

Im Hochschulkontext wurde betont, dass Diversitätsprojekte zwar vorhanden, aber oftmals weniger stark institutionell verankert seien als in der Verwaltung. Insgesamt lässt sich erkennen, dass Diversität in den Organisationen der Befragten auf verschiedenen Ebenen aufgegriffen wird, von projektbezogenen Maßnahmen bis hin zu systematisch verankerten Programmen.

Ein:e Befragte:r (B4) machte deutlich, dass Diversitätsprojekte an Hochschulen zwar existieren, aber meist punktuell bleiben und weniger stark institutionell verankert sind als in der Verwaltung (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 4).

4.1.2 Diversität, Geschlechtsidentität & Gendergerechtigkeit

Auf die Frage, wie Diversität und Inklusion im organisatorischen Kontext verstanden werden, machten die Befragten deutlich, dass der Begriff weit über klassische soziodemographische Dimensionen wie Geschlecht, Alter oder Herkunft hinausgeht. Mehrere Interviewpartner:innen betonten ein umfassendes Vielfaltsverständnis, das auch spezifische organisatorische Gegebenheiten berücksichtigt. Dabei wurde Diversität sowohl als Faktum in Organisationen beschrieben als auch als bewusst zu gestaltendes Prinzip. Besonders hervorgehoben wurden die Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie der gleichberechtigte Zugang zu Ressourcen und Chancen. Inklusion wurde in diesem Zusammenhang nicht als bloßes Nebeneinander, sondern als aktive Gestaltung einer wertschätzenden Arbeitsumgebung verstanden. Einzelne

Befragte verwiesen zudem auf die strategische Bedeutung von Diversität, die zunehmend als strukturell integrierte Variable in Organisationsentwicklungsprozessen verankert wird.

Ein:e Befragte:r (B6) betonte, dass Diversität in der Organisation nicht nur Geschlecht oder Alter umfasst, sondern auch Aspekte wie Religion oder Behinderung, die bewusst und diskriminierungsfrei berücksichtigt werden (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 5).

Die Wahrnehmung von Diversität in den Organisationen der Befragten fällt insgesamt sehr vielfältig aus, wobei einzelne Dimensionen stärker hervorgehoben werden als andere. Besonders häufig wurde das Thema Geschlecht genannt. Hervorgehoben wurden dabei sowohl gruppenspezifische Unterschiede innerhalb der Organisationen als auch die besondere Relevanz von Frauenförderung. Darüber hinaus spielt auch das Thema Alter eine zentrale Rolle, etwa in Form von Generationenvielfalt und möglichen Konflikten zwischen unterschiedlichen Alterskohorten. Mehrere Interviewpartner:innen verwiesen außerdem auf den Umgang mit Behinderung. Hier wurde betont, dass gesetzliche Quoten nicht nur eingehalten, sondern teils übererfüllt werden und dass umfassende Maßnahmen zur Unterstützung von Bediensteten mit Behinderungen bestehen. Auch andere Diversitätsdimensionen wie ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung wurden als relevant beschrieben, da die Organisationen die gesellschaftliche Vielfalt Österreichs widerspiegeln. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Diversität zwar in allen befragten Organisationen sichtbar ist, jedoch die Schwerpunkte je nach institutionellem Kontext variieren.

Ein:e Befragte:r (B6) hob hervor, dass insbesondere Alter und Behinderung stark sichtbar sind. Mehrere Befragte (B2, B3) betonten ergänzend, dass sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität dagegen nur selten in Erscheinung treten (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 6).

Bezüglich der Sichtbarkeit einzelner Diversitätsdimensionen zeigte sich in den Interviews ein differenziertes Bild. Besonders sichtbar sind in nahezu allen Organisationen die Dimensionen Geschlecht, Alter und Behinderung. Mehrere Befragte betonten den hohen Frauenanteil in zivilen Bereichen sowie die Relevanz der Generationenvielfalt, die sowohl Chancen als auch Konflikte mit sich bringen kann. Ebenso wurde hervorgehoben, dass in

vielen Organisationen eine beachtliche Zahl an Bediensteten mit Behinderung tätig ist – wobei nicht nur offensichtliche körperliche Einschränkungen, sondern auch weniger sichtbare Beeinträchtigungen, etwa psychische Erkrankungen, thematisiert wurden. Darüber hinaus wurde auf die Rolle von Ethnizität und Religion hingewiesen. Weniger stark sichtbar sind dagegen Geschlechtsidentitäten jenseits der binären Kategorien sowie sexuelle Orientierung. Diese Dimensionen wurden zwar von den Befragten bewusst angesprochen, jedoch zugleich als quantitativ gering und in der Organisationspraxis nur selten manifest beschrieben. Gleichwohl wurde betont, dass auch kleinen oder weniger sichtbaren Gruppen Aufmerksamkeit gewidmet wird, um Diskriminierung vorzubeugen und Vielfalt umfassend zu berücksichtigen.

Ein:e Befragte:r (B3) führte aus, dass Geschlecht und Alter in der Organisation sehr präsent seien, während LGBTIQ+-Personen kaum sichtbar seien, obwohl versucht werde, auch kleine Gruppen bewusst einzubeziehen (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 7).

Bei der Frage nach Maßnahmen zur Inklusion von transgeschlechtlichen Personen oder Menschen mit drittem Geschlecht ergab sich ein heterogenes Bild. Einzelne Befragte berichteten von konkreten Initiativen, darunter ein vom Ministerium entwickelter Maßnahmenkatalog, der Themen wie Schutz vor sexuellem Fehlverhalten, Gewaltprävention sowie Aspekte der Gendermedizin und Frauengesundheit mit Fokus auf LGBTQIA+-Personen umfasst. Auch Programme zur Sensibilisierung, Ansprechpersonen und Schulungen wurden als Beispiele angeführt. Die Mehrheit der Interviewpartner:innen machte jedoch deutlich, dass bislang keine expliziten oder systematisch etablierten Maßnahmen in diesem Bereich existieren. Oftmals wird das Thema nur am Rande im Rahmen allgemeiner Diversitätsprogramme mitberücksichtigt. Insgesamt zeigt sich, dass Ansätze zur Inklusion von trans- und intergeschlechtlichen Personen zwar punktuell vorhanden sind, jedoch meist lückenhaft bleiben und erst schrittweise in Organisationsstrukturen integriert werden.

Ein:e Befragte:r (B7) berichtete, dass ein Maßnahmenkatalog zum Schutz vor sexuellem Fehlverhalten und zur Gendermedizin bereits vorliegt, während mehrere Befragte (B2, B3, B4, B5, B6) betonten, dass es bislang kaum spezifische Maßnahmen gibt und das Thema meist nur am Rande mitgeführt wird (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 8).

4.1.3 Rechtlicher und struktureller Rahmen

Hinsichtlich der gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen wurde von den Befragten ein breites Spektrum an Vorgaben benannt. Auf übergeordneter Ebene bildet die Bundesverfassung mit dem Gleichheitssatz eine zentrale Grundlage. Ergänzt wird diese durch eine Vielzahl an Gesetzen, insbesondere das Gleichbehandlungsgesetz und einschlägige Antidiskriminierungsbestimmungen, sowie durch spezifische Verordnungen, etwa im Haushaltsrecht.

Ein:e Befragte:r (B7) erklärte, dass die gesetzlichen Vorgaben von der Bundesverfassung über das Gleichbehandlungsgesetz bis zu haushaltsrechtlichen Normen reichen und damit eine solide Basis für die Diversitätsarbeit bilden (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 9).

Darüber hinaus wurden konkrete Regelungen wie Beschäftigungsquoten für Menschen mit Behinderung oder interne Programme und Erlässe genannt. Hervorgehoben wurde insbesondere ein aktuell in Begutachtung befindlicher Grundsatzerlass zum Umgang mit Diversität, der einen systematischen Überblick über die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen bietet. Insgesamt wird Österreichs rechtliche Ausgangsposition im Bereich Diversität und Inklusion von den Befragten als vergleichsweise günstig eingeschätzt. Während im Hochschulbereich die Vorgaben teilweise weniger strikt sind, zeichnen sich insbesondere die Verwaltung und die Ministerien durch eine stärkere rechtliche und programmatische Regulierung aus, die als wertvolle Grundlage für die Arbeit im Feld angesehen wird.

Mehrere Befragte (B3, B5, B6, B7) verwiesen auf die Beschäftigungsquoten für Menschen mit Behinderung (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 9).

Die Wirkung der rechtlichen und internen Vorgaben in der Praxis wurde von den Befragten differenziert bewertet. Übereinstimmend wurde hervorgehoben, dass die tatsächliche Wirksamkeit stark von den handelnden Personen und der Unterstützung durch die Führungsebene abhängt. Während rechtliche Regelungen in manchen Organisationen als verbindliche Grundlage ernsthaft umgesetzt werden, bleiben sie in anderen eher symbolisch und werden als „totes Papier“ wahrgenommen.

Ein:e Befragte:r (B7) schilderte, dass die Wirkung der Vorgaben stark von den handelnden Personen abhängt. Sie reichen von „totem Papier“ bis hin zu einer konsequenten Umsetzung, je nach Engagement der Führungsebene (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 10).

Rechtliche Vorgaben wie das Gleichbehandlungsgesetz oder das Antidiskriminierungsgesetz wurden grundsätzlich positiv bewertet, da sie einheitliche Standards schaffen und das Bewusstsein für Gleichbehandlung fördern. Mehrere Interviewpartner:innen machten jedoch deutlich, dass der praktische Effekt dieser Vorgaben in erheblichem Maße von der organisationalen Kultur und der Haltung der Führungskräfte geprägt wird. Sprache, interne Strategien und der Grad der tatsächlichen Implementierung bestimmen wesentlich, ob rechtliche Grundlagen im Alltag Wirkung entfalten können. Kritisch hinterfragt wurde außerdem, dass einzelne nationale Regelungen, etwa im Bereich der Ausgleichstaxe für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, in ihrer Wirkung als unzureichend wahrgenommen werden.

Ein:e Befragte:r (B3) kritisierte, dass die Ausgleichstaxe für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zu niedrig angesetzt sei und deshalb nur begrenzte Wirkung entfalte (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 10).

Insgesamt zeigt sich damit, dass rechtliche Rahmenbedingungen zwar unverzichtbare Orientierung bieten, ihre praktische Umsetzung jedoch stark variieren kann und maßgeblich von Führung und Engagement abhängt.

4.1.4 Maßnahmen & Diversity Management

In Bezug auf spezifische Programme und Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion berichteten die Befragten von einer breiten Vielfalt an Ansätzen. In mehreren Organisationen existieren sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene strukturierte Maßnahmen, die sich an unterschiedlichen Diversitätsdimensionen orientieren. Besonders hervorgehoben wurde der Bereich Geschlecht, in dem eine Vielzahl an Programmen, Referaten und Ansprechpersonen eingerichtet ist, die gezielt Gleichstellung und Frauenförderung adressieren. Neben dieser Dimension wurden weitere Programme genannt, die unter anderem Sensibilisierungsvorträge, Mentoring-Initiativen, Netzwerke, Mitarbeiterbefragungen und regelmäßige Evaluierungen

umfassen. Teilweise bestehen eigene Integrationsabteilungen oder Gleichbehandlungsbeauftragte, die die Maßnahmen koordinieren und weiterentwickeln. Insgesamt ergibt sich das Bild eines vielschichtigen und differenzierten Instrumentariums, das von bewusstseinsbildenden Formaten bis hin zu strukturell verankerten Programmen reicht und damit unterschiedliche Ebenen organisationaler Diversität abdeckt.

Mehrere Befragte (B7, B2) betonten die Koordination von Programmen sowie die Strukturierung nach Diversitätsdimensionen, während mehrere Befragte (B1, B3, B6) auf Sensibilisierungsmaßnahmen und Integrationsabteilungen verwiesen (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 11).

Die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen ist in vielen Organisationen jedoch weiterhin mit Widerständen verbunden. Als zentrale Herausforderungen wurden Vorurteile und Missverständnisse genannt, die häufig in einer stark männlich und altersmäßig geprägten Organisationskultur wurzeln. Noch immer wird Diversität teilweise auf das Thema „Frauenförderung“ reduziert, während andere Dimensionen weniger Beachtung finden. Auch mangelndes Wissen oder fehlende Sensibilität gegenüber Diversität wurden von den Befragten als Hindernis hervorgehoben. Neben kulturellen Faktoren spielen strukturelle Barrieren eine wichtige Rolle. Tradierte Strukturen, starre Hierarchien und eine gewisse Reformmüdigkeit erschweren die nachhaltige Implementierung von Diversitätsmaßnahmen. Auch Ressourcenknappheit und Budgetrestriktionen wurden mehrfach als Herausforderungen betont. Besonders deutlich wurde zudem der Spannungsbogen zwischen leistungsorientierten Anforderungen und inklusiven Zielsetzungen, etwa im Umgang mit Menschen mit Behinderungen. Gleichzeitig machten einige Befragte darauf aufmerksam, dass die Widerstände in den letzten Jahren tendenziell abgenommen haben. Sensibilisierungsmaßnahmen, politische Unterstützung und die aktive Rolle von Führungskräften tragen dazu bei, dass Vorurteile abgebaut und Diversity-Maßnahmen stärker akzeptiert werden.

Mehrere Befragte (B1, B2, B3, B6, B7) hoben hervor, dass Vorurteile in männlich und altersgeprägten Organisationskulturen nach wie vor eine zentrale Herausforderung darstellen. Gleichzeitig betonten mehrere Befragte (B1, B3, B6, B7), dass Sensibilisierung, politische Führung und engagierte Leitung entscheidend zum Abbau solcher Widerstände beitragen (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 12).

Als förderliche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung nannten die Befragten insbesondere die politische Unterstützung. Die Verankerung entsprechender Ziele im Regierungsprogramm sowie die damit verbundene Bereitstellung von Ressourcen – sowohl in Form von Personal als auch durch Budget – schaffen eine wesentliche Grundlage für Nachhaltigkeit. Darüber hinaus wurde die Rolle der Führung hervorgehoben. Insbesondere das Top-Management müsse Diversität als Querschnittsthema aktiv vorleben, strategisch verankern und in Leitlinien sowie Zielvereinbarungen integrieren. Als weiterer Erfolgsfaktor gilt die Einbindung der Mitarbeitenden. Auf allen Ebenen müsse Bewusstsein geschaffen und der konkrete Nutzen von Diversität sichtbar gemacht werden, um Symbolpolitik zu vermeiden und Akzeptanz sicherzustellen. Positiv bewertet wurde, wenn pragmatische Ansätze gewählt werden, die den Alltag der Organisation berücksichtigen und auf konkrete Bedürfnisse eingehen. Insgesamt zeigt sich, dass eine erfolgreiche Umsetzung auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzen muss: politische Rückendeckung, Ressourcensicherung, Führungsverantwortung und die aktive Einbindung der Basis.

Mehrere Befragte (B1, B2, B3, B6, B7) machten deutlich, dass politische Unterstützung, ausreichende Ressourcen, die Einbindung der Führungskräfte sowie das Verständnis der Mitarbeitenden entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung sind (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 13).

4.1.5 Organisationsentwicklung & Veränderungsprozesse

Die Rolle der Organisationsentwicklung in Bezug auf Diversität und Inklusion wurde von den Befragten durchgehend als zentral beschrieben. Deutlich wurde, dass Diversität nicht als isoliertes Themenfeld behandelt werden kann, sondern eng mit strukturellen und kulturellen Veränderungsprozessen verknüpft ist. Mehrere Befragte betonten, dass Organisationsentwicklung sowohl als strategischer als auch operativer Motor für die Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen verstanden werden müsse. Sie ermögliche es, die Vergangenheit kritisch zu reflektieren, die gegenwärtige Situation zu analysieren und daraus zukunftsorientierte Maßnahmen abzuleiten. Besonders hervorgehoben wurde die Bedeutung der Organisationskultur, die als Grundlage für nachhaltige Veränderung betrachtet wird. Diversität wurde vielfach als langfristiger kultureller Wandelprozess beschrieben, der ohne Organisationsentwicklung weder strukturell noch dauerhaft zu verankern sei.

Mehrere Befragte (B4, B6) bestätigten, dass Organisationsentwicklung als Reflexions- und Entwicklungsprozess verstanden werden müsse und hoben hervor, dass Diversität als Querschnittsaufgabe in alle Veränderungsprozesse integriert werden sollte (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 14).

In Bezug auf konkrete Projekte der Organisationsentwicklung wurden unterschiedliche Beispiele genannt. Besonders hervorgehoben wurde die Gründung einer Stabsstelle für strategische Gleichstellung und Diversity Management. Durch die Zusammenführung zuvor getrennter Referate entstand eine zentrale Struktur, die als „strategisches Monopol“ für Diversitätsthemen beschrieben wurde. Dieser institutionelle Schritt wurde von den Befragten als bedeutendes Beispiel für die strukturelle Verankerung von Organisationsentwicklung im Bereich Diversity bewertet. Daneben wurden Organisationsanalysen sowie projekt- und netzwerkartige Strukturen wie Integrationskonferenzen oder themenspezifische Arbeitsgruppen erwähnt. Gleichzeitig zeigte sich, dass das Thema in manchen Organisationen noch in einer frühen Entwicklungsphase steckt und spezifische OE-Projekte bislang fehlen.

Ein:e Befragte:r (B7) schilderte die Einrichtung einer Stabsstelle als wichtigen Schritt zur strukturellen Verankerung von Diversity-Themen (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 15).

Die Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse wurde als zwingend notwendig beschrieben. Genannt wurden verschiedene Instrumente wie Befragungen, Workshops oder Gremien, die eine breite Partizipation ermöglichen sollen. In einzelnen Organisationen existieren strukturierte Verfahren, etwa regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder spezifische Analysen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Grad und Form der Beteiligung variieren: je nach Abteilung, Führungsperson und Kontext reicht die Praxis von transparenter Kommunikation und Mitgestaltung bis hin zu punktueller Beteiligung. Konsens bestand darin, dass partizipative Ansätze entscheidend für Akzeptanz und nachhaltige Veränderung sind.

Mehrere Befragte (B4, B6) nannten Gremienarbeit, Workshops, regelmäßige Befragungen und Sozialanalysen als zentrale Instrumente für eine breite Mitarbeitendenbeteiligung. Ein:e Befragte:r (B6) machte zudem deutlich, dass die

Einbindung stark variiert, je nach Abteilung und abhängig von den handelnden Führungskräften (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 16).

Eine besondere Schlüsselrolle kommt den Führungskräften zu. Sie gelten als zentrale Akteure für das Gelingen von Veränderungsprozessen und Diversitätsmaßnahmen. Ohne ihre aktive Unterstützung bleiben selbst gut ausgearbeitete Strategien weitgehend wirkungslos. Führungskräfte fungieren sowohl als Multiplikatoren und Vorbilder als auch als Umsetzungsverantwortliche, deren Haltung maßgeblich darüber entscheidet, ob Maßnahmen Akzeptanz finden und wirksam umgesetzt werden.

Mehrere Befragte (B4, B6) betonten, dass Projekte ohne Leadership-Commitment nicht umsetzbar sind und dass die Haltung sowie das Vorleben der Führungskräfte maßgeblich darüber entscheiden, ob Maßnahmen Akzeptanz finden (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 17).

Auch die Unternehmenskultur wurde von den Befragten als entscheidender Erfolgsfaktor betrachtet. Sie wurde als fundamentaler „Nährboden“ beschrieben, auf dem alle weiteren Maßnahmen aufbauen. Offene, wertschätzende und vertrauensvolle Kulturen schaffen die Voraussetzung dafür, dass Diversität nicht nur formell, sondern auch inhaltlich verankert wird. Besonders die Führungskräfte tragen hier eine prägende Rolle, da sie durch ihr Verhalten Werte sichtbar machen und so maßgeblich zur Entwicklung einer inklusiven Kultur beitragen.

Mehrere Befragte (B1, B2) bezeichneten die Unternehmenskultur als entscheidenden „Nährboden“ für erfolgreiche Inklusion und hoben hervor, dass sie essenziell für die Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen ist (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 18).

Als zentrale Erfolgsfaktoren für Organisationsentwicklungsprozesse im Kontext von Diversität und Inklusion nannten die Befragten politische Rückendeckung, die nachhaltige Verankerung des Themas sowie die Unterstützung durch das Top-Management. Darüber hinaus spielen die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Weitere genannte Faktoren waren klare Visionen und Zuständigkeiten, ausreichende Ressourcen, Diversität in Projektteams sowie Transparenz, iterative Vorgehensweisen und Reflexion.

Ein:e Befragte:r (B7) fasste die wichtigsten Erfolgsfaktoren als Zusammenspiel von politischem Willen, Führungskommitment und Akzeptanz in der Basis zusammen (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 19).

Gleichzeitig wurden zahlreiche Stolpersteine benannt, die den Fortschritt erschweren können. Besonders hervorgehoben wurden kulturelle Widerstände und gesellschaftlich geprägte Vorurteile, die in Organisationen hineinwirken und häufig zu Polarisierung führen. Hinzu kommen fehlendes Commitment auf Führungsebene, Kommunikationsdefizite, verspätete Information sowie Ressourcenmangel und Zeitdruck. Damit zeigt sich, dass Herausforderungen sowohl auf kultureller als auch auf struktureller Ebene bestehen und die nachhaltige Umsetzung von Organisationsentwicklungsprozessen erschweren können.

Ein:e Befragte:r (B7) wies darauf hin, dass Polarisierung und Vorurteile, oft durch mediale Verzerrungen verstärkt, zentrale Barrieren darstellen, die nur durch Aufklärung und transparente Kommunikation überwunden werden können (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 20).

4.1.6 Reflexion & Ausblick

In der Reflexion und im Ausblick wurde von den Befragten besonders betont, dass Diversität praxisnah gestaltet werden müsse. Symbolische Maßnahmen oder abstrakte Informationsangebote hätten kaum Wirkung; entscheidend sei, dass Mitarbeitende den konkreten Nutzen im Alltag erkennen. Diversitätsinitiativen sollten daher breit aufgestellt sein und konkrete Unterstützung in der Zusammenarbeit und bei alltäglichen Herausforderungen bieten. Auf diese Weise werde verhindert, dass Maßnahmen oberflächlich wirken oder gar als realitätsfern wahrgenommen werden.

Mehrere Befragte (B3, B4, B7) hoben hervor, dass Diversität nur dann Wirkung entfalten könne, wenn sie konkrete Hilfestellungen für alltägliche Herausforderungen bietet, anstatt bloß symbolische Maßnahmen zu setzen (paraphrasierte Interviewaussagen, Frage 21).

Als Hemmnis wurde mehrfach ein konservatives gesellschaftliches Klima beschrieben, das sich auch innerhalb von Organisationen niederschlägt und zu Widerständen führen kann. Politische und strukturelle Rahmenbedingungen erschweren in solchen Kontexten

die Umsetzung. Entsprechend wurde die Notwendigkeit unterstrichen, durch Aufklärung, Dialog und kontinuierliche Bewusstseinsbildung Offenheit zu fördern und Vorurteile abzubauen.

Ein:e Befragte:r (B4) machte deutlich, dass ein konservatives Klima und strukturelle Barrieren zentrale Hindernisse darstellen und durch Bewusstseinsbildung überwunden werden müssten (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 21).

Darüber hinaus wurde deutlich, dass bestimmte Dimensionen von Diversität, etwa Behinderung, Staatsbürgerschaft oder Geschlechtervielfalt, in der Praxis bislang zu wenig berücksichtigt werden. Hier bestehe noch Entwicklungsbedarf, um Inklusion in ihrer gesamten Breite abzubilden.

Ein:e Befragte:r (B5) verwies auf die Notwendigkeit, Diversität breiter zu verstehen und insbesondere Behinderung, Staatsbürgerschaft und Geschlechtervielfalt stärker einzubeziehen (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 21).

Ein weiterer zentraler Punkt betrifft die Rolle der Führungskräfte. Ihnen komme eine verstärkte Vorbildfunktion zu, die nicht allein durch persönliche Haltung, sondern auch durch gezielte Aus- und Weiterbildung gestützt werden müsse. Führungskräfte prägen Kultur und Strukturen maßgeblich, weshalb ihre aktive Rolle für die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit von Diversitätsmaßnahmen als unverzichtbar erachtet wurde.

Ein:e Befragte:r (B1) betonte, dass Führungskräfte verstärkt als Vorbilder auftreten und durch gezielte Aus- und Weiterbildung unterstützt werden müssten (paraphrasierte Interviewaussage, Frage 21).

4.2 Induktive Ergebnisse

Ergänzend werden im Folgenden die aus dem Material neu entwickelten Kategorien dargestellt.

4.2.1 Barrieren und Diskriminierung

Beim Themenfeld Barrieren und Diskriminierung wurden zahlreiche Faktoren benannt, die Diversitätsarbeit erschweren. Dazu zählt ein „Augenrollen-Phänomen“, das als

Abwehrreaktion auf Diversitätsthemen verstanden werden kann und deren Relevanz infrage stellt. Damit verbunden ist die Wahrnehmung von Diversity als „Orchideenstudie“, also als Randthema ohne unmittelbare Notwendigkeit. Solche Einstellungen tragen dazu bei, dass Initiativen auf Widerstände stoßen und oft nicht die gewünschte Wirkung entfalten.

Ein:e Befragte:r (B7) schilderte, dass Diversitätsthemen häufig mit einem „Augenrollen“ quittiert werden, während ein:e andere:r Befragte:r (B2) sie als „Orchideenfach“ beschrieb (paraphrasierte Interviewaussagen)

Eine weitere Hürde liegt in der Emotionalisierung der Debatte. Wird Diversität stark moralisch oder politisch aufgeladen, fällt eine sachliche Auseinandersetzung schwerer. Entsprechend wurde in den Interviews betont, dass Veränderungen schrittweise erfolgen sollten, da ein zu schneller Wandel zusätzlichen Widerstand erzeugen kann.

Ein:e Befragte:r (B2) betonte, dass Diversität ein „sehr emotionalisierendes Thema“ sei, weshalb Veränderungen nur schrittweise umsetzbar seien (paraphrasierte Interviewaussage).

Darüber hinaus zeigen sich strukturelle und systemische Barrieren. Homogene Abteilungen entwickeln seltener ein Bewusstsein für blinde Flecken. Sprache kann einschließend oder ausschließend wirken, ebenso wie IT- und Formularlogiken, die oft nur binäre Geschlechtsoptionen zulassen. Auch rechtliche Vorgaben erzeugen Hürden, wenn sie die Vielfalt realer Lebenswelten nicht abbilden.

Ein:e Befragte:r (B6) verwies darauf, dass in homogenen Abteilungen blinde Flecken bestehen bleiben, während ein:e andere:r Befragte:r (B3) betonte, dass IT-Systeme mit ausschließlich binären Optionen zu Ausschlüssen führen können (paraphrasierte Interviewaussagen).

Darüber hinaus rückten auch unsichtbare Diskriminierungen in den Fokus. So bleibt psychische Gesundheit häufig tabuisiert, wodurch Betroffene kaum Sichtbarkeit erhalten. Zudem wurde auf Spannungen zwischen Leistungslogik und Inklusion hingewiesen. Wird Qualifikation als alleiniger Maßstab gesetzt, können strukturelle Ungleichheiten

unberücksichtigt bleiben und die Chancen benachteiligter Gruppen faktisch eingeschränkt werden.

Ein:e Befragte:r (B4) machte deutlich, dass psychische Gesundheit oft tabuisiert sei und die Leistungslogik strukturelle Benachteiligungen fortschreiben könne (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt verdeutlicht dieses Themenfeld, dass Barrieren auf mehreren Ebenen wirken. Kulturell (Einstellungen), kommunikativ (Sprache), technisch (Systeme) und rechtlich (Vorgaben). Sie können die Implementierung von Diversität und Inklusion erheblich verlangsamen und erfordern deshalb gezielte Bearbeitung in künftigen Maßnahmen.

4.2.2 Behinderung und Inklusion

Ein zentrales Themenfeld betrifft den Umgang mit Behinderung und Inklusion. In den Interviews wurde betont, dass es bereits institutionelle Strukturen wie Ombudsstellen oder interne Anlaufstellen gibt, die Mitarbeitenden Unterstützung bei Diskriminierungs- oder Beschwerdefällen bieten. Allerdings wurde kritisch angemerkt, dass diese Stellen oft zu wenig bekannt seien und dadurch ihre Funktion nicht in vollem Umfang erfüllen können.

Ein:e Befragte:r (B3) merkte an, dass vorhandene Strukturen wie Anlaufstellen häufig zu wenig sichtbar seien und daher kaum genutzt würden (paraphrasierte Interviewaussage).

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf Safeguarding- und Schutzkonzepten. Hier wurden präventive Maßnahmen gegen Risiken wie sexuelle Ausbeutung oder Gewalt angesprochen. In diesem Zusammenhang finden Risiko-Assessments Anwendung, die potenzielle Gefährdungen identifizieren und Handlungsmöglichkeiten eröffnen sollen.

Ein:e Befragte:r (B3) schilderte, dass Risiko-Assessments helfen können, Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und präventiv gegenzusteuern (paraphrasierte Interviewaussage).

Darüber hinaus kamen sprachliche Inklusionsbemühungen zur Sprache. Zwar wird gendergerechte Sprache zunehmend eingeführt, sie stößt jedoch häufig an systemische Barrieren, etwa bei formalen Dokumenten oder IT-Systemen, die nur eingeschränkt Anpassungen zulassen.

Ein:e Befragte:r (B5) wies darauf hin, dass IT-Systeme vielfach nur binäre Geschlechtsoptionen haben (paraphrasierte Interviewaussage).

Besonders hervorgehoben wurde außerdem die Thematik der unsichtbaren Behinderungen. Nach wie vor sei das Bild von Behinderung oft auf sichtbare Merkmale, etwa Rollstuhlnutzung, reduziert. Dies führe dazu, dass andere Formen, etwa psychische oder chronische Erkrankungen, übersehen und betroffene Personen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Eng verbunden damit ist die Forderung nach einer inklusiven Fehlerkultur, die Fehler nicht sanktioniert, sondern als Lernchancen begreift.

Ein:e Befragte:r (B4) machte deutlich, dass psychische Erkrankungen häufig tabuisiert werden und Betroffene dadurch unsichtbar bleiben (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt zeigt dieses Themenfeld, dass Inklusion nicht nur die Bereitstellung von Strukturen erfordert, sondern auch eine breite Sensibilisierung, die unsichtbare Dimensionen einbezieht und systemische Barrieren abbaut.

4.2.3 Business Case und strategische Ausrichtung

Ein zentrales Ergebnis betrifft die strategische Einbettung von Diversitätsmaßnahmen. In den Interviews wurde deutlich, dass diese nicht allein auf einem ethisch-moralischen Fundament beruhen, sondern zugleich mit ökonomischen Argumenten unterlegt werden. Eine duale Argumentation wurde als notwendig beschrieben: Einerseits gehe es um Gleichstellung und soziale Verantwortung, andererseits um Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit.

Ein:e Befragte:r (B4) betonte dazu, dass Diversität „sowohl einen ethisch-moralischen Aspekt als auch einen ökonomischen Vorteil“ habe (paraphrasierte Interviewaussage).

Besonders hervorgehoben wurde die kundenorientierte Dimension von Diversität. Interne Vielfalt ermögliche es, heterogene Zielgruppen besser zu verstehen und Angebote passgenauer zu gestalten. In diesem Sinne wird Diversität als Ressource verstanden, die über das eigene Personal hinaus positive Effekte für die gesamte Organisation entfalten kann.

Ein:e Befragte:r (B2) schilderte, dass die „kulturelle Vielfalt der Mitarbeitenden gezielt genutzt wird, um Angebote für unterschiedliche Zielgruppen zu verbessern“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Gleichzeitig wurde auf ein Spannungsfeld hingewiesen. Wirtschaftlicher Druck kann Diversitätsinitiativen in den Hintergrund drängen. In Zeiten angespannter Budgets oder starker Optimierungszwänge besteht die Gefahr, dass Themen wie Inklusion und Gleichstellung als zweitrangig behandelt werden.

Ein:e Befragte:r (B2) hob hervor, dass „in einer wirtschaftlich angespannten Situation Diversity oft zurückgestellt wird“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt verdeutlicht dieses Themenfeld, dass Diversität sowohl als Wert an sich als auch als strategische Ressource verstanden wird. Die Kombination beider Argumentationslinien wird als Voraussetzung gesehen, um nachhaltige Akzeptanz und Umsetzung in Organisationen sicherzustellen.

4.2.4 Demografischer Wandel und Generationenthemen

Ein weiteres Themenfeld betrifft den Einfluss des demografischen Wandels. Es wurde betont, dass der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung Organisationen dazu zwingen, Fragen von Diversität und Inklusion stärker zu berücksichtigen. Diversitätsmanagement wird somit nicht nur als normative Aufgabe, sondern auch als strukturelle Notwendigkeit verstanden.

Ein:e Befragte:r (B6) führte aus, dass „der Fachkräftemangel Organisationen zwingt, Diversity strategisch mitzudenken“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Dabei rückt auch das Spannungsfeld zwischen Demografie und Migration in den Vordergrund. Während Zuwanderung vielfach als Lösung für den Arbeitskräftemangel gesehen wird, bestehen gleichzeitig gesellschaftliche Vorbehalte, die die Umsetzung erschweren.

Ein:e Befragte:r (B4) hob hervor, dass „Migration notwendig ist, um den demografischen Wandel zu bewältigen, aber auf Widerstände in der Gesellschaft stößt“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Ein weiterer Aspekt betrifft den Generationenwechsel in den Organisationen. Der bevorstehende Ruhestand der Babyboomer-Generation und der Eintritt jüngerer Mitarbeitender führen zu Veränderungen in der Zusammensetzung und Kultur von Belegschaften. Dies eröffnet Chancen für neue Perspektiven, stellt Organisationen aber zugleich vor Integrationsaufgaben.

Ein:e Befragte:r (B1) schilderte, dass „mit dem Ausscheiden der Babyboomer eine völlig neue Generation nachrückt, die andere Ansprüche stellt“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Schließlich wurde die gängige Annahme hinterfragt, dass jüngere Generationen automatisch offener für Diversität seien. Einzelne Befragte wiesen darauf hin, dass auch innerhalb jüngerer Kohorten erhebliche Unterschiede bestehen können.

Ein:e Befragte:r (B6) machte deutlich, dass „auch unter Jüngeren Vorurteile bestehen können, Offenheit also nicht selbstverständlich ist“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt zeigt dieses Themenfeld, dass demografische Entwicklungen sowohl Druck als auch Anstoß für Diversitätsinitiativen darstellen. Sie machen deutlich, dass Diversity Management zunehmend als Bestandteil einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung verstanden werden muss.

4.2.5 Diversity-Konzepte und -Theorie

Die Interviews zeigen, dass auch die theoretische Rahmung von Diversität selbst kritisch reflektiert wird. Es wurde betont, dass Diversität nicht als Selbstzweck betrieben werden dürfe. Wird das Thema losgelöst vom organisatorischen Kontext oder rein symbolisch verhandelt, bleibe es abstrakt und erreiche weder Akzeptanz noch Wirkung. Stattdessen müsse es durch konkrete, alltagsnahe Maßnahmen verständlich gemacht werden.

Ein:e Befragte:r (B2) betonte, dass „Diversität kein Selbstzweck sein darf, sondern im Alltag spürbar umgesetzt werden muss“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Darüber hinaus wurde Diversität in einem erweiterten Sinne verstanden, der auch interdisziplinäre Vielfalt einbezieht. Die Einbindung unterschiedlicher fachlicher Perspektiven, etwa im Bereich der Gendermedizin oder anderer disziplinärer Zugänge, wurde als wertvoll beschrieben, da sie bestehende Sichtweisen ergänzt und Innovationen ermöglicht.

Ein:e Befragte:r (B4) schilderte, dass „gerade die Kombination verschiedener Fachrichtungen Innovationen befördert“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Schließlich wurde das Spannungsfeld zwischen Qualitätslogik und Quotenregelungen hervorgehoben. Während Quoten als wichtiges Instrument zur Förderung von Diversität gelten können, wird zugleich die Gefahr gesehen, dass sie mit Leistungserwartungen in Konflikt geraten. In den Interviews wurde deutlich, dass eine produktive Balance zwischen Leistungsorientierung und gleichstellungsfördernden Maßnahmen notwendig ist.

Ein:e Befragte:r (B4) hob hervor, dass „Quoten zwar hilfreich sind, aber immer mit Leistungsgedanken austariert werden müssen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt verdeutlicht dieses Themenfeld, dass Diversität nicht nur praktisch, sondern auch theoretisch fundiert vermittelt werden muss – als integrierter Bestandteil organisationaler Logiken und nicht als isoliertes Zusatzthema.

4.2.6 Organisationsstrukturen und -systeme

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Diversitätsarbeit dort am wirksamsten ist, wo sie strukturell verankert wird. In den Interviews wurde betont, dass eine systematische Bedarfserhebung der Ausgangspunkt erfolgreicher Maßnahmen sei. Mitarbeiter:innenbefragungen oder interne Analysen schaffen die Grundlage, um Programme nicht abstrakt, sondern passgenau an den tatsächlichen Bedürfnissen auszurichten.

Ein:e Befragte:r (B3) schilderte, dass „Bedarfsanalysen entscheidend sind, damit Maßnahmen nicht an den Mitarbeitenden vorbeigehen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Darüber hinaus wurde die Bedeutung der interdisziplinären Verschränkung hervorgehoben. Diversität und Inklusion entfalten ihre Wirkung besonders dann, wenn sie nicht isoliert, sondern in Verbindung mit anderen Querschnittsthemen, etwa Gesundheitsmanagement oder Organisationsentwicklung, bearbeitet werden.

Ein:e Befragte:r (B2) betonte, dass „Diversität immer mit anderen Querschnittsthemen zusammengedacht werden sollte, um Wirkung zu entfalten“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Ein weiteres Beispiel für strukturelle Verankerung ist das Multiplikatorenkonzept. Hierbei werden interne Mitarbeitende gezielt geschult, um als Ansprechpersonen in ihren Abteilungen zu wirken und das Thema in die Breite der Organisation zu tragen. Dieses Vorgehen wurde als besonders wirkungsvoll beschrieben, da es Akzeptanz schafft und Expertise direkt in den Alltag einbettet.

Ein:e Befragte:r (B3) hob hervor, dass „Multiplikator:innen entscheidend sind, weil sie das Thema in die Breite der Organisation tragen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt macht dieses Themenfeld deutlich, dass Diversität dann nachhaltig wirksam wird, wenn sie in den Organisationsstrukturen und -systemen verankert ist – sei es durch Bedarfsanalysen, Querschnittsverknüpfungen oder interne Multiplikatoren.

4.2.7 Persönliche und motivationale Faktoren

Ein weiteres Themenfeld betrifft die Rolle individueller Erfahrungen und Motivationen. Es wurde betont, dass persönliche Betroffenheit ein zentraler Erfolgsfaktor für die Sensibilisierung gegenüber Diversität sei. Wer selbst Diskriminierung erlebt oder von Vielfalt profitiert habe, bringe oft eine höhere Motivation und Glaubwürdigkeit in die Umsetzung ein.

Ein:e Befragte:r (B6) schilderte, dass „eigene Erfahrungen mit Diskriminierung die Sensibilität für Diversität besonders erhöhen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Als wirkungsvolle Methode wurde in diesem Zusammenhang Storytelling hervorgehoben. Durch persönliche Geschichten und Erfahrungsberichte können Mitarbeitende einen leichteren Zugang zum Thema finden. Storytelling schafft emotionale Anknüpfungspunkte, die über abstrakte Regelwerke hinausgehen und Verständnis auf einer individuellen Ebene fördern.

Ein:e Befragte:r (B2) betonte, dass „Storytelling Menschen ganz anders erreicht als Regeln oder Quoten“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Gleichzeitig wurden auch emotionale Herausforderungen und Ängste als wichtiger Aspekt benannt. Widerstände entstehen häufig aus Unsicherheit oder Befürchtungen, etwas falsch zu machen. Diese Emotionen müssen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen gezielt aufgegriffen werden, da sie sonst die Veränderungsbereitschaft hemmen können.

Ein:e Befragte:r (B1) machte deutlich, dass „Angst, Fehler zu machen, oft mehr blockiert als fehlendes Wissen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt zeigt dieses Themenfeld, dass Diversität nicht allein auf Strukturen und Strategien basiert, sondern in hohem Maße von den individuellen Einstellungen, Emotionen und Erfahrungen der Beteiligten abhängt.

4.2.8 Praktische Arbeitsplatzgestaltung

Ein eigenes Themenfeld bildeten konkrete Maßnahmen zur inklusiven Gestaltung des Arbeitsplatzes. Besonders hervorgehoben wurden Kooperationsmodelle mit externen Organisationen, die es ermöglichen, Menschen mit Behinderung gezielt in Arbeitsabläufe einzubinden. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit mit Organisationen wie Promente in der Betriebsküche, wo Mitarbeitende mit Behinderung in der Arbeitsvorbereitung oder Essensausgabe tätig sind.

Ein:e Befragte:r (B5) schilderte, dass „Kooperationen mit Organisationen wie Promente den Arbeitsalltag bereichern und echte Teilhabe schaffen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Darüber hinaus wurde die kulturelle Berücksichtigung im Arbeitsalltag angesprochen, etwa durch eine Anpassung der Verpflegungsangebote an unterschiedliche kulturelle und religiöse Bedürfnisse. Auch praktische Inklusionsgestaltung im engeren Sinne spielte eine Rolle, etwa durch die Bereitstellung spezieller Arbeitsmittel oder ergonomischer Anpassungen, die individuelle Teilhabe erleichtern.

Ein:e Befragte:r (B5) hob hervor, dass „selbst einfache Anpassungen wie Essensangebote oder ergonomische Hilfsmittel ein starkes Signal für gelebte Inklusion sind“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Schließlich wurde die inklusive Gestaltung von Veranstaltungen thematisiert. Firmenfeiern oder Betriebsevents sollten so geplant werden, dass auch Personen mit Einschränkungen gleichberechtigt teilnehmen können.

Ein:e Befragte:r (B5) betonte, dass „Inklusion auch bedeutet, bei Feiern oder Veranstaltungen alle mitzudenken“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt zeigt dieses Themenfeld, dass Diversität und Inklusion nicht nur auf der Ebene von Strategien und Konzepten verankert werden müssen, sondern sich in ganz konkreten Alltagsentscheidungen am Arbeitsplatz widerspiegeln.

4.2.9 Umsetzung und Change Management

Das letzte Themenfeld befasst sich mit Fragen der praktischen Umsetzung und des Change Managements. Ein zentrales Ergebnis betrifft die Balance zwischen Authentizität und Außenwirkung. In den Interviews wurde gewarnt, Diversität lediglich als Marketinginstrument einzusetzen. Statt symbolischer Aktionen sei es entscheidend, zunächst interne Veränderungen glaubwürdig umzusetzen und erst dann in die öffentliche Kommunikation zu gehen.

Ein:e Befragte:r (B3) merkte an, dass „Diversität kein PR-Tool sein darf, sondern zuerst im Inneren gelebt werden muss“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit betont, Diversität greifbar und praxisnah zu gestalten. Abstrakte, stark theoretisch geprägte Konzepte stießen in den Organisationen oft auf Skepsis. Wirkungsvolle Maßnahmen zeichneten sich hingegen dadurch aus, dass sie an konkreten Alltagssituationen anknüpfen und für Mitarbeitende nachvollziehbar und umsetzbar sind.

Ein:e Befragte:r (B3) hob hervor, dass „Maßnahmen nur dann wirken, wenn sie für den Alltag nachvollziehbar und praktisch anwendbar sind“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Schließlich wurde hervorgehoben, dass erfolgreiche Diversitätsarbeit ein Mehrebenen-Commitment voraussetzt. Unterstützung auf Vorstandsebene allein reicht nicht aus; ebenso wichtig ist die aktive Rolle von Führungskräften und das Engagement der Mitarbeitenden. Erst durch ein Zusammenwirken aller Ebenen können Veränderungen nachhaltig verankert werden.

Ein:e Befragte:r (B2) betonte, dass „Veränderungen nur greifen, wenn Vorstand, Führung und Mitarbeitende gemeinsam Verantwortung übernehmen“ (paraphrasierte Interviewaussage).

Insgesamt verdeutlicht dieses Themenfeld, dass Umsetzung nicht nur eine Frage von Konzepten, sondern vor allem von Glaubwürdigkeit, Alltagstauglichkeit und breit getragenem Commitment ist.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Rückblick auf Forschungsfrage und Zielsetzung

Dieses Schlusskapitel führt zurück zur Ausgangsfrage: Wie lässt sich Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung implementieren?

Die Zielsetzung der Arbeit bestand darin, auf Grundlage des theoretischen Forschungsstands sowie empirischer Befunde sowohl die Bedingungen erfolgreicher Umsetzung zu analysieren als auch konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aus Theorie und Empirie gebündelt und in

Bezug zur Forschungsfrage gestellt, um abschließend deren Bedeutung für Praxis und Wissenschaft zu diskutieren.

5.2 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Die theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung weit über formale Gleichstellung hinausgehen. Verwaltung ist heute nicht mehr nur als bürokratische Einheit im Sinne Webers zu begreifen, sondern als komplexes System, das in unterschiedlichen institutionellen Formen auf politische, gesellschaftliche und internationale Anforderungen reagiert. Diversitätsmanagement erweist sich dabei als strategischer Ansatz, der verschiedene Dimensionen von Vielfalt, etwa Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft, systematisch berücksichtigt und eng mit Personalpolitik, Organisationskultur und strukturellen Maßnahmen verknüpft.

Die Literatur zeigt zugleich, dass rechtliche Vorgaben allein nicht ausreichen. Eine nachhaltige Umsetzung verlangt tiefgreifende Veränderungen, wie sie im Rahmen der Organisationsentwicklung und des Change Managements diskutiert werden. Hierbei treten Partizipation und Integration als zentrale Erfolgsfaktoren hervor: Partizipation, weil nur durch die aktive Einbindung der Mitarbeitenden Akzeptanz entsteht und vielfältige Perspektiven in die Gestaltung einfließen; Integration, weil die Vielfalt innerhalb der Organisation nur dann ihre Wirkung entfalten kann, wenn unterschiedliche Gruppen als gleichwertige Teile einer gemeinsamen Einheit zusammengeführt werden. Ergänzend wird die Bedeutung von Kommunikation, Führung und einer geteilten Vision betont. Zusammengenommen verdeutlicht der theoretische Rahmen, dass Diversität nicht als isoliertes Projekt verstanden werden kann, sondern als kontinuierlicher, kulturell verankerter Veränderungsprozess.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass Diversität in der öffentlichen Verwaltung zwar breit verstanden wird, in der praktischen Umsetzung jedoch ungleich gewichtet ist. Besonders sichtbar sind die Dimensionen Geschlecht, Alter und Behinderung, während andere Aspekte wie sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität oder psychische Erkrankungen oft weniger präsent bleiben. Die Befragten betonen, dass rechtliche Rahmenbedingungen und politische Unterstützung zwar eine solide Grundlage darstellen, ihre Wirkung in der Praxis jedoch stark von der Haltung der Führungskräfte und der

jeweiligen Organisationskultur abhängt. Rechtliche Vorgaben entfalten nur dann Wirkung, wenn sie von Führung aktiv aufgegriffen und in Strukturen sowie Strategien übersetzt werden.

Maßnahmen und Programme existieren in vielfältiger Form, reichen von Frauenförderung über Mentoring-Initiativen bis zu Sensibilisierungsmaßnahmen. Zugleich wird deutlich, dass viele Initiativen punktuell bleiben oder stark auf einzelne Dimensionen fokussieren. Barrieren ergeben sich aus kulturellen Vorbehalten („Augenrollen-Phänomen"), Ressourcenmangel und struktureller Starrheit, die Veränderungen verlangsamen. Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden politische Rückendeckung, die aktive Rolle des Top-Managements, die Einbindung der Mitarbeitenden sowie alltagsnahe und praxisbezogene Maßnahmen genannt. Ergänzend heben die Interviews die Bedeutung von Storytelling, persönlicher Betroffenheit und einer strategischen Argumentation hervor, die Diversität nicht nur normativ, sondern auch funktional begründet. Insgesamt wird deutlich, dass Diversitätsarbeit nur dann nachhaltig wirken kann, wenn sie in organisatorische Entwicklungs- und Veränderungsprozesse eingebettet ist und von Führung wie Mitarbeitenden gleichermaßen getragen wird.

Darüber hinaus haben die Interviews weitere Themen sichtbar gemacht, die über die ursprünglichen Leitfragen hinausgehen. Besonders hervorgehoben wurde die Notwendigkeit einer doppelten Argumentation. Diversität müsse sowohl ethisch-moralisch als auch strategisch-ökonomisch begründet werden („Business Case"). Ebenso spielt der demografische Wandel eine zentrale Rolle, da Fachkräftemangel und Generationenwechsel Organisationen zwingen, Vielfalt stärker zu berücksichtigen. Schließlich wurde die Bedeutung einer inklusiven Arbeitsplatzgestaltung betont, die nicht bei Strategien stehen bleibt, sondern konkrete Veränderungen im Alltag umfasst, etwa bei Arbeitsmitteln, Veranstaltungen oder Kooperationen mit externen Partnern. Diese induktiven Befunde unterstreichen, dass Diversität nicht nur auf einer normativen Ebene zu verhandeln ist, sondern auch als Ressource, die für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung unverzichtbar wird.

5.3 Diskussion der Ergebnisse im Vergleich zur Theorie

Übereinstimmungen

Die empirischen Ergebnisse bestätigen zentrale theoretische Annahmen. Besonders deutlich zeigt sich dies im Bereich des Change Managements: Wie in der Literatur betont, hängt eine nachhaltige Umsetzung von Diversität wesentlich von kulturellen Veränderungsprozessen ab. Die Interviews unterstreichen die Schlüsselrolle von Führungskräften, die Diversität strategisch verankern und durch ihr Verhalten sichtbar machen müssen. Auch die Bedeutung von Partizipation und Kommunikation wird in Theorie und Praxis gleichermaßen hervorgehoben. Ohne die aktive Einbindung der Mitarbeitenden und transparente Prozesse bleiben Diversitätsmaßnahmen weitgehend symbolisch. Schließlich wird auch die Relevanz einer unterstützenden Organisationskultur bestätigt: Nur in einem offenen, wertschätzenden Klima können rechtliche Vorgaben und Maßnahmen ihre Wirkung entfalten.

Erweiterungen

Über die theoretischen Annahmen hinaus liefern die empirischen Ergebnisse wichtige Ergänzungen. Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung von Storytelling und persönlicher Betroffenheit, die als wirkungsvolle Instrumente beschrieben wurden, um Akzeptanz zu fördern und Widerstände abzubauen. Zudem verdeutlichen die Interviews, dass unsichtbare Dimensionen wie psychische Erkrankungen oder Geschlechtsidentität stärker berücksichtigt werden müssen, um Diversität in ihrer gesamten Breite abzubilden. Auch der strategische Nutzen von Vielfalt tritt in der Praxis klarer hervor: Der sogenannte „Business Case“, etwa im Hinblick auf Effizienzsteigerung, Fachkräftesicherung oder Employer Branding, wurde wiederholt als notwendige Ergänzung zur normativen Argumentation betont. Schließlich erweitern die Befunde die theoretische Perspektive um konkrete, alltagsbezogene Maßnahmen, die Diversität unmittelbar im Arbeitsumfeld sichtbar machen.

Spannungsfelder

Zugleich treten Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität deutlich zutage. Während Theorie und rechtliche Rahmenbedingungen Diversität als normative Verpflichtung definieren, zeigen die Interviews, dass kulturelle Widerstände, Vorurteile und strukturelle Starrheit die Umsetzung erheblich bremsen. Auch Ressourcenknappheit und Reformmüdigkeit stellen praktische Hürden dar, die in den theoretischen Modellen oft

weniger stark berücksichtigt werden. Ein zentrales Spannungsfeld besteht somit zwischen formalen Vorgaben und tatsächlicher Praxis. Was auf dem Papier verbindlich geregelt ist, wird im Alltag nicht immer konsequent umgesetzt. Ebenso zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der breiten Definition von Diversität und der faktischen Konzentration auf wenige Dimensionen, vor allem Geschlecht. Diese Spannungen verdeutlichen, dass die erfolgreiche Implementierung von Diversität in der öffentlichen Verwaltung nicht nur strukturelle Maßnahmen, sondern auch einen kontinuierlichen kulturellen Wandel erfordert.

5.4 Methodische Reflexion

Die gewählte qualitative Vorgehensweise hat sich als besonders geeignet erwiesen, um vertiefte Einblicke in die Praxis von Diversitäts- und Inklusionsarbeit in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen. Durch die Kombination eines deduktiven und eines induktiven Auswertungsverfahrens konnten sowohl theoriegeleitete Fragestellungen präzise bearbeitet als auch neue, aus den Interviews selbst hervorgehende Aspekte erfasst werden. Die Heterogenität der befragten Expert:innen, mit unterschiedlichen institutionellen Hintergründen und Verantwortungsbereichen, hat es ermöglicht, vielfältige Perspektiven einzubeziehen und dadurch ein breites Bild der Thematik zu zeichnen.

Zugleich weist die Studie deutliche Grenzen auf. Die Anzahl der Interviews ist begrenzt, sodass die Ergebnisse nicht als repräsentativ verallgemeinert werden können. Hinzu kommt, dass aufgrund technischer Einschränkungen keine wörtlichen Zitate wiedergegeben werden konnten, was die Anschaulichkeit der Darstellung teilweise reduziert. Insgesamt handelt es sich damit um explorative Befunde, die wertvolle Einsichten in bestehende Praktiken und Herausforderungen liefern, jedoch vor allem als Ausgangspunkt für weiterführende Forschung zu verstehen sind.

5.5 Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Arbeit machen deutlich, dass Diversität und Inklusion auf mehreren Ebenen weiterentwickelt werden müssen. Handlungsbedarf besteht insbesondere in der Praxis, in der Forschung sowie auf gesellschaftlicher Ebene.

Praxis

Für die praktische Umsetzung von Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung ist zunächst eine strukturelle Verankerung erforderlich. Dazu gehören institutionalisierte Zuständigkeiten wie Stabsstellen, verbindliche Monitoring-Instrumente und die Bereitstellung ausreichender Ressourcen.

Eine zweite zentrale Rolle kommt den Führungskräften zu. Sie prägen Kultur und Strukturen maßgeblich, müssen durch gezielte Schulungen unterstützt werden und sollen durch ihre Vorbildfunktion als Multiplikatoren wirken.

Darüber hinaus ist die aktive Einbindung der Mitarbeitenden entscheidend. Partizipative Formate wie Workshops, Multiplikator:innen-Modelle oder projektbezogene Beteiligung schaffen Akzeptanz und ermöglichen Mitgestaltung.

Schließlich gilt es, Maßnahmen konsequent praxisnah zu gestalten. Alltagsbezogene Ansätze, etwa eine offene Fehlerkultur, inklusive Arbeitsplatzgestaltung oder konkrete Unterstützungsangebote, verhindern Symbolpolitik und machen Diversität im Arbeitsumfeld unmittelbar erfahrbar.

Forschung

Für die wissenschaftliche Auseinandersetzung ergeben sich mehrere Anschlussfelder. Besonders wichtig sind Längsschnittstudien, die die Nachhaltigkeit von Diversitätsmaßnahmen über längere Zeiträume hinweg überprüfen.

Darüber hinaus braucht es internationale Vergleichsstudien, um unterschiedliche institutionelle Kontexte sichtbar zu machen und voneinander zu lernen.

Ein weiteres Forschungsfeld betrifft die unsichtbaren Dimensionen von Diversität, etwa psychische Erkrankungen, sexuelle Orientierung oder Geschlechtsidentität. Diese Aspekte sind bislang unterrepräsentiert, gewinnen aber in der Praxis zunehmend an Bedeutung.

Gesellschaft

Auf gesellschaftlicher Ebene ist Diversität als dauerhafter Prozess zu verstehen, nicht als einmaliges Projekt. Sie erfordert eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Die öffentliche Verwaltung trägt hierbei eine besondere Verantwortung: Sie kann als Vorbild für gesellschaftliche Vielfalt wirken und ihre demokratische Legitimation dadurch stärken.

Zugleich gilt es, gesellschaftliche Widerstände und Vorurteile ernst zu nehmen und durch Aufklärung, Dialog und transparente Kommunikation abzubauen. Nur so kann Diversität nicht nur rechtlich gefordert, sondern auch kulturell gelebt werden.

5.6 Schlusswort

Diversität und Inklusion sind für die öffentliche Verwaltung keine Randthemen, sondern strategische Zukunftsfragen. Ihre erfolgreiche Umsetzung erfordert das Zusammenspiel von rechtlichen Vorgaben, kulturellem Wandel und praktischer Verankerung. Wenn es gelingt, Vielfalt als integralen Bestandteil von Strukturen und Alltag zu etablieren, kann die Verwaltung ihre Rolle als Vorbild für eine offene Gesellschaft wahrnehmen und zugleich ihre eigene Legitimation stärken.

Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge

Döhler, Michael (2019): Staat und Verwaltung, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Günther (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 18–20.

Franken, Swetlana (2024): Personal: Diversity Management. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.

Lauer, Thomas (2019): Change Management. 3. Aufl., Berlin u.a.: Springer Gabler.

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. Aufl., Weinheim: Beltz.

Meister, John/Hörmeyer, Matthias (2023): Einleitung, in: Meister, John/Hörmeyer, Matthias (Hrsg.): Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Strategien und Konzepte für ein wirksames Diversity Management in Kommunen, Ländern und Bund. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–23.

Peters, Patrick/Bauer, Martin (2024): Diversity Management. Stuttgart: Kohlhammer.

Reuter, Meike (2023): Von Bienchen und Blümchen: Welche Kultur die Verwaltung für gelingende Vielfalt braucht, in: Meister, John/Hörmeyer, Matthias (Hrsg.): Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Strategien und Konzepte für ein wirksames Diversity Management in Kommunen, Ländern und Bund. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 24–40.

Schiessler, Bettina (2013): Die Rolle der Organisationsentwicklung im Change Management. In: Landes, Miriam; Steiner, Eberhard (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 589–612.

Scholz, David (2022): Geschlechtergerechte Sprache. In: Scholz, David (Hrsg.): Transidentität und drittes Geschlecht im Arbeitsumfeld. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 159–172.

Internetquellen

Akademie der bildenden Künste Wien (2025): trans. inter*. nicht-binär. https://www.akbild.ac.at/de/studium/trans-inter-nicht-binaer (Stand: 05.09.2025).

Arbeiterkammer (2020): Soziale Stellung und Diskriminierungserfahrungen. https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitundsoziales/gleichbehandlung/AK-Studie_Soziale_Stellung_und_Diskriminierungserfahrungen.pdf (Stand: 05.09.2025).

BiB - Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2025): Teilhabe in der Bundesverwaltung. https://www.bib.bund.de/Publikation/2025/pdf/Teilhabe-in-der-Bundesverwaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Stand: 05.09.2025).

BMFWF - Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung (o.D.): Verfassungsrechtliche Grundlagen für die Gleichbehandlung. https://www.bmfwf.gv.at/frauen-und-gleichstellung/gleichbehandlung/rechtliche-grundlagen-der-gleichbehandlung/verfassungsrechtliche-grundlagen-gleichbehandlung.html (Stand: 05.09.2025).

BMIMI - Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur (o.D.): BunterBund – LGBTQIA+, Netzwerksinitiative. https://www.bmimi.gv.at/ministerium/gleichstellung/netzwerke-plattformen/bunterbund.html (Stand: 05.09.2025).

BMKÖS – Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2023): Charta der Vielfalt.
In: BMWKMS – Bundesministerium für Wohnen, Kunst, Kultur, Medien und Sport (Hg.): https://www.bmwkms.gv.at/ministerium/gleichstellung-und-diversitaet/charta-der-vielfalt.html (Stand: 05.09.2025).

BMKÖS – Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2024a): Anzahl der Bediensteten mit Behinderungen im Bundesdienst. Ministerratsvortrag. 104/26. https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:40ba1580-ebce-46a3-bf3f-bddc6dab50bb/104_26_mrv.pdf (Stand: 05.09.2025).

BMKÖS – Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2024b): Das Personal des Bundes 2024. Wien: Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport. https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2024/10/Das-Personal-des-Bundes-2024.pdf (Stand: 05.09.2025).

Bundeskanzleramt (o.D. a): Diversitätsmanagement. https://oeffentlicherdienst.gv.at/ueber-den-bundesdienst/diversitaet-und-geschlechtergerechtigkeit/diversity-management-inklusion/ (Stand: 05.09.2025).

Bundeskanzleramt (o.D. b): Wissensmanagement. https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/public-management-und-governance/wissensmanagement/ (Stand: 05.09.2025).

Momentum Kongress (2020): Bildung: erben, aufsteigen, herrschen? https://www.momentum-kongress.org/system/files/congress_files/2020/6_p_hollhumer-tanzer.pdf (Stand: 05.09.2025).

Österreich.gv.at (2024): Allgemeines zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen. https://www.oesterreich.gv.at/de/themen/menschen_mit_behinderungen/gleichstellung-von-menschen-mit-behinderungen/Seite.1871000 (Stand: 05.09.2025).

ÖZIV Bundesverband (2025): Zugehörigkeit zum Kreis der begünstigt behinderten Personen. https://www.oeziv.org/rechtsdatenbank/arbeit/zugehoerigkeit_zum_kreis_der_beguenstigt_behinderten_personen (Stand: 05.09.2025).

Parlament (2020): Gleichbehandlungsbericht: Die meisten Diskriminierungen erfolgen wegen des Geschlechts. https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2020/PK1324/index.shtml (Stand: 05.09.2025).

Sozialministerium (2022): Nationaler Aktionsplan Behinderung 2022–2030. https://www.sozialministerium.gv.at/dam/jcr:97c546c6-166b-4990-9efb-79d3ed4f3797/2022-07-06%20NAP%20Behinderung%202022-2030.pdf (Stand: 05.09.2025).

Statistik Austria (2022): Religionszugehörigkeit 2021. https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2022/05/20220525Religionszugehoerigkeit2021.pdf (Stand: 05.09.2025).

Statistik Austria (2025): Migration und Einbürgerung. https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/migration-und-einbuergerung/migrationshintergrund (Stand: 05.09.2025).

SORA (2018): Arbeitssituation von LSBTI-Personen in Österreich. Endbericht. https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Studie_Arbeitssituation_von_LSBTI-Personen_in_O_sterreich.pdf (Stand: 05.09.2025).

Venib (2023): Sammlung von Gerichtsentscheidungen zu nicht-binären Geschlechtseinträgen. https://venib.at/sammlung-von-gerichtsentscheidungen-zu-nicht-binaeren-geschlechtseintraegen/ (Stand: 05.09.2025).

VIMÖ (2020): Q&A „dritte Option". https://vimoe.at/wp-content/uploads/2020/10/2020-10-QA_Dritte_Option.pdf (Stand: 05.09.2025).

Nicht veröffentlichte Quellen

B1, Interview am 16.07.2025.

B2, Interview am 18.07.2025.

B3, Interview am 18.07.2025.

B4, Interview am 22.07.2025.

B5, Interview am 29.07.2025.

B6, Interview am 29.07.2025.

B7, Interview am 04.08.2025.

Anhang

Interviewleitfaden

Thema:

Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung – Eine Betrachtung aus Sicht der Organisationsentwicklung

Ziel:

Erhebung qualitativer Perspektiven auf die Umsetzung und Verankerung von Diversität und Inklusion in österreichischen Verwaltungseinheiten – mit besonderem Fokus auf die Rolle der Organisationsentwicklung (OE).

Hinweis an die Interviewten:

Dieses Gespräch dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken im Rahmen einer Bachelorarbeit. Die Auswertung erfolgt anonymisiert. Die Teilnahme ist freiwillig. Das Gespräch wird – mit Ihrer Zustimmung – aufgezeichnet und transkribiert. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ihre Erfahrungen und Einschätzungen stehen im Mittelpunkt.

I. Einstieg und Kontext

1. Wie lange sind Sie in Ihrer aktuellen Funktion tätig?
2. In welchem beruflichen Kontext oder Organisationstyp arbeiten Sie derzeit und wie ist Ihr Bezug zur öffentlichen Verwaltung?
3. Hatten Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Praxis mit Veränderungsprozessen in Ihrer Organisation zu tun? Wenn ja, in welcher Form?
4. Gab es in Ihrem Umfeld bereits Projekte oder Initiativen zum Thema Diversität? Wenn ja, wie waren Sie daran beteiligt oder betroffen?

II. Diversität, Geschlechtsidentität & Gendergerechtigkeit in der Organisation

5. Was verstehen Sie persönlich unter Diversität und Inklusion im Kontext Ihrer Organisation bzw. der öffentlichen Verwaltung?
6. Wie erleben Sie Diversität (z. B. Alter, Geschlecht, Herkunft, Behinderung etc.) in Ihrer Organisation?
7. Welche Aspekte von Diversität (z. B. ethnische Herkunft, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung) sind bei Ihnen besonders sichtbar – und welche weniger?

8. Gibt es Maßnahmen zur Inklusion von transgeschlechtlichen Personen oder Menschen mit drittem Geschlecht?

III. Rechtlicher und struktureller Rahmen

9. Welche gesetzlichen oder internen Vorgaben beeinflussen den Umgang mit Diversität und Inklusion?
10. Wie bewerten Sie deren Wirkung in der Praxis?

IV. Maßnahmen & Diversity Management

11. Gibt es spezifische Programme oder Maßnahmen für Diversität und Inklusion in Ihrer Organisation?
12. Welche Herausforderungen oder Widerstände begegnen Ihnen bei der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen?
13. Was fördert Ihrer Erfahrung nach eine erfolgreiche Umsetzung?

V. Organisationsentwicklung & Veränderungsprozesse

14. Welche Rolle spielt Organisationsentwicklung in Bezug auf Diversität und Inklusion in Ihrer Organisation?
15. Gab es konkrete OE-Projekte mit Bezug zu diesen Themen? Wenn ja: wie wurden sie gestaltet?
16. Wie werden Mitarbeitende in Veränderungsprozesse eingebunden?
17. Welche Rolle spielen Führungskräfte dabei?
18. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Unternehmenskultur für die Umsetzung von Inklusion?
19. Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Erfolgsfaktoren bei Organisationsentwicklungsprozessen im Kontext von Diversität und Inklusion?
20. Welche typischen Stolpersteine oder Herausforderungen erleben Sie bei solchen OE-Prozessen?

VI. Reflexion & Ausblick

21. Was sollte Ihrer Meinung nach in Bezug auf Diversität und Inklusion verbessert werden – oder gibt es etwas, das Ihnen sonst noch wichtig ist?

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Fabian Weinbauer

Geburtsdatum / -ort: 12.04.1997, Kirchdorf an der Krems

Staatsbürgerschaft: Österreich

Bildungsweg

seit 09/2022	Studium Public Management, FH Oberösterreich, Campus Linz
2020	Berufsreifeprüfung
2014 – 2018	Lehre als IT-Techniker, Heereslogistikzentrum Wels
2012 – 2014	Fachschule für Elektronik, HTL Steyr
2008 – 2012	Hauptschule Bad Hall
2004 – 2008	Volksschule Bad Hall

Berufserfahrung

seit 07/2021	Militärkommando OÖ
	Sachbearbeiter Infrastruktur
2018 – 2021	Heeresmunitionsanstalt Stadl-Paura
	Facharbeiter