

Checkliste Kulturelle Vielfalt in der Altenpflege

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Langversion

Impressum

Herausgeber

Hochschule Niederrhein

SO.CON Social Concepts – Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit

IQ Teilprojekt

„Kulturelle Vielfalt als Potenzial in Sozial- und Altenhilfeeinrichtungen“

Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Beate Küpper

Autorinnen

Beate Küpper, Barbara Beck, Anja Lübeck

unter Mitarbeit von Lena-Carlotta Hoffmann, Özan Golestani, Beatrix Bos-Firchow, Nicole Schreiber,
Melanie Bergmann, Lisa Schopen

Homepage

<http://www.hs-niederrhein.de/forschung/socon/projekte/kulturelle-vielfalt-als-potential-in-altenhilfeeinrichtungen/>

Alle Rechte vorbehalten

© November 2014

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweit Landesnetzwerke, die von Fachstellen zu migrationspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Förderprogramm IQ wird aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales, des Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit finanziert.



Inhalt

Einleitung	4
1. Theoretischer Hintergrund	4
1.1 Interkulturelle Öffnung und Kulturelle Vielfalt	4
1.2 Kulturelle Vielfalt im Arbeitskontext	4
1.3 Der Gewinn Kultureller Vielfalt für die Altenpflege	5
1.4 Welche Schwierigkeiten können den Prozess der Interkulturellen Öffnung begleiten?	5
2. Checkliste	6
2.2 Fakten und Kennzahlen	11
2.3 Einschätzung der Mitarbeitenden	15
Literaturverzeichnis	22
Weiterführende Literatur	23

Einleitung

Träger des Projektes »Kulturelle Vielfalt als Potenzial in Sozial- und Altenhilfeeinrichtungen« ist die Hochschule Niederrhein mit dem am Fachbereich Sozialwesen ansässigen Institut Social.CONcepts. Das Projekt wurde von Prof. Dr. Beate Küpper, Prof. Dr. Edeltraud Vomberg und Dr. Ann Marie Krewer beantragt und wird im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) eingeführten Förderprogramms "Integration durch Qualifizierung" (IQ) durchgeführt.

Die hier vorgestellte Checkliste basiert auf Ergebnissen des Projektes »Erstellung eines Screening-Instruments „Diversity“ in Unternehmen (SID)« (ebenfalls Hochschule Niederrhein, Institut Social.CONcepts, Projektleitung Prof. Dr. Beate Küpper) sowie auf den bisherigen Erkenntnissen des vorliegenden Projektes »Kulturelle Vielfalt als Potenzial in Sozial- und Altenhilfeeinrichtungen«. Hierzu wurden in einem zweistufigen Verfahren, welches qualitative und quantitative Methoden umfasste, zunächst der Ist-Zustand sowie vorhandene Chancen und Barrieren beim Management kultureller Vielfalt in ausgewählten Einrichtungen ermittelt. Einbezogen waren Mitarbeiter_innen mit und ohne Einwanderungsgeschichte und aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Arbeitsbereichen. Eingeflossen sind zudem Hinweise aus bereits bestehenden Ansätzen anderer Autor_innen, wie von Edelgard Kutzner, die ebenfalls das Ziel haben, das Phänomen Kulturelle Vielfalt zu erfassen sowie aus Bevölkerungsumfragen zum Thema Gleichwertigkeit verschiedener sozialer Gruppen (u.a. Zick, Küpper & Hövermann 2011; Zick & Küpper im Druck). In Erweiterung dieser Ansätze werden in der hier vorgestellten Checkliste insbesondere auch die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Werthaltungen der Mitarbeitenden berücksichtigt.

1. Theoretischer Hintergrund

1.1 Interkulturelle Öffnung und Kulturelle Vielfalt

Der Prozess „Interkulturelle Öffnung“ ist eine Antwort auf die in den 1980er Jahren aufkommende kritische Auseinandersetzung mit der Arbeit sozialer Dienste – u. a. auch der Altenpflege. Er bezieht sich insbesondere auf die steigende kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft (Schröder 2007), die neben der ethnischen Zugehörigkeit, dem kulturellen Hintergrund und der Religion auch weitere Unterschiede umfasst, z. B. Geschlecht, sexuelle Orientierung, sozioökonomische Lage und auch Ausbildungs- und Bildungsstand (Lange & Pagels 2000, 243; Handschuck & Schröder 2002, 511). Die Ähnlichkeit zu Diversity-Konzepten wird deutlich. Ebenso wie Diversitymanagement hilft auch der Prozess der Interkulturellen Öffnung, bestehende Schwierigkeiten zu erkennen und die kulturelle Vielfalt in Einrichtungen gezielt und zum Wohle des gesamten Unternehmens zu gestalten. Hierzu motivieren ethische wie wirtschaftliche Beweggründe.

1.2 Kulturelle Vielfalt im Arbeitskontext

Studien zeigen, dass Teams in Einrichtungen bezogen auf die Zusammensetzung immer unterschiedlicher werden (Felsing 2006, 1). Auch in der Alten- und Krankenpflege werden mehr und mehr Mitarbeiter_innen mit Migrationsgeschichte eingestellt. Mit der damit verbundenen kulturellen Vielfalt sind besondere Herausforderungen, gleichzeitig aber auch Chancen verbunden.

1.3 Der Gewinn Kultureller Vielfalt für die Altenpflege

Der Gewinn eines bewussten Umgangs mit kultureller Vielfalt in Altenpflegeeinrichtungen zeigt sich in den folgenden Aspekten (vgl. Cox & Blake 1991, 47; Vedder & Reuter 2008, 49 f.; Krislin & Köppel 2008, 6; Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg 2010):

- Verbesserung für die Mitarbeiter_innen: Anerkennung, Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt, sensibler und wertschätzender Umgang mit jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter_in, Verringerung von Missverständnissen und Konflikten, Senkung des Anpassungsdrucks, Vermeidung möglicher Diskriminierung
- Verbesserung der Arbeitsleistung: Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Erhöhung der Motivation von Mitarbeitenden, höhere Leistungsfähigkeit und Produktivität, geringere Fluktuationsrate und Fehlzeiten
- Verbesserung für die Bewohner_innen: Wahrnehmung und Wertschätzung der individuellen Bedürfnisse, Sichtweisen und Biografien, Förderung der Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote, Überwindung möglicher kulturell geprägter Barrieren (z. B. Sprache, Religion, Geschlecht)

Eine gelingende und nach außen kommunizierte Umsetzung der interkulturellen Öffnung trägt nicht zuletzt zu einem positiven Image einer Einrichtung bei.

1.4 Welche Schwierigkeiten können den Prozess der Interkulturellen Öffnung begleiten?

Neben Hindernissen, die durch schwierige Rahmenbedingungen entstehen (z. B. Fehlen finanzieller und zeitlicher Ressourcen, Mangel an Motivation in der Leitungsebene, Begrenzung auf wenige Aspekte von interkultureller Öffnung, z.B. allein auf die Sprachschulung, unklare Definitionen und Formulierungen) (vgl. Pullen 2010, 24) wird auch Verschiedenheit insgesamt und damit die konkrete Gestaltung von kultureller Vielfalt nicht selten von Konflikten begleitet. Die Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit und Vielfalt in heterogenen Teams braucht Raum und Zeit zu wachsen; unterschiedliche Arbeitskulturen, Standards und Regeln für das Zusammenarbeiten, die Umsetzung einzelner Arbeitsschritte oder Problemlöseprozesse können zu internen Konflikten führen. Insbesondere vorhandene Vorurteile und verdeckte Diskriminierung können hier eine oft unbewusst wirkende Rolle spielen (vgl. Gardenswartz & Rowe 2010). Hier kommt neben dem Leitbild einer Einrichtung, welches das eigene Selbstverständnis deutlich macht und damit auch eine Zielrichtung vorgibt, insbesondere den Wahrnehmungen, Erfahrungen und Werthaltungen der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu.

Damit die oben genannten Vorteile von kultureller Vielfalt in der Praxis tatsächlich wirksam werden können, ist daher die konkrete und konsequente Umsetzung des Prozesses interkultureller Öffnung in der gesamten Einrichtung Grundvoraussetzung. Spezifische Schulungen, teambildende Projekte, Veranstaltungen zur Sensibilisierung für kulturelle Vielfalt innerhalb der Einrichtung sind nur einige Möglichkeiten der Hilfestellung, Vorurteile abzubauen und eine gemeinsame Basis zu entwickeln (vgl. Vedder & Reuter 2008, 49 f.). In einem ersten Schritt geht es darum, kulturelle Vielfalt und ihre bewusste Gestaltung als ein wichtiges Thema zu begreifen, es in eine Einrichtung hineinzutragen und Denk- und Reflexionsprozesse anzustoßen.

2. Checkliste

Die im Folgenden vorgestellte Checkliste bietet einen ersten Ansatz zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Kulturelle Vielfalt in der eigenen Altenpflegeeinrichtung sowie zur Reflexion der Einstellungen hierzu. Mit Hilfe der Checkliste kann das Thema Kulturelle Vielfalt in eine Einrichtung hineingetragen werden, es können Verbesserungspotenziale aufgedeckt und darauf aufbauend entsprechende Ziele formuliert bzw. konkrete Projekte und Interventionen geplant werden. Zur Erarbeitung konkreter und zugeschnittener Handlungsschritte in einer Einrichtung liegt als zweites Instrument ein Selbstbewertungsbogen für die Reflexion der Gestaltung Kultureller Vielfalt in der eigenen Einrichtungen bzw. im eigenen Unternehmen und für die Entwicklung von konkreten, zugeschnittenen Handlungsempfehlungen (SBB) vor. Die hier vorgestellte Checkliste kann als Ganzes oder in Teilen ggf. auch in reguläre Mitarbeiterbefragungen integriert werden.

Die Checkliste umfasst drei Analyseebenen zur umfassenden Betrachtung der Umsetzung kultureller Vielfalt in der Einrichtung:

1. das vorhandene Leitbild der Einrichtung
2. eine Auswahl messbarer Fakten und Kennzahlen
3. die subjektive Einschätzung der Mitarbeiterschaft

Alle Ebenen sind als separate Bestandteile flexibel je nach Ihrem Bedarf an die Einrichtung anpassbar und mit dem Selbstbewertungsinstrument, welches eine vertiefte bzw. detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht, kombinierbar. Zu Beginn der einzelnen Ebenen finden sich kurze Erläuterungen zu den einzelnen Ebenen selbst bzw. der dort enthaltenen Kriterien. Danach folgen die eigentlichen (Fragen-)Module. Diese sind selbsterklärend aufgebaut: Bei den Modulen der ersten beiden Analyseebenen (Leitbild und Kennzahlen) wird die jeweils zutreffendste Antwort angekreuzt. Gleichzeitig ist Raum für eigenen Bemerkungen gegeben, damit spontane Gedanken, d.h. insbesondere erste Ideen und Überlegungen für eine mögliche Verbesserung oder zu treffende Maßnahmen, nicht verloren gehen. Bei der dritten Ebene (Einstellungen) wird angekreuzt, inwieweit den einzelnen der dort dargestellten Aussagen zugestimmt wird. Hierzu sind verschiedene Abstufungen von „trifft/stimme überhaupt nicht zu“ bis „trifft/stimme voll und ganz zu“ möglich. Insbesondere die Module dieser dritten Ebene sollten im Sinne einer umfassenden Betrachtung von Einschätzungen zu kultureller Vielfalt in der eigenen Altenpflegeeinrichtung von Mitarbeiter_innen aller Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen ausgefüllt werden. Hier geht es darum, mehr über die Erfahrungen und Sichtweisen der Mitarbeiter_innen zu erfahren, z.B. wie sie das Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, aus verschiedenen Ländern, mit unterschiedlicher Lebensweisen, Ansichten, Religionen usw. einschätzen. Es geht also um die ganz persönlichen Meinungen und Erfahrungen zum Thema „Kulturelle Vielfalt“, d.h. von Menschen unterschiedlicher ethnischer Identität, kultureller Herkunft oder Religion, mit und ohne Migrationshintergrund.

Grundsätzlich ist es bei einer Auseinandersetzung mit Kultureller Vielfalt wichtig begleitend zu hinterfragen:

- Was heißt Vielfalt konkret für uns und in unserer Einrichtung?
- Warum beschäftigen wir uns als Einrichtung überhaupt mit diesem Thema?
- Was versprechen wir uns davon und was soll sich ggf. verändern?

Da die Checkliste eine intensive und umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Kulturelle Vielfalt bieten soll, liegen keine einfachen Auswertungsvorgaben vor. Einige Anregungen zur Auswertung bzw. Interpretation finden sich in den einleitenden Informationen zu den jeweiligen Ebenen bzw. Modulen sowie in der vorhandenen Kurzversion. Für weitergehende Informationen zur Beratung und Auswertung finden Sie Ansprechpartner_innen im Impressum.

Zwei Hinweise vorneweg.

Kolleg_innen / Mitarbeiter_innen:

Wenn wir von Kolleg_innen oder Mitarbeiter_innen sprechen, sind männliche und weibliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer Einrichtung gemeint.

Migrant_innen

Damit sind zunächst im engeren Sinne Menschen gemeint, die selbst oder deren Eltern aus einem anderen Land nach Deutschland eingewandert sind. Inwieweit diese Menschen sich selbst als Eingewanderte definieren, als solche selbst identifizieren oder welche Staatsbürgerschaft sie haben, spielt hier nur eine untergeordnete Rolle. Denn für Einstellungen gegenüber Eingewanderten sind diese Aspekte oft unerheblich, nicht selten auch zum Leidwesen von jenen, die als „Migrant_innen“ (oder „Ausländer_innen“) wahrgenommen werden. Daher werden in der Wahrnehmung von anderen oft auch Menschen in den Begriff „Migrant_in“ eingeschlossen, die eine andere Religion oder ethnische Identität als die Mehrheitsbevölkerung haben, auch wenn sie vielleicht gar nicht eingewandert sind.

Diese Hinweise sind auch für die Verwendung der Checkliste in einer Mitarbeiterbefragung wichtig und können dort z.B. in einer Einleitung eingefügt werden.

2.1 Das Leitbild

Das Leitbild ist eine schriftliche Erklärung über das eigene Selbstverständnis und die eigenen Grundsätze der Einrichtung. Es formuliert ein realistisches Idealbild und wirkt damit handlungsleitend für die einzelnen Mitarbeiter_innen. Nach außen ist das Leitbild Teil der positiven Öffentlichkeitsarbeit und stellt dar, wofür genau die Einrichtung steht und was sie erreichen will. Es ist daher wichtig, im Rahmen einer Standortbestimmung der Nutzung kultureller Öffnung das vorhandene Einrichtungsleitbild in Bezug auf Grundsätze zur kulturellen Vielfalt zu analysieren und ggf. Verbesserungspotenzial zu erkennen.

Module Leitbild:

- Leitbild: Grundsätzliches
- Leitbild: Kommunikation
- Leitbild: Praxisrelevanz

Das Leitbild wird in Bezug auf kulturelle Vielfalt betrachtet und berücksichtigt sowohl das Vorhandensein als auch die inhaltliche Qualität. Neben einer Standortanalyse lassen sich aus den folgenden Modulen auch direkte Entwicklungspotenziale ableiten.

Leitbild: Grundsätzliches	Eigene Bemerkungen hierzu
<p>Das Thema Kulturelle Vielfalt ist im Einrichtungsleitbild verankert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind allgemein im Rahmen von Aussagen zur Vielfältigkeit o.ä. formuliert. <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind allgemein formuliert und als kulturelle Vielfalt benannt. <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind ausdrücklich formuliert und konkret operationalisiert (z. B. durch die Nennung konkreter Ziele, Maßnahmen, Projekte). <input type="checkbox"/> Nein, Grundsätze zu kultureller Vielfalt sind im Leitbild nicht formuliert. 	
<p>Adressaten_innen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen ausdrücklich sowohl Bewohner_innen als auch Mitarbeiter_innen ein. <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen sich insbesondere auf die Bewohner_innen. <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen sich insbesondere auf die Mitarbeiter_innen. <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen explizit die Leitungs-/Führungsebene ein. <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze lassen offen, auf wen sie sich beziehen (nicht benannt). 	

Leitbild: Kommunikation	Eigene Bemerkungen hierzu
<p>Die im Leitbild formulierten Grundsätze und Ziele...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... werden regelmäßig auf Leitungs-/Führungsebene kommuniziert. <input type="checkbox"/> ... werden regelmäßig auf Mitarbeiterebene kommuniziert. <input type="checkbox"/> ... werden nach außen gegenüber Bewohner_ innen sowie Auftraggeber_ innen kommuniziert. 	

Leitbild: Praxisrelevanz	Eigene Bemerkungen hierzu
<p>Die im Leitbild formulierten Grundsätze und Ziele...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... haben direkte Auswirkungen auf die Programme/Projekte/Maßnahmen/Fortbildungen, die in der Einrichtung angeboten werden und spiegeln sich dort wieder. <input type="checkbox"/> ... werden regelmäßig auf ihre Aktualität, Vollständigkeit und Einrichtungspassung hin überprüft. <input type="checkbox"/> ... werden regelmäßig auf Ihre Umsetzung in der praktischen Arbeit hin überprüft. 	

2.2 Fakten und Kennzahlen

Verschiedene Fakten, Statistiken und Kennzahlen können Indikatoren für eine vielfältige Belegschaft und für die Umsetzung von kultureller Öffnung in der Einrichtung sein. Hierbei sind jedoch immer die vorgegebenen Rahmenbedingungen der einzelnen Einrichtung zu beachten.

Module Fakten & Kennzahlen

- Fakten: Nutzung kultureller Vielfalt
- Fakten: Veranstaltungen
- Fakten: Kommunikation

Die im Folgenden dargestellten Punkte geben mögliche Hinweise auf den aktuellen Stand sowie Entwicklungspotenziale der Einrichtung. Zu bedenken ist, dass fehlende Informationen über den aktuellen Stand bereits Hinweise auf mangelnde Berücksichtigung einzelner Aspekte geben können. Achten Sie bei der Erhebung von persönlichen Daten immer auf den Datenschutz und die Intimsphäre der Mitarbeiter_innen.

Fakten: Nutzung kultureller Vielfalt	Eigene Bemerkungen hierzu
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> An Projekten und Arbeitskreisen nehmen Mitarbeiter_innen verschiedener Kulturkreise, Religionen etc. teil. <input type="checkbox"/> In allen Arbeitsbereichen/Qualifikationsstufen arbeiten Mitarbeiter_innen verschiedener ethnischer Herkunft, Religion ... (ggf. eigene Schwerpunkte setzen). <input type="checkbox"/> Die Verteilung verschiedener kultureller Dimensionen zieht sich durch alle Hierarchieebenen. 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wir kennen die Vielfältigkeit unserer Bewohner_innen in Bezug auf die verschiedenen kulturellen Dimensionen ... <input type="checkbox"/> .. und nutzen die Vielfalt der Belegschaft als Ressource zum Umgang mit ihnen. 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wir motivieren in Stellenausschreibungen explizit Menschen, die einen Migrationshintergrund haben, über erweiterte Sprachkenntnisse verfügen oder einer anderen Religion zugehören, zur Bewerbung. <input type="checkbox"/> Wir haben objektiv festgelegte Einstellungskriterien, die sich am Stellenprofil orientieren. <input type="checkbox"/> Wir haben explizit auf die Vielfältigkeit unserer Zielgruppe zugeschnittene Stellenausschreibungen. <input type="checkbox"/> Wir haben Programme zur Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse/Qualifizierungen. 	
<p>Wir berücksichtigen in unserer Einrichtung interkulturelle Festtage durch...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Freistellung für Mitarbeiter_innen. <input type="checkbox"/> Begehen der Feiertage in der Einrichtung mit den Bewohner_innen. 	

Fakten: Veranstaltungen	Eigene Bemerkungen hierzu
<input type="checkbox"/> Bewusstseinsbildende Maßnahmen zur kulturellen Vielfalt (z. B. Informationsveranstaltungen zu Diskriminierung, spezifische Trainings zur Sensibilisierung im Umgang mit verschiedenen Kulturen, Fachvorträge, Qualifizierungsschulungen, Fort- und Weiterbildungsangebote ...)	
<p>Teilnehmer_innen:</p> <input type="checkbox"/> Die Teilnahme an o.g. Veranstaltungen wird zwar von unserer Einrichtung angeboten, die Mitarbeiter_innen zeigen aber kein Interesse.	
<input type="checkbox"/> An den oben genannten Veranstaltungen sollten nur einzelne, ausgewählte Mitarbeiter_innen teilnehmen.	
<input type="checkbox"/> Die o.g. Veranstaltungen sind zwar grundsätzlich für alle Mitarbeiter_innen offen, werden aber nur von bestimmten Gruppen besucht.	
<input type="checkbox"/> Es wird in unserer Einrichtung darauf geachtet, dass eine gemischte Gruppe der Mitarbeiterschaft (insbesondere bzgl. Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Arbeitsbereich, Funktions-/ Hierarchieebene) an den o.g. Veranstaltungen teilnimmt.	
<input type="checkbox"/> Wir bieten unseren Mitarbeiter_innen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch bzw. zur Vernetzung (Aufbau/Förderung von Netzwerken) an.	
<input type="checkbox"/> Wir bieten spezifische Schulungen für einzelne Mitarbeitergruppen an, um Benachteiligung zu vermeiden (z. B. Sprachkurse).	

Fakten: Kommunikation	Eigene Bemerkungen hierzu
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Mitarbeiter_innenbefragungen statt (z. B. zur Arbeitszufriedenheit, zu Konflikten, Verbesserungsvorschlägen...). <input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Mitarbeiter_innen-Entwicklungsgespräche statt. <input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Teamsitzungen (oder Vergleichbares) statt. <input type="checkbox"/> Mitarbeiter_innen aller Funktionsebenen und Arbeitsbereiche nehmen an Austausch-, Informations- und Feedbackprozessen (wie z. B. oben genannten) teil. 	

2.3 Einschätzung der Mitarbeitenden

Bei der Gestaltung der kulturellen Vielfalt kommt es nicht nur auf die Verankerung im Leitbild und die bestehenden Fakten und Kennzahlen an, sondern insbesondere auf die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Werthaltungen der Mitarbeitenden aller Ebenen und Tätigkeitsbereiche. Kulturelle Vielfalt kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn sie von oben (Leitungsebene) gewollt und von unten (Mitarbeiter Ebene) angenommen und mitgetragen wird. Um das Thema Kulturelle Vielfalt und ihre aktive Gestaltung in die Mitarbeiterschaft hineinzutragen und erste Reflexionsprozesse anzustoßen, ist es hilfreich, zunächst mehr über die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Einschätzungen der Mitarbeiter_innen zu erfahren. Daraus können dann in einem nächsten Schritt Veränderungshinweise abgeleitet werden.

Module Einschätzung Mitarbeitende

- Einstellung zu kultureller Vielfalt
 - mit Blick auf die Gesellschaft (Einstellung zu kultureller Vielfalt I-V)
 - mit Blick auf die Einrichtung generell
 - mit Blick auf die Bewohner_innen
- Herausforderungen
- Team:
 - Zusammenarbeit
 - Kulturell bedingte Unterschiede in der Arbeitsweise
 - Verhältnis der Kolleg_innen untereinander
 - Einstellung mit Blick auf die Leitung

Einstellung zu kultureller Vielfalt

Kulturelle Vielfalt ist inzwischen ein viel genutzter Begriff. Für immer mehr Menschen und Einrichtungen ist eine positive Haltung hierzu selbstverständlich. Gerne wird dies so angenommen, ohne jedoch zu hinterfragen, inwieweit dies tatsächlich im eigenen Unternehmen zutrifft. Mit den folgenden Modulteilern haben Sie die Möglichkeit, der Frage nachzugehen, welche Einstellung Sie zum Thema Kulturelle Vielfalt haben. Hierbei geht es um allgemeine Wert-haltungen mit Blick auf Vielfalt, Gleichwertigkeit und den Umgang mit jenen, die als „anders“ wahrgenommen wer-den, und um die eigene Einrichtung. Auch gegenseitige Vorurteile, die vielleicht ganz unbewusst und ohne böse Ab-sicht mitschwingen, können die Gestaltung kultureller Vielfalt erschweren.

Einstellung zu kultureller Vielfalt allgemein I					
<i>Inwieweit treffen folgenden Aussagen zu?</i> <i>Trifft...</i>	überhaupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Es ist besser für ein Land, wenn es eine Vielfalt unter-schiedlicher Kulturen und Religionen gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich freue mich, dass Deutschland noch vielfältiger und bunter wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung zu kultureller Vielfalt allgemein II					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Alle Bevölkerungsgruppen sollten uns gleich viel wert sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Untergeordnete Gruppen sollten an ihrem Platz bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung zu kultureller Vielfalt allgemein III					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Zu den wichtigsten Eigenschaften, die jemand haben sollte, gehören Gehorsam und Respekt vor dem Vorge-setzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um Recht und Ordnung zu bewahren, sollte man härter gegen Außenseiter und Unruhestifter vorgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstellung zu kultureller Vielfalt allgemein IV					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Wenn Arbeitsplätze knapp werden, sollte man die in Deutschland lebenden Migranten wieder in ihre Heimat zurückschicken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es leben zu viele Migranten in Deutschland.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung zu kultureller Vielfalt allgemein V					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Durch die vielen Muslime hier fühle ich mich manchmal wie ein Fremder im eigenen Land.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die muslimische Kultur passt durchaus in unsere westliche Welt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite lieber mit Bewohner_innen, die aus dem gleichen Kulturkreis kommen wie ich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstellung zu kultureller Vielfalt in meiner Einrichtung					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Es ist besser für eine Einrichtung, wenn es dort viele Mitarbeiter_innen mit unterschiedlichen Kulturen und Religionen gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich freue mich, wenn unsere Einrichtung noch vielfältiger und bunter wird (bezogen auf die kulturelle Herkunft).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung zu kultureller Vielfalt in meiner Einrichtung – Bewohner_innen					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Manchmal fühle ich mich durch die verschiedenen Lebensweisen, Kulturen und Gruppen der Bewohner_innen in unserer Einrichtung überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Herausforderungen

Die Umsetzung von kultureller Vielfalt kann eine Herausforderung darstellen und mit Barrieren verbunden sein. Welche Aspekte spielen hier für Sie eine Rolle? Wo besteht aus Ihrer Sicht Klärungs- und Handlungsbedarf?

Herausforderungen					
<i>In einem multikulturellen Team kann es Probleme geben... Ich stimme...</i>	überhaupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
...weil es kulturell unterschiedliche Vorstellungen von Pflege gibt.	<input type="checkbox"/>				
... ganz allgemein bei der Kommunikation.	<input type="checkbox"/>				
... weil nicht alle die deutsche Fachsprache beherrschen.	<input type="checkbox"/>				
... weil die Mitarbeiter_innen kulturell unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie sich Männer und Frauen verhalten sollen.	<input type="checkbox"/>				
... weil die deutschstämmigen Kolleg_innen mehr Aufgaben machen müssen.	<input type="checkbox"/>				
... weil deutschstämmige Kolleg_innen den migrantischen Kolleg_innen manchmal nicht so viel zutrauen.	<input type="checkbox"/>				
... weil die migrantischen Kolleg_innen manche Arbeiten nicht machen können oder wollen.	<input type="checkbox"/>				
... wegen der vielen Vorschriften und Regeln in Deutschland.	<input type="checkbox"/>				
... weil falsche Meinungen übereinander bestehen.	<input type="checkbox"/>				

Team

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter_innen spielt auch eine Rolle für das Arbeitsergebnis und die Arbeitsleitung. Hier geht es also um die soziale, aber auch die wirtschaftliche Ebene innerhalb der Einrichtung. Eine hohe Zufriedenheit beeinflusst die Arbeitseinstellung, die Produktivität und die Identifikation mit der Einrichtung positiv. Sie führt zu weniger Fehlzeiten durch Krankheit und schafft Freiräume für die Einrichtung und Mitarbeitende. Unzufriedenheit führt dazu, dass die Mitarbeiter_innen eher Unterschiede untereinander wahrnehmen – sei es das Geschlecht, die Ausbildung, das Gehalt und die Aufstiegschancen. Sie werden als ungerecht bewertet oder gar als Grund für die Unzufriedenheit angesehen, auch wenn dieser tatsächlich meist an anderer Stelle zu suchen ist.

Die Arbeitszufriedenheit hängt maßgeblich auch davon ab, welche Einstellung die einzelnen Mitarbeiter_innen ihren Kolleg_innen gegenüber einnehmen – sehen sie diese eher als eine Bereicherung oder eher als eine Belastung an? Ebenfalls entscheidend ist die Art und Weise der Kommunikation der Mitarbeiter_innen untereinander und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter_innen. Kommunikationsprobleme können ihre Ursache auf der individuellen und der Organisationsebene haben. Sie können zu Konflikten führen, sodass ein reibungsloser Ablauf der Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist und folglich das Erreichen der gesetzten Ziele erschwert wird. Das Klären von Missverständnissen und Konflikten kostet viel Zeit, die für die eigentliche Arbeit nicht mehr zur Verfügung steht.

Wie sieht es in Ihrer Einrichtung aus? Gibt es Zeit, im Vorfeld für ein ausreichendes Verständnis zu sorgen auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene? Besteht die Offenheit, Konflikte schnell und unkompliziert anzusprechen und zu lösen? Wie sehen Ihre Mitarbeiter_innen diese Aspekte? Wer diesen Punkten gegenüber offen ist und die Wahrnehmung der Mitarbeiterschaft ernst nimmt, fördert das positive Arbeitsklima und damit eine gelingende Zusammenarbeit. Dabei ist es auch von Bedeutung, wie Mitarbeiter_innen die Einrichtungsleitung wahrnehmen (das kann, muss aber nicht immer mit der eigenen Wahrnehmung übereinstimmen, z.B. auch, weil Mitarbeiter_innen einen bestimmten Ausschnitt der Tätigkeit unter einer anderen Perspektive betrachten). Eine offene und tolerante Atmosphäre gegenüber kultureller Vielfalt hat positiven Einfluss auf die/den Einzelne/n und auf das gesamte Team und dessen Arbeitsleistung, und damit dann wiederum auf die Einrichtung selbst.

Zusammenarbeit					
<i>Inwieweit treffen folgenden Aussagen zu?</i> <i>Trifft...</i>	überhaupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
In meinem Team erhält man viel Unterstützung von Kolleg_innen.	<input type="checkbox"/>				
In meinem Team werden Konflikte erst mal im Team geklärt.	<input type="checkbox"/>				
In unserer Einrichtung werden die Leistungen der Mitarbeiter_innen anerkannt.	<input type="checkbox"/>				
In unserer Einrichtung werden Konflikte und Probleme offen angesprochen.	<input type="checkbox"/>				

Wahrnehmung kultureller Unterschiede in der Arbeitsweise					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i> <i>Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
...machen die Arbeit, die andere nicht wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gehen anders mit Bewohner_innen um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... haben ein anderes Verständnis von Pflege.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhältnis der Kolleg_innen untereinander					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
Sie kommen gut miteinander aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kommt häufiger zu Missverständnissen oder Konflikten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschätzung mit Blick auf die Leitung					
<i>Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</i> <i>Ich stimme ...</i> <i>Die Einrichtungsleitung...</i>	über- haupt nicht zu (1)	eher nicht zu (2)	teils-teils zu (3)	eher zu (4)	voll und ganz zu (5)
...findet kulturelle Vielfalt gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... macht deutlich, dass alle Mitarbeiter_innen gleich viel wert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Literaturverzeichnis

- Angermeier, G. (2000a): Top-Down. In: Projekt Magazin. Das Fachportal für Projektmanagement. URL: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/top-down>, 05.02.2014.
- Angermeier, G. (2000b): Bottom-Up. In: Projekt Magazin. Das Fachportal für Projektmanagement. URL: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/bottom-up>, 05.02.2014.
- Breitschuh, J.; Wöllner, T. (2007): Internationales Marketing. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- Ebitsch, S. (2008): Vielfalt als Kapital. In: Die Zeit (23), S. 15-18.
- Felsing, T. (2006): Aufgabenbezogene Diversität in interdisziplinären Teams. Messung und Konsequenzen für die Zusammenarbeit. Aachen: Shaker (Berichte aus der Psychologie).
- Fischer, P. (2007): Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource. Berlin: Deutscher Universitätsverlag.
- Gardenswartz, L.; Rowe, A. (1998): Managing diversity. A complete desk reference and planning guide. New York: Burr Ridge.
- Gardenswartz, L.; Rowe, A. (2010): Interview mit Lee Gardenswartz und Anita Rowe, geführt von Sandra Eggelhöfer für Emotional Intelligence and Diversity Institute (Los Angeles), URL: http://www.eidi-results.org/articles/USGardenswartzRoweInterview1006_0_QSGR_D-%20QS%20Sonja.doc.pdf, 05.02.2014.
- Kaiser, W. (2008): Diversity Management – Eine neue Managementkultur der Vielfalt. Ein neues Image der Bibliotheken. Berlin: Simon Verlag.
- Kutzner, E. (2011): Online-Diversity; <http://www.online-diversity.de/>
- Köllen, T. (2010): Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte der Diversity-Dimension „sexuelle Orientierung“. München: Rainer Hampp Verlag.
- Köppel, P. (2013): Wie viel Vielfalt brauchen wir? Online Umfrage zeigt: Viel Vielfalt bringt's. In: <http://www.synergyconsult.de/pdf/Auswertung+Wie%20viel%20Vielfalt+2013%20final.pdf>, 23.03.2013.
- Köppel, P.; Yan, J.; Lüdicke, J. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Krislin, C. & Köppel, P. (2008): Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Pullen, J. (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. RKW Berlin GmbH (Hrsg.): Modellprojekt „Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt – Diversity Management in der Personalentwicklung (DiP)“.
- Schröer, H. (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 43. Jg, Nr.1/2012, S. 4-16.

- Schröder, H. (2007): Interkulturelle Öffnung. Statement für den Workshop des Gesprächskreises Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Thema „Chancengleichheit in Betrieben und Verwaltungen – Empirische Befunde und strategische Optionen“. Berlin. In: http://www.fes.de/wiso/pdf/integration/2007/14_Schroer_230407.pdf.
- Spychalski, A. (2011): Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender – Diversity als Beitrag zum Unternehmenserfolg am Beispiel von IBM Deutschland. M. Beblo, C. Gather, M. Janke, F. Maier, A. Mertens (Hrsg.): Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Treichler, A. (2010): Integration und Gleichbehandlung. Zu den Grundlagen, Ausprägungen und Werten eines sozialwissenschaftlichen, gesellschaftspolitischen und sozialarbeiterischen Programms. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/4, S. 177-184.
- Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: G. Krell; H. Wächte (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Trierer Beiträge zum Diversity Management (Band 7). München: Rainer Hampp Verlag, S. 1-24.
- Vedder, G.; Reuter, J. (Hrsg.) (2008): Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance. Trierer Beiträge zum Diversity Management (Band 9). München: Rainer Hampp Verlag.
- Zick, A.; Küpper, B.; Hövermann, Andreas (2011): Die Abwertung der Anderen. Eine europäische Zustandsbeschreibung zu Intoleranz, Vorurteilen und Diskriminierung. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Zick, A. & Küpper, B. (im Druck). Alltagsdiskriminierung als Form der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit. In B. Marschke & H.-U. Brinkmann (Hrsg.), "Ich hab nichts gegen Ausländer, aber ..." Alltagsrassismus in Deutschland. LIT Verlag.

Weiterführende Literatur

Publikationen im Rahmen des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“ (IQ):

<http://www.netzwerk-iq.de/dm-publikationen.html>

Literatur, auf der die Checkliste basiert

Zu "2.1 Leitbild"

- Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Genz, H. O.; Reick, W.; Schamborski, H.; Schönen, H.; Scholz, U.; Vogt, U. (2005): Ratgeber Leitbildentwicklung. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW (Hrsg.).
- Jüngling, C.; Rastetter, D. (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände, Erfolgsstrategien. In: G. Krell; R. Ortlieb; B. Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von

Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler/Springer, S. 25-40.

Losch, A. (2011): Leitbilder der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege und diakonischer und caritativer Träger im Vergleich. Kamen: Spenner.

Wagner, D.; Voigt, B.-F. (Hrsg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Edition Wissenschaft.

Zu „2.2 Fakten und Kennzahlen“

Gieselmann, A.; Krell, G. (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: G. Krell; R. Ortlieb; B. Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler/Springer, S. 199-218.

Kay, R. (2011): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: G. Krell; R. Ortlieb; B. Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler/Springer, S. 241-260.

Krell, G. (2011): Entgelt(un)gleichheit: Grundfragen und Grundlagen. In: G. Krell; R. Ortlieb; B. Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler/Springer, S. 331-333.

Oppitz, V. & Hofbauer, G. (2011): Betriebsökometrisches Lexikon: Unternehmensstatistik. Berlin: Uni-Edition.

Zu „2.3 Einschätzung der Mitarbeiter“

Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften. ALLBUS 1996. Zentralarchiv für empirische Sozialforschung an der Universität zu Köln und Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA), 1996.

Altemeyer, B. (1981): Right-wing authoritarianism. Winnipeg: University Press.

Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeitenreport 2010. Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.

Felsing, T. (2006): Aufgabenbezogene Diversität in interdisziplinären Teams: Messung und Konsequenzen für die Zusammenarbeit. Aachen: Shaker (Berichte aus der Psychologie).

Heitmeyer, W. Hauptdatenbank GMF-Survey (unveröffentlichtes Dokument).

Heitmeyer, W. (2003). Deutsche Zustände, Folge 2. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Hoppe, A. (2011): Stressbezogene Arbeitsanalyse bei kultureller Diversität¹. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 55 (1), S. 17–31, zuletzt geprüft am 21.03.2013.

Krell, G. (2010): Personelle Vielfalt in Organisationen und deren Management. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Macco (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2010. Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, S. 3–10.

- Kuhn-Fleuchaus, C.; Bambach, M. (2007): Diversity Management - Unsichtbare Potenziale fördern. Berlin: Steinbeis Hochschule.
- Lederer, G. (1983). Jugend und Autorität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Oldenburg, C.; Siefer, A.; Beermann, B. (2010): Migration als Prädiktor für Belastung und Beanspruchung? In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Macco (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2010. Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, S. 142–151.
- Ortlieb, R.; Sieben, B. (2010): Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Berliner Wirtschaft: Empirische Befunde zu Personalstrukturen, -praktiken und -strategien. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Macco (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2010. Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, S. 121–128.
- Ostendorp, A. (2009): Konsistenz und Variabilität beim Reden über "Diversity": Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen. In: Forum Qualitative Sozialforschung (Volume 10, No. 2, Art. 1).
- Raasch, S. Rastetter D. (2010): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Gesetzliche Regelungen und Umsetzung im Betrieb. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Macco (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2010. Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, S. 11–20.
- Schröder, H. (2007): Interkulturelle Öffnung. Statement für den Workshop des Gesprächskreises Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Thema „Chancengleichheit in Betrieben und Verwaltungen –Friedrich-Ebert-Stiftung zum Thema „Chancengleichheit in Betrieben und Verwaltungen –, zuletzt geprüft am 21.03.2013.
- Sidanus, J.; Pratto, F. (1999). Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression. New York: Cambridge University Press.
- TeamPuls Fragebogen. Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie. Technische Universität Dresden, Management Innovation Dresden. Version 10/2011. In: www.zpid.de/pub/tests/9004043_Fragebogen.pdf (23.07.2013).
- Zick, A.; Küpper, B.; Hövermann, Andreas (2011): Die Abwertung der Anderen. Eine europäische Zustandsbeschreibung zu Intoleranz, Vorurteilen und Diskriminierung. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Zick, A.; Preuß, M. (2014): Zugleich. Zugehörigkeit und (Un)Gleichwertigkeit. Bielefeld (unveröffentlichtes Dokument).

Finanziert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“



www.iq-nrw.de
www.netzwerk-iq.de