

DGWF-Jahrestagung 2016: Die Vielfalt der Lifelong Learners -
Herausforderungen für die Weiterbildung an Hochschulen

Institutionenwandel und Diversitätsmanagement an österreichischen Hochschulen

Karin Gutiérrez-Lobos, Medizinische Universität Wien
Katharina Mallich-Pötz, AUCEN

15. September 2016

Institutionenwandel – Herausforderungen für Universitäten

- Autonomie
- Effektive und effiziente Organisation
- Stärkere Internationalisierung, Vernetzung
- Profilbildung, Wettbewerb
- Exzellenz
- Externe Finanzierungsquellen
- Bedürfnisse des (wiss.) Nachwuchses
- Diversität?

From government to governance
From teaching to learning
From research to innovation
Third mission



Warum Diversity Management?

Beispiel: Die Macht der Vornamen ...

Are **Emily** and **Greg** more employable than **Lakisha** and **Jamal**? A Field Experiment on Labor Markt Discrimination (Bertrand & Mullainathan, 2004):

- Einfluss von Vornamen auf dem Arbeitsmarkt, die mit Hautfarbe assoziiert werden

Sexism and Nepotism in Peer Review (Wenneras & Wold in: Nature, 1997):

- Einfluss auf Vergabe von Grants, wenn Vornamen bekannt.

WHY IS JOHN MORE LIKELY TO BECOME DEPARTMENT CHAIR THAN JENNIFER?

MOLLY CARNES, MD, MS, and (by invitation) CHRISTIE M. BARTELS, MD, MS, CAROL ISAAC, PHD, ANNA KAAZT, MPH, PHD, and CHRISTINE KOLEHMAINEN, MD, MS

MADISON, WI

ABSTRACT

This article reviews some of our research on how gender stereotypes and their accompanying assumptions and expectations can influence the careers of male and female physicians and scientists in a myriad of subtle ways. Although stereotype-based cognitive biases may be invisible and unintentional, they nevertheless shape the experiences of women in academic medicine in ways that frequently constrain their opportunities. We present research on the following: 1) subtle differences in the evaluation of male and female medical students as revealed through text analysis of written evaluations at a critical career juncture, 2) how cultural assumptions about the way men and women should and should not behave influence medical residents' experiences as leaders, and 3) how approaching gender bias among faculty in academic medicine, science, and engineering as a remedial habit can be successful in changing individual behaviors and in improving department climate.

Moss-Racusin, C et al,
Science faculty's subtle gender biases favor male students
PNAS 2012, 16474-16479

Faculty participants rated the **male applicant** as significantly **more competent** and hireable **than** the (identical) **female applicant**. These participants also selected a higher starting salary and offered more career mentoring to the male applicant. The gender of the faculty participants did not affect responses, such that female and male faculty were equally likely to exhibit bias against the female student.



NIH Public Access

Author Manuscript

Acad Med. Author manuscript; available in PMC 2013 April 1.

Published in final edited form as:

Acad Med. 2012 April ; 87(4): 506-512. doi:10.1097/ACM.0b013e318248f718.

Does Stereotype Threat Affect Women in Academic Medicine?

Diana Jill Burgess, PhD[investigator at the Center for Chronic Disease Outcomes Research].

Department of Veterans Affairs Medical Center, and associate professor, Department of Medicine, University of Minnesota Medical School, Minneapolis, Minnesota

Anne Joseph, MD, MPH[Wexler Professor of Medicine and director].

Applied Clinical Research Program, University of Minnesota Medical School, Minneapolis, Minnesota

Michelle van Ryn, PhD, MPH[professor], and

Department of Family Medicine and Community Health, University of Minnesota Medical School, Minneapolis, Minnesota

Molly Carnes, MD, MS[director]

Center for Women's Health Research, University of Wisconsin-Madison and Meriter Hospital; professor, Departments of Medicine and Psychiatry, University of Wisconsin-Madison School of Medicine and Public Health; professor, Department of Industrial and Systems Engineering, and co-director, Women in Science and Engineering Leadership Institute, University of Wisconsin-Madison College of Engineering; and director, Women Veterans Health Program, William S. Middleton Memorial Veterans Hospital, Madison, Wisconsin

Miller, D. I et al
Women's Representation in Science Predicts National Gender-Science Stereotypes: Evidence From 66 Nations.

J Ed Psychology 2015, Vol. 107, No. 3, 631-644

Data from 350,000 participants in 66 nations indicated that higher female enrollment in tertiary science education (community college or above) related to weaker explicit and implicit national gender-science stereotypes. **Higher female employment in the researcher workforce related to weaker explicit, but not implicit, gender-science stereotypes.**

NIH-PA Author Manuscript

NIH-PA Author Manuscript

NIH-PA Author Manuscript

Wissenschaftliche Leistung und Exzellenz – ein Fall für DiM?

Leistung als universell gültiges, rational begründetes Unterscheidungsmerkmal um Hierarchie und unterschiedliche Positionierung zu legitimieren

- Leistung existiert aber nicht unabhängig von verschiedenen Akteur_innen: Sie muss dargestellt und zugeschrieben werden.
- Leistung ist Zuschreibungskategorie – ohne Zuschreibung keine Leistung.
- Tägliche wissenschaftliche Arbeit, Lehre wird erst in sozialen Zusammenhängen zu besonderer Leistung bzw. zu Exzellenz

Institutional accounts – hidden accounts

Ungleichheit dann als unfair erlebt, wenn Diskriminierungsmuster angewendet werden:

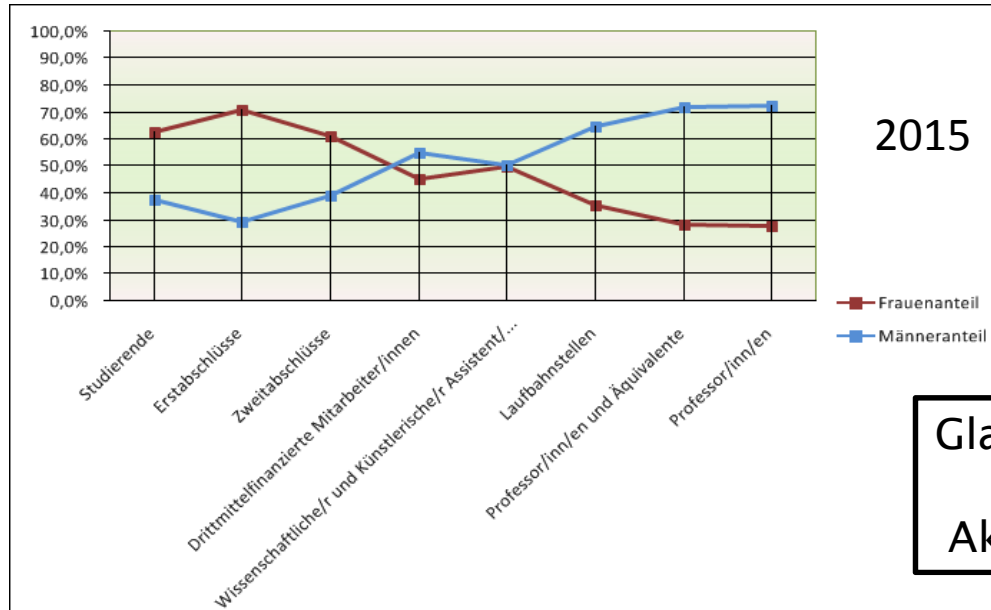
Personen mit gleicher oder besserer Qualifikation werden nicht angestellt weil,

- höhere Familienbindung und damit geringere Verlässlichkeit – Frauen
- Nachlassende Fähigkeiten – Ältere
- Geringere Loyalitäten, Vertrauenswürdigkeit – ethnische Minderheiten unterstellt werden.

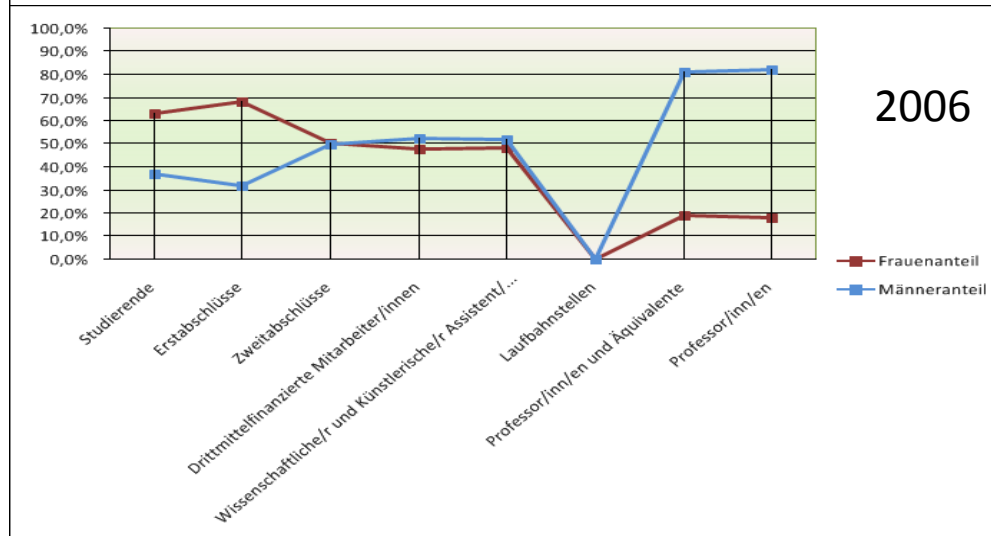
Gender und Exzellenz

- Kein einheitlicher Konsens über Kriterien und Definition
- Indikatoren wie Publikationsrate, Zitationshäufigkeit, Peer Review, Drittmittelinwerbung, Netzwerke sind nicht gendersensibel
- Unterschiedliche Anwendung von Kriterien bei Frauen und Männern
- Mangelnde Transparenz in Entscheidungsprozessen
- Zusammensetzung der Entscheidungsgremien

Leaky pipeline 2015 und 2006 unidata 2016



Glasdeckenindex gesamt 2015 = 0,63
 Montanuniversität Leoben = 0,22
 Akademie der Bildende Künste = 0,97



Generation Y und Arbeitsbedingungen

Bärnighausen & Bloom 2009, Misfeldt et al. 2013:

- Adäquates und faires Gehalt sowie monetäre Anreize und finanzielle Sicherheit sind eine wichtige, jedoch nicht ausreichende Voraussetzung für Berufszufriedenheit und Motivation der Gesundheitsberufe.
- Hohe Gehälter haben zu Beginn positive Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit. Nach 5 Jahren nimmt positiver Einfluss im Verhältnis zu anderen Faktoren (z.B. positive Arbeitsplatzgestaltung) ab.

Positive Rahmenbedingungen:

- Working environment (professional autonomy, workload, support, managing conflicts, flat hierarchy,...)
- Working conditions according to generational demands
- Work-life balance
- Dual career services
- Continuous education
- Professional development, career development (mentoring, supervision,...)
- Participation, transparency
- Gender differences in choice of speciality

Generation Y – a new look at Gender Equality and Diversity?

„But let me tell you, this gender thing is history. You are looking at a guy who sat down with Margaret Thatcher across the table and talked about serious issues“.



- More dedicated to life/work balance and to actively working towards gender equality than previous generations (e.g., Bund, 2014).
- Compatibility of work and family flexible working schedules
- Take for granted many of the opportunities achieved by previous generations of women
- Generation Y women are not likely to return to gender inequality, but rather to gender distinctions
- The term “Feminism” may be under construction, but content is still appropriate

Voraussetzung für exzellente Forschung und Innovation

„Dazu gehört eine gewisse ‚Dichte‘ von Personen und Ideen, die sich gegenseitig anregen und die es schaffen, aus dem ‚mainstream‘ auszubrechen und unkonventionelle Wege zu gehen“.

(Helga Nowotny 2005)

„Je diverser die Eigenschaften der Akteure, umso unterschiedlicher sind die Erfahrungen und Problemlösungsstrategien, die generiert werden können. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit von radikalen Innovationen (Break-throughs). Nachteilig in einem stark diversen Netzwerk sind die hohen Steuerungs- und Übersetzungskosten. Außerdem droht eine babylonische Sprachverwirrung“.

(Katzmair 2005)

Diversity Management – Background

Diversity steht für Vielfalt und bezieht sich auf die bewusste Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Menschen und Gruppen hinsichtlich der Dimensionen Geschlecht, Alter, ethnische und soziale Herkunft, familiärer Status, physische und psychische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Religion.

Diversity Management ist eine Strategie zur Förderung der Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung von Vielfalt in Organisationen.

Diversity Management – Background

Entwicklungsgeschichte:

- Diversity Management entwickelte sich in den USA aus der Antidiskriminierungspolitik → „affirmative action“, um Diskriminierung benachteiligter Gruppen entgegenzuwirken
- In Europa / Österreich
 - Rechtliche Grundlagen (Vertrag von Amsterdam, Bundesverfassungsgesetz, (Bundes)Gleichbehandlungsgesetz)
 - Demographische Veränderungen
 - Internationalisierung / Globalisierung

Diversity Management – Background



- **Moralische Aspekte:** gleichwertige Behandlung, Toleranz, Fairness, gleiches Recht auf Zugang zu Ressourcen, Chancenausgleich durch bewusste Ungleichbehandlung, um existierende Nachteile zu kompensieren.
- **Demographische Aspekte:** Alter, Geschlecht, Migration
- **Gesetzliche Aspekte:** Antidiskriminierungsgesetze
- **Ökonomische Aspekte:**
 - Qualitätskriterium des Personalmanagements – Ratings
 - Arbeitskräfte werden diverser (Demographie, Globalisierung, Technologie) – erhöhen internationale Kooperationen, schmälern Bedeutung des physischen Arbeitsplatzes

„Die Verteidigung kultureller Vielfalt ist ein ethischer Imperativ, der untrennbar mit Achtung der Menschenwürde verbunden ist.“
UNESCO 2001

Umsetzung von Diversity Management an Institutionen – ein konkretes Beispiel

Strategische Verankerung

Entwicklungsplan (2009)

- Generationenübergreifende Förderung der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen
- Förderung und Integration von MitarbeiterInnen und Studierenden mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen

Leistungsvereinbarungen (2010 – 2012)

- Gender Medicine als Forschungsschwerpunkt
- Gender Budgeting
- Förderung einer Work-Life-Balance

Satzung:

- Frauenförderplan
 - Richtlinien für die Gleichstellung behinderter und chronisch kranker Personen
- Vizerektorin für Lehre, Gender & Diversity (2011): Karin Gutiérrez-Lobos

Leistungsvereinbarungen (2013 – 2015)

- Etablierung eines Diversity Managements
- Audit „hochschule und familie“

Betriebsvereinbarung betreffend Antidiskriminierung, partnerschaftliches Verhalten sowie Vermeidung und Bewältigung von innerbetrieblichem Mobbing

Strategische Verankerung

Etablierung einer Steuergruppe

- Initiiert durch Vizerektorin Gutiérrez-Lobos (2010)
- Einbeziehung von MedUni Wien – internen Stakeholdern wie BetriebsrätInnen, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Curriculumdirektion, ÖH, Behindertenbeirat, etc.)
- Begleitung durch das Institut Gabriele Bargehr, MSc



Beitritt zur Charta der Vielfalt (WKO, 2011)

Strategische Verankerung

Ziele des Diversity Managements:

- Abbau von Diskriminierung
- Förderung von Chancengleichheit
- Schaffen einer positiven kreativen Arbeitsatmosphäre
- konstruktiver und kooperativer Umgang miteinander bzw. mit Unterschieden

Ziele der Steuergruppe:

- Fokussierung und Schwerpunktsetzung
- Entwicklung von konkreten Maßnahmen
- Sensibilisierung
- MultiplikatorInnen-Effekt

Diversity-Steuergruppe

Umsetzungsmöglichkeiten*

- Individualebene: Umgang mit personeller Diversität (z.B. Personalauswahl)
- Gruppenebene: Arbeiten im Team (z.B. Schaffen einer Identifikation trotz bestehender Unterschiede)
- Organisationale Ebene: Verankerung von Werten in Leitbild, Mission Statement, etc.

Strategie der Steuergruppe

- Sensibilisierungs-Workshops
 - Was habe ich mit „Diversity“ zu tun? - Selbstreflexion
 - Was bedeutet Diversität an meiner Organisation?
- Konkretisierungs-Workshops
 - Wo wollen wir hin (persönlich, als Universität)?
 - Welche Zielgruppen wollen/ sollten wir ansprechen?
 - Woher wissen wir, ob/ was unsere Maßnahmen bewirken?
- Etablierung einer Diversity-Matrix

*) Süß, S. & M. Kleiner (2007). *Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation*. In: F. Keuper & H. Groten (Hrsg.), *Nachhaltiges Change Management: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven* (S. 317 - 338). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Diversity-Matrix

	Alter	Geschlecht	Sexuelle Orientierung	Physische/psychische Fähigkeiten	Ethnie/Herkunft	Hautfarbe
Zielgruppe 1	Ziel 1					
Zielgruppe 2	Ein Blick in Ihre Organisation ...		Ziel 2			
Zielgruppe 3						
.....						

Welche Zielgruppen sind in Ihrer Organisation relevant?

Welche Stakeholder würden Sie einbeziehen?

Diversity-Matrix

	Alter	Geschlecht	Sexuelle Orientierung	Physische/psychische Fähigkeiten	Ethnie/Herkunft	Hautfarbe	
Studierende Lehrende	Ziel 1			Ziel 3			
Wissenschaftliches Personal			Ziel 2		Ziel ...		
Service-/administr. Personal							
Führungskräfte							

- 1. Diversity-KoordinatorInnen
- 10. Diversity-Monitoring
- 12. Anreizsysteme
- 14. Workplace Diversity

inter-sektionell

Diversity Matrix

Diversity-Dimensionen Zielgruppen-Ebenen	Geschlecht	Alter	Inter-kulturalität	Physische/ psychische Fähigkeiten	Sexuelle Orientier- ungen	Religion/ Weltan- schauung	
Studierende/ Lehrende	9. Diversity Teaching			8. Zugang zum Studium			
	4. Diversity Mentoring						
Wissenschafte- rInnen, ForscherInnen	2. Diversity Studies						
	6. Mobilitäts- programme		7. Interkulturelle PatientInnen- betreuung				
Dienstleistungs- einrichtungen	15. Väterkarenz	5. Altersgerechte Arbeitszeiten					18. Inklusion und sexuelle Orientierung
Leitung/ Führungskräfte			13. Managing Diversity				

Am Beispiel der MedUni Wien

Diversity-Ziele (Auswahl)

- Seminarangebot der Personalentwicklung:
 - Managing Diversity
 - Interkulturelle PatientInnenbetreuung
 - Erfahrungsworkshop im Rollstuhl („Die andere Seite“)
- Inklusion & Sexuelle Orientierung
 - Regenbogengruppe
- Personalpolitische Maßnahmen/ Vereinbarkeit
 - Väterkarenz
 - Pflege von Angehörigen
 - Altersgerechte Arbeitszeiten
- Diversity Studies
 - Forcierung von Forschung zu Diversitätsthemen
 - Etablierung einer Auszeichnung (Preis)
- Mentoringprogramm

Diversity-Ziele operationalisieren

Ziel: ...

Zielgruppen: ...

Diversity Dimensionen: ...

Zuständigkeiten: ...

Zeithorizont: ...

Zielformulierung	... (SMART)
Maßnahmen	...
Evaluation der Maßnahmen	...

Diversity-Ziele „konkret“

4. Ziel: Diversity Mentoring

Zielgruppen: Wissenschaftliches und Allgemeines Personal, Führungskräfte, ÄrztInnen

Diversity Dimensionen: Alter, Interkulturalität, Behinderung, Gender, u.a.

Zuständigkeiten: Personalentwicklung

Zeithorizont: 12/12

Zielformulierung

4. Etablierung eines Mentoringprogramms zur Optimierung der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Altersgruppen und Geschlechts, kultureller Hintergründe, physischer Fähigkeiten, u.a.

Maßnahmen

- 4.1 Aufbau eines Pools von zur Verfügung stehenden MentorInnen
- 4.2 Erstellung eines Konzepts für das Diversity-Mentoringprogramm
- 4.3 Bewerbung des Mentoringprogramms
- 4.4 Start des Mentoringprogramms

Evaluation der Maßnahmen/ Kriterien

- 4.1 Ein Pool an MentorInnen steht zur Verfügung
- 4.2 Ein Konzept wurde erstellt
- 4.3 Der Aufbau des Mentoringprogramms wurde beworben und kommuniziert
- 4.4 Auswertung der Anzahl der Mentees und der MentorInnen pro Jahr, qualitative Evaluierung (Nutzenaspekt, Verbesserungsmöglichkeiten, etc.)

Diversity-Ziele „konkret“: Lehre

Diversität in der Lehre – warum?

- Diversität der PatientInnen:
Armut, Migration, Behinderung, weiblich_männlich, alt, jung, Religion, Sprachkenntnisse,....
 - Berücksichtigung bei PatientInnenbehandlung (Diagnose)
 - „Sprache“ der PatientInnen sprechen (leichte Sprache, Gebärdensprache)
 - Umgang mit Behinderungen, sexuellen Orientierungen,...
- Essentiell im Lehr- und Lernkontext
 - Sensibilisierung der Lehrenden für Diversity-Themen
 - Sensibilisierung der Studierenden

Diversity-Ziele „konkret“: Lehre

Diversity-Kompetenz der Lehrenden

- **Wissen** über gesellschaftliche Konstruktionen von Ungleichverhältnissen in Bezug auf die (Kern-) Dimensionen von Diversität
- **Bereitschaft** zur Reflexion der eigenen Sozialisation, Wahrnehmung, Einstellungen,...
- **Fähigkeit**, mit Differenzen und Vielfalt im (beruflichen) Alltag so umzugehen, dass allen Menschen bestmögliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden.
- **Motivation**, Chancengleichheit zu fördern

Diversity-Ziele „konkret“: Lehre

Diversitätssensible Didaktik:

- Diversity-gerechte Betreuung und Wahrnehmung der Studierenden sowie Interaktion mit ihnen, z.B.
 - ✓ Nehme ich unterschiedliche Bedürfnisse wahr?
 - ✓ Wen lasse ich sprechen und wie oft?
 - ✓ Nehme ich alle Aussagen gleich ernst?
 - ✓ Wie verteile ich Aufgaben? An wen?
- Reflexion und Überprüfung der Lehr- und Lernunterlagen in Hinblick auf Vermeidung von Stereotypen und Festschreibungen, z.B.
 - ✓ Werden verschiedene Perspektiven in die Lehrinhalte aufgenommen?
 - ✓ Werden mehrere kulturelle Traditionen einbezogen?
 - ✓ Wird versucht Stereotype aufzubrechen?

Diversity-Ziele „konkret“: Lehre

Integration von Diversity-Aspekten in das Medizinstudium:

Schwerpunkt **Geschlechterforschung** (Auszug):

- Block 1 VO: “Geschlecht und Medizin” (1 std.)
- Block 2 VO: “Gender-based Medicine” (3 std.)
- Tertiäre Innere Medizin, Angewandte Med. Wissenschaften, Psychiatrie
- Freie Wahlfächer: 2 Gender-Ringvorlesungen (jeweils 3 Std.)

Transkulturelle Aspekte (Auszug):

- Block 6 VO: “Transkulturelle familienmedizinische Aspekte“
- Block 15 VO: „Die weibliche Genitalverstümmelung aus ethno-medizinischer Sicht“

Menschen mit **Behinderung**

- Gebärdensprache für MedizinerInnen,

Freies **Wahlfach** „Diversity Ringvorlesung“

Postgraduelle Ausbildung: Universitätslehrgang für Gender Medicine,
Universitätslehrgang Transkulturelle Medizin und Diversity Care

Sensibilisieren, forschen und informieren



13.00 – 13.15 Uhr

Begrüßung durch Vizerektorin Karin Gutiérrez-Lobos

13.15 – 14.00 Uhr

Key Note: Gurdeep Parhar, University of British Columbia
Diversity – Recruiting, Supporting and Promoting Excellence

14.00 – 15.20 Uhr

Diversity in der medizinischen Forschung, Lehre & Patient_innenbetreuung

- Wolfgang Spiegel, Christine Princz
Zentrum für Public Health & Carmen da Santana,
University of São Paulo
EU-FP7 „RESTORE“ - supporting patients with language barriers and cultural barriers in a variety of European primary care settings
- Ulrike Salzer-Muhar
Universitätsklinik für Kinder- und Jugendheilkunde
Diversity Management in der Lehre - Dimensionen, Verantwortung und mögliche Zielsetzungen

Einladung

**Forschung, Lehre & Patient_innen-
betreuung im Fokus von Diversity**

MedUni Wien-Diversity-Konferenz

18.10.2012, 13.00 -17.00 Uhr

- Andreas Salat

Universitätsklinik für Chirurgie

Warum soll ich mir dafür Zeit nehmen? Diversität der

Patient_innen als Herausforderung für die ärztliche Tätigkeit

- Katharina Mallich

Stabstelle Personalentwicklung

Diversity Management an der MedUni Wien

15.20 – 15.30 Uhr

Kaffeepause



15.30 – 16.00 Uhr

Workshops mit MedUni Wien - Expert_innen zu den Themen:

- Lehre: A. Hofhansl und B. Krischer
 - Forschung: R. Kutalek, S. Friedl, B. Perisanidis und A. Pils
 - Patient_innenbetreuung: Ch. Binder-Fritz
 - Gender & sexuelle Orientierung: S. Pichler, A. Hoffer-Pober
 - Personalentwicklung: S. Baier und G. Fraberger
- Moderation: Gabriele Bargehr (Institut Im Kontext) & Beatrice Achaleke (Diversity in Leadership & Consulting)
-

16.00 – 16.30 Uhr

Präsentation der Ergebnisse und Diskussion

16.30 – 17.00 Uhr

Abschluss-Key Note

Beatrice Achaleke: Diversity in Leadership & Consulting

Diversity@Work: Ecken und Kanten im Umgang mit Diversität

Sensibilisieren, forschen und informieren

- Arendasy M, Sommer M, Gutiérrez-Lobos K, Punter JF. (2016). *Do individual differences in test preparation compromise the measurement fairness of admission tests?* Intelligence 2016:55, 44-56.
- Steinböck S, Reichel E, Pichler S, Gutiérrez-Lobos K (2015). *Habilitations as a bottleneck? A retrospective analysis of gender differences at the Medical University of Vienna.*, WiKliWo Dez 2015:1-6.
- Mallich-Pötz, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2014). Diversity als Herausforderung für die Personalentwicklung. In: E. Vanderheiden & C-H. Mayer (Hrsg.). *Handbuch Interkulturelle Öffnung* (S. 90 - 95). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG.
- Mallich-Pötz, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2014). Diversity Matrix. In: E. Vanderheiden & C-H. Mayer (Hrsg.). *Handbuch Interkulturelle Öffnung* (S. 604 - 605). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG.
- Mallich, K., Baier, S. & Gutiérrez-Lobos, K. (2011). Vielfalt als Chance nutzen! Die Etablierung von Diversity Management an der Medizinischen Universität Wien. *Diversitas*, 2(11), 61 - 64.
- Mallich, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2011). *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung*. Wien: facultas.
- Taus, L., Baier, S. & Mallich, K. (2011). Diversity Management an Universitäten - Notwendigkeit oder Luxus? In K. Mallich & K. Gutiérrez-Lobos (Hrsg.). *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung* (S. 6 -23). Wien: facultas.
- Mallich, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2011). Diversity-orientierte Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien. In Österreichische Qualitätssicherungs-agentur, AQA (Hrsg.), *Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung* (S. 97 - 103). Wien: facultas.



Bridging Differences

- Focus on **similarities** rather than on differences
- Recognize **shared values** and goals
- Avoid racial, cultural, sexual, generational and gender **stereotypes**
- Recognize **diversity of needs**; foster transparency; increase faculty collaboration
- Modulate implicit stereotypes about gender and leadership by **raising awareness** and tools to improve decision-making
- Establish a **culture** that fosters work-life integration and development to recruit, retain, advance the most talented physicians, scientists, students
- Recognize that **change** does occur

A new McKinsey Global Institute report finds that \$12 trillion could be added to global GDP by 2025 by advancing women's equality. The public, private, and social sectors will need to act to close gender gaps in work and society.



**Innovation Needs
Different Thinking Horizons**

a.o. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Karin Gutiérrez-Lobos
Medizinische Universität Wien
karin.gutierrez-lobos@meduniwien.ac.at

Dr.ⁱⁿ Katharina Mallich-Pötz, MSc
Austrian University Continuing Education
and Staff Development Network (AUCEN)
katharina.mallich-poetz@akhwien.at