

Vielfalt zahlt sich aus

Diversity Management in Südtirol

Marzia Bona, Johanna Mitterhofer, Verena Wisthaler

Abschlussbericht zum Projekt „Vielfalt zahlt sich aus“, finanziert von der Koordinierungsstelle für Integration der Autonomen Provinz Bozen.

Impressum

Zitierempfehlung:

Bona M., Mitterhofer J., Wisthaler V., *Vielfalt zahlt sich aus - Diversity Management in Südtirol*, 2023

ISBN 978-88-98857-78-4

Autoren: Bona Marzia, Mitterhofer Johanna, Wisthaler Verena

Übersetzungen und Gutachten: Amt für Sprachangelegenheiten

Druck: Landesdruckerei Bozen

© Eurac Research, 2023



Diese Publikation wird unter einer Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) verbreitet, die die Wiederverwendung, gemeinsame Nutzung, Änderung, Verbreitung und Reproduktion in jedem Medium oder Format erlaubt, vorausgesetzt, dass die Urheberschaft ordnungsgemäß anerkannt wird, ein Link zur Creative Commons-Lizenz angegeben wird und ein Hinweis darauf gegeben wird, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Informationen und Kontakt:

Autonome Provinz Bozen – Südtirol
Koordinierungsstelle für Integration
Landhaus 7, Andreas-Hofer-Str. 18, Bozen
Tel. 0471 413390

koordination-integration@provinz.bz.it

www.provinz.bz.it/integration

Die Wertschätzung von Vielfalt und Inklusion in der Arbeitswelt trägt zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei und zeugt von ihrer Fähigkeit, auf gesellschaftliche und marktwirtschaftliche Veränderungen zu reagieren.

(Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz)

Inhaltsverzeichnis

Ziele des Berichts	1
Zusammenfassung der Ergebnisse	3
1. Vielfalt und Management der Vielfalt	7
1.1 Vorteile für die Betriebe	9
1.2 Vorteile für die Belegschaft	12
2. Diversity Management in Südtirol – eine qualitative Analyse.....	13
2.1 Methodologie	15
2.2 Die Wahrnehmung von Vielfalt am Arbeitsplatz	17
2.3 Umgang mit Vielfalt: Motivation, Schwierigkeiten und Vorteile bei der Umsetzung	22
2.4 Politische Strategien, institutionelle Unterstützung und Netzwerke	27
2.5 Best-Practice-Beispiele und Vorschläge der Befragten	31
3. Diversity Management – eine Chance für Südtirol	36
Bibliographie	38
Anhang 1: Best-Practice-Beispiele für Diversity Management.....	39
Anhang 2: Quantitatives Profil	42

Abbildungen

Abb. 1 – Charta der Vielfalt – Vom Risiko zur Chance	10
Abb. 2 - Ausländische Personen je 100 Einwohner, 1990-2039 (Projektion).....	144
Abb. 1 - Betriebe und Angestellte nach Betriebsgröße	42
Abb. 4 - Ausländische Staatsangehörige nach Kontinent	43
Abb. 5 - Ausländische Staatsangehörige: die 5 häufigsten Herkunftsländer	43
Abb. 6 – Migranten und Migrantinnen in Aufnahmestrukturen	44
Abb. 7 - Unselbstständig Beschäftigte nach Staatsbürgerschaft	45
Abb. 8 - Erwerbstätige nach Herkunft	45
Abb. 9 - Beim Arbeitsservice eingetragene Arbeitslose nach Staatsbürgerschaft	46
Abb. 10 - Unselbstständig beschäftigte ausländische Staatsangehörige nach Staatsbürgerschaft	46
Abb. 11 - Anteil von ausländischen Beschäftigten nach Wirtschaftssektor	476

Ziele des Berichts

Im Jahr 2021 hat die Koordinierungsstelle für Integration der Autonomen Provinz Bozen eine Untersuchung zum Thema „Diversity Management“ (Management der Vielfalt) angeregt, um die Verbreitung dieses Modells in Südtiroler Unternehmen zu analysieren. Insbesondere sollten die Vorteile beleuchtet werden, die diese Art des Umgangs mit Vielfalt bringt, im Rahmen der Eingliederung von Menschen aus Drittländern einerseits und für das lokale Wirtschaftssystem auf der anderen Seite.

Diversity Management birgt ein enormes Potential, nicht nur zur Aufwertung der Kompetenzen des Personals, sondern auch zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze für künftige Arbeitskräfte. Es schien daher wichtig, das Thema im Südtiroler Kontext zu betrachten, wo der Vielfalt der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und der strategischen Planung im Sinne der Vielfalt zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt wird, um gezielter auf die Erfordernisse der heimischen Wirtschaft reagieren zu können.

Die Verbreitung des Diversity-Management-Ansatzes in Südtirol mit den daraus erwachsenden Herausforderungen ist noch weitgehend unerforscht. Der vorliegende Bericht soll daher eine erste Wissensgrundlage für alle sein, die dem Aufruf der Koordinierungsstelle folgen wollen, in die Welt des Diversity Managements einzutauchen.

Eines der spezifischen Ziele dieses Berichts ist die Untersuchung jener Faktoren, die die Wahrnehmung des Diversity Managements beeinflussen, insbesondere, was Maßnahmen für Drittstaatsangehörige betrifft. Wie in den folgenden Kapiteln ersichtlich sein wird, sollten jedoch die an diese spezielle Zielgruppe gerichteten Maßnahmen nicht isoliert von jenen betrachtet werden, die auf den Umgang mit der Vielfalt in ihrer Gesamtheit ausgerichtet sind. Dies würde bestimmte benachteiligte Kategorien noch weiter in ihrer Andersartigkeit zementieren und den intersektionalen Charakter der Vielfalt verschleiern.

Die Studie inspiriert sich unter anderem an den gängigen Definitionen des Begriffs Diversity Management, etwa jener, die in der italienischen Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz (*Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*, s. Box auf S. 8) verwendet werden. Die Grundsätze und Empfehlungen der Charta waren bei der Erhebung der Daten für den vorliegenden Bericht maßgeblich und dienen der Orientierung für lokale Initiativen in diesem Bereich.

Das Konzept Diversity Management wurde in den Südtiroler Kontext eingebettet, unter Berücksichtigung wesentlicher Aspekte wie Mehrsprachigkeit und Minderheitenschutz, die bei den Interviews mit Experten und Expertinnen vertieft wurden (s. Abschnitt 2). Die Ergebnisse führten dann zu einer ersten Kartierung der unterschiedlichen Auffassungen zum Thema Vielfalt seitens der heimischen Wirtschaftsakteure, der Möglichkeiten, die Diversity Management bietet, aber auch der damit verbundenen Herausforderungen. Im Sinne eines multisektoralen Ansatzes wurden zahlreiche Player der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft sowie Vertreterinnen und Vertreter von Wirtschaftsverbänden befragt.

In Übereinstimmung mit dem Diversity-Management-Ansatz haben die Verfasserinnen des Berichts eine inklusive, pluralistische Herangehensweise gewählt, was den Begriff Vielfalt betrifft. Daher wurden Daten und Informationen zu sämtlichen Kategorien gesammelt, die in diesem Sinne für den Arbeitsmarkt relevant sind (Herkunft, Alter, Geschlecht, religiöse und politische Überzeugungen, sexuelle Orientierung, Behinderungen). Es wurde also vermieden, ausschließlich die Situation von Menschen aus Drittländern zu beleuchten, um, wie schon oben erwähnt, bestimmte Unterscheidungsmerkmale oder Charakteristiken, die zu einer Andersbehandlung oder Diskriminierung führen können, nicht in Stein zu meißeln. Trotz dieser Positionierung lässt der Bericht genügend Raum für Strategien und Erfahrungen, welche die Unternehmen bei der gesellschaftlichen und arbeitsbezogenen Inklusion von Personen mit Migrationshintergrund gesammelt haben.

Dies ist vornehmlich auf das spezifische Interesse bzw. die Zuständigkeiten der Auftraggeberin der Studie zurückzuführen – der Koordinierungsstelle für Integration der Autonomen Provinz Bozen. Bei den Befragungen wurde deutlich, dass bei „Vielfalt“ primär an Drittstaatsangehörige gedacht wird, weil diese Art der Vielfalt besonders ins Auge fällt. Nach Ansicht der Interviewten birgt diese Vielfalt auch die größten Herausforderungen und ist am

wenigsten geregelt, bislang eher bruchstückhaft, sowohl durch die öffentliche Hand als auch im Rahmen entsprechender Unternehmensstrategien.

Die folgenden Kapitel zeigen die ersten Schritte auf dem Weg einer Sensibilisierung in Richtung Vielfalt in Südtirol. Sie führen jene Best-Practice-Beispiele und Erfahrungen vor Augen, die hierzulande bereits gesammelt werden konnten, verdeutlichen aber auch, welche Herausforderungen noch auf uns warten.

Gliederung des Berichts

Im **Kapitel 1** werden die gängigen Definitionen zum Diversity Management erläutert, es enthält einen Abriss über seine Entwicklung seit den neunziger Jahren. Zudem werden die wichtigsten Dokumente und Studien zu dieser Thematik angeführt. Besonders wichtig in diesem Kapitel ist die Unterscheidung zwischen „positiven Maßnahmen“, deren Ziel es ist, negative Auswirkungen von Vielfalt zu minimieren und Diversity Management, das darauf abzielt, das positive Potential der Vielfalt zu nutzen. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Darstellung der Vorteile, die Diversity Management aus wissenschaftlicher Sicht bietet.

Im **Kapitel 2** werden die Ergebnisse der Feldforschung, welche in der ersten Jahreshälfte 2022 durchgeführt wurde, vorgestellt. Der Abschnitt beginnt mit einer Einordnung der wichtigsten Charakteristiken der Südtiroler Wirtschaft, gefolgt von der Methodologie der Datenerhebung. Die folgenden Abschnitte führen vor Augen, wie Akteurinnen und Akteure der lokalen Wirtschaft Vielfalt wahrnehmen (2.2.). Es wird aufgezeigt, welche Maßnahmen hierzulande bereits getroffen werden, um Vielfalt zu managen. Dabei wird unter die Lupe genommen, was die Verantwortlichen motiviert hat, welche Strategien sie verfolgen, und auf welche Widerstände sie stoßen (2.3). Der letzte Teil des Kapitels behandelt die Politiken von jenen Einrichtungen und Netzwerken innerhalb Südtirols, die eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung und Unterstützung des Managements der Vielfalt spielen können (2.4).

Kapitel 3 fasst die Leitlinien und strategischen Aktionen zusammen, die bei der landesweiten Verbreitung von Diversity-Management-Praktiken nützlich sein können, unter Berücksichtigung der besonderen Eigenschaften des territorialen Gefüges, die in den vorherigen Abschnitten genannt wurden.

Zum Bericht gehört **Anhang 1**, der Best-Practice-Beispiele und Netzwerke anführt, die für die lokalen Player von Nutzen sein können bzw. ihnen Orientierung bieten, sowie **Anhang 2** mit einer Auswahl an Grafiken, die dem besseren Verständnis des lokalen Kontextes dienen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Vielfalt in der Südtiroler Arbeitswelt

Die Studie zeigt, dass das Thema Vielfalt fest im sozialen und wirtschaftlichen Gefüge unserer Provinz verankert ist. So sind viele Befragte des wirtschaftlichen und institutionellen Bereichs der Auffassung, dass die Südtiroler Geschichte mit ihrem reichen Erfahrungsschatz der **Inspiration im Umgang mit Vielfalt** dient. Einige betrachten die konsolidierte Praxis der Handhabung der sprachlichen Vielfalt als **Vorteil** („*vereinfacht im Grunde genommen die Annäherung an andere Kulturen*“), während andere die Meinung vertreten, **dies erschwere eher die Inklusion Zugezogener** („*Unsere Geschichte ist sicherlich eine Geschichte des Schutzes des eigenen Territoriums und der eigenen Kulturen hierzulande. Lange Zeit dachten wir, dass wir es allein schaffen können*“).

Die Befragten legen eine sehr weitläufige Auffassung von „Vielfalt“ an den Tag; sie umfasst geschlechtliche, sprachliche, ethnische und kulturelle Vielfalt, aber auch Vielfalt im Hinblick auf das Alter, Behinderungen, Bildung, Religion und sexuelle Orientierung. Einige weisen auf den intersektionalen Charakter der Vielfalt hin, eine mehrfache Andersartigkeit, die manche noch stärker benachteiligt als andere, wie etwa Frauen mit dunkler Hautfarbe.

Generell wird Vielfalt positiv gesehen, die Interviewten verschweigen andererseits aber auch nicht die praktischen Schwierigkeiten, die sich aus dem Umgang damit ergeben, insbesondere im Hinblick auf die Sprache. Der hierzulande allorts dominante sprachliche Aspekt bewirkt effektiv eine markante Schichtung, was die Auffassung von Vielfalt der Befragten betrifft, und führt letztendlich zu einer **Hierarchisierung der Vielfalt**.

Während geschlechtliche Vielfalt inzwischen weitgehend anerkannt und durch spezifische Vorschriften geregelt ist, wenngleich diese noch nicht sämtliche Ungleichheiten aus der Welt geschafft haben, müssen andere Arten der Diversität sichtbar werden, müssen eigene Instrumente geschaffen werden, um Vielfalt mehr zu schätzen und im Sinne eines Mehrwerts für die Betriebe zu betrachten. So wird etwa die Vielfalt im Zusammenhang mit der Einwanderung aus außereuropäischen Ländern mehr als andere Arten der Vielfalt als problematisch geschildert und der Ruf nach gezielten Instrumenten zur Handhabung dieses Bereichs ist nicht zu überhören. Dabei geht es meist um die **bürokratischen Hürden**, die den Aufenthalt in unserem Land behindern, und um die Schwierigkeiten bei der Anerkennung von Studientiteln. Zahlreiche Befragte weisen auch auf **Vorurteile** hin, sowohl auf Arbeitgeberseite als auch seitens der Kundschaft, die besonders gravierend gegenüber Menschen sind, deren **Migrationshintergrund offensichtlich ist**, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Segmentierung des Arbeitsmarkts und die Karrieremöglichkeiten der Betroffenen.

Weiter zur Komplexität des Ganzen tragen mangelnde oder fehlende **Sprachkenntnisse** bei, die allen Beteiligten einiges abverlangen – den Betrieben, die darauf reagieren müssen, und den Zugewanderten, die es auf dem hiesigen Arbeitsmarkt zu etwas bringen wollen. Zusätzlich zur italienischen und zur deutschen Sprache, für die ein breites Bildungsangebot besteht, kommt in Südtirol noch der **lokale Dialekt** ins Spiel: Wer ihn erlernt, hat sicher ein Ass in der Hand, muss aber selber aktiv werden, denn Dialektkurse sind ein rares Gut.

Umgang mit Vielfalt: Motivation, Schwierigkeiten und Vorteile

Vielfalt bahnt sich ihren Eingang in die Südtiroler Arbeitswelt, ob gewollt oder nicht. Unsere Studie zeigt, dass der Begriff „Diversity Management“, Management der Vielfalt, den meisten Befragten bekannt ist, ihre Definition oftmals jedoch von der gängigen Definition im Sinne einer strukturierten, formalisierten und langfristig geplanten Strategie abweicht. Ein systematischer Ansatz wird sogar vereinzelt abgelehnt und als „**Marketing-Instrument**“ abgetan, ohne wirklichen Nutzen für den Betrieb. Keiner der befragten Betriebe hat Diversity Management bislang in strukturierter Form eingeführt.

Ein Großteil der Gesprächspartnerinnen und -partner ist sich einig, dass die Belegschaft immer vielfältiger wird und diese Vielfalt im Sinne der Konfliktvermeidung gemanagt werden muss. Nur sekundär wird diese Vielfalt als produktivitätssteigernder Faktor gesehen, eine wichtige Perspektive, die kaum von den Befragten beachtet wird. Lediglich zwei Großbetriebe rechtfertigen ihr Augenmerk auf Vielfalt als wirtschaftliche Strategie, durch die sie sich positive Auswirkungen auf die Rendite erhoffen. **Die Vorstellung, dass Vielfalt an und für sich einen Mehrwert bildet, ist in Südtirol noch nicht verankert.** Die Motivation der befragten Firmen, sich mit Vielfalt zu befassen, gründet hauptsächlich auf **Personalmangel**, auf der **Wahrung des guten Rufes** der Firma und dem **Schutz des Wohlbefindens der Beschäftigten**- letztere sollen der Firma erhalten bleiben und neues Personal soll angezogen werden. Gleich ob kleine Firmen oder große Betriebe – die Arbeitswelt muss sich immer weiter jenen Personengruppen öffnen, die früher nicht als potentielle Arbeitskräfte in Frage kamen.

Bei den von den lokalen Betrieben angewandten Initiativen handelt es sich vornehmlich um Maßnahmen, die ein heterogenes Gefüge so inklusiv wie möglich gestalten sollen. Weniger häufig finden sich dagegen Aktionen, die darauf abzielen, Vielfalt am Arbeitsplatz als Mehrwert bewusst zu steigern. Die im Laufe der Befragung gesammelten Best-Practice-Beispiele beziehen sich auf das gesamte Betriebsleben. Sie rangieren von Maßnahmen in der Phase der Anwerbung des Personals (Job Speed Date, Kompetenzen-Bilanz, eigene Programme von Arbeitsvermittlungsagenturen) bis hin zur Unterstützung bei der Arbeitseingliederung und Team Building (Einsatz von Mentorinnen und Mentoren oder Begleitung durch Personen, die aus demselben Land wie die Einzugliedernden stammen, spezifische Organisation der Turnusse, Übersetzung von Handbüchern in die Muttersprache der Beschäftigten), zu Sprachkursen, Tagen der offenen Tür, Familientagen oder zur Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse (Stundenbank für verlängerten Urlaub, Essensauswahl in der Mensa bzw. Flexibilität im Hinblick auf die Essenzeiten).

Nicht weniger wichtig sind Initiativen, die darauf hinauslaufen, den geplanten oder durchgeführten Aktionen Sichtbarkeit zu verleihen und sie zu überwachen. Was leider in der Übersicht der umgesetzten Maßnahmen fehlt, ist ein **Bildungsangebot im Bereich Vielfalt**, das Führungskräfte und Angestellte im Hinblick auf Vorurteile und Stereotypen sensibilisiert und dazu beiträgt, die Beziehungen der Gruppierungen untereinander zu verbessern. Einige der Befragten begründen dies mit mangelndem Interesse, mal der Arbeitgeberseite, mal der Belegschaft, andere halten es dagegen für wichtig und erwägen bereits die Organisation solcher Veranstaltungen.

Beachtliche Unterschiede sind je nach **Betriebsgröße** zu verzeichnen. Einige Großbetriebe planen die Personalrekrutierungsprozesse möglichst „barrierefrei“ für Menschen aus anderen Ländern, Angehörige einer anderen Religion, für Anderssprachige, sie arbeiten mit Nichtregierungsorganisationen und Genossenschaften zusammen, um Personal mit Migrationshintergrund anzuwerben und können auf eine Personalabteilung zählen, die die Neueingestellten begleitet. Kleine Betriebe dagegen wenden sich bei der Aufnahme ausländischen Personals eher an ihre Verbände oder leiden daran, dass ihnen das nötige Personal und Know-how fehlt, um die Aufnahme, Eingliederung und Begleitung bestimmter Personengruppen zu stemmen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie kein Interesse an einer vielfältigen Belegschaft haben – ihre Ansätze sind nur weniger strukturiert und eher punktuell, also situations- oder personenbezogen.

Politische Strategien, institutionelle Unterstützung und Netzwerke

In Südtirol existieren bislang keine strukturierten Diversity-Management-Netzwerke. Doch seit 2016 gibt es einige Ad-hoc-Initiativen, die das Thema Vielfalt in der Arbeitswelt ins Licht rücken. Angesichts der Bedeutung, die den **formellen und informellen Netzwerken** beikommt, um das der Umwelt sichtbarer zu machen, in dem die Betriebe jeweils tätig sind, wurde dieser Aspekt in den Interviews vertieft. Wir wollten herauszufinden, welche der Akteure auf Landesebene eine unterstützende Rolle bei der Verbreitung des Diversity Managements spielen könnten und haben die Akteure und Netzwerke in drei Kategorien unterteilt:

Öffentliche Einrichtungen, Einrichtungen der horizontalen Koordinierung zwischen Unternehmen sowie Einrichtungen, die für weitere Koordinierungsformen stehen.

Zur ersten Kategorie gehören **öffentliche Einrichtungen** unterschiedlicher Art. Zunächst einmal jene, die sich mit der strategischen Arbeitsmarktplanung befassen, ein Bereich, der sich zunehmend dem Thema Vielfalt öffnet, ausgehend vom Strategiepapier „*Aktive Arbeitsmarktpolitik 2020-24*“. Einige öffentliche Körperschaften, wie beispielsweise die Handelskammer, haben zudem spezifische Ziele wie die Organisation von Gelegenheiten des Austauschs und der Weiterbildung im Bereich der Vielfalt, wie z.B. die Landesveranstaltung „*Diversity Management – Unternehmerischer Erfolg durch Vielfalt*“ im Mai 2016 oder die Veröffentlichung „*Integrationsleitfaden für Unternehmen*“.¹ Eine weitere Figur von strategischer Bedeutung ist die Gleichstellungsrätin, die auf der Grundlage ihres Mandats auch in Bereichen tätig werden kann, wo geschlechterbedingte Diskriminierung mit weiteren Arten der Verletzbarkeit einhergeht, Migrationshintergrund eingeschlossen. Und schließlich kann die öffentliche Hand als Schlüsselakteur auf dem örtlichen Beschäftigungsmarkt viel dafür tun, um Vielfalt intern zu managen (diesbezüglich sei an die Initiativen des Einheitlichen Garantiekomitees für Chancengleichheit, Wohlbefinden der Bediensteten und Nichtdiskriminierung – EGK erinnert) ebenso wie zur Verbreitung von Best-Practice-Beispielen in den verschiedenen Wirtschaftssektoren.

Die zweite Kategorie umfasst die **Wirtschaftsverbände**, die für eine horizontale Koordinierung sorgen und vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wichtige Unterstützung liefern. Einige der sechs an der Umfrage beteiligten Verbände (s. Tabelle 2 Übersicht Befragte) sind Betrieben bei der Personalsuche und Eingliederung von Personen mit Migrationshintergrund behilflich, doch keiner dieser Verbände bietet gezielte Weiterbildung oder Unterstützung im Bereich Diversity Management an. Den Befragten zufolge spielen die Wirtschaftsverbände eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Weiterbildung und Gelegenheiten des Austauschs zum Thema Diversity Management, in ihrer Eigenschaft als Vermittler zwischen der Makroebene der öffentlichen Einrichtungen und der Mikroebene der einzelnen Betriebe.

Weitere Formen der Koordinierung sind die **Netzwerke des Dritten Sektors**, vielen Befragten zufolge eine wichtige Quelle, aus der sich in der Personalanwerbungsphase schöpfen lässt, um Arbeitsuchende zu erreichen. Die Synergien zwischen den Betrieben und dem Dritten Sektor erfordern eine Mediation zwischen den jeweiligen Kulturen, die diese beiden Sektoren prägen, in jedem Fall handelt es sich jedoch um eine strategische Allianz bereichsübergreifender Art, die in Zukunft stärker in Betracht gezogen werden sollte.

Aus den Befragungen resultierende Vorschläge

Die aus den Befragungen hervorgehenden Vorschläge beziehen sich vornehmlich auf drei Bereiche:

1. Schaffung eines landesweiten Koordinierungsnetzwerks als Plattform für den Erfahrungsaustausch bzw. zwecks Mainstreaming im Bereich Vielfalt am Arbeitsplatz;
2. Bildungsangebote zur Verbreitung von Diversity-Management-Instrumenten und zur Förderung einer neuen Betriebs- bzw. Führungskultur, die für diese Innovation erforderlich ist;
3. Aktualisierung der gesetzlichen Bestimmungen und Abbau der bürokratischen Hürden (insbesondere im Bereich der Anerkennung von Berufsqualifikationen und Diplomen), um leichter die Praktiken anwenden zu können, die sich an den Grundsätzen des Diversity Managements orientieren.

Fünf Schlüsselfaktoren der Feldstudie

- Vielfalt wird derzeit noch als Nachteil betrachtet, den es zu akzeptieren gilt und der minimiert werden muss, um negative Folgen zu vermeiden. Es fehlt eine proaktive, strategische Einstellung gegenüber Vielfalt im Sinne von Mehrwert, das Potential von Vielfalt wird also verkannt. Aus den Befragungen lässt sich eindeutig schließen, dass hier an der Einstellung gearbeitet werden muss.

¹ Handels- Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen in Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle für Integration der Autonomen Provinz Bozen (2018) *Integrationsleitfaden für Unternehmen* <https://www.provinz.bz.it/familie-soziales-gemeinschaft/integration/service/veroeffentlichungen.asp>

- Nach wie vor besteht eine hierarchische Auffassung von Vielfalt im Arbeitsbereich; Unterschiede geschlechtlicher Art werden, zumindest teilweise, anerkannt bzw. geschützt, während die strukturelle Bedeutung der Teilhabe ausländischer Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt keine Anerkennung findet und bestenfalls in Maßnahmen mündet, die sich an eine einzelne Zielgruppe richten. Dies verstärkt wiederum das Risiko, dass Ungleichheiten zementiert statt abgebaut werden und jenen noch mehr geschadet wird, die ohnehin schon mehrfach benachteiligt sind.
- Dank u.a. verschiedenen Diversity-Management-Instrumenten kann der bewusste Umgang mit Vielfalt am Arbeitsplatz dazu beitragen, die Anerkennung von Andersartigkeit und damit von Vielfalt zu verbreiten und so in Südtirol Inklusion und den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Der wirtschaftliche Nutzen darf weder den Aspekt der sozialen Gerechtigkeit in den Hintergrund rücken noch die Bedeutung von Maßnahmen, die auf den Abbau struktureller Ungleichheiten zielen.
- Zur Förderung der Bemühungen der Wirtschaftstreibenden in Richtung eines effizienteren Umgangs mit Vielfalt am Arbeitsplatz, wozu auch die Definition einer lokalen Diversity-Management-Strategie zählt, sind Gelegenheiten zum Austausch erforderlich, bei denen die wichtigsten Player der Arbeitswelt im Mittelpunkt stehen: die Betriebe und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Diversity Management sollte als flexibles Instrument verstanden werden, das sich progressiv anwenden lässt, von unten nach oben, ausgehend von Initiativen einzelner Betriebe, die das Ziel verfolgen, besser mit der Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt umzugehen.
- Die öffentliche Hand kann eine entscheidende Rolle sowohl bei der internen Förderung von Diversity Management spielen als auch bei der Unterstützung von Partnerschaften auf lokaler Ebene, welche Betriebe, den Dritten Sektor und die Forschung mit einbeziehen. Angedacht ist in diesem Bereich etwa die Förderung der Beteiligung an staatlichen oder europäischen Ausschreibungen zur Realisierung von Diversity-Management-Projekten im Arbeitsumfeld.

1. Vielfalt und Management der Vielfalt

„Vielfalt“ im Sinne eines Zusammenspiels jener Faktoren, die uns zu einzigartigen Individuen machen (Ethnie, Alter, Geschlecht, religiöse und politische Überzeugungen, sexuelle Orientierung, Behinderungen usw.) ist weitgehend als grundlegendes Element für soziale und wirtschaftliche Innovation anerkannt. Der **Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz** (s. Box 1) zufolge kann Vielfalt durch gezielte Diversity-Management-Maßnahmen und -Strategien aufgewertet werden, mit positiven Resultaten für Wirtschaft und Gesellschaft:

- **Vielfalt beschleunigt den Innovationsprozess:** Es ist erwiesen, dass Unternehmen, die Diversity Management in ihrer Unternehmensstrategie verankern, innovativer sind als andere; dank der Innovativität ihrer Produkte oder Dienstleistungen haben sie um 45% höhere Umsätze und die Team-Performance steigt um 50%.
- **Mehr Profit:** Firmen, die sich in ihrem Umfeld für Chancengleichheit und Inklusion einsetzen, erwirtschaften mit 60 Prozent größerer Wahrscheinlichkeit mehr Gewinn und sind produktiver; zudem verbessern solche Politiken ihr Ansehen, ihre Fähigkeit, Talente auch dauerhaft für sich zu gewinnen. Dadurch sind sie letztendlich nicht nur innovativer, sondern auch kreativer.
- **Größere Resilienz:** inklusive, diverse Arbeitsgruppen sind krisenresistenter; durch radikale, Trends vorwegnehmende Innovationsmaßnahmen erholen sie sich schneller als andere von Ausnahmesituationen.

Das Konzept Diversity Management tauchte erstmals im Jahr 1990 auf - R.R. Thomas verwendete es in Zusammenhang mit Programmen, die so genannte positive Maßnahmen im Rahmen der Chancengleichheit beinhalteten, mit Fokus auf die wirtschaftlichen Vorteile heterogener Personalressourcen (Thomas 1990). Die Achtung von Vielfalt wird nicht nur den Konsumentinnen und Konsumenten aus ethisch-moralischer Sicht immer wichtiger, sie bietet auch konkrete wirtschaftliche Vorteile, da die Belegschaft motivierter arbeitet und zufriedener ist, was wiederum die Performance steigert.

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Unterscheidung zwischen positiven Maßnahmen einerseits und Diversity Management auf der anderen Seite.

TABELLE 1 POSITIVE AKTIONEN VERSUS DIVERSITY MANAGEMENT (VON MAURIZIO AMBROSINI)

	Positive Maßnahmen	Diversity Management
Ziel	Eingliederung in den Arbeitsmarkt	gezielterer Einsatz der Humanressourcen, bessere berufliche Entwicklung
Umsetzung	über gesetzliche Bestimmungen	auf freiwilliger Basis, auf Initiative von Unternehmen und im Rahmen von Kollektivverträgen
Instrumente zur Umsetzung	Quotenvorgaben	gesellschaftlicher Dialog, Personalpolitiken
Anreize	Risiko von Sanktionsmaßnahmen	wirtschaftliche und soziale Vorteile
Orientierung	reaktiv, problemorientiert	proaktiv-vorausschauend, chancenorientiert

Der Begriff Diversity Management bezieht sich auf ein Zusammenspiel von **Programmen, Politiken und Praktiken**, die Organisationen oder Unternehmen entwickeln, um firmenintern Gleichberechtigung zu gewährleisten und den Umgang mit heterogenen Arbeitskräften zu managen. Es handelt sich also nicht um ein einheitlich definiertes Konzept: Der jeweilige Umgang mit Vielfalt hängt vom Umfeld ab sowie von den Eigenschaften, die ein Unternehmen oder eine Organisation prägen. Folglich hat das Management breiten Spielraum, sowohl im Hinblick auf die Art und Weise, wie Vielfalt im eigenen Bereich umgesetzt wird (Alter, Behinderungen, sexuelle Orientierung, Religion, Ethnie) als auch auf die Bandbreite und Tragweite der implementierten Programme.²

Im Gegensatz zu Programmen wie jenen im Bereich der Chancengleichheit, die oft auf staatlicher Ebene geregelt sind, handelt es sich bei Diversity Management um einen **freiwilligen** Ansatz im Umgang mit den Personalressourcen. In diesem Sinne kann Diversity Management also auch Maßnahmen ergänzen, die bereits durch gesetzliche Normen geregelt sind und tendenziell Mindeststandards setzen, wie etwa im Fall der europäischen Richtlinien gegen Diskriminierung und für Chancengleichheit am Arbeitsplatz.³

Neueste Studien zum Diversity Management belegen die Bedeutung eines Ansatzes, der auf der **Intersektionalität der Vielfalt beruht**, d.h. dem Zusammenwirken mehrerer Unterdrückungsmechanismen. So zeigen beispielsweise Dennissen und sein Team, dass die meisten der Handlungen im Rahmen des Diversity Managements auf einzelne Kategorien ausgerichtet sind (z.B. Frauen, ethnische Minderheiten, LGBTQ+); betriebsinterne monothematische Netzwerke werden gefördert oder Maßnahmen angewandt, die sich an einzelne, spezifische Zielgruppen richten, mit der Absicht, einer für benachteiligt gehaltenen Gruppe Vorteile zu verschaffen. Ein gut gemeinter Ansatz, der jedoch ein Risiko birgt, denn er verschleiert die Heterogenität innerhalb dieser Kategorien und zementiert Andersartigkeit und Marginalisierung.⁴ Vielfalt ist keine Frage einzelner Kategorien, und es geht dabei nicht nur um Benachteiligung. Ganz im Gegenteil – Individuen haben immer multiple Identitäten, die sich auf unterschiedliche Art überschneiden. Mit einer Firmenpolitik, die nur einen Typus von Vielfalt schützt, steigt das Risiko, die Ungleichheit im eigenen Arbeitsumfeld zu verstärken und dadurch letztendlich die Idee von separaten Identitätskategorien zu normalisieren.

Box 1 - Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz

Die italienische Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz (*“Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro”*, www.cartapariopportunita.it) wurde 2009 von der *Consigliera Nazionale per le Pari Opportunità del Ministero del Lavoro* (Gleichstellungsrätin) und von der *Fondazione Sodalitas*, mit Unterstützung des Ministeriums für Arbeit und Sozialpolitiken und des Ministeriums für Familie und Chancengleichheit, ins Leben gerufen.

Die Charta behandelt sämtliche Bereiche der Diskriminierung: Geschlecht, Alter, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion, mit besonderem Augenmerk auf die Gleichbehandlung der Geschlechter am Arbeitsplatz und die Verbreitung einer inklusiven Firmenkultur frei von jeglicher Diskriminierung und von Vorurteilen, welche Talente in ihrer Vielfalt aufwerten.

Die Charta ist als konkretes Instrument gedacht, das die Unternehmen im Rahmen des Personalmanagements in Richtung einer Entwicklung unterstützt, die einzig und allein auf den Fähigkeiten, der Erfahrung und dem beruflichen Potential der Individuen beruht. Etwa 500 Privatfirmen (400 davon kleine und mittlere Unternehmen) sowie 300 öffentliche Behörden und Nicht-Regierungsorganisationen, die zusammen über 700.000 Personen beschäftigen, haben die Charta bereits unterzeichnet. Ähnliche Dokumente existieren in 26 weiteren europäischen Ländern; sie sind auf der EU-Plattform der Chartas der Vielfalt einsehbar.⁵

² Siehe Köllen, T. (2019) ‘Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future’ in *Journal of Management Inquiry*: 259–72 <https://doi.org/10.1177/1056492619868025> und Yadav S., Lenka U. (2020) ‘Diversity Management: A Systematic Review’ in *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*: 901–29 <https://doi.org/10.1108/edi-07-2019-0197> sowie Balloi C., Premoli S. (2021). ‘L’inclusione Della Diversità in Contesti Lavorativi Altamente Conflittuali. Una Ricerca-Azione Basata Sull’approccio Del Diversity Management Nei Servizi ECEC’ in *Annali Online Della Didattica e Della Formazione Docente*, n° 21 <https://doi.org/10.15160/2038-1034/2334>

³ Bezüge auf europäischer Ebene in der Richtlinie 2000/43/EG (Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft, kurz Antirassismusrichtlinie) und Richtlinie des Rates 2000/78/EG vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, kurz Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie.

⁴ Dennissen M, Benschop Y, van den Brink M. (2020) “Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks” in *Organization Studies*: 41(2):219-240. doi:10.1177/0170840618800103

⁵ Für Informationen zur EU-Plattform der Charta der Vielfalt, siehe: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en#sharinggoodpractices

1.1 Vorteile für die Betriebe

Im Arbeitsumfeld kann Vielfalt infolge von Vorurteilen und Klischees negative Auswirkungen haben, die bei den Betroffenen zu Leistungsminderungen führen oder gar bewirken, dass sie wiederholt dem Arbeitsplatz fernbleiben. Es kann zu Konflikten kommen und zur Marginalisierung Angehöriger einzelner Kategorien.⁶ Die Grundannahme des Diversity Management ist, dass ein effektives Diversity Management zu folgenden Prozessen führt, die die Gesamtleistung des Unternehmens verbessern:

- **Steigerung des Umsatzes und der Innovativität:** bessere Verbreitung von Ideen, Verbesserung der Entscheidungsprozesse, größere Anziehungskraft für Talente und gezielterer Einsatz dieser Talente, Leistungssteigerung, Steigerung der Innovativität, Exportsteigerung⁷.
- **Besseres Image:** potenziell größerer Kundenkreis bzw. erweiterte Nutzerschaft, verbesserte Fähigkeit, auf spezifische Kundenkategorien einzugehen, Gewinn an Legitimität innerhalb der Kundschaft und bei den Investoren⁸.
- **Größere Attraktivität für Stellensuchende und für die Belegschaft:** Steigerung der Loyalität der Angestellten gegenüber dem Betrieb, größere Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, weil sich das Arbeitsklima durch gezieltes Diversity-Management merklich bessert.⁹

Da die einzelnen Praktiken im Rahmen des Diversity Managements nicht streng reguliert sind, haben verschiedene Fachleute Klassifizierungen und alternative Perspektiven dazu vorgeschlagen. So ermitteln Thomas und Ely (1996) **drei Ansätze, die auf den Zielen der Programme und Politiken** basieren:

- **Diskriminierung und Fairness:** bestimmte Minderheitskategorien sollen unabhängig vom Nutzen für den Betrieb vertreten sein;
- **Zugang und Legitimität:** besserer Zugang zum Markt und größere Legitimität aus Sicht der Kundschaft. Vielfalt wird als Mittel zum Zweck betrachtet, nicht als Wert, der in die zentralen Funktionen des Betriebs integriert werden muss;
- **Integration und Lernprozess:** Vielfalt wird im Rahmen der organisatorischen Abläufe kommuniziert und als Ressource zur Veränderung der Organisationskultur genutzt.

Köllen (2019) unterscheidet dagegen zwischen Maßnahmen, die darauf hinauslaufen, **am Arbeitsplatz für mehr Vielfalt zu sorgen**, und Maßnahmen, deren Ziel darin besteht, **einen heterogenen Kontext so inklusiv wie möglich zu gestalten**. Da Vielfalt als Erfolgsfaktor willkommen ist, wird im Rahmen des Diversity Managements durch spezifische Aktionen dafür gesorgt, eben diese Vielfalt im Arbeitsumfeld zu steigern, unter anderem durch:

- Einstellungsverfahren, die auf Vielfalt abzielen und so geplant werden, dass Kandidaten und Kandidatinnen der gewünschten Zielgruppe erreicht werden. Gleichzeitig werden Anreize geschaffen, um Personalvielfalt zu fördern;
- *Employer-branding* in Zusammenhang mit Vielfalt: Realisierung eines Images als inklusives Unternehmen. Resultiert ein solcher Ruf aus einem angenehmen Betriebsklima, in dem Vielfalt als etwas Positives begrüßt wird, überschneidet sich dieser Punkt mit dem vorherigen.

⁶ Alhejji H., Garavan T., Carbery R., O'Brien F. und McGuire D. (2015) 'Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review' in *Human Resource Development Quarterly*: 95–149 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21221> und Williams, K., O'Reilly C. (1998) "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research" in *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140

⁷ Alhejji et al. 2015; Balloi und Premoli 2021; Fassio et al. 2019; Ottaviano et al. 2018; Mitaritonna et al. 2017

⁸ De Luca D., Pozzi S., Ambrosini M. (2017) 'Trade Unions and Immigrants in Italy: How Immigrant Offices Promote Inclusion' in *Journal of Industrial Relations*: 101–18 <https://doi.org/10.1177/0022185617723378> und Thomas, D. A., Robin Ely. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review 74, no. 5:79–90

⁹ Yadav und Lenka, 2020

Die Umsetzung von Diversity-Management-Maßnahmen leitet einen Wertsteigerungsprozess ein, der zu einem Perspektivenwechsel führt: etwas, was in der Vergangenheit als Risikofaktor empfunden wurde, wird nun ganz anders betrachtet, nämlich als Chance. Die folgende Grafik aus dem Kompass für KMU verdeutlicht diesen Prozess.¹⁰

Vom Risiko zur Chance

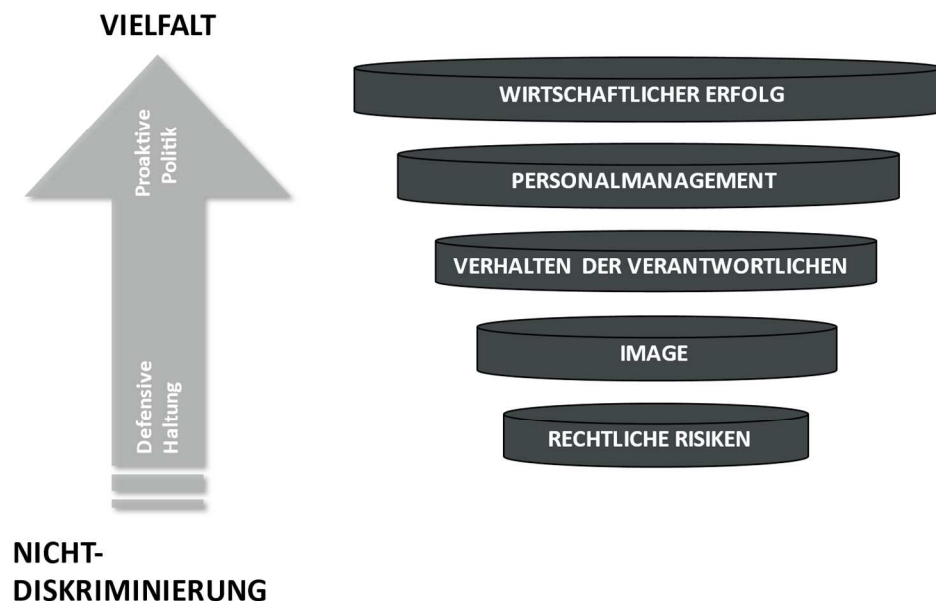


ABB. 1. CHARTA DER VIELFALT: VOM RISIKO ZUR CHANCE

Vorteile bietet Diversity Management nicht nur besonders innovativen oder hochtechnologisierten Firmen oder Großunternehmen, in denen sich das Personalbüro darum kümmern kann, gezielte Maßnahmen im Bereich Vielfalt zu planen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wie jene, die unsere heimische Wirtschaft prägen, können mit entsprechender Unterstützung Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt in die Wege leiten und so von Diversity Management profitieren, sowohl im Hinblick auf die innerbetriebliche Situation als auch auf ihr Image.

Haben die Unternehmen Vielfalt erst einmal als intrinsische, strukturelle Eigenschaft anerkannt, kann Diversity Management zu einem inklusiven Arbeitsumfeld beitragen, beispielsweise durch folgende Aktionen:

- 1) Einführung einer offiziellen Firmenpolitik zu Vielfalt und Inklusion;
- 2) Interne Weiterbildungsangebote zum Thema Vielfalt, mit dem Ziel, Führungskräfte und Angestellte für Vorurteile und Klischees zu sensibilisieren und die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Gruppen zu verbessern;

¹⁰ Carta per le pari opportunità e la diversità sul lavoro (2013) *Bussola per le PMI. Un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*. Zugang über den Link: https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf

- 3) Tutoring-Programme für Angehörige von Minderheiten über Karrieremöglichkeiten;
- 4) Verantwortlichkeit der Unternehmens- bzw. Betriebsleitung im Hinblick auf Diversity-Ziele;
- 5) Unterstützung innerbetrieblicher Diversity-Netzwerke, deren Aufgabe darin besteht, Informationen und Unterstützung für Angestellte mit Diversitätsmerkmalen zu bieten.

1.2 Vorteile für die Belegschaft

Neben dem Mehrwert für die Betriebe hat Inklusion am Arbeitsplatz durch Diversity-Management natürlich auch positive Auswirkungen auf die Angestellten, unabhängig von ihrer Herkunft. Dank Diversity Management werden etwa viele jener Benachteiligungen aus der Welt geschafft, die ausländische Arbeitskräfte oftmals am eigenen Leib erfahren: Lohnungleichbehandlung, erhöhte Anfälligkeit für Fluktuationen des Arbeitsmarkts und begrenzte Möglichkeiten für soziale Mobilität und berufliches Wachstum.

Die Instrumente und Strategien des Diversity-Managements richten sich an **sämtliche Berufsprofile** gleich, ob sie hochqualifiziert sind oder nicht. *UN Global Compact Network Italia* zeigt etwa auf, dass Management der Vielfalt einen erheblichen Beitrag leisten kann, wenn es um das Problem der **Überqualifizierung** geht: Es trägt dazu bei, die effektiven Fähigkeiten dieser Personen zu erkennen und sie auf dem Weg in die entsprechende Position zu begleiten.¹¹

Zudem bieten sich karrierefördernde Weiterbildungsmaßnahmen an, die Angehörigen dieser Zielgruppe dabei helfen, die **horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarkts** zu überwinden, und damit auch die Lohnungleichheit, die besonders verletzliche Arbeiterkategorien am stärksten trifft. ISMU (*Iniziativa e Studi sulla Multietnicità*), eine Stiftung, die u.a. Studien zur ethnischen Vielfalt durchführt, unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass Diversity Management und das daraus erfolgende Sichtbarwerden der Kompetenzen von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund dazu beitragen kann, zu vermeiden, dass Migrantinnen und Migranten in Arbeitsbereiche mit dem niedrigsten gesellschaftlichen Ansehen verbannt werden, damit sie nicht mit dem örtlichen Personal konkurrieren. Eine Reihe von Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements wirken solchen diskriminierenden Umständen entgegen und fördern eine gerechtere Chancenverteilung.¹² Der Zugang zu einem sicheren Arbeitsplatz, der den eigenen Kompetenzen gerecht wird, kann gleichzeitig die negativen Auswirkungen der Migrationserfahrung auf die Psyche mildern¹³ und das Zugehörigkeitsgefühl stärken, nicht zuletzt im Hinblick auf die aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben in der neuen Heimat.¹⁴

Durch eine **stabile, ebenbürtige Eingliederung in den Arbeitsmarkt** hilft Diversity Management auch, dem Armutsrisiko, der Abhängigkeit von Sozialleistungen und Formen der illegalen Personalanwerbung oder unwürdigen Zuständen am Arbeitsplatz vorzubeugen. Aus dieser Sicht stehen die positiven Auswirkungen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Einklang mit den **Zielen einer nachhaltigen Entwicklung** (insbesondere Ziel Nr. 8, Menschenwürdigere Arbeit und Wirtschaftswachstum, und Ziel Nr. 10, Weniger Ungleichheiten – Förderung der Eingliederung von Personen in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt ohne jegliche Diskriminierung im Hinblick auf die Ethnie).

Was schließlich die **öffentliche Meinung** anbelangt, führt die effektive wirtschaftliche Teilnahme von Menschen ausländischer Herkunft zu einer Verringerung von Vorurteilen gegenüber Migration und Umverteilungspolitiken im Allgemeinen¹⁵. Die Wertschätzung und Förderung positiver Erfahrungen der Teilnahme am Arbeitsmarkt kann somit dazu beitragen, fremdenfeindliche Einstellungen in Zaum zu halten und den Fokus zu verlagern: Weg von Versuchen, die Einwanderung zu begrenzen, hin zu einem Umgang mit Migration, der ihr Entwicklungspotential in den Zielländern und -regionen ausschöpft.

¹¹ UN Global Compact Network Italia (2021) *Linee Guida Diversity & Inclusion in Azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*, https://www.globalcompactnetwork.org/files/publicazioni_stampa/publicazioni_network_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf S. 45-46

¹² Monaci M., Zanfrini L. 2020 Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro – Bericht der Stiftung ISMU s. Link https://www.ismu.org/wp-content/uploads/2021/04/Monaci_Zanfrini_Report_Macchina-in-moto-con-freno-tirato_.pdf pp. 10-14

¹³ Porter, M. and Haslam, N. (2005) Predisplacement and Postdisplacement Factors Associated with Mental Health of Refugees and Internally Displaced Persons: A Meta-Analysis. *Journal of the American Medical Association*, 294, 602-612. <http://dx.doi.org/10.1001/jama.294.5.602>

¹⁴ Raffaetà, R. und Duff, C. (2013), Putting Belonging into Place: Place Experience and Sense of Belonging among Ecuadorian Migrants in an Italian Alpine Region. *City and Society*, 25: 328-347. <https://doi.org/10.1111/ciso.12025>

¹⁵ Siehe diesbezüglich: Alesina, Alberto, Stefanie Stantcheva, and Edoardo Teso. 2018. 'Intergenerational Mobility and Preferences for Redistribution', *American Economic Review*: 521-54 <https://doi.org/10.1257/aer.20162015> e Bansak, K., Hainmueller J., Hangartner D. 2016. 'How Economic, Humanitarian, and Religious Concerns Shape European Attitudes toward Asylum Seekers', *Science*: 217-22 <https://doi.org/10.1126/science.aag2147>

2. Diversity Management in Südtirol – eine qualitative Analyse

„Langfristig ist eine qualifizierte Zuwanderung nötig, wenn wir das Niveau an Produktions- und Dienstleistungen halten wollen“ (Landesrat Achammer, 13.12.2021)

Was die Arbeitsmarktsituation in Südtirol betrifft, scheint die **Anwendung von Diversity-Management-Praktiken von strategischer Bedeutung**, nicht nur für den derzeitigen Umgang mit Vielfalt in den heimischen Betrieben, sondern auch im Hinblick auf den zunehmenden Arbeitskräftemangel und demzufolge den Bedarf an Arbeitskräften aus anderen Provinzen und Ländern.¹⁶

Der Südtiroler Arbeitsmarkt zeichnet sich durch eine **sehr niedrige Arbeitslosenrate** aus (3,8% im Jahr 2021), die **Beschäftigungsrate ist eine der höchsten Italiens**. Auf der Grundlage von Daten der Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt lag dieser Indikator im Jahr 2020 bei 72%.¹⁷ Dank dieser positiven Performance nimmt unsere Provinz also eine Spitzenposition am italienischen Arbeitsmarkt ein. Die andere Seite der Medaille ist allerdings, dass **heimische Betriebe immer größere Schwierigkeiten haben, Personal zu finden**.¹⁸

In einigen strategisch wichtigen Sektoren ist dieses Problem besonders deutlich, etwa im Tourismus oder im Gesundheitsbereich. Insgesamt gilt jedoch, dass kein Sektor davor gefeit ist. **Arbeitskräfte von außerhalb der Südtiroler Landesgrenzen** sind somit ein Schlüsselfaktor zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels, vor allem auch in Zukunft.

Den Daten der Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt zufolge besaßen 2020 in Südtirol **13% der Beschäftigten keine italienische Staatsbürgerschaft**. Etwa die Hälfte der ausländischen Beschäftigten stammt aus EU-Ländern, allen voran Rumänien, Slowakei, Deutschland und Polen (s. Grafiken im Anhang 2 - Quantitatives Profil). Diesbezüglich sei angemerkt, dass aus historischen Gründen in Südtirol zahlreiche EU-Bürgerinnen und -bürger leben. Auch das Landesinstitut für Statistik unterscheidet zwischen Personen, die aus Österreich, Deutschland oder der Schweiz stammen und wegen ihrer Sprachkompetenzen auf dem hiesigen Arbeitsmarkt auch Zugang zu Spitzenpositionen haben. Was die Herkunft Beschäftigter aus Nicht-EU-Ländern betrifft, stehen Albanien, Marokko, Pakistan und Kosovo an oberster Stelle. Diese Rate ist leicht höher als der Durchschnitt auf staatlicher Ebene (10%) und dürfte in den kommenden Jahren wohl weiter ansteigen.¹⁹

Der Anteil der Ausländerinnen und Ausländer an der Südtiroler Wohnbevölkerung steigt effektiv seit Beginn der neunziger Jahre, von anfänglichen 1,2% (d.h. 5.300 von 441.671 Personen insgesamt) auf derzeitige 10% der Gesamtbevölkerung (d.h. 53.490 von 534.912 Personen insgesamt).²⁰ Die folgende Grafik prognostiziert den nicht außer Acht zu lassenden weiteren Verlauf des Ausländeranteils im Verhältnis zur Wohnbevölkerung – innerhalb 2035 etwa 15%.²¹

¹⁶ Overhage, N. (2019): *Cercasi personale qualificato!? Il punto di vista delle imprese altoatesine*. IRE, Rapporto 3.19 e Siller M., Perkmann U. (2016) *Il futuro fabbisogno di forze di lavoro in Alto Adige. Scenari per categorie professionali fino al 2025*. IRE Studio 2.16. Handelskammer Bozen (Ed.)

¹⁷ Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt, 2021, Schaubilder/Diagrammi, Der Südtiroler Arbeitsmarkt/Il mercato del lavoro in provincia di Bolzano

Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp?publ_action=300&publ_image_id=578624

¹⁸ Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt, 2021, Schaubilder/Diagrammi, Der Südtiroler Arbeitsmarkt/Il mercato del lavoro in provincia di Bolzano

Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp?publ_action=300&publ_image_id=578624

¹⁹ ebenda, S. 66.

²⁰ Für eine detailliertere Analyse s. u.a. die Veröffentlichung von Eurac Research "Bericht über Einwanderung und Integration in Südtirol 2016/2017", 2018, S. 13-15.

²¹ ASTAT, Statistikatlas, Wohnbevölkerung https://astat.provincia.bz.it/barometro/upload/statistikatlas/it/atlas.html#lbev/wohnbev_bdv/wohnbev (letzter Zugang 12.05.2022)

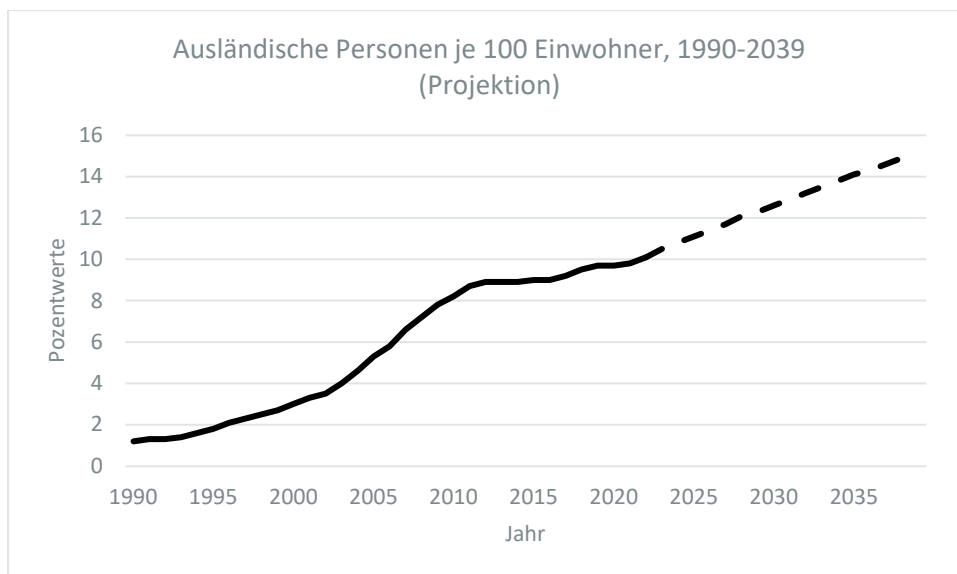


ABB. 2. AUSLÄNDISCHE WOHNBEVÖLKERUNG 1990-2030. QUELLE: ASTAT, WOHNBEVÖLKERUNG – VOLKSZÄHLUNG 2021.

In einem Kontext wie dem Südtiroler Arbeitsmarkt kann die bewährte Praxis des Diversity Managements neben finanziellen Vorteilen ein Wettbewerbsvorteil sein, um Arbeitskräfte aus Regionen und Ländern außerhalb Südtirols für die heimische Wirtschaft zu gewinnen und auch längerfristig zu halten. Ein attraktiver, würdiger und gesicherter Arbeitsplatz ist, ungeachtet der Herkunft, grundlegend für die Qualität der Teilnahme am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben und liefert den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Motivation, ihrerseits einen Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung Südtirols zu leisten.

Die Südtiroler Unternehmenslandschaft ist vorwiegend kleinstrukturiert. ASTAT-Daten zufolge machen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in unserer Provinz 98% der aktiven Betriebe aus und beschäftigen zirka 66% der Arbeitstätigen²² (Siehe Abbildung Abb. 3 - Betriebe und Angestellte nach Betriebsgröße in Prozent. Quelle: ASTAT, 2022). Die KMU verfügen nicht, wie Großunternehmen, über eigene Strukturen zur Verwaltung ihres Personals nach den Grundsätzen des Diversity Managements. Klein- und Mittelbetriebe sind allgemein international auch weniger vernetzt und stehen unter einem geringeren Wettbewerbsdruck – letzterer einer der wichtigsten Gründe, Diversity Management einzuführen. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Veröffentlichung des Netzwerks *Carta della diversità* (Charta der Vielfalt) über diesen spezifischen Bereich „*Bussola per le PMI. Un aiuto all’orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità.*“²³ (KMU-Kompass. Eine Orientierungshilfe für KMU im Bereich Chancengleichheit und Vielfalt), dessen Grundsätze im Schlussteil dieses Berichts aufgegriffen werden.

²² ASTAT, I sistemi produttivi delle province autonome di Trento e Bolzano - Progetto congiunto ISPAT-ASTAT. Gennaio 2021, Zugang über den Link https://astat.provincia.bz.it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1133502 (letzter Zugang 16. Juni 2022).

²³ Carta per le pari opportunità e la diversità sul lavoro (2013). Bussola per le PMI. Un aiuto all’orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità. Zugang über den Link https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf

2.1 Methodologie

Diese qualitative Studie zielt darauf ab, Erfahrungen mit Vielfalt in der Südtiroler Arbeitswelt zu erfassen. Sie soll die komplexen Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Arten der Vielfalt näher beleuchten, die Motivationen aufzeigen, die zum Diversity Management antreiben, die Schwierigkeiten beim Namen nennen, die im Umgang mit Vielfalt auftreten und schließlich die Vorteile von Vielfalt am Arbeitsplatz für Südtiroler Unternehmen.

Daher wurde ein qualitativer Ansatz für das Projekt gewählt. Die Daten wurden im Rahmen von teilstrukturierten Interviews mit Schlüsselfiguren der Südtiroler Unternehmerwelt erhoben. Die Antworten sind nicht repräsentativ für die Meinung der Allgemeinheit, sondern betrachten einzelne Faktoren und zeigen die persönliche Sichtweise der Befragten dazu auf.

Die interviewten Personen befassen sich in ihrem Arbeitsumfeld konkret mit Vielfalt: Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden, Zeitarbeitsfirmen, Gewerkschaften oder einzelne Betriebe, die eigens ausgewählt wurden, weil sie sich in besonderer Form mit dem Thema Vielfalt auseinandersetzen. Zudem haben wir Fachleute interviewt, die wegen ihres Knowhows speziell im Bereich der Arbeitswelt oder der Ungleichbehandlung-Diskriminierung in die Befragung eingebunden wurden.

Die Forscherinnen von Eurac Research haben die insgesamt 18 Interviews im Zeitraum Februar bis Mai 2022 in italienischer und deutscher Sprache geführt (sowohl online als auch in Präsenz), aufgenommen, transkribiert und im Anschluss daran analysiert. Alle Interviews wurden teilweise anonymisiert – im Fall von Verbänden und Fachpersonen scheinen die Namen der Befragten nicht auf, während bei Betrieben nur Angaben zur Art des Betriebs sowie zu seiner Größe veröffentlicht werden. In dieser ersten Phase wurden die zu befragenden Unternehmen nach dem Schneeballverfahren unter den Verbänden und Unternehmen ausgewählt, indem um Best-Practice-Beispiele zum Thema Vielfalt gebeten wurde. Wir haben weder die Unternehmen noch die Best-Practice-Beispiele systematisch erfasst; die Unternehmen, die wir für die Befragung gewählt haben, sind nicht die einzigen, die sich mit dem Thema Vielfalt in Südtirol befassen.

TABELLE 1 ÜBERSICHT BEFRAGTE

Körperschaft	Art der Befragung (Verband/Zeitarbeitsfirma/Art und Größe des Betriebs)
Südtiroler Bauernbund	Verband
LVH Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister	Verband
HGV Hoteliers- und Gastwirteverband	Verband
HDS Handels- und Dienstleistungsverband	Verband
Unternehmerverband Südtirol	Verband
Verband der Seniorenwohnheime Südtirols	Verband
Zeitarbeitsfirma	Betrieb
Handelskammer Bozen	Fachperson
Koordinierungsstelle für Integration	Fachperson

Gleichstellungsrätin	Fachperson
Gewerkschaft	Fachperson
Bezirksgemeinschaft	Fachperson
Sanitätsbetrieb/groß	Betrieb
Öffentliche Verwaltung/groß	Betrieb
Multidienstleistungsbetrieb/groß	Betrieb
In der Herstellung und im Verkauf tätiger Betrieb/ groß	Betrieb
Betrieb der Automobilindustrie /groß	Betrieb
Privater Verein im Forschungsbereich/mittelgroß-groß	Betrieb

Die Datenanalyse basiert auf dem methodologischen Ansatz der datengestützten Theoriebildung (Grounded Theory)²⁴, und der thematischen Inhaltsanalyse nach Mayring²⁵. Im Rahmen eines wechselseitigen, sich wiederholenden Datensammlungs- und Analyseprozesses wurden die Kategorien nachträglich durch thematische Analyse erstellt.

Das Ziel dieser Recherche ist explorativ und hat einen intrinsisch subjektiven Charakter. Zur Veranschaulichung unserer Analyse zitieren wir ausführlich einige der Befragten im Bericht, jeweils in der Originalsprache.

²⁴ Bryant, A. Charmaz, K. (2010). The SAGE Handbook of Grounded Theory: Paperback Edition: SAGE Publications.

²⁵ Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38

2.2 Die Wahrnehmung von Vielfalt am Arbeitsplatz

Das Thema Vielfalt ist allgegenwärtig in Südtirol. Alle Befragten stimmen überein, dass sich Südtirol durch eine markante Vielfalt auf geographischer Ebene (Berggebiete, ländliche Gebiete und Stadtgebiete) sowie auf sprachlicher und auf kultureller Ebene auszeichnet. Des Öfteren wurde darauf hingewiesen, dass das Gebiet stark durch seine strategische Lage zwischen Nord- und Südeuropa geprägt ist.

Diese Vielfalt beeinflusst die Arbeitswelt und hinterlässt Spuren in sämtlichen Sektoren, von der Landwirtschaft über den Hotelsektor bis hin zur Industrie. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache, dass der Südtiroler Arbeitsmarkt durch das Nebeneinander sehr kleiner Familienbetriebe auf der einen und Mittel- bzw. Großunternehmen auf der anderen Seite charakterisiert ist. Das Vorherrschen einer bestimmten Art der Diversität und das Gewicht, das ihr gegeben wird, hängt von der Branche ab, in welcher der Betrieb tätig ist, sowie, wie einige der Befragten anmerken, von der Betriebsgröße.

Ich sehe Diversität sehr weit. Einfach die Unterschiedlichkeiten von Menschen. Mir hat es gut gefallen, wie Sie es formuliert haben: "Vielfalt zahlt sich aus". Wir haben verschiedene Branchen und verschiedene Unternehmensgrößen von einer 'one man' oder 'one woman show' bis zum großen Unternehmen. Im Seminarraum oder online sitzt ein Tischler neben einem Geschäftsinhaber – das Interessante ist, dass sie sich im Austausch auch gegenseitig befruchten können. (Fachperson)

Quello che muove il territorio di solito è l'opportunità: quindi, se sul territorio ci sono delle grandi aziende con grandi culture sulla diversity, si riesce a lavorare molto bene su quasi tutti questi temi. Laddove invece la cultura e la dimensione dell'azienda è media, solitamente si lavora sul gender e si lavora a volte sull'aging e a volte sulla multiculturalità (Fachperson)

Die Befragten haben eine sehr weite Auffassung von Vielfalt, von geschlechtlicher Vielfalt (welche fast alle Befragten an erster Stelle nennen) über Vielfalt sprachlicher, ethnischer und kultureller Art bis hin zu Alter, Behinderung, Bildung, Religion oder sexuelle Orientierung.

Im Grunde ist jede Art von sozialer Vielfalt, also Alter, Geschlecht, Herkunft wichtig bei uns, aber auch Familienstand, Elternschaft, politische Anschauung, Religion, Weltanschauung, Behinderung, also wirklich querbeet jede Art von Unterschiedlichkeit, die es geben kann bei Menschen. Und die müssen im Unternehmen Platz haben. (Betrieb)

Im Rahmen dieser weiten Auffassung des Begriffs „Vielfalt“ beeinflussen insbesondere zwei Faktoren das Verständnis: In erster Linie die **sprachliche und geschichtliche Besonderheit Südtirols**, und in zweiter Linie das Vorhandensein einer **Hierarchie der verschiedenen Arten von Vielfalt**. Die Befragten beschreiben geschlechtsspezifische Diversität als etwas, das bereits allgemeine Akzeptanz gefunden hat und größtenteils auch entsprechend gesetzlich geregelt wird. Im Hinblick auf andere Arten der Diversität, insbesondere ethnischer oder religiöser Art, sei hingegen ein starkes Sensibilisierungsbedürfnis zu verzeichnen, damit auch diese Arten des Andersseins als Mehrwert und nicht als Problem wahrgenommen werden.

Allgemein wird Vielfalt als positiv begrüßt, sowohl für die Gesellschaft als auch für die Arbeitswelt. Dennoch unterscheiden fast alle Befragten zwischen Vielfalt als abstraktes, positives Konzept und den Schwierigkeiten in der Praxis, die unterschiedlichen Arten der Vielfalt effektiv zu akzeptieren und zu managen.

Qui in Alto Adige, la cultura della diversità è molto decantata, ma all'atto pratico non sono tante le situazioni in cui viene davvero apprezzata. Si ricerca chi è uguale a noi. Indipendentemente dalle esperienze. Una cultura della diversità più di facciata che vissuta. (Fachperson)

Die Schwierigkeiten sind vor allem sprachlicher Natur: die von den Zugewanderten gesprochenen Sprachen müssen mit der Zweisprachigkeit bzw. den beiden meistgesprochenen Sprachen in Südtirol, Italienisch und Deutsch, vereinbart werden

2.2.1 Die Besonderheiten Südtirols als Basis für den Umgang mit weiteren Arten der Vielfalt

Die verschiedenen Besonderheiten Südtirols – geographischer, geschichtlicher und kultureller Art – werden oft als Faktoren erwähnt, die gezielte Maßnahmen erfordern. Dies wiederum wirkt sich auf ethnische, kulturelle, sprachliche und religiöse Vielfalt aus, alle Arten der Vielfalt also, die mit Menschen in Verbindung gebracht werden, die von außerhalb der Provinz stammen.

Alle Befragten sind sich einig, dass **Behörden und Unternehmen hierzulande mehr Erfahrung mit Vielfalt haben als anderswo**. So formuliert es einer der Befragten, der für seinen Betrieb spricht:

Wissen Sie, wir sind eine Grenzregion und Durchzugsland und wir sind sicher diverser aufgestellt als andere [...], die vor allem Personal aus der eigenen Region haben. Die Notwendigkeit, sich um Diversität zu kümmern, ist sicher bei uns mehr vorhanden, schätze ich mal. (Betrieb)

Doch trotz des generellen Konsenses über die Tatsache, dass in Südtirol zahlreiche Arten der Vielfalt aufeinandertreffen und miteinander agieren, fällt die Interpretation unterschiedlich aus. Der Erfahrungsschatz wird von einigen Befragten als Vorteil gesehen – ihrer Ansicht nach sind die Südtirolerinnen und Südtiroler dadurch, dass sie an das Zusammenleben verschiedener Sprachgruppen und Kulturen gewöhnt sind, eher bereit, weitere Formen der Vielfalt zu akzeptieren:

Credo che la comprensione altoatesina di entrambe le culture, quella di lingua tedesca e quella italiana, renda più facile in linea di principio ascoltare e vedere altre culture, perché c'è questa comprensione di base. In azienda si nota che questo può essere un vantaggio. (Betrieb)

In anderen Fällen dagegen werden das Nebeneinander von Sprachen und Kulturen, die im Laufe der Zeit durchlebten Erfahrungen mit „Andersartigkeit“ und die institutionellen Infrastrukturen zum Umgang mit den Sprachgruppen eher als Hindernis betrachtet, das der Akzeptanz und Handhabung neuer Formen der Vielfalt im Weg steht:

Theoretisch sollte Südtirol durch den historischen Kontext ein Vorreiter sein. Wir haben die Vielfalt im Hause schon. Ich glaube aber, dass es trotzdem nicht mehr Offenheit gegenüber Diversität gibt, vielleicht auch wegen der Beziehung zwischen Sprachgruppen – aber darauf will ich gar nicht eingehen. Sogar wenn das subjektive Empfinden da ist bei den Personen, führt es noch dazu, dass sie ihren eigenen Bereich schützen wollen und das führt dann zum Gegenteil. (Fachperson)

Sicuramente la nostra storia è stata una storia di tutela del territorio, anche e soprattutto come tutela della cultura, delle culture che ci sono. Noi per tantissimo tempo pensavamo di farcela da soli. Questa nostra cultura altoatesina fa sì che [...] l'enfasi sia sul tutelare la nostra cultura. Ma questo può essere anche, diciamo, una chiusura. (Fachperson)

Einige der Befragten bemerken Veränderungen in Zusammenhang mit dem Generationenwechsel, mit der Bildung oder mit den Erfahrungen, die beispielsweise die junge Unternehmergegeneration im Ausland macht.

Hm... penso piuttosto che sia decisivo, una sensazione molto personale, noto già che... sì... colleghi che hanno vissuto a Londra o giù di lì per diversi anni, dove la diversità è semplicemente parte della vita e abbastanza naturale, tornano in Alto Adige con un atteggiamento più aperto. E ce ne sono sempre di più. (Betrieb)

Das Erfordernis, sowohl die deutsche als auch die italienische Sprache erlernen zu müssen, hat enorme Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Südtirol und wird als Hindernis bei der Inklusion von Personen mit Migrationshintergrund betrachtet. Einige der Befragten nennen die Mehrsprachigkeit als ein Problem, das die schon bestehenden Schwierigkeiten noch komplexer erscheinen lässt, etwas, das den Betrieben zusätzlichen Einsatz abverlangt ebenso wie den Menschen, die aus Drittländern einwandern und sich im Land und auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt zurechtfinden müssen und beruflich weiterentwickeln wollen.

Die Peruanerinnen sind schon lange da, aber auch dort sind viele wieder weg in andere italienische Provinzen, vor allem wegen der Zweisprachigkeitspflicht. Weil viele es nicht geschafft haben, die Zweisprachigkeit zu machen. Und die, die dageblieben sind, also zum Beispiel unter meinen

Studenten habe ich zwei, die von Diskriminierungen berichten. Wenn man sie fragt, wie es ihnen hier geht, dann erzählen sie alle über solche Dinge. Die waren die 'historischen' Gastarbeiterinnen, die neuen sind andere, das sind Ärztinnen und Ärzte. Sehr gute Fachleute, aber wie gesagt, das Problem waren dann die Inkulturation, die Nähe, sich hier einzufinden in diese sehr geschlossene Südtiroler Kultur. Sehr geschlossen! (Verband)

Ein wichtiges Thema ist die Mehrsprachigkeit und die Kultur. Das ist natürlich in Südtirol ein Thema... aber nicht alle können alle Sprachen. [...] Deutsch und Italienisch, dann kommt auch noch Ladinisch. Aber wenn ich die zwei größeren Sprachgruppen hernehme, Deutsch und Italienisch, die Kenntnisse sind nicht gegeben. [...] Deutsch, Italienisch und Englisch sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein heute. Sprache ist eine Brücke, um sich zu verständigen. (Fachperson)

Trotz Gleichstellung der beiden Hauptsprachen, Deutsch und Italienisch, unterstreichen viele der Interviewten die Bedeutung des Deutschen, insbesondere auch des Südtiroler Dialekts, der nicht nur bei informellen Gelegenheiten etwa bei Gesprächen im Büro verwendet wird, sondern auch bei offiziellen Zusammenkünften, z.B. Teamsitzungen. Vor allem in den ländlicheren Gebieten außerhalb der Städte und des Unterlands ist es wichtig, den lokalen Dialekt zu verstehen.

Im Lager haben wir zum Beispiel den Sarner Bauer, der natürlich in seinem Dialekt dahinpoltert und auf der anderen Seite den kenianischen Flüchtling, der sich mit bröckchenweisem Italienisch zurechtfindet und am liebsten auf Englisch kommunizieren würde, was dem Sarner aber nicht liegt. Das sind schon so Dinge, die auch durchwegs spannend sind. (Betrieb)

2.2.2 Hierarchie von Arten der Vielfalt

In den Interviews wird Vielfalt bezogen auf Geschlecht fast immer als erste Art der anerkannten und geschützten Vielfalt genannt. Doch allen Maßnahmen zum Trotz stimmen die meisten überein, dass eine wirkliche Gleichstellung von Frauen und Männern in der hiesigen Arbeitswelt noch nicht besteht und nach wie vor gezielte Maßnahmen für eine uneingeschränkte Gleichbehandlung erforderlich sind, wie etwa Sensibilisierungskampagnen, um traditionell „männliche“ Sektoren für Frauen attraktiv zu machen und spezifische Strategien zur Förderung der weiblichen Arbeitskräfte. Dies wird insbesondere im Hinblick auf Branchen und Positionen festgestellt, die traditionell fest in männlicher Hand sind.

Ich schätze mal, 80% der Hofbesitzer sind Männer. [...]. Aber nichtdestotrotz gibt es Familien, in denen eben keine Jungs geboren werden, und dann übernimmt die Tochter den Hof, und dann ist sie die Bäuerin. (Verband)

Das Thema Geschlechter ... wir sind 50:50. Gerade im Bereich Mittelmanagement teilt sich das noch sehr gut, im höheren Management dünnt es sich aus, aber da haben wir in den letzten Jahren Schritte gesetzt. Dass auch bei der Besetzung von neuen Positionen bewusst entschieden wird, bei gleich guten Kandidaten die Frau auszuwählen. (Betrieb)

Einige der Befragten nennen auch **Behinderung** als eine Form von Vielfalt und merken an, dass sich Maßnahmen zur Förderung der Inklusion von Menschen mit Behinderungen unterschiedlicher Art vor allem in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen etabliert haben.

Mit Menschen mit Behinderung, da haben wir am meisten Erfahrung und da wird am meisten getan, auch auf politischer Seite. [...] Menschen mit Behinderungen haben wir viele, mit geschützten Werkverträgen. Fast in jedem Heim. Das funktioniert. (Verband)

Gleichzeitig wünschen sich die befragten Personen zusätzliche Sensibilisierungsmaßnahmen in diesem Bereich, besonders in der Privatwirtschaft. Sulla parte della disabilità, ancora noi notiamo che si lavora molto poco, perché c'è l'idea che se una persona è disabile non è pienamente operativa e ci si impegna meno per andare a valutare le abilità residue che possono essere potenziate, quindi magari oggetto di sviluppo e innovazione in azienda (Fachperson)

Einer Art der Vielfalt wird nach Ansicht der Befragten in Südtirol wenig Aufmerksamkeit geschenkt: der **altersbedingten Vielfalt**. In diesem Zusammenhang wird etwa die fehlende Wertschätzung der Erfahrung bemängelt, die ältere Angestellte zum Erfolg einer Firma beitragen, oder das Fehlen von Placement-Strategien für Personal im fortgeschrittenen Alter. Gleichzeitig weisen Befragte darauf hin, dass kaum Möglichkeiten bestehen, um etwa Arbeitszeitreduzierung anzubieten.

Wer stellt schon einen 50+ ein? Da erkennt man das Potenzial nicht, dass so jemand nicht -- wie die jungen Leute -- alle 2-3 Jahre wechseln möchte, sondern die letzten Arbeitsjahre in einem einzigen Betrieb verbringen möchte. (Fachperson)

Im Gegensatz zu anderen oben angeführten Arten der Diversität wird die Auffassung vertreten, dass jene Arten der Vielfalt, die vornehmlich mit Einwanderung aus außereuropäischen Ländern zusammenhängen (kulturelle, ethnische, sprachliche oder religiöse Diversität) problematischer als andere zu handhaben sind: Selten wird Vielfalt in den Interviews in Zusammenhang mit einem Migrationshintergrund als positiv empfunden – also nicht als „Mehrwert“, sondern als „mehr Arbeit“ für den Arbeitgeber, der entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten muss.

Als problematisch geht aus unseren Interviews vor allem die **Bürokratie** rund um diese Kategorie hervor, sowie das **Fehlen von Dokumenten**, das vornehmlich Menschen ohne feste Bleibe oder Asylsuchende betrifft:

Queste risorse non hanno una stabilità alloggiativa, non hanno una stabilità economica, probabilmente non hanno la patente, non hanno un mezzo di trasporto per cui tendenzialmente sono persone sulla carta meno affidabili, non per quanto riguarda la mansione in sé stessa ma il progetto di permanenza sul territorio. (Zeitarbeitsfirma)

Fehlende Dokumente und Unterlagen sind auch ein Problem, wenn es um die **Anerkennung von Zeugnissen, Diplomen oder Studientiteln** geht. Oft ist dies aber eher eine Frage des guten Willens als ein rechtliches Problem.

C'è una grande diffidenza in Provincia, noi abbiamo cercato di combattere per il riconoscimento dei titoli OSS/OSA di queste persone migranti che fanno un percorso presso le scuole professionali competenti, Arendt e Levinas, e non trovano lavoro per mancato riconoscimento della licenza media. Chi si occupa del riconoscimento dei titoli di studio richiama spesso una circolare ministeriale che prevede la dichiarazione di valore: in Bassa Atesina hanno attivato questo percorso, negli altri distretti non funziona; continuano a fare questi concorsi pubblici per cui devono avere anche il certificato di licenza media con sé. Noi abbiamo cercato di creare una rete, niente da fare, continuiamo con il paraocchi come se nulla fosse. (Öffentliche Körperschaft)

Anders verhält es sich bei **Menschen, die vor dem Krieg aus der Ukraine flüchten**: Durch den temporären Schutz seitens der Europäischen Union (Entscheidung des Rates 2022/382) haben sie das Recht auf eine einjährige Aufenthaltsgenehmigung. Sie erhalten eine Steuernummer und haben von Beginn an eine Arbeitsgenehmigung. Auch die Anerkennung ihrer Studientitel im Bereich der Gesundheitsversorgung geht einfacher vonstatten (s. Gesetzesdekret vom 21. März 2022, Nr. 21)²⁶.

Erwähnung finden in den Befragungen auch **Vorurteile**, sei es auf Arbeitgeberseite als auch auf Seite der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Besonders prägnant sind diese Vorurteile gegenüber Menschen, die bereits auf den ersten Blick als Person mit Migrationshintergrund deklariert wird, wie Kopftuch tragende Musliminnen oder Menschen mit einer anderen Hautfarbe. Zudem sind Vorurteile stärker in Bereichen mit Publikumsverkehr verbreitet. Vorurteile schleichen sich eher dort ein, wo es um Positionen geht, die auf einem Vertrauensverhältnis basieren, etwa in der Beratung, während die Toleranz bei Tätigkeiten größer ist, die keine Interaktion mit der Kundschaft erfordern. Die Eingliederung in derartige Bereiche ohne Kundenkontakt gestaltet sich entsprechend einfach. Oft handelt es sich um Unterschiede, die auf den ersten Blick winzig scheinen, aber gravierende Auswirkungen haben, was die Segmentierung des Arbeitsmarkts betrifft, auch innerhalb einzelner Betriebe.

[...] gerade bei der Muslima mit Kopftuch: wie reagiert unsere Kultur, die ältere Generation, in den Heimen darauf? Man hat da schon eher eine abwehrende Haltung. Wir sehen es gerade im

²⁶ DECRETO-LEGGE 21 marzo 2022, n. 21, Misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina. (22G00032)

Hauspflegedienst mit den 'badanti'. [...]. Die wären super Frauen, aber alleine schon das Kopftuch, da sagen die Familien nein, das machen wir noch alleine, das geht schon. Also... Vorurteile. Viele Vorurteile, leider. Die werden wir nicht so schnell abbauen. (Betrieb)

Ein weiteres Problem, das wiederholt angesprochen wurde, sind unzulängliche Sprachkenntnisse und deren Folgen für die Beziehungen zu Arbeitgeber, Team und Kundschaft. Obwohl diesem Thema große Beachtung beigemessen wird, fällt auf, dass eine generelle Bereitschaft besteht, über mangelnde Sprachkenntnisse hinwegzusehen, schon allein angesichts des allorts grassierenden Personalmangels, den viele der Befragten als dramatisch bezeichnen. Der Vertreter einer Zeitarbeitsfirma kennt Betriebe, die auch Arbeitskräfte einstellen, die sich in gar keiner der offiziellen Landessprachen verständigen können (*"ora, a causa della scarsità di lavoratori, i candidati vengono accettati anche se mancano le competenze linguistiche"*.)

Eine ähnliche Entwicklung prognostiziert eine Fachperson der Tourismusbranche – und identifiziert in diesem Sinne zwei Schlüsselfaktoren. Einerseits, die Schwierigkeit, überhaupt Arbeitskräfte zu finden. Und andererseits die Auswirkungen der Pandemie, darunter die Tendenz, enge Kontakte zu vermeiden und eine Schutzmaske zu tragen, was laut befragter Person dazu beigetragen hat, die Aufmerksamkeit gegenüber physischer Diversität zu mindern: *non sarebbe assolutamente un problema avere una persona con un velo o di colore in reception a salutare gli ospiti e presentare l'albergo – meglio una persona che nessuna.*

Mehrere Befragte erwähnen auch die **Intersektionalität** verschiedener Arten von Vielfalt, die einige Menschen einer Mehrfachdiskriminierung aussetzt. So ist vielen klar, dass beispielsweise eine muslimische Frau nicht nur wegen ihres Geschlechts, sondern auch noch wegen ihrer Herkunft bzw. Religion diskriminiert wird.

La più discriminata è la donna musulmana. (Gewerkschaft)

Insgesamt geben die Gespräche über Vielfalt Rückschluss auf eine ambivalente Sichtweise. Einerseits sind Vorurteile und Klischees fest in der Gesellschaft verankert und lassen sich nur schwer aus der Welt schaffen, andererseits sehen die Befragten Anzeichen, dass Vielfalt immer häufiger auch als Potential oder Mehrwert erkannt wird, sowohl im abstrakten als auch im praktischen Sinn.

2.3 Umgang mit Vielfalt: Motivation, Schwierigkeiten und Vorteile bei der Umsetzung

Der Begriff „Diversity Management“ ist den meisten Befragten geläufig, obwohl die Definition großteils vage ist. Die religiöse, kulturelle und sprachliche Vielfalt bezogen auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit Migrationshintergrund wird als Hauptthema des Diversity Managements angeführt, während Alter, Geschlecht und sexuelle Orientierung oft erst erwähnt wurden, nachdem gezielt nach Informationen zu diesen Arten der Vielfalt gefragt wurde. Die meisten Befragten nannten als Ziel des Diversity Managements einerseits die Vorbeugung der Diskriminierung und die Sichtbarkeit der Kompetenzen aller Arbeitnehmenden und andererseits die Nutzung der Vielfalt als Ressource für die Unternehmen.

Per me Diversity Management significa proprio favorire la tutela di chi ha delle usanze diverse e che comunque proviene da Paesi diversi dal nostro. [...] è necessario che nell'ambiente lavorativo [...] ci sia un contesto accogliente per la persona che arriva da un Paese straniero con usanze culturali o religiose che comunque devono essere rispettate (Zeitarbeitsfirma)

Diversity bedeutet Vielfalt und Vielfältigkeit, und im Grunde geht es, wenn man an das Unternehmen denkt, darum, wie man diese Vielfalt, die es in der Gesellschaft gibt, auch innerhalb des Unternehmens abbilden und nutzen kann. Denn in einem Unternehmen ist immer die Frage im Raum: wie kann ich etwas strategisch, positiv und wirtschaftlich sinnvoll nutzen? (Betrieb)

Wie zu Beginn des Berichtes beschrieben, bezieht sich der Begriff Diversity Management auf ein Zusammenspiel von **Programmen, Politiken und Praktiken**, die Organisationen oder Unternehmen entwickeln, um intern Gleichheit zu gewährleisten und heterogene Arbeitskräfte zu managen. In den Interviews hingegen wurde der Begriff hauptsächlich im Sinne von „täglichem, spontanem Management der Vielfalt“, verwendet, hauptsächlich als Management der sich aus der Vielfalt ergebenden Herausforderungen. Management der Vielfalt als strukturierte, formalisierte und langfristig geplante Strategie, die alle Formen der Vielfalt umfasst und deren positives Potenzial durch Eingliederung in sämtliche Arbeitsabläufe eines Unternehmens hervorhebt, wurde hingegen nur selten erwähnt und wurde in dieser Form von keinem der befragten Unternehmen und Betriebe umgesetzt.

Also ich glaube, der Umgang mit Vielfalt ist in Südtirols Unternehmen schon angekommen, ein strukturierter Ansatz mit der Verfolgung eines Zieles aber weniger. (Betrieb)

Diesen Aspekt hebt auch eine weitere befragte Person hervor, die behauptet, dass es in ihrem Umfeld non keine strukturierten Diversity-Management-Projekte auf Betriebsebene gebe. Dieser Mangel wird mit den Besonderheiten des lokalen Wirtschaftsgefüges begründet:

Quello che muove il territorio di solito è l'opportunità: quindi, se sul territorio ci sono delle grandi aziende con grandi culture in materia di diversity, si riesce a lavorare molto bene su quasi tutti questi temi. Per quanto riguarda in particolare la vostra area, non ho sensazioni particolarmente positive rispetto alle grandi aziende o alle medie aziende. So che ci sono buone pratiche a livello di piccole aziende, non strutturate, ma perché comunque sul territorio sono molto radicate e quindi hanno dei rapporti privilegiati con il passaparola, con la comunità, con i soggetti, magari anche con la tipologia di beneficiari Non abbiamo best practice al momento nel territorio di Bolzano.... Diciamo che non sono molto aperti. (Zeitarbeitsfirma)

Auch der Möglichkeit, Diversity Management in Form eines schriftlichen, systematischen Dokuments einzuführen, standen mehrere Befragte eher kritisch oder skeptisch gegenüber, weil es sich ihrer Ansicht nach um ein reines Marketing-Instrument ohne Mehrwert für das Unternehmen handeln würde.

2.3.1. Beweggründe

Warum ergreifen Unternehmen Diversity-Management-Maßnahmen oder sollten dies tun?

Im Sinne der Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz beschleunigt Diversity Management die Innovationsprozesse, steigert Gewinne, Produktivität und Ansehen und erhöht letztlich die Resilienz der Unternehmen. Die befragten Unternehmen spiegeln diese Sichtweise nur teilweise wider. Ihre angeführten Beweggründe lassen sich in zwei Makrokategorien unterteilen: An erster Stelle rangiert der **Arbeitskräftemangel, der die Steigerung der Attraktivität der Unternehmen erfordert**, um Arbeitskräfte anzuziehen und zu halten, an zweiter Stelle folgt **Diversität als produktivitätssteigernder Faktor**.

Der Südtiroler Arbeitsmarkt leidet unter dem Mangel an Arbeitskräften, hauptsächlich Fachkräften. Aus einer Studie der Handelskammer aus dem Jahr 2019²⁷ geht hervor, dass rund ein Drittel der 1.700 befragten Unternehmen regelmäßig Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung freier Stellen hat. Flexibilität und Innovation bei der Personalsuche werden daher immer wichtiger, erklärt die Mehrheit der Befragten.

Der Arbeitsmarkt ist sehr oft leergefegt. Und wir sagen, wenn's den Mitarbeiter, den ich vielleicht intuitiv im Kopf hätte für eine Position, mit der Qualifikation, Herkunft, Ausprägungen, offensichtlich nicht sofort unter meiner Preisvorstellung gibt am Markt, dann muss ich, und das sagen wir auch effektiv so im Recruiting, den Pool, aus dem ich fische, erweitern. Dann habe ich wieder mehr Chancen, jemanden zu finden. Menschen anzusprechen, die nicht in das allererste Schema passen, das man sich vorstellt. (Betrieb)

Man merkt durch den Fachkräftemangel, dass sich auch die Betriebe stärker öffnen müssen nach außen. Zwangsläufig, ob sie wollen oder nicht. (Verband)

Auf ihrer Suche nach Arbeitskräften müssen sich die Unternehmen zunehmend gegenüber Personengruppen öffnen, die früher nicht in Betracht gezogen wurden. Vielfalt findet also auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt Platz, gewollt oder ungewollt. Außerdem wird es wegen des Arbeitskräftemangels immer wichtiger, das Personal an das Unternehmen zu binden, um es zu halten. Auch in dieser Hinsicht ist den Unternehmen bewusst, dass ein aktiver Ansatz in Richtung Vielfalt grundlegend ist:

Non solo va trovato e attratto il candidato, ma va fatto di tutto per non farlo andare via. Far stare bene la persona in azienda è una necessità per non perderla. Non vorrei essere venale, ma logicamente l'obiettivo è quello della produttività, e le aziende sono più disponibili e aperte a trovare soluzioni nella direzione del Diversity Management anche per questo. (Zeitarbeitsfirma)

Vielfalt kann das Image, die Innovation und die Produktivität steigern, wenn Unternehmen sie aufwerten und fördern. Diese wichtige Perspektive wurde nur von wenigen Befragten erkannt. Lediglich zwei große Unternehmen mit Erfahrung im Bereich der Vielfalt rechtfertigen ihr Augenmerk auf diesen Aspekt als gezielte wirtschaftliche Strategie mit positiven Auswirkungen auf die Rentabilität des Betriebs:

Und ich unterstreiche, mir ist das sehr wichtig, das ist nicht aus Nächstenliebe oder Altruismus [ausländische Personen anzustellen], sondern wirklich aus dem egoistischen Anspruch des Unternehmens, bestimmte Vorteile aus dieser Vielfalt zu ziehen. Ganz banal etwa: wenn alle Arbeitskräfte von einem Kulturkreis sind, dann habe ich Schwierigkeiten zu Ramadan oder Weihnachten, die Dienste zu belegen. Denn dann wollen alle frei haben. Dann bin ich froh, wenn ich Menschen aus anderen Kulturen haben, die diese Dienste abdecken. [...] Wenn man Vielfalt im Unternehmen hat, ist man halt auch strategisch in der Lage, die Vielfalt der Gesellschaft abzubilden und anzusprechen. Man versteht halt besser, was der Markt möchte, weil man eine vielfältigere Belegschaft hat und dadurch vielfältige Ideen abbilden kann. (Betrieb)

Noi crediamo veramente che la diversità e l'inclusione siano dei fattori di redditività e soprattutto di rispecchiamento della comunità in cui si vive, si lavora e si opera. [...] Dove ci sono gruppi multiculturali, la redditività e la motivazione aumentano per cui nel complesso si hanno quasi tutti ritorni positivi. (Zeitarbeitsfirma)

²⁷ Wirtschaftsforschungsinstitut Wifo der Handelskammer Bozen (2019) „Fachkräfte gesucht? Die Sicht der Unternehmen“.

Die Südtiroler Arbeitswelt braucht daher ein gut durchdachtes Management der Vielfalt, um effizienter und resilienter zu sein.

2.3.2 Strategien und Initiativen der Unternehmen

Management der Vielfalt als strukturierte Betriebspolitik hat in Südtirol noch nicht Fuß gefasst, obwohl Vielfalt längst zur Südtiroler Arbeitswelt gehört; folglich sind die Herangehensweisen, um diese Vielfalt zu managen, von großer Bedeutung. Die Befragten beschreiben teils sehr unterschiedliche Ad-hoc-Strategien und Maßnahmen. Signifikant ist in diesem Fall der Fokus auf die Zielgruppe „Migrantinnen und Migranten“, den die Befragten bei der Definition des Begriffs Diversity Management gesetzt haben. Während die Vielfalt bezogen auf Alter, Behinderung oder Geschlecht bereits aufgrund der geltenden Gesetzgebung geschützt, gefördert und berücksichtigt wird, zum Großteil auch schon als selbstverständlich gilt, gibt es nach Aussage der Befragten in puncto Vielfalt der Sprachen, Kulturen und Religionen noch viel zu tun.

Il primo passo è quello di far vedere che ci sono delle persone con diverse culture, diverse usanze, diverse lingue, che contribuiscono attivamente al panorama lavorativo locale. La prima azione che abbiamo fatto è quella di puntare i riflettori su queste persone, farle emergere, in modo tale che si vedano. Togliere la figura del migrante da quel contesto di marginalizzazione, di eterno tentativo di inserimento, per dimostrare che in molti casi l'inserimento c'è stato e funziona e si tratta di persone che effettivamente contribuiscono alla nostra vita di tutti i giorni. (Öffentliche Körperschaft)

Der von den Unternehmen beschriebene Zugang zur Vielfalt bezieht sich auf alle Phasen des Betriebslebens: vom Recruitment bis zur Bewerbungsphase, von der Einstellung bis hin zum Arbeitsalltag. Dabei handelt es sich einerseits um eine allgemeine Offenheit für besondere Bedürfnisse, sei es im Umgang mit Anträgen auf längeren Heimaturlaub, in Bezug auf Schichtwechsel anlässlich religiöser Feiertage oder eine bewusste Auswahl des Menüs in der Betriebskantine. Andererseits geht es um spezifische Initiativen in der Einstellungs- oder Eingliederungsphase, wie z.B. das „Job Speed Dating“, bei dem sich Arbeit suchende Flüchtlinge und Unternehmen mit freien Stellen kurz gegenseitig vorstellen können, oder Mentorinnen und Mentoren, die Neueingestellten in der Anfangsphase zur Seite stehen, sowie Sprachkurse, Tage der offenen Tür oder „Familientage“:

Wir organisieren den Family Day, wo Kinder den Arbeitsplatz ihrer Eltern kennenlernen. Aber es ist natürlich auch eine Möglichkeit für die Partner, sich mit anderen auszutauschen, kennenzulernen, Freundschaften zu schließen. Gerade, wenn Familien wegen der Arbeit des Partners mit nach Bozen ziehen - dann geht es ja nicht nur darum, dass sich die Mitarbeiter integrieren, sondern auch deren Familie. (Betrieb)

Größere Unternehmen haben mitunter ein **Welcome Office, eine Anlaufstelle oder eine Person der Personalabteilung, deren Hauptaufgabe darin besteht, Neueingestellten zur Seite zu stehen:**

Il Welcome Office si occupa di tutta la parte di burocrazia, che si tratti di trasferimento diretto da un Paese terzo o del caso in cui la persona si trovi già in territorio europeo. Quando una persona arriva, ha 8 giorni di tempo dal momento in cui mette piede nel territorio italiano per fare la richiesta di permesso di soggiorno: il Welcome Office la accompagna agli uffici e l'assiste nella compilazione della richiesta e con l'appuntamento in questura. Nel caso in cui la persona arrivi con la famiglia, si seguono anche l'iter di ricongiungimento familiare e di ricerca dell'alloggio. [...] Ci si accerta poi che ci sia l'iscrizione al servizio sanitario; quindi, le si spiega tutta questa parte. Il Welcome Office è veramente fondamentale, tantissimi colleghi ringraziano. Spesso è un problema linguistico: un affitto non lo trovi se non parli una delle lingue locali; in questura fai fatica. Infatti, il Welcome Office è stato contattato anche da fuori, si è sparsa la voce. (Betrieb)

Kleine Unternehmen holen sich oft **Unterstützung und Beratung bei den Wirtschaftsverbänden**, wenn es um die Einstellung ausländischer Arbeitskräfte geht:

Wir haben Betriebe z.B. bei der Einstellung von Flüchtlingen über unsere Abteilungen unterstützt, haben über diese Beratung, Begleitung angeboten, bei der Einstellung der Personen und in der Abwicklung, damit alles möglichst unkompliziert und schnell geht. (Verband)

Die von den Unternehmen genannten Praktiken umfassen neben spezifischen Initiativen und Dienstleistungen auch strategische Überlegungen bei der **Suche nach Arbeitskräften und deren Einstellung**. In Anbetracht des Arbeitskräftemangels in verschiedenen Sektoren wird auch aus Personalpools geschöpft, die Personengruppen einschließen, welche die Unternehmen zuvor nicht in Betracht gezogen hatten, wie etwa Personen mit Migrationshintergrund. Um sie zu erreichen, arbeiten einige der befragten Unternehmen beispielsweise mit NRO und Genossenschaften zusammen:

Im Recruiting, um Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen zu können, oder mit Beeinträchtigung, da versuchen wir immer vor Ort am Territorium – und wir sind da sehr kapillar organisiert – Organisationen zu finden, mit denen wir zusammenarbeiten können. (Betrieb)

Außerdem werden **Einstellungsverfahren und Arbeitsabläufe so geplant**, dass **Barrieren für Personen unterschiedlicher Herkunft, Sprache oder Religion abgebaut** und besondere Bedürfnisse berücksichtigt werden, wie etwa jene von Menschen, die weder lesen noch schreiben können.

Per i candidati noi cerchiamo di costruire processi di reclutamento aperti, nel caso in cui abbiano una diversa provenienza, cultura o religione e quindi abbiano bisogno di una particolare attenzione per fare emergere il loro talento o i loro progetti di sviluppo professionale. (Zeitarbeitsfirma)

Wir versuchen, auf den Mitarbeiter einzugehen, soweit es möglich ist. Wir geben die Möglichkeit der Veränderung, sich weiterzuentwickeln, flexibel auf Lebenssituationen einzugehen. (Öffentliche Körperschaft)

Was hingegen weitgehend fehlt, sind **Weiterbildungsangebote zum Thema Vielfalt, zur Sensibilisierung von Führungskräften und Angestellten im Hinblick auf Vorurteile und Stereotypen sowie Veranstaltungen zur Förderung des Austauschs zwischen den einzelnen Gruppen**. Dies wird von einigen Befragten mit mangelndem Interesse begründet, sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite, während andere Befragte dieses Thema für wichtig halten und solche Angebote für die kommenden Jahre vorschlagen wollen.

Die aufgezählten Initiativen und Strategien fallen vorwiegend unter eine der von Köllen (2019) beschriebenen Kategorien, die bereits im Abschnitt 1.1 erwähnt wurden: Maßnahmen, die darauf abzielen, einen heterogenen Kontext möglichst inklusiv zu gestalten. Seltener hingegen sind gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Diversität am Arbeitsplatz zugunsten des Mehrwerts für Unternehmen.

2.3.3 Herausforderungen im Management der Vielfalt

Die Vielfalt und deren Management stellen natürlich auch vor große Herausforderungen, sei es bürokratischer als auch logistischer Natur, die gerade bei kleineren Betrieben stärker ins Gewicht fallen. Oft fehlen die Personalressourcen oder das nötige Knowhow, um die Mehrarbeit zu bewältigen, die mit der Einstellung, Integration und Begleitung bestimmter Personengruppen verbunden ist. Die Berufsverbände versuchen, ihren Mitgliedsunternehmen spezifische Unterstützung anzubieten, die aber nicht immer den Erfordernissen der Betriebe gerecht wird:

Betriebe, die eine gewisse Struktur haben und eine gewisse Menge an Fachkräften von außen, werden sich zwangsläufig viel mehr mit dem Thema beschäftigen als ganz klein strukturierte Betriebe. Im Kleinbetrieb ist es öfters so, dass ja jemand von der Familie teils auch die Bürotätigkeit macht [...]. Deswegen muss man als Verband Sensibilisierung machen, eine Hilfestellung bieten. (Verband)

Das heißt noch lange nicht, dass Kleinbetriebe nicht unter Berücksichtigung der Vielfalt arbeiten können oder wollen, nur ist der Ansatz in ihrem Fall weniger strukturiert und stark situations- oder personenbezogen:

Anche nelle PMI succede che la festa religiosa venga rispettata, anche in modo molto sintetico, per dare risposte al singolo lavoratore. C'è un approccio più destrutturato, ma non vuol dire che non ci sia. (Zeitarbeitsfirma)

Neben den logistischen Herausforderungen mangelt es oft schlicht und allein am Bewusstsein für die Bedeutung und die Möglichkeiten, die Management der Vielfalt den Unternehmen bieten kann. Aufgrund fehlender Strukturen oder Maßnahmen ist das Engagement eines Unternehmens für Vielfalt weitgehend von Einzelpersonen „und ihrem guten Willen“ (Berufsverband) abhängig, was einen fest verankerten und nachhaltigen Zugang zu Vielfalt erschwert.

Wie oben schon erwähnt, braucht die Südtiroler Arbeitswelt ein gut durchdachtes Diversity Management, um resilienter zu sein. Die meisten Befragten erkennen zwar die zunehmende Vielfalt der Arbeitskräfte, die entsprechend gemanagt werden muss, um Konflikten vorzubeugen, doch der Gedanke, dass Vielfalt ein Mehrwert sein kann²⁸, hat sich in Südtirol noch nicht etabliert. Demnach behaupten die Befragten, dass die Bewältigung der Vielfalt für einen Betrieb zwar wichtig ist und immer wichtiger wird, ein formalisierter Ansatz für Diversitätsmanagement jedoch nicht unbedingt nötig oder wünschenswert ist.

²⁸ S. etwa Balloi und Premoli 2021; Fassio et al. 2019, Ottaviano et al. 2018; Mitaritonna et al. 2017; Alhejji et al. 2015.

2.4 Politische Strategien, institutionelle Unterstützung und Netzwerke

Aus Studien zum Diversity Management geht hervor, dass „die Unternehmen nicht alleine im Rahmen des Arbeitsmarktes handeln, sondern immer in einem geographischen und Beziehungsumfeld mit anderen Akteuren: Unternehmen desselben Sektors oder anderer Sektoren, öffentliche Rechtsträger, Rechtsträger des Dritten Sektors. Zusammen bilden diese Akteure formelle und informelle Netzwerke.“²⁹

Im Rahmen einer Reihe von Interviews wurde erforscht, welche Formen der institutionellen Unterstützung es in Südtirol gibt, welche Allianzen und welche Netzwerke bestehen, wobei einige bereits bestehende strategische Assets ermittelt wurden sowie weitere, die in Zukunft eingesetzt werden könnten. Um die in Südtirol vorhandenen Netzwerke und die Unterstützung von Seiten der Behörden besser analysieren zu können, erfolgte eine Einteilung in drei Kategorien: **öffentliche Rechtsträger, horizontale Koordinierung zwischen Unternehmen und andere Koordinierungsformen**, wie in der Folge veranschaulicht.

TABELLE 2 – TERRITORIALE NETZWERKE UND RECHTSTRÄGER ZUR POTENZIELLEN UNTERSTÜTZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT

Öffentliche Rechtsträger	Horizontale Koordinierung	Koordinierung mit anderen Sektoren
Politische Strategien (Strategiedokument Aktive Arbeitsmarktpolitik, Abteilung Arbeit)	Wirtschaftsverbände (SBB, LVH, HGV, HDS, Unternehmerverband Südtirol, Verband der Seniorenwohnheime Südtirols)	Dritter Sektor: Sozialgenossenschaften, ehrenamtliche Vereine, einschl. von Migranten und Migrantinnen geführte Vereine
Institutionen (öffentlicher Dienst, Handelskammer, Gleichstellungsrätin, Einheitliche Garantiekomitees)	Südtiroler Wirtschaftsring (SWR-EA)	Zeitarbeitsagenturen
Initiativen und Netzwerke, die sich ausdrücklich dem Thema Management der Vielfalt widmen (Ad-hoc-Events und -Veröffentlichungen, Fehlen eines strukturierten Netzwerks)		

2.4.1 Öffentliche Rechtsträger

Ein erster relevanter Aspekt betrifft die strategische Arbeitsmarktplanung. Aus den Unterlagen zum Zeitraum 2013-2020 und 2020-2024 geht eine zunehmende Öffnung gegenüber dem Thema Vielfalt hervor. **Insbesondere im Strategiedokument Aktive Arbeitsmarktpolitik 2020-24**³⁰ werden für die Abteilung Arbeit neue Ressourcen für „Aufbau und Verbreitung von *Know-how* über gute organisatorische Praktiken der *Diversity*“ in Aussicht gestellt (S. 28). In diesem Dokument werden außerdem „Frauen mit Migrationshintergrund“ als eine der besonders vulnerablen Zielgruppen angeführt und zusätzliche Ressourcen vorgesehen, um die Unternehmen, die Arbeitnehmerinnen und

²⁹ Maura Di Mauro (2021) *Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti. Training Toolkit sul Diversity Management*. Report di progetto DIMICOME. “le imprese non operano da sole all’interno del mercato, ma sempre all’interno di un contesto geografico e relazionale con altri soggetti: imprese dello stesso settore o di altri settori, soggetti pubblici, soggetti del terzo settore. Insieme, tali soggetti costituiscono delle reti, formali e informali.”

³⁰ Commissione provinciale per l’impiego, Piano pluriennale degli interventi di politica del lavoro 2013-2020 e 2020-2024 https://www.provinz.bz.it/arbeitswirtschaft/arbeitswirtschaft/downloads/aamp_strategiedokument_2020-2024.pdf

Arbeitnehmer beim Recruiting zu begleiten, durch „Ansprechpartner bei der Anstellung von ausländischen Fachkräften und Arbeitsmigrantinnen und -migranten sowohl für die Arbeitskräfte als auch für die Betriebe“ (S. 28). Somit kann gesagt werden, dass diesem Thema im Rahmen der strategischen Planung langsam Raum gegeben wird. Jetzt gilt es, zu verstehen, welche konkreten Schritte zur Umsetzung dieser Programme geplant sind, die das Potenzial als Management-Instrument ausschöpfen.

In Hinblick auf **Diversity Management im öffentlichen Dienst** soll die strategische Bedeutung in der Provinz Bozen hervorgehoben werden, wo 20 % aller Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst beschäftigt sind, gegenüber einem nationalen Durchschnitt von 13 %.³¹ Mit diesem Wert nimmt die öffentliche Körperschaft eine Schlüsselstellung auf dem lokalen Arbeitsmarkt ein, und kann eine wichtige Rolle sowohl bei der Förderung des Diversitätsmanagements innerhalb der eigenen Belegschaft als auch bei der Förderung bewährter Praktiken spielen, die sich schrittweise auf andere Wirtschaftssektoren übertragen lassen. Sowohl die Befragten als auch die Analyse der aktuellen Praktiken unterstreichen die Funktion des Einheitlichen Garantiekomitees für Chancengleichheit, Wohlbefinden der Bediensteten und Nichtdiskriminierung (EGK). Das EGK hat bisher eine Informationsbroschüre zum Thema Management der Vielfalt veröffentlicht und 2019 eine Tagung zum Thema „Wohlbefinden am Arbeitsplatz in der Gesellschaft der Vielfalt“³² organisiert.

Unter den Formen der institutionellen Unterstützung für Diversity Management heben einige Befragte die einschneidende Rolle der **Gleichstellungsrätin** hervor, eine öffentliche Instanz, die auf geschlechtsspezifische Diskriminierung ausgerichtet ist. In den Interviews wird übereinstimmend festgestellt, dass andere Formen der Diskriminierung zwar weiterhin den Absprachen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden überlassen bleiben, das eindeutige Mandat der Gleichstellungsrätin jedoch die Wirksamkeit der Maßnahmen unterstützt. Die Maßnahmen der Gleichstellungsrätin sind insbesondere auch dann besonders effizient, wenn die geschlechtsspezifische Diskriminierung mit anderen Formen der Verletzlichkeit einhergeht, z.B. mit dem Migrationsstatus:

L'unico modello di reale integrazione che vedo è sempre sul discorso donna. Vale per la donna italiana e per quella straniera, tramite la consigliera di parità. Lei è veramente in grado di spiegare alle aziende il valore che porta una donna all'interno di un'azienda. Lei è in grado di far capire alle aziende come magari il part-time post maternità concesso alla lavoratrice che è più felice la fa lavorare in maniera migliore. (Gewerkschaft)

Hervorgehoben wird weiters die **beratende und richtungsweisende Rolle der Handelskammer**, die dank ihres gesellschaftspolitischen Auftrags von oberster Stelle Formen des Austausches und des Lernens fördern kann:

Dieser überparteiliche Austausch soll gefördert werden. Es gibt dann zwei Sachen. Man kommt darauf, dass die anderen genauso das Problem haben, oder sie lösen es auch so. Das ist oft auch eine Hilfe, wenn man meint, man hat das Problem allein. Wenn ein Unternehmen es aber ganz anders gelöst hat - das nennt man dann Businessquerdenken, wenn man ein Konzept von einer anderen Branche adaptiert. (Öffentliche Körperschaft)

Gerade die Handelskammer spielt bei den **Initiativen und Netzwerken, die ausdrücklich dem Thema Management der Vielfalt gewidmet sind**, eine wichtige Rolle. In Südtirol gibt es zwar noch keine strukturierten Netzwerke, die sich mit diesem Thema befassen, aber vor Ausbruch der Pandemie fand eine Veranstaltung zum Thema statt und ein an Unternehmen gerichteter Leitfaden wurde veröffentlicht. Beide Initiativen wurden von der öffentlichen Hand mitgetragen.

Dem Thema Diversity Management war die Tagung „**Diversity Management: Vielfalt erfolgreich nutzen**“ im Mai 2016 gewidmet. Die Veranstaltung wurde von der Handelskammer in Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle für Integration (KOI) und der Gleichstellungsrätin des Südtiroler Landtages organisiert, als erstes Event in Südtirol zu

³¹ ASTAT (2022) *Öffentlich Bedienstete 2020* https://astat.provinz.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news_action=300&news_image_id=1130609 ; <https://www.istat.it/economia-europea-millennio/bloc-4d.html?lang=it>

³² Einheitliches Garantiekomitee für Chancengleichheit, Wohlbefinden der Bediensteten und Nichtdiskriminierung (EGK), *Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung. Denkanstöße für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen*. Informationsflyer, abrufbar unter dem Link: https://www.provinz.bz.it/verwaltung/personal/downloads/2021_Flyer_Diversity_Management_DE.pdf. Siehe auch das Programm der Tagung „Wohlbefinden am Arbeitsplatz in der Gesellschaft der Vielfalt“ unter folgendem Link: https://www.provinz.bz.it/verwaltung/personal/downloads/Arbeit_-_Fluch_oder_Freude_Lavoro_-_croce_o_delizia.pdf

diesem Thema³³. Aus dem Feedback der Befragten geht die Wichtigkeit dieser ersten Veranstaltung zum Thema hervor, gleichzeitig aber auch die Schwierigkeit, gute Praktiken gerade im Bereich Diversity Management zu finden. So zielen ihnen zufolge viele der von lokalen Unternehmen eingeführten Initiativen darauf ab, aus reiner Notwendigkeit heraus oder auch im Rahmen des sozialen Engagements des Unternehmens ausländisches Personal zu beschäftigen, ungeachtet des Mehrwerts, den die dadurch bedingte Vielfalt dem Unternehmen im Hinblick auf Produktivität und Innovation bringt. Es fehlt demnach die Anerkennung des Wertes der Vielfalt, der dem Diversity Management zugrunde liegt.

Eine weitere Initiative mit Fokus auf Management der Vielfalt ist die **Publikation** der Broschüre „**Integrationsleitfaden für Unternehmen**“ aus dem Jahr 2018, herausgegeben von der KOI und der Handelskammer.³⁴ Der Leitfaden bietet den Unternehmen Informationen zum Thema Diversity Management und beleuchtet die staatliche und Landesgesetzgebung im Bereich Integration ausländischer Arbeitskräfte am Arbeitsplatz. Aus der Umfrage lässt sich jedoch schließen, dass dieser Leitfaden nicht den gewünschten Bekanntheitsgrad erlangt hat, so dass es sinnvoll wäre, ihn einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Dafür könnten die Berufsverbände und Einrichtungen sorgen, die ihn gesponsert haben, sie könnten zudem prüfen, welches Format den Bedürfnissen der Unternehmen am besten entspricht.

2.4.2 Wirtschaftsverbände

Neben den öffentlichen Rechtsträgern sind die Wirtschaftsverbände wichtig für die **horizontale Koordinierung**, um dem Austausch von Problemen, Lösungen und Fachwissen, möglicherweise auch zum Thema Diversitätsmanagement, Raum zu geben. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden sechs Berufsverbände befragt (siehe Tabelle 1 Übersicht befragte): einige von ihnen erwähnen Initiativen zur Unterstützung der Arbeitseingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund, doch niemand spricht von Weiterbildungen oder gezielter Unterstützung im Bereich Diversity Management.

Gerade die Wirtschaftsverbände als Interessenvertretende Organisationen mit Koordinierungsfunktion werden von einigen Befragten als ideale Initiatoren von Diskussionen über Diversity-Management-Praktiken angesehen: Sie bieten einen Raum auf halber Strecke zwischen Top-Down-Maßnahmen, die nur schwer mit den Grundsätzen des Diversitätsmanagements zu vereinbaren sind, und Bottom-Up-Maßnahmen, die einzelne Unternehmen mit diesem komplexen Thema überfordern würden.

*Ich glaube, dass es nicht richtig ist zu sagen, dass das Land Mama da etwas machen muss. (...) Also das muss man wirklich aktiv angehen - und wie gesagt, ich kenne das vom HGV und dem Unternehmerverband, dass es funktioniert, aber da haben sich die Unternehmen zusammengetan.
(Öffentliche Körperschaft)*

2.4.3 Andere Koordinierungsformen

Netzwerke mit dem Dritten Sektor, dem Nonprofit-Sektor, werden als wichtige Ressource in der Recruiting-Phase genannt, um Arbeitssuchende ausländischer Herkunft zu erreichen.

Nel reclutamento, per potersi rivolgere a persone con un background migratorio o con disabilità, cerchiamo sempre di trovare organizzazioni locali sul territorio - e siamo organizzati in modo molto capillare - con cui collaborare... In generale, però, lavoriamo sempre insieme alle organizzazioni, perché si ha un effetto di scala maggiore, e soprattutto si impara insieme. La fase di apprendimento è sempre relativamente lunga. [...] A livello locale ci sono associazioni valide, bisogna costruire attivamente la rete e farsi "accreditare". Devi creare fiducia, ... Ma fondamentalemente hai bisogno

³³ Handels-, Industrie-, Handwerks und Landwirtschaftskammer Bozen (2016) *Diversity Management: Unternehmerischer Erfolg durch Vielfalt*: [Diversity Management | Handelskammer Bozen](#)

³⁴ Handelskammer und Koordinierungsstelle für Integration der Autonomen Provinz Bozen (2018) *Integrationsleitfaden für Unternehmen*: [Veröffentlichungen | Integration | Autonome Provinz Bozen - Südtirol](#)

della rete, ma devi assumere tu stesso la parte attiva come azienda. Aspettare che qualcuno venga non funzionerà. (Betrieb)

Gleichzeitig mit der Anerkennung des **strategischen Potenzials von Allianzen zwischen dem Dritten Sektor und Personal suchenden Betrieben** wird die Notwendigkeit hervorgehoben, zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen, die diese beiden Sektoren prägen, zu vermitteln. Dazu äußert sich eine Befragte wie folgt:

Purtroppo, le associazioni, per lo più di volontariato, sociali, parlano una lingua completamente diversa e hanno una visione completamente diversa delle cose rispetto alle aziende. Quando ci si riunisce ci sarebbe spesso bisogno di un traduttore. Ed è per questo che, secondo me, la domanda e l'offerta non si incontrano. In realtà è assurdo, avete centri di residenza con rifugiati, come esempio più eclatante, che ovviamente cercano lavoro, e dall'altra parte non riescono a trovare nessun impiegato. [...] Si possono fare cose per unire questi mondi. Spesso le aspettative sono totalmente diverse. Quindi assistenza alla traduzione, coordinamento di questi due, per renderlo più efficiente ed efficace. (Betrieb)

Wichtig wäre, zu verstehen, nach welchen Kriterien sich der Dritte Sektor für Allianzen mit der Unternehmenswelt öffnet und welche Rolle einzelne Faktoren spielen, wie z.B. der Ruf des Unternehmens und seine territoriale Verankerung. Es ließe sich daher ein System der Akkreditierung gegenüber dem Nonprofit-Sektor andenken, welches gemeinsame Ziele und Werte festhält und die jeweiligen Rollen hervorhebt. Bei Instrumenten wie das **Qualifikationsprofil** („bilancio di competenze“) stellt sich allerdings die Frage, wer sich am besten eignet, solche Initiativen voranzubringen.

Chi dovrebbe farlo un test così? Per l'azienda è impegnativo, gli operatori del terzo settore, mah. (Verband)

Wie einige der Befragten anmerken, sind es nicht nur die Organisationen des Dritten Sektors, mit denen ein fruchtbarer Austausch erfolgen kann, sondern das gesamte System vor Ort, angefangen bei der Bevölkerung, lässt sich dafür in Betracht ziehen. Denn wie zu Beginn dieses Abschnitts betont wurde, agieren Unternehmen in einem wirtschaftlichen und sozialen Kontext, in dem ein wechselseitiger und kapillarer Austausch stattfindet. Werte und positive Erfahrungen können von den Unternehmen auf die Gesellschaft übertragen werden und umgekehrt. Eine Befragte stellt fest:

Ich glaube auch, dass auch auf Gemeindeebene viel passieren kann, denn die Leute wohnen oft auch nebeneinander. Wenn ich in einer Gemeinde die Vielfalt sehe und es funktioniert und es kommt eine ausländische Familie, die mit meinem Sohn, meiner Tochter in die Schule geht, dann kennt man sich automatisch, dann redet man miteinander, dann weiß man mehr voneinander.... (Öffentliche Körperschaft)

Abschließend können wir feststellen, dass in der Vergangenheit zwar vereinzelte Initiativen zum Thema Vielfalt in den Unternehmen stattgefunden haben, meistens jedoch punktuell und ohne Anspruch auf Kontinuität. Aus den Interviews ergeben sich vielfältige Formen der Koordination: etwa durch die Wirtschaftsverbände, die den Austausch und die Weiterbildung zum Thema Diversity-Management vorantreiben, indem sie zwischen der Makroebene der öffentlichen Institutionen und der Mikroebene der einzelnen Unternehmen vermitteln.

2.5 Best-Practice-Beispiele und Vorschläge der Befragten

In den vorigen Abschnitten haben wir dargelegt, wie Vielfalt in Südtirol wahrgenommen wird (2.2 Die Wahrnehmung von Vielfalt am Arbeitsplatz), weiters haben wir die wichtigsten Elemente der Management-Strategien vorgestellt (2.3 Management der Vielfalt: Beweggründe, Schwierigkeiten und Vorteile bei der Umsetzung) und schließlich die Netzwerke umrissen, die bereits in diesem Bereich tätig sind oder zur stärkeren Verbreitung von Diversity Management in der Provinz beitragen können (2.4 Politische Strategien, institutionelle Unterstützung und Netzwerke).

In diesem Abschnitt präsentieren wir nun eine Auswahl bewährter Praktiken, die gerade hierzulande erprobt werden, sowie einige Vorschläge, die von Befragten stammen. Diese Anregungen sind bereits an die Besonderheiten des Südtiroler Kontextes angepasst und können somit von praktischem Nutzen für die nächsten Schritte zur Verankerung und Verbreitung einer Kultur des Diversity Managements in unserem Land sein.

2.5.1 Best-Practice-Beispiele

Tabelle 4 fasst einige bewährte Best-Practices zusammen. Es handelt sich dabei um Maßnahmen, die in der Provinz bereits umgesetzt wurden und sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor betreffen. Die Aktionen eignen sich zur Verbreitung, Wiederholung oder als Grundlage für die Kontaktaufnahme zwischen den beteiligten Akteuren, um ihre Verbreitung auch außerhalb der Einrichtung zu fördern, die hier mit gutem Beispiel voranging.

TABELLE 3 – AUSWAHL VON BEST-PRACTICE-BEISPIELEN, DIE AUS DEN INTERVIEWS HERVORGEGANGEN SIND

Arbeitsphase	Erhobene Best-Practice-Beispiele
Recruitment	<i>Job-Speed-Date</i> in Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Vereinen und großen Unternehmen in Südtirol (Gruber Logistik, TechnoAlpin, Markas, Salewa...) Ungefähr 20 von 48 teilnehmenden Arbeitssuchenden wurden eingestellt.
	Markas ergreift spezifische Einstellungsmaßnahmen, einschließlich Qualifikationsprofil („bilancio delle competenze“) zur Ermittlung von Soft Skills.
	Projekt <i>Without Borders</i> (Randstad, seit 2017): Ad-hoc-Schulung und Vermittlung von Arbeitsplätzen für ausländische Staatsangehörige und Asylsuchende. Bisher in Südtirol noch nicht aktiviert. Sieht ein Mentorship-Programm vor, bei dem ehemalige Führungskräfte Neueinsteiger/innen begleiten.
	Projekt <i>Mobility Sud-Nord</i> (Randstad): Arbeitsteam in Catania, das die Kandidatenauswahl vornimmt, die Einstellung bzw. Eingliederung organisiert und für die Unterbringung am Bestimmungsort sorgt.
Einstellung	Leitfäden, übersetzt in die Herkunftssprachen der Neueingestellten. Bisher von Großunternehmen umgesetzt, kann z.B. auf Sicherheitsprotokolle übertragen werden.
Teambuilding	Umorganisation der Arbeitsgruppen, sodass in der Einarbeitungsphase immer jemand anwesend ist, um die Arbeitsanweisungen zu übersetzen. Gewährleistet die Sicherheit und erleichtert die Integration in das Arbeitsteam.
Nach der Einstellung	Flexible Arbeitszeiten: Einrichtung einer „Stundenbank“, in der die Arbeitnehmenden zusätzliche Stunden ansammeln können, etwa für einen längeren Heimaturlaub. Anpassung von Arbeitsschichten und Kantinenzeiten an religiöse Bedürfnisse.
Sichtbarkeit und Überprüfung/Monitoring	Tagungen des Netzwerks der Einheitlichen Garantie-Komitees, die die Vielfalt des Personals des Südtiroler Gesundheitsbetriebs und der Landesverwaltung thematisieren.
	Dreijahresplan des Betriebs für Sozialdienste Bozen (BSB), verfasst vom Amt für Personalwesen
	Indikatoren und Genderbericht zum Personal der Landesverwaltung ³⁵ .

³⁵ Genderbericht zum Personal der Landesverwaltung. Maßnahmenplan. https://www.provinz.bz.it/verwaltung/personal/downloads/Genderbericht_LV_DT.pdf

2.5.2 Aus den Interviews hervorgegangene Vorschläge

Die Vorschläge, die sich aus den Umfragen ergaben, beziehen sich insbesondere auf drei Bereiche:

1. **Koordinierung auf Landesebene** als Gelegenheit zum Austausch und zur Diskussion, um Mainstreaming vom Thema Vielfalt am Arbeitsplatz zu fördern.
2. **Weiterbildungsmaßnahmen** zur Verbreitung von Instrumenten des Diversitätsmanagements und zur Förderung des erforderlichen Wandels der Unternehmens- und Führungskultur.
3. **Normative Änderungen und bürokratische Vereinfachungen**, um die Einführung von Grundsätzen des Managements der Vielfalt zu erleichtern.

Der erste Maßnahmenbereich betrifft die Koordinierung auf Landesebene (horizontale Koordinierung) im Bereich Diversity Management zur Förderung des Austauschs bewährter Verfahren zwischen Unternehmen ähnlicher Branchen oder Größenordnung. Aus den Umfragen geht hervor, dass eine solche Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs und der Diskussion zum Thema vielfach gewünscht wird:

Imparare dagli altri, vedere con le altre best practices a livello locale, credo che possa sempre essere utile. (Betrieb)

Zu den Zielen einer solchen Koordinierung gehören regelmäßige Treffen; sie dienen als **Diskussionsforum, um von unten her gemeinsame Leitlinien und messbare Ziele zu erarbeiten:**

Serve un confronto che aiuti ad aprire gli occhi, capire chi, all'interno di una determinata azienda, può avere un determinato tipo di esigenza. Credo che sia un percorso da costruire insieme, non dall'alto, che idealmente dovrebbe avere al centro i responsabili del personale delle varie aziende. Mi immagino un percorso di costruzione insieme, in cui ciascuno può prendere ciò che gli pare più adatto alla propria situazione, oppure sperimentando assieme, costruendo un progetto comune. (Fachperson)

Es besteht der Wunsch nach der Einrichtung einer **bereichsübergreifenden operativen Plattform**, deren Mitglieder gemeinsam innovative Instrumente kennenlernen, um die Herausforderungen der Vielfalt effizienter angehen zu können:

Un tavolo di coordinamento su questo tema sarebbe positivo, però ci vuole l'impegno da parte di tutti, non deve essere un bell'impegno sulla carta e basta. (Gewerkschaft)

Zusätzlich zur Gelegenheit des Austauschs zeigt sich der Wunsch nach einer **zentralen Anlaufstelle**, die **den Unternehmen** je nach ihren spezifischen Bedürfnissen **Schritt für Schritt gezielte Unterstützung bietet:**

Ci vorrebbe un centro specializzato che sostiene l'azienda in tutto il percorso. Come si fa con l'audit. Un aiuto concreto che accompagni le aziende step by step, non solo dal punto di vista amministrativo ma soprattutto sullo sviluppo dell'organizzazione, sugli aspetti culturali. Un aiuto concreto, qualcuno che spieghi avendo conoscenza della realtà aziendale. (Fachperson)

Der Wunsch nach einer Koordinierung auf Landesebene zum Thema Diversitätsmanagement ist mit der Möglichkeit verbunden, Netzwerke zu mobilisieren, die bereits im Gebiet vorhanden sind. Als im privaten Bereich bestehende Koordinierungsformen werden die **Wirtschaftsverbände** angeführt (Handels- und Dienstleistungsverband Südtirol, Hoteliers- und Gastwirteverband Südtirol, Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister, Südtiroler Bauernbund, Unternehmerverband, Vereinigung Südtiroler Freiberufler) und die Plattform **Südtiroler Wirtschaftsring - Economia Alto Adige (SWR-EA)**³⁶, die die sechs genannten Verbände vereint.

Sarebbe interessante potersi rivolgere a un solo posto per immergersi nel termine e anche per capire cosa c'è esattamente dietro il Diversity Management al momento, perché è sicuramente un argomento che sta crescendo e non qualcosa di statico. Ecco perché penso che possa essere un bene

³⁶ – Südtiroler Wirtschaftsring - Economia Alto Adige (SWR-EA) <https://www.swrea.bz.it/de/home/>

se ci fosse un'indagine statistica su questo argomento, a che punto siamo in Alto Adige. Siamo internamente uniti come associazioni sotto l'ombrello della Südtiroler Wirtschaftsring, dove le associazioni economiche si incontrano regolarmente per scambiarsi idee su vari argomenti, [...] e poi ogni associazione può riprendere e approfondire questo per i suoi membri, dove le strutture sono diverse. (Verband)

Was den Privatsektor anbelangt, zeigt sich, dass auch bereits bestehende, strategisch wichtige Gruppierungen im Bereich des Personalmanagements eine Rolle spielen können, wie das informelle Netzwerk **Personalzirkel Südtirol**, das Fachleute aus dem Personalbereich der Provinz zusammenführt.³⁷ Das Netzwerk ist seit 2004 aktiv und organisiert regelmäßig Treffen mit Expertinnen und Experten, Workshops und Weiterbildungen in Unternehmen. Neben dem beruflichen Aufstieg dient die Vernetzung auch der persönlichen Orientierung und der Erweiterung der Kompetenzen der Mitglieder.

Der zweite Maßnahmenbereich umfasst die **Weiterbildung**, mit Fokus auf der Förderung eines **kulturellen Wandels**, der gewährleistet, dass der Diversity-Management-Ansatz fruchten kann. Einige Befragte schlagen **Coaching-Angebote vor**, um einen solchen Wandel voranzutreiben. Andere verweisen auf die Notwendigkeit eines intensiveren Austauschs zwischen Arbeitgeberseite und Gewerkschaften, insbesondere im Hinblick auf die Komplexität der Maßnahmen. Das Hauptaugenmerk liegt auf Maßnahmen, die sich an Führungskräfte und Personalverantwortliche richten, auch unter Berücksichtigung der Kluft zwischen den Generationen:

Riguardo ai processi organizzativi e alla gestione del personale, serve formare la dirigenza. È completamente da riformare. Le nuove leve iniziano ad avere una mentalità più aperta, mentre chi sta lì da prima di loro non capisce che queste differenze possono essere di fatto migliorative per il processo aziendale. (Gewerkschaft)

Hervorgehoben wird auch der Mentalitätswandel, der nötig ist, um arbeitswillige Menschen ausländischer Herkunft als Ressource anzuerkennen:

Es müsste auch auf Landesebene viel mehr Aufklärung gemacht werden, viel mehr Bemühen da sein, auf diese Leute, auf die Ressource Migranten zurückzugreifen. In Südtirol ist das immer schwierig, mit Proporz, Autonomie, wir haben hier weltweit eine besondere Situation, die sich ja weltweit auch bestätigt. Unser Modell funktioniert ja! Wahrscheinlich auch nur, weil gewisse Sachen nicht angesprochen, sondern totgeschwiegen werden, kann ja sein, dass das eine Strategie ist, die hilft! Aber die Politik kann sich ruhig getrauen, das als Ressource für den Arbeitsmarkt, die Migration als Ressource für den Arbeitsmarkt zu erkennen. Lasst die Leute arbeiten! Die nehmen ja niemanden den Arbeitsplatz weg, wir brauchen sie! (Verband)

Diesbezüglich wird hervorgehoben, dass Zeit und Ressourcen für die Weiterbildung sorgfältig zu planen sind, unter Berücksichtigung der jeweiligen Möglichkeiten der einzelnen Unternehmen, wie etwa ihrer Größe:

In una prima fase la cosa più importante è far capire ai dirigenti l'importanza del tema della diversità. Spesso si pensa che basti un workshop di un pomeriggio. In Svizzera i dirigenti lavorano un anno su un tema come questo, entrano nel merito della loro esperienza personale. Chiaro che questa disponibilità dipende dalla dimensione dell'azienda. (Fachperson)

Mi immagino un percorso di costruzione insieme, in cui ciascun può prendere ciò che pare più adatto alla propria situazione, oppure sperimentando assieme, costruendo un progetto comune. (Fachperson)

Wert gelegt wird auch auf die **Sensibilisierung des Personals**, um die Verbreitung von Vorurteilen und stigmatisierenden Verhaltensweisen zu verhindern und eine Kultur der Menschenrechte zu fördern, die gerade für die verletzlicheren Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger besonders wichtig ist. Die Vorschläge umfassen sowohl Weiterbildungen zur Stärkung des Bewusstseins um die persönlichen Rechte und der Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen wettbewerbsfähig zu präsentieren, als auch zur Festigung der sprachlichen Kompetenzen.

³⁷ Personalzirkel Südtirol, <http://www.personalzirkel-suedtirol.net/>

Penso che abbiamo bisogno di diverse cose a diversi livelli: [...] campagne di sensibilizzazione per i dipendenti, perché spesso non sono consapevoli degli stereotipi che riproducono nella vita quotidiana. Nell'interazione nei dipartimenti, o davanti alla macchina del caffè: le norme discriminatorie che vi si producono sono senza speranza. (Öffentliche Körperschaft)

*Sicuramente noi dovremmo muoverci anche nei confronti del lavoratore che deve sapersi vendere bene, far vedere quali sono le sue capacità. Quindi **formazione ma non solo delle aziende, anche dei nuovi arrivi, dei nuovi cittadini**. I ragazzi che abbiamo fermi nei vari centri di accoglienza si potrebbero formare con un accordo tra associazioni datoriali, sindacali, dal settore cooperativistico...Invece ogni tanto si vede qualche sindacato, qualche associazione che gli fa il corso di italiano, ma niente di più. (Gewerkschaft)*

È assolutamente necessario, dal punto di vista politico, che quelle persone, quelle che sono iscritte nelle liste di disoccupazione, che vengano ad un programma di sostegno linguistico, che questo diventi obbligatorio. ... ci dovrebbe essere qualcosa di obbligatorio, semplicemente se vieni qui come migrante e sei iscritto in una lista di disoccupazione, devi fare corsi di tedesco e italiano. Qui siamo bilingui, quindi deve essere bilingue. Questo deve essere un prerequisito. (Verband)

Der dritte vorgeschlagene Maßnahmenbereich betrifft **normative und bürokratische Aspekte**: Die Einstellung von Arbeitskräften scheitert nämlich in vielen Fällen an bürokratischen Hürden, wie die fehlende Anerkennung von Diplomen. Diesbezüglich wurden starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bezirksgemeinschaften festgestellt:

In tutta questa giungla di leggi è da spararsi. Non vogliono l'elemosina, vogliono lavorare. E noi non glielo permettiamo. Potrebbero essere così preziosi, con la loro cultura, la loro esperienza, ma non possono lavorare perché non riconosciamo i loro certificati. (Verband)

Bürokratische Hürden schränken auch die Möglichkeit ein, bestimmte Arbeiterkategorien mit höherem Ausländeranteil zu schützen. In diesem Fall führt der Mangel an Innovation zum fehlenden Schutz dieser Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen:

Si era già provato a fare dei progetti di integrazione, ad esempio delle collaboratrici domestiche, le cosiddette badanti. Si era cercato di fare un albo, poi però [...] ostacoli burocratici e la cosa si è arenata. Le famiglie che assumono questo tipo di figura diventano datori di lavoro e non sono in grado di fare i datori di lavoro. Dovrebbe esserci una figura quasi di psicologo che fa la formazione alle famiglie. (Gewerkschaft)

TABELLE 4 - AUS DEN INTERVIEWS HERVORGEGANGENE VORSCHLÄGE

Horizontale Koordinierung (auf Landesebene)	Weiterbildung	Normative und bürokratische Aspekte
Aufwertung der Wirtschaftsverbände zur Förderung des Austausches bewährter Verfahren und horizontale Zusammenarbeit	Förderung eines Wandels der Unternehmens- und Führungskultur	Erleichterung und Vereinfachung bei der Anerkennung von Diplomen
Organisation regelmäßiger Treffen von Unternehmen zwecks Erfahrungsaustauschs	Coachings zum Personalressourcen-Management	Einführung der Altersteilzeit
Planung einer bereichsübergreifenden operativen Plattform	Sensibilisierung der Beschäftigten	

Einrichtung einer Anlaufstelle, die Unterstützung und Begleitung bietet

Schulungen und Sprachkurse für Neueingestellte

3. Diversity Management – eine Chance für Südtirol

In diesem Abschnitt werden einige Schlüsselstellen dieser Untersuchung präsentiert. Es handelt sich um synthetisch zusammengefasste Reflexionen, die auf künftige Aktionen ausgerichtet sind und die die Hauptelemente der allgemeinen Definition von Diversity Management im Kapitel 1 - *Vielfalt und Management*, mit den spezifischen, mit der Situation in Südtirol verbundenen Herausforderungen und den Vorschlägen systematisieren, die aus der landesweiten Umfrage hervorgehen und im Kapitel 2 - *Diversity Management in Südtirol – eine qualitative Analyse* dargelegt sind.

1. Kernaussage der Feldforschung ist, dass **Vielfalt immer noch als ein Nachteil betrachtet wird, der zu akzeptieren und so zu handhaben ist, dass die negativen Auswirkungen so gering wie möglich gehalten werden**. Obwohl aufgrund des Personalmangels die Teilnahme ausländischer Personen am Arbeitsmarkt derzeit unerlässlich ist und künftig noch unerlässlicher sein wird, wird Vielfalt dennoch als Nachteil angesehen, deren Management nur dazu dienen soll, um negative Auswirkungen auf die Produktivität und das Arbeitsklima im Unternehmen zu vermeiden. Es fehlt daher eine proaktive und strategische Haltung gegenüber der Vielfalt, die es vermag, diese als Mehrwert zu sehen und die Entfaltung ihres Potenzials zu fördern: Die Interviews zeigen deutlich, dass in diesem Bereich ein Umdenken nötig ist.
2. Aus den Interviews geht hervor, dass nach wie vor eine **hierarchische Auffassung von Vielfalt am Arbeitsplatz** besteht. Während die geschlechtsspezifische Vielfalt weitgehend anerkannt wird, was beweist, dass die Gesetzgebung zu einem kulturellen Wandel zum Schutz der aus dieser Vielfalt erwachsenden Bedürfnisse geführt hat, gibt es immer noch einen erheblichen Rückstand bei der Anerkennung der ethnischen Vielfalt als strukturelles Element der Arbeitswelt. Der Migrationshintergrund so wie auch andere Arten von Diversität (z.B. Alter, sexuelle Orientierung) werden immer noch nicht vollständig anerkannt und gehandhabt. Es ist daher **dringend notwendig, die Anerkennung der Vielfalt in seiner intersektionalen Bedeutung zu fördern**. Bei Diversitätsmanagement durch Maßnahmen, die auf eine einzige Kategorie von Vielfalt abgezielt sind, besteht das Risiko, dass sich Ungleichheiten verfestigen und dadurch die Benachteiligung besonders vulnerabler Personen zunimmt. Vielfalt intersektional zu verstehen erfordert einerseits mehr Bewusstsein der weniger sichtbaren und weniger anerkannten Arten von Vielfalt, wie sexuelle Orientierung oder altersbedingte Bedürfnisse. Andererseits ist es nötig, das produktive System für die Überschneidungen und die Koexistenz dieser Arten von Vielfalt auf der Mikro- (bei jeder Einzelperson) und der Makroebene (in der Gesamtheit der Arbeitskräfte) zu sensibilisieren, um ein integriertes Management zu fördern. Es geht hier um **einen langfristigen kulturellen Wandel**, der nicht umhinkann, die Beziehungen zwischen den Generationen zu berücksichtigen. Weiters muss die konstruktive Rolle der Gesetzgebung anerkannt werden, die im Rahmen der Gleichstellung von Männern und Frauen eine schrittweise Festigung von inklusiven und vermittelnden Praktiken zugunsten der verschiedenen Arbeitnehmerkategorien gefördert hat. Die Entwicklungen im Bereich der Gleichstellungspolitik bestätigen, dass organisatorische und kulturelle Veränderungen Zeit brauchen und dass die Veränderungsprozesse ein Zusammenspiel von Kräften erfordern, die von oben (normative) und von unten (soziale) kommen.
3. Diversity Management entsteht aus dem Bedürfnis heraus, Diversität am Arbeitsplatz effizienter zu gestalten, könnte aber auch der Förderung der **Entwicklung einer Gesellschaft mit stärkerem Zusammenhalt in Südtirol** zugutekommen. Die Anforderungen des Arbeitsmarktes können, bei gutem Management, dazu beitragen, die Anerkennung von Vielfalt zu erweitern, jenseits der für die drei Sprachgruppen bereits vorgesehenen formellen Anerkennung. Vielfalt nicht nur in Zusammenhang mit der Arbeitswelt zu fördern ist von grundlegender Bedeutung, um eine Sichtweise zu vermeiden, die die Personen nur auf ihre Fähigkeiten beschränkt, die Arbeitswelt und die Produktivität positiv zu beeinflussen. Eine zu starke Betonung der wirtschaftlichen Vorteile, die Vielfalt mit sich bringt (*business case*), stellt den Aspekt der sozialen Gerechtigkeit in den Hintergrund und führt langfristig die systemischen Ungleichheiten fort. Passend hierzu die Worte von Max Frisch: „Wir riefen Arbeitskräfte, es kamen Menschen“.
4. Es gibt keinen einheitlichen Maßnahmenkatalog, der einen wirksames Management der Vielfalt am Arbeitsplatz gewährleisten kann: eine systematische Erfassung der Unternehmenspraktiken mithilfe eines Fragebogens, der in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsverbänden und der Handelskammer verteilt werden

soll, könnte die Erstellung eines Inventars der bereits durchgeführten und nach Unternehmenstypologie und Produktionssektor gegliederten Maßnahmen erleichtern, und dadurch die Konsolidierung und Übertragbarkeit fördern. Eine derartige Datensammlung wäre auch eine Gelegenheit für den Aufbau eines Netzwerks von Unternehmen, die beabsichtigen, eine Diversity-Management-Strategie festzulegen. Um das Engagement der Wirtschaftsakteure zu erleichtern, müssen Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, die die Protagonisten der Arbeitswelt – **Betriebe und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** – in den Mittelpunkt stellen. Die Befragten wünschen sich einen Austausch, der Diversity Management als ein flexibles Instrument begreift, das schrittweise von unten her eingeführt werden kann, ausgehend von der Initiative einzelner Unternehmen, um ihre Fähigkeit zu verbessern, mit der Vielfalt am Arbeitsmarkt umzugehen. Weiters ist anzumerken, dass die Untersuchung, die diesem Bericht zugrunde liegt, die wesentliche **Perspektive der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen** nicht vertiefen konnte. Um die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen vollständig erfassen zu können und Perspektiven für künftige Maßnahmen vorzubereiten, wird es als wünschenswert erachtet, dass die Ausdehnung der Forschung auf die verschiedenen Kategorien von betroffenen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in Betracht gezogen wird.

5. **Die öffentliche Körperschaft als Hauptakteurin auf dem lokalen Arbeitsmarkt** kann eine wichtige Rolle spielen, sowohl bei der internen Förderung des Managements der Vielfalt als auch bei der Förderung von Partnerschaften auf lokaler Ebene, die Unternehmen, den Dritten Sektor und die Forschung einbeziehen und die Teilnahme an nationalen oder europäischen Ausschreibungen für Projekte zum Management der Vielfalt am Arbeitsplatz vorantreibt. Aus den Interviews gehen große Erwartungen an die Rolle der Institutionen des Landes hervor, die sicherlich dazu beitragen können, die bereits bestehenden Synergien und die vorbildhaften Beispiele erfolgreicher Eingliederungen am Arbeitsplatz hervorzuheben und eine auf die Stakeholder des Sektors ausgerichtete Kommunikation vorzubereiten. Die Einbeziehung privater Wirtschaftstakteure bleibt dennoch von größter Wichtigkeit.

Bibliographie

- **Alesina A., Stantcheva S., Teso E.** (2018) ‘Intergenerational Mobility and Preferences for Redistribution’ in *American Economic Review*: 521–54 <https://doi.org/10.1257/aer.20162015>
- **Alhejji H., Garavan T., Carbery R., O’Brien F. e McGuire D.** (2015) ‘Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review’ in *Human Resource Development Quarterly*: 95–149 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21221>
- **ASTAT** (2022) *Öffentlich Bedienstete 2020*, https://astat.provinz.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news_action=300&news_image_id=1130609 (letzter Zugang 16.6.2022)
- **ASTAT** (2021) *I sistemi produttivi delle province autonome di Trento e Bolzano - Progetto congiunto ISPAT-ASTAT*, https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1133502 (letzter Zugang 16.6.2022)
- **ASTAT** (2021) *Erwerbstätige und Arbeitslose 2020*, https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1111728 (letzter Zugang 13.5.2022)
- **ASTAT** (2020) *Erwerb der italienischen Staatsbürgerschaft in Südtirol - 2016-2019*, https://astat.provinz.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1073513 (letzter Zugang 13.5.2022)
- **Balloi C., Premoli S.** (2021). ‘L’inclusione Della Diversità in Contesti Lavorativi Altamente Conflittuali. Una Ricerca-Azione Basata Sull’approccio Del Diversity Management Nei Servizi ECEC’ in *Annali Online Della Didattica e Della Formazione Docente*, n° 21 <https://doi.org/10.15160/2038-1034/2334>
- **Bansak K., Hainmueller J., Hangartner D.** (2016) ‘How Economic, Humanitarian, and Religious Concerns Shape European Attitudes toward Asylum Seekers’, in *Science*: 217–22 <https://doi.org/10.1126/science.aag2147>
- **Bryant A., Charmaz K.** (2010) *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Paperback Edition: SAGE Publications
- **Handelskammer Bozen** (2016) *Diversity Management: Vielfalt erfolgreich nutzen*, <https://www.handelskammer.bz.it/de/diversity-management-vielfalt-erfolgreich-nutzen> (letzter Zugang 13.5.2022)
- **Carta per le pari opportunità e la diversità sul lavoro** (2013) *Bussola per le PMI. Un aiuto all’orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*. Link: https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf
- **De Luca D., Pozzi S., Ambrosini M.** (2017) ‘Trade Unions and Immigrants in Italy: How Immigrant Offices Promote Inclusion’ in *Journal of Industrial Relations*: 101–18 <https://doi.org/10.1177/0022185617723378>
- **Dennissen M., Benschop Y., van den Brink M.** (2020) ‘Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks’ in *Organization Studies*: 41(2):219-240. doi:10.1177/0170840618800103
- **Di Mauro, M.** (2021) *Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti. Training Toolkit sul Diversity Management*. Report di progetto DIMICOME, <https://www.ismu.org/training-toolkit-includere-e-valorizzare-le-competenze-dei-migranti/>
- **Medda-Windischer R., Ferraro F., Jiménez Rosano M.** (2018) *Bericht zur Einwanderung und Integration in Südtirol: 2016/2017*. Eurac Research. <https://hdl.handle.net/10863/7750>
- **Fassio C., Montobbio F., Venturini A.** (2019) ‘Skilled Migration and Innovation in European Industries’ in *Research Policy*: 706–18 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.11.002>
- **Köllen, T.** (2019) ‘Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future’ in *Journal of Management Inquiry*: 259–72 <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>

- **Institut für Wirtschaftsforschung - WiFo** (2019) *Brain Drain - Brain Gain - Wie attraktiv ist Südtirols Arbeitsmarkt?* <https://www.wifo.bz.it/de/themen/studien-und-analysen/16-brain-drain-brain-gain-wie-attraktiv-ist-suedtirols-arbeitsmarkt.html>
- **Mayring P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38
- **Mitaritonna C., Orefice G., Peri G.** (2017) 'Immigrants and Firms' Outcomes: Evidence from France' in *European Economic Review*: 62–82 <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2017.05.001>
- **Monaci M., Zanfrini L.** (2020) *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Report Fondazione ISMU <https://www.ismu.org/una-macchina-in-moto-col-freno-tirato/>
- **Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt** (2021) *Schaubilder 2021 – Der Südtiroler Arbeitsmarkt*. https://www.provinz.bz.it/arbeits-wirtschaft/arbeits-statistik/publikationen.asp?publ_action=300&publ_image_id=578625 (letzter Zugang 15.06.2022)
- **Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt** (2022) *Schaubilder 2022 – Der Südtiroler Arbeitsmarkt*. https://www.provinz.bz.it/arbeits-wirtschaft/arbeits-statistik/publikationen.asp?publ_action=300&publ_image_id=611298 (letzter Zugang 15.06.2022)
- **Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt** (2021) *Arbeitsmarktbericht Südtirol 2021/2*, https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/rapporti.asp?publ_action=300&publ_image_id=591509 (letzter Zugang 15.06.2022)
- **Ottaviano G., Peri G., Wright G.C.** (2016) 'Immigration, Trade and Productivity in Services: Evidence from U.K. Firms' in *SSRN Electronic Journal* <https://doi.org/10.2139/ssrn.2875377>
- **Overhage N.** (2019) *Cercasi personale qualificato!? Il punto di vista delle imprese altoatesine*. IRE, Rapporto 3.19
- **Porter M., Haslam N.** (2005) "Predisplacement and Postdisplacement Factors Associated with Mental Health of Refugees and Internally Displaced Persons: A Meta-Analysis" in *Journal of the American Medical Association*: 294, 602-612. <http://dx.doi.org/10.1001/jama.294.5.602>
- **Raffaetà R., Duff, C.** (2013) "Putting Belonging into Place: Place Experience and Sense of Belonging among Ecuadorian Migrants in an Italian Alpine Region" in *City and Society* 25: 328-347 <https://doi.org/10.1111/ciso.12025>
- **Siller M., Perkmann U.** (2016) *Zukünftiger Arbeitskräftebedarf in Südtirol - Szenarien nach Berufsgruppen bis 2025*. Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), https://issuu.com/wifobz/docs/2016_arbeitskraeftebedarf_2025_de?e=37359578/69945698
- **Thomas D. A., Robin E.** (1996) "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity" in *Harvard Business Review* 74, no. 5: 79–90.
- **Thomas, R. R.** (1990) 'From Affirmative Action to Affirming Diversity' in *Harvard Business Review* 68 2: 107-117
- **Williams K. W., O'Reilly C.** (1998) "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research" in *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- **Yadav S., Lenka U.** (2020) 'Diversity Management: A Systematic Review' in *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*: 901–29 <https://doi.org/10.1108/edi-07-2019-0197>

Anhang 1: Best-Practice-Beispiele für Diversity Management

EU-Plattform der Chartas der Vielfalt

Die EU-Plattform der Chartas der Vielfalt wurde 2010 auf Initiative und mit Finanzierung der Europäischen Kommission eingerichtet. Die Plattform bietet den verschiedenen in Europa vorhandenen Chartas der Vielfalt (derzeit 26) einen Raum, in dem Erfahrungen und bewährte Praktiken ausgetauscht werden können, im Rahmen gemeinsamer Sitzungen der Plattform-Mitglieder, von Seminaren mit Fachleuten und jährlichen Foren von hohem qualitativem Niveau.

Die Chartas der Vielfalt ermutigen die verschiedenen Organisationen (NRO, öffentliche Körperschaften, Privatunternehmen usw.), eine Politik der Vielfalt und Inklusion zu entwickeln und umzusetzen. Bei Unterzeichnung einer Charta verpflichtet sich die Organisation selbst, Vielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz zu fördern, im Hinblick auf Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder sexuelle Orientierung. Wer eine Charta der Vielfalt unterzeichnet, hat Zugang zu einem großen Netzwerk von Gleichgesinnten, zu Publikationen und Werkzeugen für Benchmarking, Messung und Überwachung. Über die Plattform können sich die Mitwirkenden regelmäßig treffen, um ihre Erfahrungen zu teilen und gemeinsame Instrumente zu entwickeln.

Europäischer Monat der Vielfalt 2021

Im Mai 2021 wurde erstmals der Europäische Monat der Vielfalt zelebriert. Teilgenommen an der Initiative haben fast alle Organisationen Europas, die Vielfalt-Chartas anwenden. Sie haben nationale Tage der Vielfalt organisiert, damit Vielfalt in der Arbeitswelt zu einer europäischen Bewegung wird.

Charta der Vielfalt Die Charta der Vielfalt ist eine vom Verein „Charta der Vielfalt e.V.“ gestartete Initiative zur Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft allgemein. Die Charta wurde mit dem Ziel verfasst, Unternehmen und Betriebe jeglicher Art in diesem Sinne zu motivieren. Es entstand ein Netzwerk von Unternehmen, die an den Tätigkeiten des Vereins in Form von Weiterbildung und Austausch über bewährte Praktiken des Vielfaltsmanagements teilnehmen. Der Verein organisiert jährlich eine Tagung und verleiht einen Preis für innovative Tätigkeiten im Bereich des Diversity Managements in der Arbeitswelt.

Carta italiana per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro (Italienische Charta für Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz)

Diese Charta wurde 2009 von der Gleichstellungsrätin des Ministeriums für Arbeit, von der Stiftung Sodalitas - einer Organisation zur Förderung der sozialen Verantwortung von Unternehmen in Italien - mit Unterstützung des Ministeriums für Arbeit und Soziales und des Ministeriums für Familie und Chancengleichheit ins Leben gerufen. Die Charta behandelt sämtliche Bereiche der Diskriminierung: Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion, mit besonderem Augenmerk auf die Gleichbehandlung der Geschlechter am Arbeitsplatz und die Verbreitung einer inklusiven Firmenkultur bzw. von inklusiven Firmenpolitiken, frei von jeglicher Diskriminierung und von Vorurteilen, Politiken, die Talente in ihrer Vielfalt aufwerten. Die Charta ist als konkretes Instrument gedacht, das die Unternehmen im Rahmen des Personalmanagements in Richtung einer Entwicklung unterstützt, die einzig und allein auf den Fähigkeiten, der Erfahrung und dem beruflichen Potential der Individuen beruht. Die [10 konkreten Maßnahmen](#), die in der Charta angeführt sind, beziehen sich auf die von der EU vorgegebenen Prioritäten, mit Hauptaugenmerk auf die Einführung und Verbesserung der Beschäftigungspolitik für Frauen. Ein Selbstbewertungsinstrument überwacht die Umsetzung der zehn Maßnahmen und die Auswirkungen der angewandten Best Practices. Etwa 500 Privatunternehmen (darunter 400 KMU) sowie 300 öffentliche Behörden und Nicht-Regierungsorganisationen, die zusammen über 700.000 Personen beschäftigen, haben die Charta unterzeichnet.

Diversity Brand Index (DBI)

Der Diversity Brand Index (DBI) dient der Messung des Inklusionsniveaus großer Marken aus der Sicht der Kundschaft. 2021 fand die vierte Ausgabe des Events statt, in dessen Rahmen 20 besondere Auszeichnungen an in Italien tätige Unternehmen vergeben wurden. Grundlage für das Ranking bilden die Ergebnisse der Befragung einer statistisch repräsentativen Auswahl von Personen aus der italienischen Bevölkerung, bei der die Marken ermittelt werden, die als besonders inklusiv empfunden werden, sowie das Urteil eines wissenschaftlichen Beirats, der die von den Unternehmen in einer Eigenerklärung angegebenen Initiativen unter die Lupe nimmt, die effektiv umgesetzt wurden. Auf der Grundlage der Resultate ernennt der DBI jährlich 20 in Italien tätige Unternehmen und führt jeweils die spezifischen Maßnahmen an, die sie getroffen haben.

MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe

Hierbei handelt es sich um ein durch den Fonds der Europäischen Union für Asyl, Migration und Integration finanziertes und 2018-2021 realisiertes Projekt, das vom Mailänder Institut ICEI „Istituto Cooperazione Economica Internazionale“ koordiniert wurde. In diesem Rahmen fanden Schulungen für Arbeitgeber in Italien, Österreich, Griechenland und Spanien statt, über Werkzeuge und Praktiken zur Förderung der Integration von Personen ausländischer Herkunft in den Arbeitsmarkt sowie über Diversity Management im Unternehmen.

Diversity Management e Integrazione: Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro (DIMICOME)

Ein Projekt der Stiftung „Fondazione ISMU“; dazu wurden 55 Unternehmen aus Emilia-Romagna, Lombardei, Piemont, Apulien und Veneto ausgewählt.

Allgemeine Kriterien zur Auswahl der Unternehmen (Monaci, Zanfrini, 2020):

1. Anwendung institutioneller Maßnahmen zugunsten der Integration in den Arbeitsmarkt und der beruflichen Entwicklung von Personen mit Migrationshintergrund
2. Business-Modelle, um Verfahren zur Inklusion von Migrantinnen und Migranten mit wettbewerbsfähigen und strategischen Zielen in Einklang zu bringen
3. Ausbau der Zusammenarbeit bzw. Entwicklung formalisierter Netzwerke mit den öffentlichen Einrichtungen und Einrichtungen des Nonprofit-Sektors
4. Grad der Formalisierung bzw. Festigung dieser Initiativen
5. Vorhandensein von Werkzeugen und Verfahren zur Bewertung und Überwachung ihrer Auswirkungen
6. Aufnahme der Praktiken für Menschen mit Migrationshintergrund in eine umfassendere Strategie der Anerkennung und Aufwertung von Vielfalt
7. Vorhandensein von Aktionen zur Anerkennung und Aufwertung der Soft Skills, die mit dem Migrationshintergrund verbunden sind

Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy (DIVERSE)

Dieses Projekt hat das Ziel einer stärkeren Bewusstseinsbildung auf der Ebene des Unternehmensmanagements bzw. der Führungsriege in puncto Wichtigkeit und Potenziale der Diversity-Management-Praktiken, mit einer Strategie, die darauf abzielt, „Vielfalt“ von einem Problem in eine Ressource für Unternehmen umzuwandeln. 2015 wurden im Rahmen dieses Projekts die Praktiken untersucht, die zehn lombardische Unternehmen umgesetzt haben, mitsamt der Beweggründe, der Ergebnisse und der betriebsinternen Verbreitung dieser Praktiken.

Parks – Liberi e Uguali

Dieser gemeinnützige, von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gegründete Verein, hat das Ziel, die Mitgliedsunternehmen dahingehend zu unterstützen, Vorteile von Diversität zu erkennen und Politiken umzusetzen, welche auf dem Respekt und der Aufwertung von Vielfalt beruhen.

Die Leitlinien „**Diversity & Inclusion in azienda**“ wurden von einer von [UN Global Compact Network Italia](#) koordinierten Arbeitsgruppe, mit Beteiligung der [ILO](#) (International Labour Organisation) und des italienischen Personalführungs-Vereins [AIDP](#) (Associazione Italiana Direzione Personale) verfasst.

Anhang 2: Quantitatives Profil

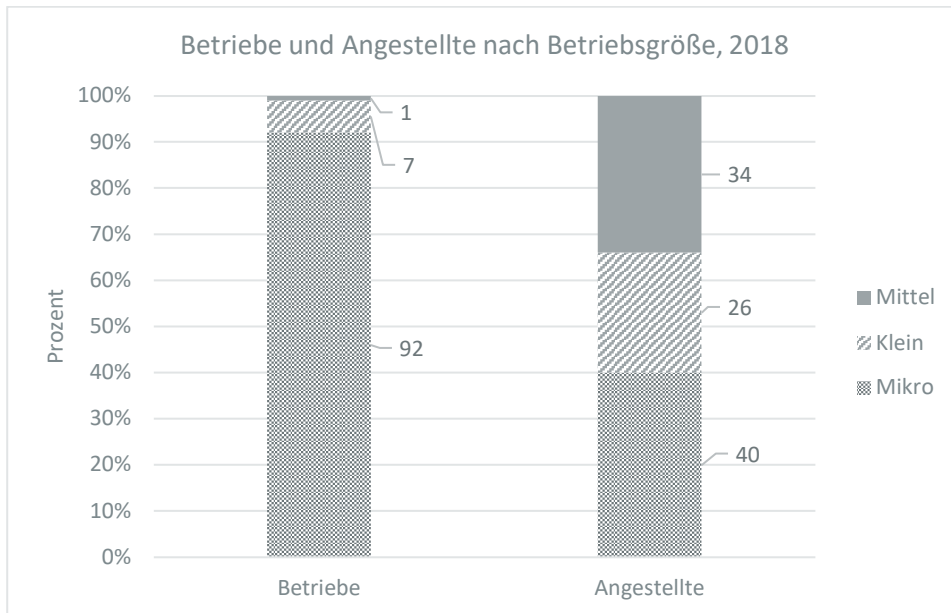


ABB. 3 - BETRIEBE UND ANGESTELLTE NACH BETRIEBSGRÖÖE IN PROZENT. QUELLE: ASTAT, 2022

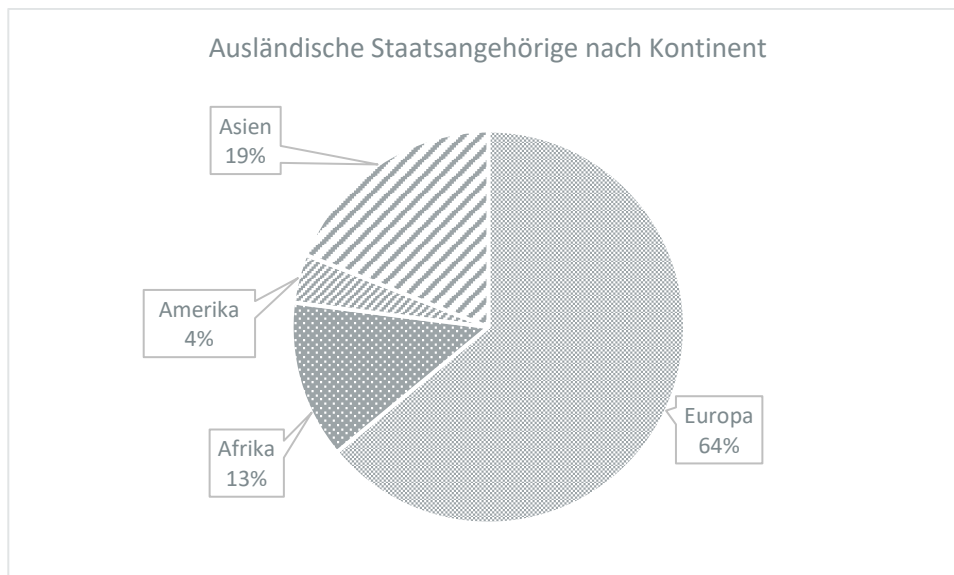
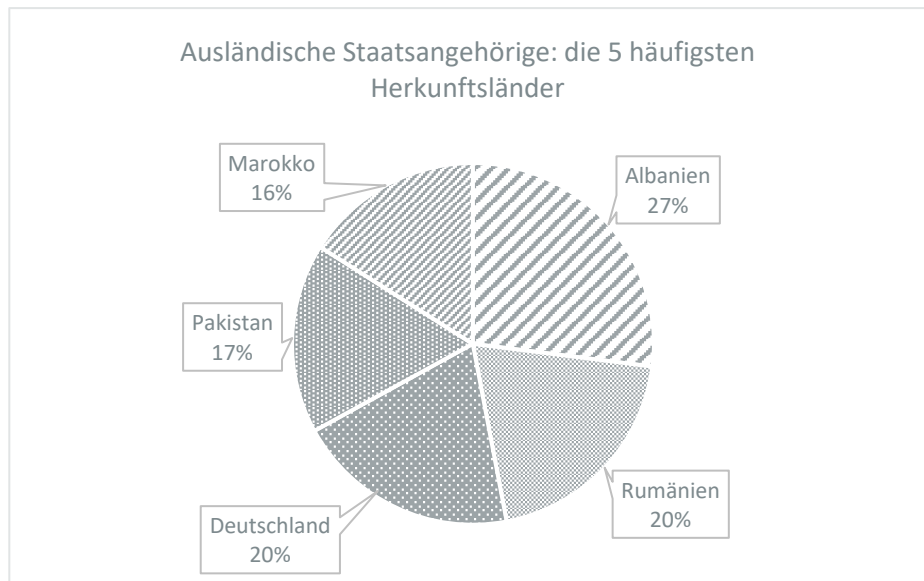


ABB. 4 - QUELLE: ASTAT,
DIE DAUERZÄHLUNG DER BEVÖLKERUNG
IN SÜDTIROL - 2020



**ABB. 5 - QUELLE: ASTAT,
DIE DAUERZÄHLUNG DER BEVÖLKERUNG
IN SÜDTIROL - 2020**

Art der Genehmigungen und Einbürgerungen

Von den Ausländerinnen und Ausländern aus Nicht-EU-Staaten in Südtirol besaßen Ende 2020 33.210 (56,6 Prozent) eine dauerhafte Aufenthaltsgenehmigung für die Europäische Union. Die Gründe für die befristete Aufenthaltsgenehmigung (14.417) waren familiäre Gründe (56,4 Prozent), internationaler Schutz/ehemalige humanitäre Gründe (20,8%), Arbeit (19,0%). Die Genehmigungen für Asylanträge belaufen sich auf 7,9% der Gesamtzahl und die Asylgenehmigungen auf 5,8%.

Die Anzahl der im Südtiroler System aufgenommenen Personen ist von 1.642 im Jahr 2017 (verteilt auf 31 Einrichtungen) auf ungefähr 1.500 im Juni 2021 gestiegen. Es bleibt noch die Frage, wie die Präsenz der ukrainischen Personen gezählt wird, die bekanntlich nicht unter die Verfahren zur Beantragung von internationalem Schutz fallen, sondern vorübergehenden Schutz genießen.

In Bezug auf die Anwesenheit im Aufnahmesystem ist hervorzuheben, dass die überwiegende Mehrzahl der in Südtirol Anwesenden mit ausländischer Staatsangehörigkeit mit einer regulären Aufenthaltsgenehmigung aus wirtschaftlichen/beruflichen Gründen oder zur Familienzusammenführung ansässig sind. Die Personen, die sich in der Provinz in Erwartung des Ausgangs des Verfahrens zur Anerkennung des internationalen Schutzes aufhalten, um Asyl zu beantragen, oder die im Besitz des Flüchtlingsstatus und des humanitären Schutzes sind, machen somit nur einen geringen Prozentsatz aus.

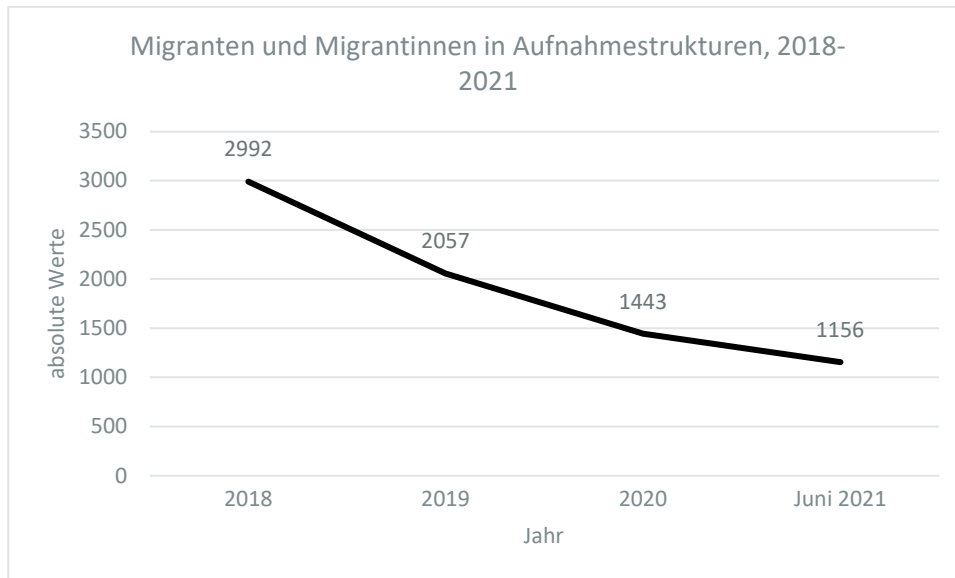


ABB. 6 – MIGRANTEN UND MIGRANTINNEN IN AUFNAHMESTRUKTUREN IN SÜDTIROL QUELLE: IDOS, DOSSIER STATISTICO IMMIGRAZIONE 2021

Um die Daten über die Beteiligung von Ausländischen am lokalen Arbeitsmarkt zu interpretieren, muss die **Auswirkung der Einbürgerungsprozesse** berücksichtigt werden, durch die Personen ausländischer Herkunft mit Wohnsitz in der autonomen Provinz Bozen die italienische Staatsbürgerschaft erhalten.

In den letzten zwei Jahrzehnten haben ca. 19.250 Personen ausländischer Herkunft in Südtirol die italienische Staatsbürgerschaft erworben. Allgemein erwerben vier von fünf Antragstellenden die italienische Staatsbürgerschaft aufgrund von Ansässigkeit, nur eine Person von fünf aufgrund von Eheschließung, was auf eine langfristige Aufenthaltsdauer und ein wahrscheinliches Arbeitsverhältnis schließen lässt³⁸.

Die Einbürgerungsquote, d.h. die Anzahl der Einbürgerungen je 100 ausländische Ansässige, schwankt im Laufe der Zeit: ein Höchststand wurde im Jahr 2015 erreicht, d. h. 10 Jahre nach Erreichung der Mindestdauer von 10 Jahren für die Beantragung der Einbürgerung aufgrund der Ansässigkeit. In Südtirol bezieht sich etwa ein Drittel der Einbürgerungen auf Personen, die auf dem Arbeitsmarkt tätig sind³⁹. Dieses Phänomen muss berücksichtigt werden, denn wenn eine ausländische und beschäftigte Person die italienische Staatsbürgerschaft erhält, verringert sich die Anzahl der ausländischen Beschäftigten, während die Anzahl der beschäftigten Italiener und Italienerinnen steigt, ohne dass sich jedoch der Beschäftigtenstatus der betreffenden Person ändert.

In Anbetracht der Zeitreihen, d.h. der Entwicklung der Arbeitsmarktdaten im Laufe der Zeit, ist es daher wichtig, Veränderungen des Beschäftigungsstands von Veränderungen des Staatsbürgerschaftsstands zu unterscheiden. Denn wenn Personen ausländischer Herkunft eingebürgert werden, wirkt sich das auf die Statistiken aus, die sich auf italienische Staatsbürgerinnen und Staatsbürger beziehen. Schließlich ist hervorzuheben, dass der Effekt der Einbürgerungen im Laufe der Jahre zwangsläufig zunehmen wird, und zwar immer dann, wenn Personen ausländischer Herkunft, die sich langfristig in Italien aufhalten, die Staatsbürgerschaft erwerben.

³⁸ ASTAT (2020) Erwerb der italienischen Staatsbürgerschaft in Südtirol - 2016-2019 https://astat.provinz.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1073513

³⁹ ASTAT (2014) Die Folgen der Einbürgerungen auf die Arbeitsmarktstatistiken, https://www.provinz.bz.it/arbeit-wirtschaft/arbeit/statistik/arbeitsmarkt-news.asp?utm_campaign=lv-new&utm_source=click&utm_medium=red-arrow&641_action=300&641_image_id=333286

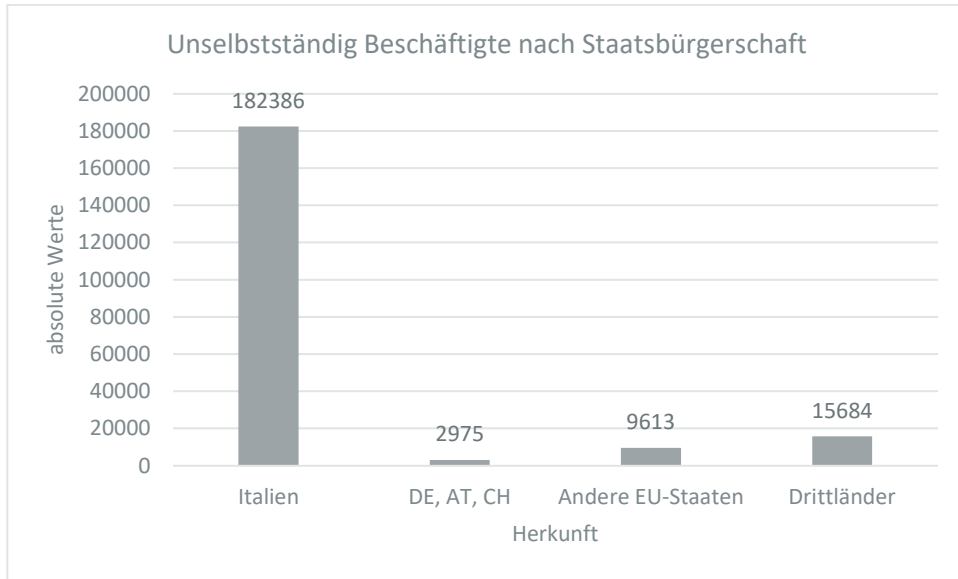


ABB. 7 - UNSELBSTSTÄNDIG BESCHÄFTIGTE NACH STAATSBÜRGERSCHAFT. QUELLE: ABTEILUNG ARBEIT, SCHAUBILDER 2022.

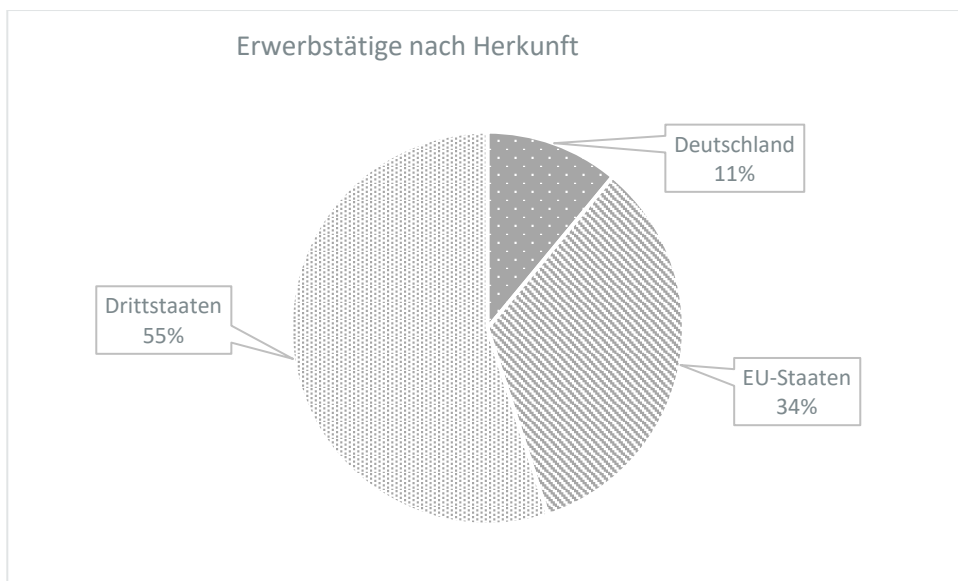


ABB. 8 - ERWERBSTÄTIGE NACH HERKUNFT IN PROZENT. QUELLE: ABTEILUNG ARBEIT, SCHAUBILDER 2022.

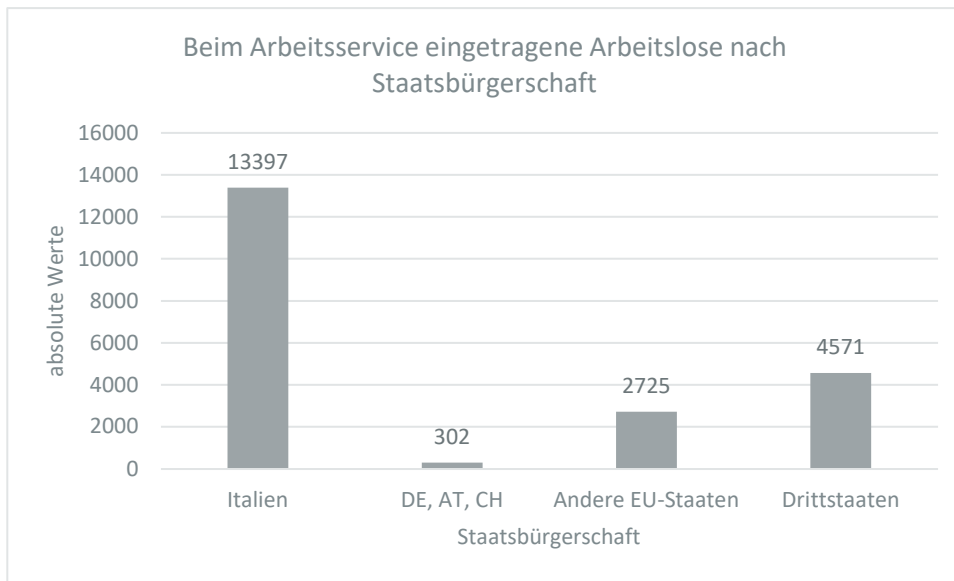


ABB. 9 - BEIM ARBEITSSERVICE EINGETRAGENE ARBEITSLÖSE NACH STAATSBÜRGERSCHAFT. QUELLE: ABTEILUNG ARBEIT, SCHAUBILDER 2022.

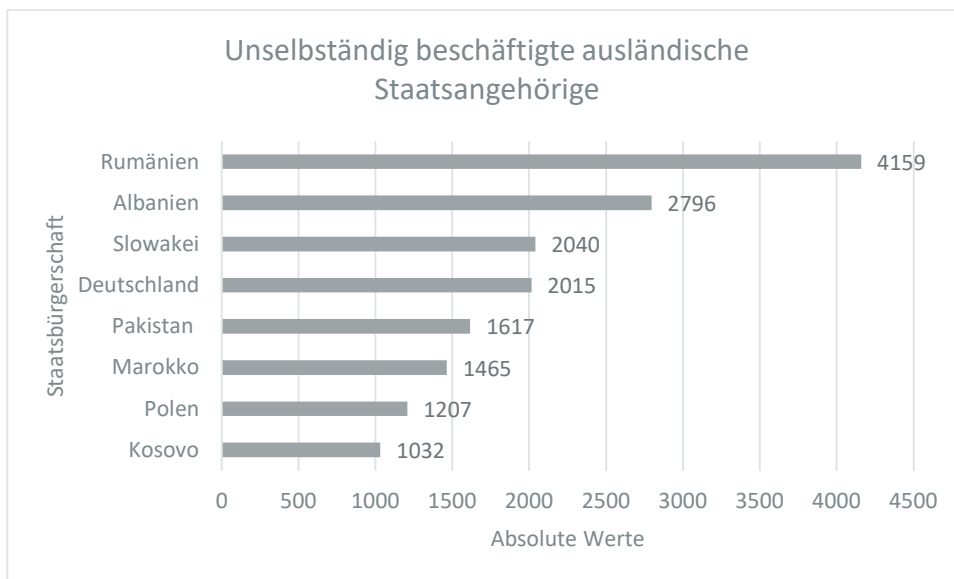


ABB. 10 – UNSELBSTÄNDIG BESCHÄFTIGTE AUSLÄNDISCHE STAATSGEHÖRIGE NACH STAATSBÜRGERSCHAFT. . QUELLE: ABTEILUNG ARBEIT, SCHAUBILDER 2022.

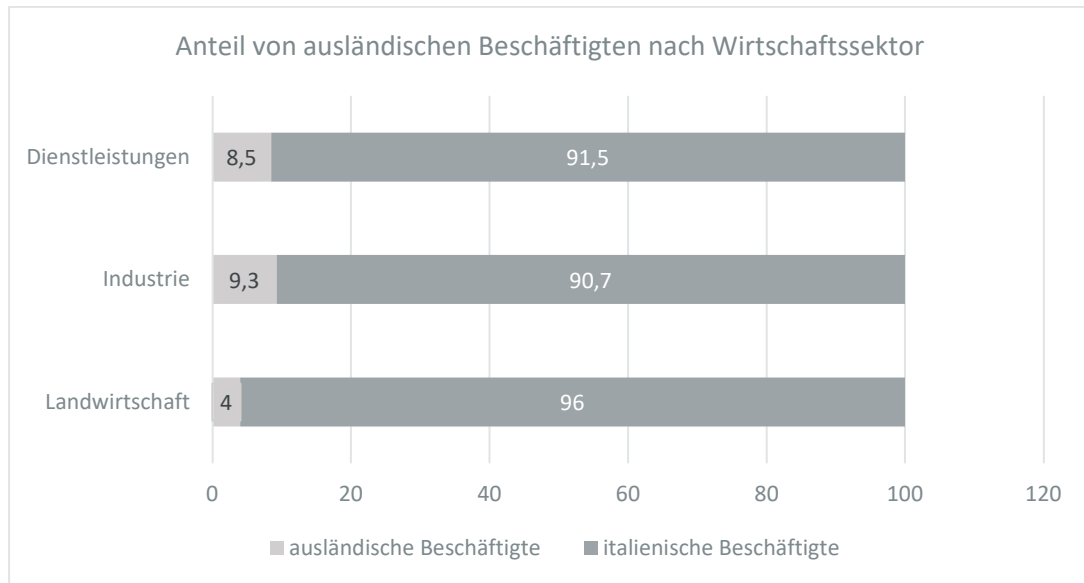


ABB. 11 – ANTEIL AUSLÄNDISCHER ARBEITSKRÄFTE AUF GESAMTZAHL DER BESCHÄFTIGTEN NACH WIRTSCHAFTSSEKTOR. QUELLE: IDOS, DOSSIER STATISTICO IMMIGRAZIONE 2021.