

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Diversity Management in der Landesverwaltung

Erhebung gemäß Artikel 50, Absatz 1, Buchstabe e) des Landesgesetzes Nr. 6/2022

PRÜFER:INNEN

Wolfgang Bauer
Elena Eccher

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Oktober 2025

INHALT

I.	BEGRÜNDUNG UND ZIEL DER ERHEBUNG ZUM DIVERSITY MANAGEMENT -----	4
II.	UMFANG UND METHODISCHER ANSATZ -----	4
III.	ORDNUNGSRAHMEN -----	5
IV.	SACHVERHALTSDARSTELLUNG -----	5
V.	BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN -----	8

I. Begründung und Ziel der Erhebung zum Diversity Management

Artikel 50 des Landesgesetzes Nr. 6/2022 sieht in Absatz 1, Buchstabe e) vor, dass die Prüfstelle einen Bericht über die Gesetzmäßigkeit, die Unparteilichkeit und die reibungslose Abwicklung der Verwaltungstätigkeit des Landes und der von ihm abhängigen Körperschaften verfasst.

Die Wahrnehmung dieser Aufgabe wurde daher auch in das Arbeitsprogramm für das Jahr 2025 aufgenommen.

Die Auswahl des Themas *Diversity Management in der Landesverwaltung* erfolgte aufgrund der besonderen Chancen und Herausforderungen von Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung.¹

Ziel der Erhebung ist es festzustellen, welche Bedeutung das Thema für die Landesverwaltung hat, wie divers diese ist, welche Strategien/Konzepte und Maßnahmen/Aktionen für ein Diversity Management umgesetzt oder geplant sind und mit welchem Governance-Modell.

Schließlich sollen einige wesentliche Schlussfolgerungen gezogen und gegebenenfalls Handlungsempfehlungen formuliert werden.

II. Umfang und methodischer Ansatz

Im Einklang mit der gesetzlichen Vorgabe wird ein integrativer Prüfungsansatz gewählt: die Erhebung beinhaltet demnach Elemente einer Recht- und Ordnungsmäßigkeits- sowie einer System- und Organisationsprüfung.

Die Erhebung wurde gemäß den Leitlinien für die Prüfungs- und Beratungstätigkeit der Prüfstelle² auf der Grundlage der internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (*Institute of Internal Auditors*) durchgeführt.

Die Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der Rechts- und Sachlage im Bereich *Diversity Management* erstreckt sich auf die für die Landesverwaltung relevanten strategischen Dokumente, Maßnahmen und Instrumente sowie die involvierten Stakeholder.

Die wesentlichen Schlussfolgerungen werden im letzten Teil des Berichts dargestellt.

Für den Austausch mit den Verantwortlichen der Generaldirektion wurde ein detaillierter Fragenkatalog ausgearbeitet, dessen Beantwortung schriftlich erfolgt ist.

¹ „In einem gelungenen Diversity Management steckt ein riesengroßes Potential“, Dr. Jean-Luc Vey, in *Quo vadis Diversität im öffentlichen Dienst?* In: *Innovative Verwaltung* 3/2023, S. 19 ff.

² [Grundsatzdokumente | Südtiroler Landtag \(landtag-bz.org\)](https://www.landtag-bz.org/Grundsatzdokumente)

III. Ordnungsrahmen

In der Literatur wird *Diversität* definiert als ein „Konzept, das auf den Wert von Vielfalt setzt und Menschen in ihrer Individualität annimmt, respektiert und fördert. Ziel ist, dass alle Menschen sich mit ihren individuellen Fähigkeiten in ihrer Organisation einbringen können. Sie ist eine große Chance für die Verwaltung, um attraktive Arbeitgeberin zu sein, dem demografischen Wandel zu begegnen, neue Talente zu gewinnen, Perspektivenvielfalt, Problemlösungsfähigkeit und Kreativität zu fördern sowie bürgerorientierter und innovativer zu sein. Mit Diversität sind auch demokratische Werte und Ziele wie Chancengleichheit, gleichberechtigte Teilhabe, Partizipation, Repräsentanz und gesellschaftlicher Zusammenhalt verbunden. Die Verwaltung trägt daher besondere gesellschaftliche Verantwortung: Sie muss sichtbares Vorbild sein und sich zum Spiegelbild der Gesellschaft entwickeln.“³

Diversity bedeutet also Perspektivenvielfalt und umfasst gemäß Charta der Vielfalt⁴ sieben Vielfaltsdimensionen: Alter, Migrationsgeschichte und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft und Lebenssituation.

Die europäische Plattform der Diversity Charters, eine Initiative der Europäischen Kommission, unterstützt öffentliche und private Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien für Vielfalt und Inklusion.⁵

Für die vorliegende Erhebung relevant sind eine Reihe von strategischen Planungsdokumenten, Aktionsplänen und Verwaltungsmaßnahmen, welche (auch) das Thema *Diversität* und *Diversity Management* zum Gegenstand haben. Dazu zählen insbesondere das Regierungsprogramm für die laufende Legislaturperiode, der Integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan der Landesverwaltung (PIAO), die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes „Everyday for Future“, der Personalentwicklungsplan der Landesverwaltung, der Gender Equality Plan (GEP), der Gleichstellungsaktionsplan AEQUITAS und der Verhaltenskodex der Landesbediensteten.

IV. Sachverhaltsdarstellung

Im Folgenden werden die wesentlichen Punkte zur Rechts- und Sachlage auf der Grundlage der von der Generaldirektion gelieferten Antworten dargestellt.

Im einleitenden Teil zur Beantwortung des Fragebogens stellt die Generaldirektion die unter Punkt III. erwähnten strategischen Grundlagen für das Diversity Management in der Landesverwaltung vor, erläutert, welches die Stakeholder und Unterstützer, die konkreten Instrumente und Maßnahmen sind und weist auf den Austausch mit externen Akteuren hin.

Im Rahmen der detaillierten Antworten führt die Generaldirektion aus, dass sich die Landesverwaltung systematisch und strategisch mit der Repräsentation gesellschaftlicher Vielfalt auseinandersetzt und dass dies auf gesetzlicher, organisatorischer und praktischer Ebene erfolgt. Dazu verweist sie auf:

³ Dr. John Meister, Christian Zierau, *Diversitätsstrategien in der Praxis entwickeln*, in *Innovative Verwaltung* 10/24, S. 12 ff.

Eine umfangreiche Auseinandersetzung mit dem Thema findet sich in: *Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung* von John Meister und Matthias Hörmeyer (Hrsg.), Springer Gabler, 2023.

⁴ Die **Charta der Vielfalt** ist eine 2006 in Deutschland veröffentlichte Selbstverpflichtung und eine Non-Profit-Organisation, die sich dafür einsetzt, dass Organisationen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erklären die Arbeitgebenden, dass sie Chancengleichheit für ihre Beschäftigten herstellen bzw. fördern.

⁵ Dabei hat jedes teilnehmende Land eine nationale Charta als Selbstverpflichtung zur Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz; in Italien handelt es sich um die *Carta per le pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*.

- institutionelle Maßnahmen (Personalordnung und Kollektivverträge; Landesgesetz Nr. 7/2015 zur Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderungen; Schaffung neuer Berufsbilder, um den Zugang zum öffentlichen Dienst zu erleichtern),
- die strategische Planung (der integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan-PIAO 2025-2027 enthält strategische Ziele zur Förderung von Inklusion, Zugänglichkeit und Diversität in der Verwaltung; der Gleichstellungsaktionsplan 2023-2028 zielt auf die Förderung von Gleichstellung und Vielfalt; der Gender Equality Plan 2024-2026 als Instrument zur Umsetzung von Gleichstellungszielen) und
- Bildung und Sensibilisierung (durch Maßnahmen des Amtes für Personalentwicklung; durch die Kampagne „Respect“ zur Förderung eines respektvollen Umgangs).

Ohne ausdrücklich auf die unter Punkt III. erwähnten sieben Vielfaltsdimensionen Bezug zu nehmen, erklärt die Generaldirektion, sich an einem breitfassten Verständnis von Diversity Management zu orientieren, das neben der Gleichbehandlung der Geschlechter auch auf Inklusion und Teilhabe abzielt und verschiedenste Aspekte der Vielfalt miteinbezieht.

Durch die Verankerung des Einheitlichen Garantiekomitees⁶ (EGK) in der Personalordnung und die Integration in die Führungs- und Organisationskultur erhält das Thema Diversität einen strukturellen Stellenwert. Das EKG ist unter anderem für die Beratung und Sensibilisierung zu Diversitätsthemen zuständig. Diversity Management ist ein Querschnittsthema in der Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung. Vielfalt gilt, immer laut Aussage der Generaldirektion, als Ressource für Kreativität, Innovation und Zusammenarbeit.

Auf die Fragen, ob die Landesverwaltung im Rahmen einer Selbstanalyse den Ist-Zustand und den Bedarf nach Diversität ermittelt hat und ob aus Erhebungen eine besondere Sensibilität für die Wertschätzung und Förderung personeller Vielfalt hervorgegangen ist, verweist die Generaldirektion allgemein auf die Ergebnisse von Analysen und Bewertungen (Genderbericht, Controlling Berichte, Erhebung zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz u. a.), welche Rückschlüsse zum Thema Diversität zulassen und in strategische Maßnahmen und interne Entscheidungen einfließen.

Um ein strategisches Diversity Management in der Landesverwaltung bekannt zu machen, wird myNEWS als interner Kommunikationskanal benutzt; für die Implementierung weist die Generaldirektion insbesondere auf den Personalentwicklungsplan (Förderung der Inklusion und Chancengleichheit) und auf die Führungskräfte-, Organisations- und Teamentwicklung hin, in dessen Rahmen ein strategischer Ansatz verfolgt wird. Konkrete Maßnahmen zur Implementierung und Gestaltung von Diversität werden auch auf der Grundlage des Gender Equality Plans umgesetzt.

Die Generaldirektion beschreibt ausführlich, wie sich Diversity Management durch alle Bereiche des Personalmanagements zieht (Auswahl, Aufnahme, Einarbeitung, Entwicklung des Personals). Dazu berichtet sie beispielsweise von den verpflichtenden Schulungen zum Verhaltenskodex, vom E-Learning-Kurs RIFORMA MENTIS, von den Möglichkeiten der internen Mobilität und der Flexibilität der Arbeitszeiten, um veränderten Situationen und Lebensumständen Rechnung zu tragen.

Besondere Bestimmungen gelten für die Aufnahme bzw. Eingliederung von Menschen mit Beeinträchtigung und andere Personen, die Anspruch auf eine gesetzlich vorgesehene Einstellung haben.

⁶ Das Einheitliche Garantiekomitee für Chancengleichheit, Wohlbefinden der Bediensteten und Nichtdiskriminierung (Artikel 14 des LG Nr. 6/2015) ist bei der Generaldirektion angesiedelt, das Amt für Personalentwicklung betreut das Sekretariat.

Der Diversitätsansatz wird besonders auch von den Führungskräften unterstützt. Der Verhaltenskodex sieht vor, dass Führungskräfte u. a. ein respektvolles und kollegiales Miteinander fördern und die Inklusion gewährleisten. Inklusive Führung war Thema des Führungskräfte-tages 2025 und soll laut Generaldirektion in einer Seminarreihe weiter vertieft werden, bei der die Führungskräfte die Vielfalt in ihrer Organisationseinheit analysieren und lernen, die Potenziale von Diversität gezielt zu nutzen.

Für einen diversitätsrelevanten Austausch und zur Reflexion stehen laut Generaldirektion formelle und informelle „Räume“ zur Verfügung: durch Mitarbeitergespräche, Einzel- und Teamcoachings, Teamentwicklungsmaßnahmen, Supervisionen u. a. m. soll die Kultur der Vielfalt gestärkt werden.

Auf die Frage, inwieweit die Landesverwaltung bei der Erbringung ihrer Dienstleistungen diversitätsbezogene Aspekte berücksichtigt, teilt die Generaldirektion mit, dass das Dienstleistungsangebot systematisch in Hinblick auf die Bedürfnisse einer vielfältigen Gesellschaft gestaltet wird. Dies geschieht beispielsweise durch die Einführung neuer Berufsbilder, durch mehrsprachige und niederschwellige Angebote und durch Programme zur Förderung von Integration und Teilhabe; Webseiten werden auch in einfacher Sprache und barrierefrei gestaltet, die Mitarbeitenden werden umfassend zum Thema digitale Inklusion geschult.

Diversitätsrelevante Kompetenzen werden in der Landesverwaltung aktiv genutzt und tragen laut Generaldirektion wesentlich zur Qualitätssteigerung öffentlicher Dienstleistungen und zum sozialen Zusammenhalt bei.

Ein besonderer Bedarf an Mitarbeitenden mit Diversitätskompetenz besteht in Bereichen mit direktem Bürger:innenkontakt, in sozialen und pädagogischen Feldern und in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Diversitätsziele als integraler Bestandteil des Performance-Managements der Landesverwaltung werden im Rahmen der strategischen Zielsetzungen sowie der Nachhaltigkeitsziele (wie Geschlechtergleichstellung, menschenwürdige Arbeit, weniger Ungleichheiten, Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen) verfolgt.⁷ Zentrales Instrument ist dabei der Gender Equality Plan, der laut Generaldirektion für den nächsten Dreijahreszeitraum um weitere Aspekte ergänzt werden soll.

Die Generaldirektion bestätigt, dass die Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen des Performanceberichts überprüft und bewertet und die entsprechenden Ergebnisse für die Weiterentwicklung genutzt werden.

Die Einrichtung einer eigenen Diversity-Stelle mit der Aufgabe, Diversity-Maßnahmen zu initiieren und zu koordinieren, ist nicht vorgesehen. Vielmehr verweist die Generaldirektion auf das bestehende Netzwerk in der Landesverwaltung, in dessen Rahmen unterschiedliche Kompetenzen genutzt, Synergien geschaffen und Maßnahmen abgestimmt werden. Das Amt für Personalentwicklung koordiniert außerdem den Gender Equality Plan.

Die strukturellen Ressourcen für das Thema bzw. den Bereich Diversität werden von der Generaldirektion als ausreichend bewertet.

Zur Organisations- und zur Fehlerkultur in der Landesverwaltung äußert sich die Generaldirektion dahingehend, dass eine offene und lernorientierte Verwaltungskultur angestrebt wird, in der Diversität geschätzt und Fehler als Lernchancen verstanden werden. Die im Rahmen des Führungskräfte-tages 2025 gemeinsam festgelegten wichtigsten Führungswerte sind: Vertrauen, Respekt und Wertschätzung sowie Verantwortungsbewusstsein.

⁷ Im PIAO 2024-2026 sind 59 strategische Ziele (von insgesamt 170) und 57 Entwicklungsschwerpunkte (von insgesamt 238) den erwähnten Nachhaltigkeitszielen (SDGs 5, 8, 10 und 16) zugeordnet.

Die Landesverwaltung ist in diversitätsspezifischem Dialog und Austausch mit Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft; hervorzuheben ist dabei die beim Amt für Kinder- und Jugendschutz und soziale Inklusion angesiedelte Koordinierungsstelle für Integration (KOI), welche über ein weitreichendes Netzwerk verfügt und informierend und beratend zum Thema integrierte Gesellschaft tätig ist. Nichtregierungsorganisationen und Integrationsbeiräte sind gemäß Ausführungen der Generaldirektion wichtige Partner bei der Gestaltung einer vielfältigen Verwaltungskultur; die Beteiligung ist dabei strukturell verankert und/oder projektbezogen flexibel gestaltet (als Beispiele werden Runde Tische zu Integration und sozialem Zusammenhalt, Kooperationsprojekte und die Beteiligung an Studien angeführt).

Die Eurac-Studie „Vielfalt zählt sich aus“ (2023) hat u. a. den Wunsch nach der Errichtung einer bereichsübergreifenden Plattform aufgezeigt, um sich zu Diversity-Themen auszutauschen und Synergien zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Bildung und Zivilgesellschaft zu schaffen; laut Generaldirektion steht eine konkrete Umsetzung noch aus, diese könnte aber Teil der strategischen Weiterentwicklung des Diversity Managements in Südtirol werden.

Die Absicht, wie in der genannten Studie angeregt, auf gesetzgeberischer Ebene einzugreifen, besteht laut Generaldirektion aktuell nicht, jedenfalls aber wird die Bereitschaft signalisiert, diese Impulse in künftige politische und gesetzgeberische Entwicklungen einfließen zu lassen.

V. Bewertung und Empfehlungen

Diversity Management ist ein ganzheitlicher Lösungsansatz für den Umgang mit einer sich immer schneller wandelnden und oft als unsicher wahrgenommenen Realität. Die Einführung einer Diversitätsstrategie und die praktische Umsetzung von Vielfalt können zur Bewältigung zahlreicher Herausforderungen beitragen, vor die auch die öffentliche Verwaltung gestellt ist.⁸

Die Investition in Vielfalt stärkt die Arbeitgeberattraktivität, die Innovationskraft, die Wettbewerbsfähigkeit und die Resilienz.⁹

Aus der Beantwortung des Fragenkatalogs durch die Generaldirektion ergibt sich ein Gesamtbild zum Diversity Management in der Landesverwaltung, das gekennzeichnet ist durch Bewusstsein und Sensibilität für das Thema.

Dass die Landesverwaltung der Diversität eine wichtige Bedeutung beimisst, geht aus verschiedenen strategischen Planungsdokumenten und den entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen hervor.

Diversity Management als Querschnittsaufgabe findet somit Berücksichtigung und Ausdruck, mehr oder weniger stark ausgeprägt, in den Bereichen Verwaltungs- und Führungskultur, Personalmanagement und -entwicklung, Verwaltungsinnovation und digitale Teilhabe.

In Hinblick auf eine systematische und tiefgreifendere Valorisierung von Diversität in der Landesverwaltung wird eine enge Orientierung an den unter Punkt III. angeführten sieben Vielfaltdimensionen angeregt: Alter, Migrationsgeschichte und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft und Lebenssituation.

⁸ S. Fn 3.

⁹ Vielfalt nimmt Gestalt an, in Südtiroler Wirtschaftszeitung (SWZ) vom 4.7.2025.

Zur Stärkung des Diversity Managements in der Landesverwaltung wird außerdem seine Verankerung in einer eigenen (oder zumindest die Integration in eine bestehende Organisationseinheit) angeregt, um so – über das existierende Netzwerk hinausgehend – ein wirksames Governance-Modell für die Strategiegestaltung und Implementierung zu gewährleisten.

Im Rahmen einer Selbstanalyse könnten der Ist-Zustand und der Bedarf einer eventuellen Weiterentwicklung von Diversity Management in der Landesverwaltung ermittelt werden.¹⁰

Die Einrichtung einer bereichsübergreifenden Plattform, laut einer Studie der Eurac aus dem Jahr 2023 von mehreren Akteuren angeregt, um den Austausch zu Diversity-Themen zu verbessern und Synergien zwischen den Akteuren zu schaffen, sollte konkretisiert werden.

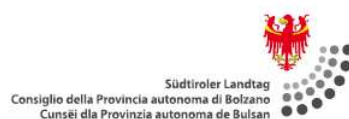
Ein Follow-up zu den ausgesprochenen Empfehlungen erfolgt Ende 2026.

Abschließend sei den Verantwortlichen der Generaldirektion für die offene und konstruktive Zusammenarbeit im Zuge der Erhebung gedankt.

Wolfgang Bauer

Elena Eccher

¹⁰ Für eine Selbstanalyse kommen in der Praxis sogenannte Diversity-Checks zur Anwendung, wie der Wiener Diversity-Check, das Berliner Diversometer oder der Online-Diversity-Check der TU Dortmund (s. Leitfaden *Diversity Mainstreaming für Verwaltungen* der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, S.17). Im Kontext von Diversity, Equity und Inclusion (DEI) werden in der Fachliteratur auch verschiedene sogenannte Reifegradmodelle vorgeschlagen, welche der Bestandsaufnahme und der gezielten Weiterentwicklung dienen.



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp