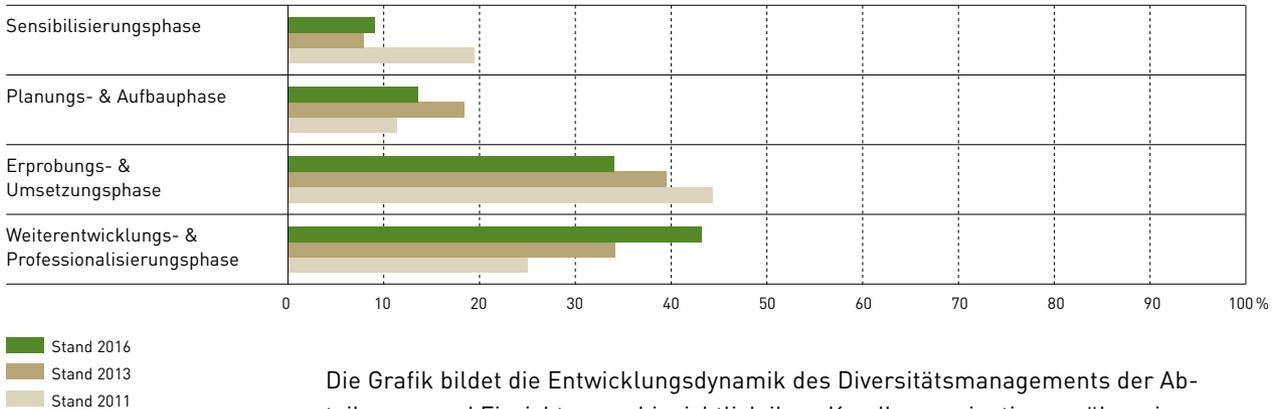


## Ergebnisse für die drei Analysedimensionen

### Dienstleistungen & Kundinnen – Stadt Wien als diversitätsorientierte Dienstleisterin

Anzahl der Abteilungen in % pro Entwicklungsphase 2011, 2013 und 2016 (Abb. 2)



Die Grafik bildet die Entwicklungsdynamik des Diversitätsmanagements der Abteilungen und Einrichtungen hinsichtlich ihrer KundInnenorientierung über einen Untersuchungszeitraum von sieben Jahren ab. Mit 43,2% in der Weiterentwicklungs- und Professionalisierungsphase 2016 wird insgesamt der höchste Wert erzielt. Diese dynamische Entwicklung kann als eine Erfolgsgeschichte bezeichnet werden, worauf alle beteiligten Einrichtungen und die Stadt stolz sein können.

#### Worum geht's?

- um einen Überblick und Know-how zur Entwicklung der KundInnenstruktur
- um Wissen über KundInnenbedürfnisse
- um eine diversitätsorientierte Leistungspalette
- um KundInnenkommunikation (Mehrsprachigkeit, Sensibilität etc.)
- um valide Einschätzungen zur Wirkung von zielgruppenorientierten Maßnahmen

Für die BürgerInnen wird die Diversitätsorientierung der Abteilungen und Einrichtungen vor allem in deren Dienstleistungserbringung deutlich sicht- und spürbar. Wie die Stadt Wien und ihre Einrichtungen der Bevölkerung gegenüberreten und in welchem Ausmaß gleichstellungspolitische Ziele setzungen umgesetzt werden, prägt die Servicequalität der öffentlichen Hand sowie die Lebensqualität in Wien.

**Herkunft der KundInnen nur teilweise bekannt.** Basis für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Leistungen ist Wissen über KundInnenstrukturen. Während über 90% der Einrichtungen angeben, ihre KundInnenstruktur im Hinblick auf Gender und Alter gut einschätzen zu können, wissen jedoch 40% wenig über die Herkunft ihrer KundInnen. Dieses Nicht-Wissen erschwert eine bedarfsorientierte Adaption und Weiterentwicklungen von Services und Leistungen.

**Steigender Anteil von KundInnen mit Migrationshintergrund.** Diejenigen Abteilungen und Einrichtungen, die über Wissen bezüglich ihrer KundInnenstruktur verfügen und auch den Anteil der KundInnen ausländischer Herkunft kennen (bspw. über die Erfassung der Staatsbürgerschaft, die Erfassung des Geburtslandes), nehmen auch die wachsende Diversität der Stadtgesellschaft wahr. Knapp zwei Drittel der Einrichtungen geben an, dass sich der Anteil von KundInnen mit Migrationshintergrund erhöht hat.

**KundInnenbedürfnisse werden analysiert.** Die Analyse von KundInnenbedürfnissen erfolgt auf unterschiedliche Art und Weise: 67 % der Einrichtungen nutzen dafür das Beschwerdemanagement, 44 % das Feedback von MitarbeiterInnen im KundInnenkontakt, und 40 % führen Befragungen von KundInnen durch. Im Hinblick auf KundInnen mit Migrationshintergrund werden von 47 % der Einrichtungen spezifische Bedürfnisse von Frauen, von Männern (40 %), Jugendlichen (31 %) und von älteren Personen (29 %) festgestellt.

**Mehrsprachige Beratung ist verbreitet.** 20 % der Einrichtungen bieten systematisch und 64 % zumindest fallweise mehrsprachige Beratung an. Nur mehr 16 % der Einrichtungen geben an, gar keine mehrsprachige Beratung anzubieten (2013 waren es noch 22 %). Mit den KundInnen kommunizieren die Abteilungen in vielen Sprachen. Häufig vertreten sind Englisch (62 %), Türkisch (53 %), Französisch (53 %), Bosnisch/Kroatisch/Serbisch (51 %), Arabisch (42 %), Polnisch (42 %) und Russisch (40 %).

**Seltener gibt es mehrsprachiges Informationsmaterial.** Deutlich weniger Einrichtungen nutzen hingegen mehrsprachiges Informationsmaterial oder mehrsprachige Websites. Jedoch haben 58 % der Einrichtungen einen mehrsprachigen Webauftritt.

**Heterogene Bedürfnisse werden in der Leistungserbringung vielfach berücksichtigt.** Generell gilt, dass nahezu alle Einrichtungen Services und Dienstleistungen entwickelt haben, die auf die Bedürfnisse einer soziokulturell vielfältigen Stadt abgestimmt sind – vielfach werden diversitätsorientierte Leistungen bereits systematisch umgesetzt.

### Best of 2016 in der Analysedimension Dienstleistungen & KundInnen

Die Einrichtungen der Stadt haben über die Jahre eine breite Palette an Services und Dienstleistungen entwickelt, die sich an der Diversität der Bevölkerung orientieren. Ein Ausschnitt:

#### Know your customers – Datenbank zur KundInnenstruktur

Gerade für Einrichtungen, bei denen im KundInnenkontakt die persönliche Beratung im Vordergrund steht, ist es oftmals schwierig, ein adäquates Bild der KundInnenstruktur zu bekommen. Die MA 57 Frauenabteilung der Stadt Wien hat u. a. vor diesem Hintergrund eine Datenbank entwickelt, die von den Beraterinnen der Abteilung

laufend befüllt wird. Hinsichtlich der sprachlichen Diversität wird von den beiden Beratungseinrichtungen der MA 57, nämlich dem Frauentelefon einerseits und dem 24-Stunden-Frauennotruf andererseits, sowohl bei jeder telefonischen als auch jeder persönlichen Beratung erfasst, in welcher Sprache beraten bzw. welche Beratungssprache als Wunsch geäußert wird und ob eine Person – z. B. eine/n DolmetscherIn – zu Übersetzungszwecken und für welche Sprache beigezogen wird. Durch diese Erfassung lassen sich Schlüsse auf den Sprachbedarf der KundInnen und in Folge für die Personalentwicklung ableiten. Die Datenbank des 24-Stunden-Frauennotrufs ermöglicht zudem die Erfassung von Informationen, die neben der inhaltlichen Dokumentation des kurz- bis mittelfristigen Beratungsverlaufs Aufschluss darüber geben, wer sich mit welchen Anliegen, in welcher Art und Kontakthäufigkeit an die Einrichtung wendet. Punkto KundInnenstruktur werden folgende Daten nach freiwilliger Mitteilung erfasst und jährlich ausgewertet: Geschlecht, Alter, KundInnen-typ (z. B. Betroffene, Angehörige), Staatsbürgerschaft, Familienstand, Beschäftigung, höchste abgeschlossene Schulbildung, Elternschaft, außerdem potenziell beratungsrelevante juristische, psychologische und soziale Daten. In Summe verfügt die MA 57 damit über eine umfangreiche Wissensquelle für die Weiterentwicklung ihrer Serviceangebote.

### **Videodolmetschen**

Nicht immer sind im Organisationsalltag benötigte Sprachkompetenzen unmittelbar vor Ort vorhanden – sinnvoller Einsatz von modernen Technologien kann hier Abhilfe schaffen. Beim Krankenanstaltenverbund, beim Fonds Soziales Wien und der MA 15 (Gesundheitsdienst) werden daher bei Bedarf fachlich kompetente ÜbersetzerInnen per Video zu geschaltet. Durch dieses Videodolmetschen wird die Kommunikation mit PatientInnen und KlientInnen unter überschaubarem Ressourceneinsatz substantiell verbessert.

### **Gesunder Gemeindebau & Vielfalt im Gemeindebau**

Seit Herbst 2012 werden engagierte und interessierte Menschen vom Wiener Roten Kreuz in Zusammenarbeit und mit Unterstützung durch die Wiener Gesundheitsförderung (WiG) zu „Gesundheitsbeauftragten“ im Gemeindebau ausgebildet. Sie fungieren als niederschwellige Ansprechpersonen für Gesundheitsanliegen der BewohnerInnen und werden in ihrer Tätigkeit im Gemeindebau durch regelmäßige Reflexionstreffen vom Projektteam begleitet. Um die Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten, arbeiten die MultiplikatorInnen eng mit den etablierten Strukturen im Gemeindebau (z. B. Wohnpartner, Mieterbeiräte) zusammen. Im Rahmen der „Gesunder Gemeindebau“-Lehrgänge bietet das Wohnservice Wien seit 2014 „Vielfalt im Gemeindebau“-Module an. Dabei wird die historische Entwicklung von Diversität in Wien vermittelt, die Diversitätsstruktur in den unterschiedlichen Wohnhausanlagen, in denen die TeilnehmerInnen wohnen, betrachtet, es werden Welt- und Wertvorstellungen sowie positiv und negativ wahrgenommene Erfahrungen mit Diversität reflektiert und hinterfragt.

### Sprechstunden der Vielfalt

Das Wohnservice Wien setzte insgesamt elf sogenannte „Sprechstunden der Vielfalt“ um. Dabei tauschten sich über 150 TeilnehmerInnen (Führungskräfte und MitarbeiterInnen des Wohnservice, KooperationspartnerInnen, PolitikerInnen und GemeindeforbauerInnen) zu den Themen Zivilcourage, Identität, Geschlechterrollen, Herkunft und Hautfarbe, sexuelle Orientierung, Behinderungen und Barrieren sowie aktive Beteiligung im Alltag aus.

### Job-Beratung in Gemeinde- und Genossenschaftsbauten

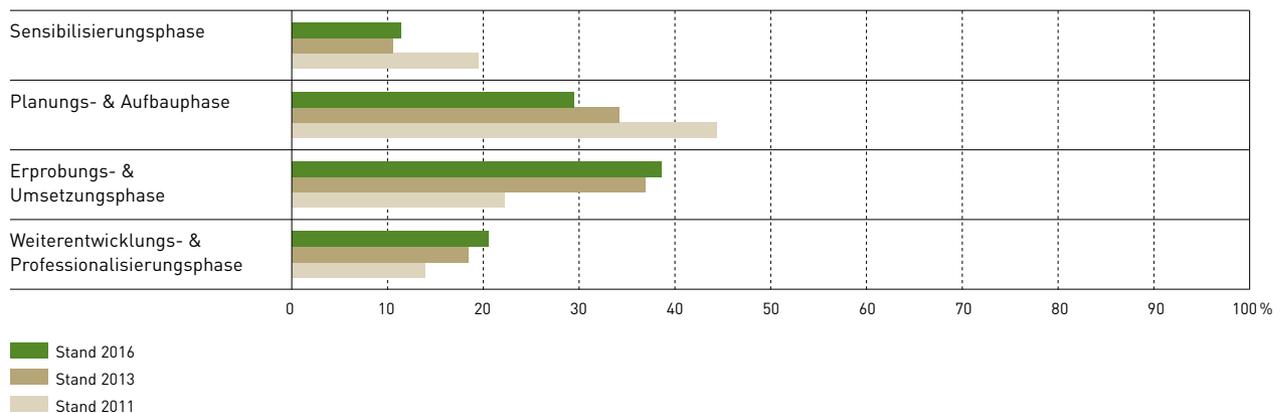
2016 bot der Wiener ArbeitnehmerInnenFörderungs Fond (waff) unter dem Titel „Hier kommt Ihre Chance“ erstmals Vor-Ort-Beratungen in Gemeinde- und Genossenschaftsbauten zum Themenkreis Beruf und Weiterbildung an. Die Besuche wurden per Flyer und Poster angekündigt und durch Hausbesuche („Anklopfaktion“) von waff-PromotorInnen begleitet. Insgesamt wurden 2016 im Rahmen der Aktion über 14.000 Haushalte mit Informationen versorgt und rund 3.000 Gespräche und Beratungen durchgeführt.

### Maßnahmen, die über die Jahre aufgebaut und weiterentwickelt wurden:

- **Willkommens- und Orientierungsmodule** für NeuzuwanderInnen im Rahmen von StartWien in 24 Sprachen ([Linkliste, S. 213](#))
- **Unternehmensgründungs- und Coachingworkshops** in 17 Sprachen bei der Wirtschaftsagentur Wien
- **Niederschwellige Angebote zur Gesundheitsförderung** z. B. der WiG (Wiener Gesundheitsförderung) auf Bezirks- und Grätzelebene (z. B. Gesund leben im Grätzel)

### Personal & Kompetenzen – Stadt Wien als diversitätsorientierte Arbeitgeberin

Anzahl der Abteilungen in % pro Entwicklungsphase 2011, 2013 und 2016 (Abb. 3)



Auch beim Personal gibt es eine positive Entwicklungsdynamik, jedoch in geringerer Ausprägung wie bei der KundInnenorientierung. Die Anstrengungen im diversitätsorientierten Personalmanagement sind dennoch von enormer Bedeutung für die Weiterentwicklung des Diversitätsmanagements der Abteilungen und Einrichtungen. Immerhin sind bereits 59,1% der Abteilungen 2016 in den beiden höchsten Phasen verortet. Die Auswirkungen der Maßnahmen beim Personal werden sicherlich in den nächsten Jahren spürbar sein.

### Worum geht's?

- um das Wissen über die Kompetenzen der MitarbeiterInnen sowie über deren Alter, Geschlecht und Herkunft
- um Strategien zur Gewinnung kompetenter MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund
- um das Nutzen der vielfältigen Sprachkompetenzen der MitarbeiterInnen
- um den Aufbau und die Stärkung von interkulturellen und sozialen Kompetenzen
- um diversitätsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen in der Personalentwicklung

Die Stadt Wien ist eine diversitätsorientierte Arbeitgeberin mit strategischen Zielen wie u. a. Gleichbehandlung, Frauenförderung und Bekämpfung von Diskriminierung. Sie ist bestrebt, die vielfältige Wiener Stadtbevölkerung in der Zusammensetzung ihrer ArbeitnehmerInnenschaft widerzuspiegeln.

Die Stadt Wien, ihre Unternehmen und Fonds beschäftigen rund 65.000 MitarbeiterInnen<sup>1</sup>, der größte Teil davon entfällt auf den Gesundheits- und Sozialbereich. 7.500 MitarbeiterInnen arbeiten in Schulen und Kindergärten sowie 9.000 in technischen Diensten (Müllbeseitigung, Straßenreinigung, Wasser, Kanal, Bäder etc.). Rund 16.000 Personen arbeiten bei den Tochtergesellschaften der Wiener Stadtwerke Holding (u. a. Wiener Linien, Wien Energie, Bestattung Wien)<sup>2</sup>. Weiters sind rund 13.000 LandeslehrerInnen in Wien tätig<sup>3</sup>. In Summe beschäftigt die Stadt mit ihren Einrichtungen und Tochtergesellschaften mehr als 90.000 Personen und ist damit die bei weitem größte Arbeitgeberin in Wien. Darüber hinaus bilden die Stadt, ihre Tochterunternehmen, Wiener Stadtwerke und Wien Holding rund 1.200 Lehrlinge aus<sup>4</sup>. Gemeinsam mit dem Bund finanziert Wien rund 4.000 Plätze in überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen<sup>5</sup>.

### Einrichtungen im Sample beschäftigen rund zwei Drittel des Personals der Stadt.

In den 43 analysierten Einrichtungen sind rund 62.000 der insgesamt 90.000 Personen beschäftigt, größter Dienstgeber ist der KAV mit über 27.000 MitarbeiterInnen aus 70 Nationen.

**Diversitätskompetenz wird wertgeschätzt.** Die Einrichtungen erkennen den Wert einer herkunftsmäßig vielfältigen und interkulturell kompetenten MitarbeiterInnen-schaft. So sind 67% der Einrichtungen bemüht, MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund zu gewinnen. Diversitätskompetenz bzw. interkulturelle Kompetenz sind

1 [www.wien.gv.at/verwaltung/personal/aufnahme/zahlen-fakten.html](http://www.wien.gv.at/verwaltung/personal/aufnahme/zahlen-fakten.html) (abgerufen am 3. Juli 2017)

2 [www.wienerstadtwerke.at/eportal3/ep/tab.do/pageTypeId/71283](http://www.wienerstadtwerke.at/eportal3/ep/tab.do/pageTypeId/71283) (abgerufen am 3. Juli 2017)

3 [www.wien.gv.at/statistik/pdf/wienin zahlen-2016.pdf](http://www.wien.gv.at/statistik/pdf/wienin zahlen-2016.pdf) (Seite 11, abgerufen am 3. Juli 2017)

4 [www.wienholding.at/Mediaroom/News/Lehrlingstag-2015](http://www.wienholding.at/Mediaroom/News/Lehrlingstag-2015) (News vom 29.9.2015, abgerufen am 3. Juli 2017)

5 [www.wko.at/service/w/bildung-lehre/Lehrlingsstatistik\\_EXTERN\\_2016.pdf](http://www.wko.at/service/w/bildung-lehre/Lehrlingsstatistik_EXTERN_2016.pdf) (Seite 10, abgerufen am 3. Juli 2016)

bei 42% der Abteilungen und Einrichtungen Bestandteil der Anforderungsprofile für alle MitarbeiterInnen, bei weiteren 38% für einen Teil des Personals. Ebenfalls als sehr wichtig werden „soft skills“ wie Offenheit, Unvoreingenommenheit, Kommunikationsfähigkeit, Empathiefähigkeit, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und Reflexionsfähigkeit genannt. Eine untergeordnete Rolle spielen formale Qualifikationen im Diversitätsbereich (bspw. Zertifizierungen, Fachausbildungen u. a.) und migrationspezifisches Fachwissen. Dies ist auch der einzige Bereich, wo gegenüber 2013 eine Abnahme der Wichtigkeit sichtbar ist: Formale Qualifikationen im Diversitätsbereich erachteten 36% der Einrichtungen als nicht wichtig (2013: 29%), und migrationspezifisches Fachwissen war 2016 für 27% nicht wichtig (2013: 17%).

**Herkunftsmäßige Diversität variiert.** Bei den teilnehmenden Einrichtungen zeigt sich in Summe eine Stagnation hinsichtlich der Zahl der MitarbeiterInnen mit ausländischer Herkunft (ausländische Staatsangehörigkeit und/oder im Ausland geboren) und Migrationshintergrund (mindestens ein Elternteil im Ausland geboren). Hinter diesem Gesamtbild stehen aber – wie auch in den vergangenen Jahren – signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen und Einrichtungen. So ist bei der MA 17 über die Hälfte der MitarbeiterInnen im Ausland geboren, beim Kuratorium Wiener Pensionistenwohnhäuser ist es knapp die Hälfte der MitarbeiterInnen, beim Krankenanstaltenverbund ein Drittel und beim Fonds Soziales Wien immerhin noch ein Fünftel. Daneben gibt es aber auch Einrichtungen, deren MitarbeiterInnen im Hinblick auf ihre Herkunft noch sehr homogen sind. Und schließlich können einige Einrichtungen über die Herkunft ihrer MitarbeiterInnen gar keine Aussage machen. Das Monitoring bestätigt auch Ergebnisse der Personalerhebung, bei der deutliche Unterschiede beim Anteil von MitarbeiterInnen mit ausländischer Herkunft auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen sichtbar werden.

**Anstieg bei Sprachkompetenzen.** Es ist ein beachtlicher Anstieg der Sprachkenntnisse der MitarbeiterInnen festzustellen – das verweist auf kontinuierliche Maßnahmen einer diversitätsorientierten Personalentwicklung, die über die Kompetenzen der MitarbeiterInnen Bescheid wissen will. Mehr als ein Fünftel spricht Englisch und immerhin rund 8.000 MitarbeiterInnen Sprachen aus den Top-10-Herkunftsländern der Wiener Bevölkerung.

**Diversitätsorientierte Weiterbildung wird genutzt.** Im Weiterbildungssektor zeigt sich, dass ein steigender Fokus auf diversitätsorientierte Weiterbildung gelegt wird. Knapp 5.300 MitarbeiterInnen (das sind 8,5% der Gesamtbelegschaft der analysierten Einrichtungen) haben zwischen 2013 und 2016 solche Formate besucht. Am stärksten nachgefragt waren dabei Schulungen/Trainings/Coachings in den Bereichen Kommunikation und Konfliktmanagement, gefolgt von Kursen und Schulungen zu Migration, Integration und Diversität in Wien. Diversity-Lehrgänge wurden hingegen nur selten besucht.

### Best of 2016 in der Analysedimension Personal & Kompetenzen

Die Stadt Wien und ihre Einrichtungen zu einem Spiegelbild der diversen Stadtgesellschaft zu machen ist eine zentrale Zielsetzung des Wiener Diversitätsmanagements. Um diese Zielsetzung zu erreichen, ist ein breites Maßnahmenset notwendig, zu dem u. a. Personalrekrutierung, ein wertschätzendes Arbeitsklima, Reflexion und begleitendes Coaching gehören. Dazu einige Good Practices aus den Einrichtungen der Stadt Wien, die in den letzten Jahren entwickelt wurden:

#### **Umfrage zum Migrationshintergrund der MitarbeiterInnen beim waff**

Wissen über die Herkunft der MitarbeiterInnen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung – Homogenität oder Heterogenität werden sichtbar, darauf aufbauend können maßgeschneiderte Entwicklungsstrategien konzipiert werden. Besonders präzise hat sich der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (waff) dieser Thematik gewidmet. Das Forschungsinstitut IFES wurde mit einer Umfrage zum Migrationshintergrund der MitarbeiterInnen beauftragt. Dabei wurde nicht nur analysiert, wie hoch der Anteil der MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund im waff ist, sondern auch, ob sich waff-MitarbeiterInnen mit und ohne Migrationshintergrund hinsichtlich Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder Ausbildung unterscheiden und inwieweit der Migrationshintergrund bei der Arbeit im waff als Vor- oder Nachteil empfunden wird. Der waff erhielt dadurch ein exaktes Bild der herkunftsmäßigen Vielfalt in der Gesamtorganisation und in unterschiedlichen Geschäftsbereichen sowie wichtige Hinweise zum Betriebsklima und zum Umgang mit Diversität.

#### **Geschlechtersensible und interkulturelle betriebliche Gesundheitsförderung im Krankenanstaltenverbund**

„Steigende Belastungen am Arbeitsmarkt, Leistungsdruck, ungesunder Lebensstil, psychosoziale Belastungen und die damit verbundenen Leistungsminderungen und Krankenstände führen dazu, dass betriebliche Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz immer breiteren Raum einnimmt“, schreibt der KAV in einem Informationsblatt zu den beiden Gesundheits-Awareness-Programmen „Vielfältig & Gesund“ sowie „Gesund arbeiten mit Männern“. Weil psychosoziale Faktoren im Hinblick auf Gesundheitszustand und Gesundheitsförderung bedeutend sind, werden hier explizit gender- und kulturspezifische Aspekte berücksichtigt, wobei primär MitarbeiterInnen des KAV in Niedriglohnbranchen im Fokus stehen. Neben der Bewusstseinsbildung ist der Empowerment-Aspekt ein wesentlicher Bestandteil der Programme – ausgewählte TeilnehmerInnen werden als GesundheitsmultiplikatorInnen qualifiziert, die ihr Wissen in ihrem Umfeld weitergeben sollen.

#### **„Kulturvormittag“ beim Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser (KWP)**

In Gesellschaften, die durch zunehmende Diversität geprägt sind, ist ein wechselseitiges Interesse, ein „sich füreinander Interessieren“, eine wichtige Voraussetzung für Diversitätskompetenz und Zusammenhalt. Was gesamtgesellschaftlich gilt, gilt auch für Organisationen und Unternehmen. Vor diesem Hintergrund veranstaltet das KWP

regelmäßig sogenannte „Kulturvormittage“, wo MitarbeiterInnen mit Migrationsgeschichte ihr interkulturelles Wissen weitergeben bzw. über ihren kulturellen Background berichten und so dazu beitragen sollen, Unwissen zu überwinden bzw. Stereotype zu hinterfragen.

### Basisqualifizierung zu „Diversity und Migration in Wien“

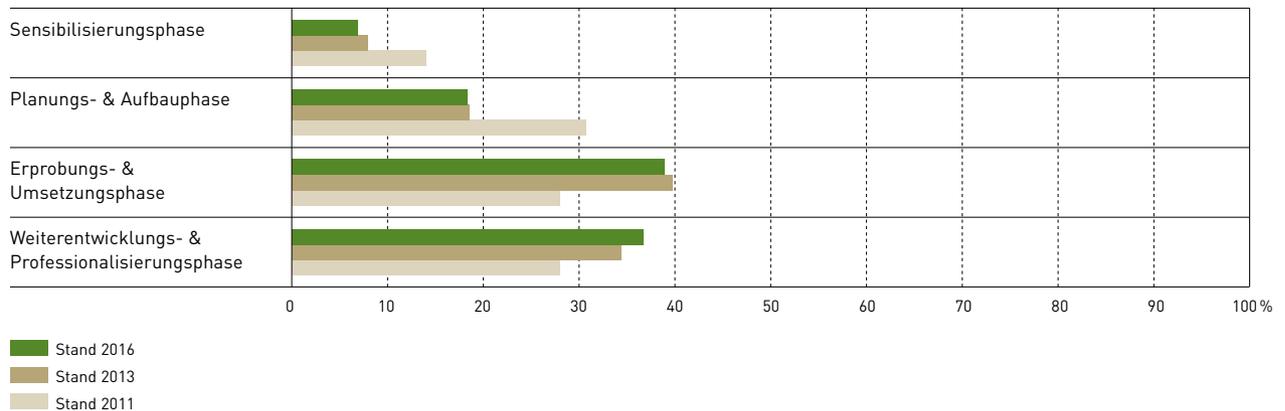
Der waff führt regelmäßig Schulungen zum Thema „Diversity und Migration in Wien“ für seine MitarbeiterInnen durch – Zielsetzung ist es, allen MitarbeiterInnen eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema zu ermöglichen und die theoretischen und praktischen Diversity-Kompetenzen zu erhöhen. Wichtiger Aspekt: eine laufende Reflexion zu den eigenen Haltungen und Einstellungen.

### Maßnahmen, die über die Jahre aufgebaut und weiterentwickelt wurden:

- **MitarbeiterInnendiversität** beim Wohnservice Wien, wo 35% der MitarbeiterInnen in Führungsposition einen Migrationshintergrund haben.
- **Gewinnung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund** durch das Konzept „MitarbeiterInnen werben MitarbeiterInnen“ beim KWP – polnischsprachige bzw. bosnisch-kroatisch-serbisch-sprachige Beschäftigte werden ermutigt, ebensolche Native-SprecherInnen für das KWP zu gewinnen.

## Organisation & Strategie – Wien als diversitätsorientierte Organisationsentwicklerin

Anzahl der Abteilungen in % pro Entwicklungsphase 2011, 2013 und 2016 (Abb. 4)



Beim Blick auf die Analysedimension Organisation & Strategie fällt der Entwicklungssprung der Abteilungen von 2011 auf 2013 auf. 2013 sind bereits 73,7% der Abteilungen in den beiden höchsten Phasen abgebildet, die Steigerung zu 2016 macht nur mehr 1,3 Prozentpunkte aus. Andererseits gibt es hier das niedrigste Ergebnis der Abteilungen 2016 in der Sensibilisierungsphase mit 6,8%. Dies zeigt an, dass im Bereich Organisation & Strategie die Abteilungen und Einrichtungen auf hohem Niveau arbeiten.

### Worum geht's?

- um eine laufende Thematisierung von Diversitätsagenden
- um eine wirksame organisatorische Verankerung von Diversitätsagenden bzw. Diversitätsmanagement
- um die Gewinnung der MitarbeiterInnen für die Diversitätsagenda
- um eine klare Antidiskriminierungshaltung
- um einen klaren Blick auf künftige Herausforderungen

Für KundInnen wird das Diversitätsmanagement der Abteilungen und Einrichtungen primär über die Qualität der Leistungserbringung und die Diversitätskompetenz der MitarbeiterInnen im direkten KundInnenverkehr sicht- und erfahrbar. Die Basis für eine kundInnenorientierte Leistungserbringung bzw. ein erfolgreiches Personalmanagement ist die Verankerung der Diversitätsagenda sowohl auf strategischer Ebene als auch im Organisationsalltag. Ein entsprechend starkes Fundament sorgt dafür, dass Diversitätsmanagement ausgebaut werden kann, Erfolge nachhaltig sind und nicht auf einzelne Organisationsteile beschränkt bleiben.

### Thematisierung von Diversitätsagenden in Strategiepapieren und Leitbildern.

Bemühungen der Einrichtungen um eine starke strukturelle Verankerung der Diversitätsagenden sind deutlich sichtbar. In 58% der Einrichtungen wird eine Diversitätsstrategie mittlerweile in Leitbildern thematisiert (2013: 51%), in 36% gibt es Strategiepapiere (2013: 30%), die sich mit Diversitätsagenden auseinandersetzen, in 27% spielen Kontrakte eine wichtige Rolle (2013: 22%). Nur wenige Einrichtungen verfügen über keine verschriftlichte Diversitätsstrategie.

**Steigende strukturelle Verankerung.** Die strukturelle Verantwortung für die Diversitätsagenden liegt in den meisten Fällen auf Leitungsebene bzw. in der Personalstelle (67% der Einrichtungen sehen Diversitätsmanagement als Aufgabe der Abteilungsleitung und 53% als Aufgabe der Personalstelle). Hier zeigt sich, dass die Personalstellen der Einrichtungen zentrale Funktionen bei der Implementierung und Umsetzung von Diversitätsmanagement wahrnehmen. Darüber hinaus ist ein Trend zur Schaffung von ausgewiesenen Organisationsstrukturen zur Bearbeitung des Diversitätsmanagements ersichtlich – 47% der Einrichtungen haben eine/n Diversitätsbeauftragte/n ernannt (2013: 33%), in 13% gibt es sogar spezielle Organisationseinheiten (z. B. Referat, Stabsstelle) (2013: 10%). Darüber hinaus arbeiten in

20 % der Einrichtungen Diversitätszirkel, Arbeitsgruppen u. ä. m. – sie ermöglichen Austausch, Reflexion, Bewusstseinsbildung.

**Klare Antidiskriminierungsagenda.** Diskriminierung wird in nahezu allen Einrichtungen konsequent gegengesteuert und zieht eine gezielte Befassung mit den involvierten MitarbeiterInnen nach sich. Über 70 % der Einrichtungen kommunizieren ihre Antidiskriminierungshaltung gegenüber KundInnen und MitarbeiterInnen.

**Über Diversitätsmanagement wird gesprochen.** Es gibt eine rege Beteiligung an Maßnahmen, die das Thema Diversität im jeweiligen Handlungsfeld der Einrichtungen voranbringen sollen – Einrichtungen nutzen dazu stadtinterne Plattformen und Netzwerke (47 %), Foren mit externen Stakeholdern (31 %), liefern Beiträge zu Fachdiskussionen (16 %) und setzen öffentlichkeitsorientierte Aktivitäten (16 %).

### Best of 2016 in der Analysedimension Organisation & Strategie

Im Laufe der letzten Jahre haben die Einrichtungen der Stadt eine Vielzahl an Maßnahmen, Projekten und Strategien umgesetzt, die dabei helfen, das Diversitätsmanagement voranzutreiben – ein Best of:

#### Organisationseinheit für die Analyse von KundInnenbedürfnissen

2014 wurde von Wiener Wohnen die Organisationseinheit „Externes Soziales Management“ (ESM) ins Leben gerufen. Aufgabe des ESM ist es, die Bedürfnisse der GemeindebaubewohnerInnen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive zu beleuchten, Analysen zu erstellen und Empfehlungen zu formulieren. Dabei arbeitet das ESM eng vernetzt mit anderen Einrichtungen der Stadt, um identifizierte Herausforderungen aktiv zu bearbeiten.

#### Abteilungsinternes Umsetzungskonzept für integrationsorientiertes Diversitätsmanagement

Bereits 2013 hat die MA 57 (Frauenförderung und Koordinierung von Frauenangelegenheiten) mit dem Projekt „Strukturelle Verankerung eines strategischen Diversitätsmanagements in der MA 57“ die Basis für eine abteilungsinterne Institutionalisierung der Diversitätsagenden gelegt. Darauf aufbauend wurde ein Projektteam Diversitätsmanagement unter Einbeziehung aller Führungskräfte etabliert und ein Diversitätszielkatalog entwickelt, der zehn strategische und 27 operative Diversitätsziele umfasst. Dieser Zielkatalog bildete die strategische Leitlinie für die Umsetzung des integrationsorientierten Diversitätsmanagements in den Jahren 2014 bis 2016. Das Umsetzungskonzept „Implementierung des (integrationsorientierten) Diversitätsmanagement in der MA 57“ definiert Umsetzungsschwerpunkte (z. B. Wirkungsorientierung der Vereinsarbeit, psychische Erkrankungen, Verwendung einfacher Sprache) und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung (z. B. Anzahl der NutzerInnen des fremdsprachigen Beratungsangebots, Anteil der Mädchen mit Migrationshintergrund beim Wiener Töchterttag) und ist somit gleichermaßen ein

Diversitätsmonitoring „im Kleinen“, jedenfalls aber ein hervorragendes Beispiel für strategische Organisationsentwicklung.

### **Team Migration, Integration, Inklusion und Diversität (Team M.I<sup>2</sup>.D.)**

Das Team M.I<sup>2</sup>.D. setzt sich aus ExpertInnen des Wiener ArbeitsnehmerInnen Förderungsfonds (waff) zusammen und ist das Kompetenzteam in Sachen Arbeitsmarktintegration von WienerInnen mit Migrationshintergrund. Basierend auf dem vorhandenen Know-how zu arbeitsmarktrelevanten Problemstellungen werden vom Team M.I<sup>2</sup>.D.

1. die operativen Geschäftsbereiche des waff durch laufende Analyse und Evaluierung von Maßnahmen serviciert und unterstützt;
2. die migrationsspezifischen Aktivitäten innerhalb des waff koordiniert und
3. organisationsübergreifende Agenden (insbesondere mit AMS und MA17) bearbeitet. Die Task Force ist gleichermaßen Think Tank, Evaluatorin, Begleiterin und Entwicklerin.

### **Analyse & Foresight für die strategische Organisations- und Leistungsentwicklung**

Eine Organisationsentwicklung, die den Chancen und Herausforderungen einer Einwanderungsstadt gerecht wird, braucht entsprechende Analyse und Know-how, um bedarfsgerecht und vorausschauend agieren zu können. Exemplarisch für die Verknüpfung von Theorie und Praxis stehen Analyse- bzw. Foresightmodule bei der außerschulischen Jugendarbeit der MA 13 sowie im Bereich Pflege und Betreuung. Bei ersterer wurden mit der Studie „Jugendliche in der offenen Jugendarbeit – Identitäten, Lebenslagen & abwertende Einstellungen“ wichtige Erkenntnisse insbesondere für die außerschulische Jugendarbeit gewonnen, die u. a. auch in die Arbeit des städtischen Netzwerks zu Deradikalisierung und Prävention einfließen. Im Pflegebereich untersuchte eine Studie den Einfluss der Migration auf Leistungserbringung und Inanspruchnahme von Pflege- und Betreuungsleistungen in Wien und hilft so, zentrale Aspekte für die Organisationsentwicklung für Einrichtungen im Pflegebereich in den kommenden Jahren zu definieren.

### **Maßnahmen, die über die Jahre aufgebaut und weiterentwickelt wurden:**

- **Arbeitskreis Inkuba-Interkulturelle Bibliotheksarbeit** bei den Wiener Büchereien (MA 13) reflektiert Rolle und Bedeutung von Büchereien für die Einwanderungsstadt.
- Seit 2008 bringt die **Themengruppe „Diversität-Migration-Inklusion“** (dimink) waff-MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammen, um relevante gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Aspekte und deren Auswirkung auf die Organisationsentwicklung zu diskutieren.





## ERGEBNISSE UND „BEST PRACTICES“ IM ÜBERBLICK

Seit über zehn Jahren wird in der Stadt Wien eine am Diversitätsgedanken orientierte Politik umgesetzt. Heute ist das Diversitätsmanagement weithin etabliert und Leitprinzip der Organisationsentwicklung. Im Laufe dieser zehn Jahre ist es gelungen, die Anzahl der Abteilungen, die sich am Diversitätsmonitoring beteiligen, kontinuierlich zu erhöhen. Die überwiegende Mehrheit der Abteilungen nimmt wiederholt am Monitoring teil. 2016 sind fünf Abteilungen neu hinzugekommen. Diese geringfügige Veränderung der Zusammensetzung der teilnehmenden Einrichtungen muss bei der Interpretation der Gesamtergebnisse berücksichtigt werden. Die Resultate sind zwar mehrheitlich unmittelbar vergleichbar, partiell wird das Gesamtbild durch ein verändertes Sample allerdings beeinflusst.

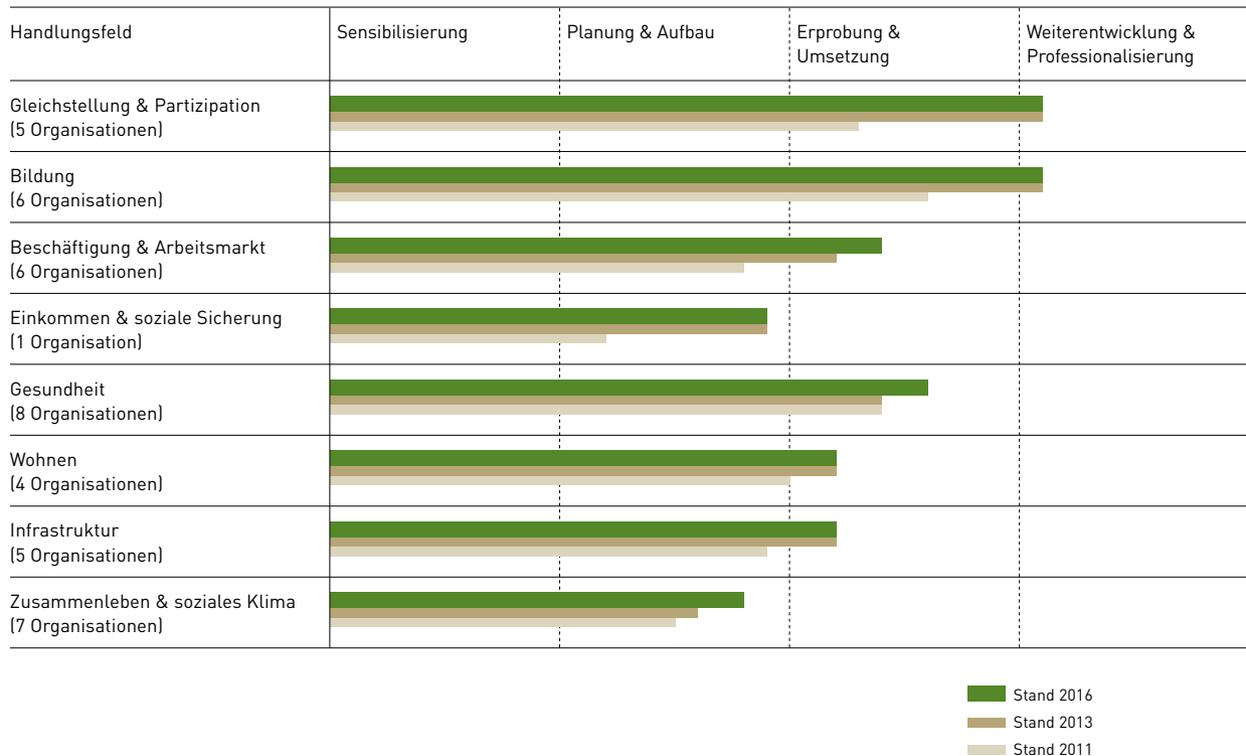
In Summe lässt sich jedenfalls eine kontinuierlich positive Entwicklung bei der Implementierung des Diversitätsmanagements feststellen, die sich u. a. in folgenden Ergebnissen ausdrückt:

- 18,5% der analysierten Einrichtungen erreichen in allen drei Analysedimensionen (Dienstleistungen & KundInnen, Personal & Kompetenzen, Organisation & Strategie) die Weiterentwicklungs- und Professionalisierungsphase (2011: 8%, 2013: 17%).
- 51% erreichen zumindest in einer der drei Analysedimensionen die Weiterentwicklungs- und Professionalisierungsphase (2011: 39%, 2013: 43%).

In den Bereichen Gleichstellung & Partizipation und Bildung wurden die besten Gesamtergebnisse erzielt. Mit einigem Abstand folgt der Gesundheitsbereich – hier streuen die Ergebnisse zwischen den Einrichtungen mehr, mit entsprechend negativen Konsequenzen für die Gesamtbewertung.

- Während in den fünf Handlungsfeldern Gleichstellung & Partizipation, Bildung, Einkommen & soziale Sicherheit, Wohnen und Infrastruktur im Durchschnitt die Gesamtwerte stagnieren, gibt es in den Handlungsfeldern Beschäftigung & Arbeitsmarkt, Gesundheit und Zusammenleben & soziales Klima zum Teil sichtbare Verbesserungen.
- Diese Entwicklung verweist auf die grundsätzliche positive Dynamik im Diversitätsmanagement und auf eine – gesamthaft betrachtet – sehr solide Verankerung der Diversitätsagenden. Allerdings ist – wie bereits erwähnt – in Betracht zu ziehen, dass sich das Sample der teilnehmenden Einrichtungen leicht verändert hat.

Stand des Diversitätsmanagements in den acht Handlungsfeldern 2011, 2013 und 2016  
(Abb. 1)



Quer über alle Handlungsfelder können folgende Entwicklungsmuster beobachtet werden:

1. Gerade bei einem bereits vorhandenen hohen Niveau im Diversitätsmanagement sind besondere Anstrengungen nötig, um weitere Fortschritte realisieren zu können.
2. Die Entwicklung bei der Implementierung des Diversitätsmanagements und bei dessen Umsetzung verläuft nicht linear. Während acht Einrichtungen in zumindest einer Analysedimension den Sprung von der Erprobungs- und Umsetzungsphase (3. Phase) in die Weiterentwicklungs- und Professionalisierungsphase (4. Phase) schafften, rutschten immerhin drei Einrichtungen von der vierten in die dritte Phase zurück.
3. Einrichtungen, die ihr Diversitätsmanagement noch nicht weit entwickelt und professionalisiert haben, machen vielfach nur wenig Fortschritte.
4. Ein Ergebnis, das bereits in den vergangenen Jahren sichtbar war, wiederholt sich: In der Analysedimension Personal & Kompetenzen werden in der Mehrzahl schlechtere Ergebnisse erzielt – in sieben von acht Handlungsfeldern werden im Personalbereich die schwächsten Durchschnittswerte erreicht.

