

Screening-Instrument „Diversity“ in Unternehmen

Professor Dr. Beate Küpper, Barbara Beck, Anja Heek
Hochschule Niederrhein
SO.CON Institut
Richard-Wagner-Straße 98
41065 Mönchengladbach

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
I. Theoretischer Hintergrund	4
II. Das Screening-Instrument	8
Analyseebene I: Diversity-Leitbild	10
Analyseebene II: Fakten & Kennzahl	14
Analyseebene III: Einschätzung der Mitarbeitenden	20
Literaturverzeichnis	40

Einleitung

Die Wahrnehmung und Anerkennung menschlicher Heterogenität und Vielfalt aufgrund der Pluralisierung der postmodernen Gesellschaft (vgl. Kaiser 2008, 10) steht nicht nur aufgrund der deutschen Gesetzgebung (u.a. Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen 2002, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 2006) immer wieder im Fokus verschiedener Diskussionen. Unter dem Schlagwort „Diversity“ bzw. „Diversity Management“ hält die zunehmende Vielfalt auch in strategisch-unternehmerisches Denken und Handeln Einzug und hat derzeit Hochkonjunktur in Organisationen, Unternehmen und Hochschulen. Diese möchten zum einen aus ökonomischen Interessen, zum anderen aus moralischen und demokratischen Motiven heraus gleichwertige Teilhabe aller am Unternehmen Beteiligten ermöglichen. Auch in Sozialen Einrichtungen hält Diversity zunehmend Einzug, was zumindest eine grundlegende Auseinandersetzung der jeweiligen Einrichtung mit dem Diversity-Konzept erfordert, zumal verschiedene Berichte und Studien (Ebitsch 2008; Fischer 2007; Köppel et al 2007; Köppel 2013) Deutschland insgesamt einigen Entwicklungsbedarf bzgl. der gezielten und umfangreichen Nutzung von Diversity in der Praxis attestieren.

Der vorliegende Bericht gibt daher grundlegende Einblicke in die Thematik und stellt ein flexibles und in der Praxis handhabbares Screening-Instrument zur Erfassung der Durchdringung von Diversity in der Einrichtung dar. Mit diesem soll es erleichtert werden, Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale als Grundlage für gezielte Interventionen in der Einrichtung zu erkennen und damit ein erfolgreiches Diversity-Management zu erleichtern.

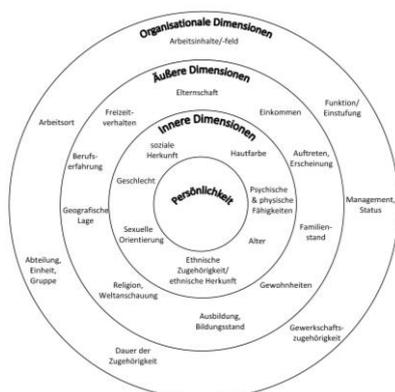
Entstanden ist das Screeninginstrument im Rahmen einer internen Projektförderung der Hochschule Niederrhein am Institut SO CON (SocialConcepts – Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit) unter der Leitung von Prof. Dr. Beate Küpper und der Mitarbeit von Barbara Beck und Anja Heek.

I. Theoretischer Hintergrund

Was ist Diversity?

Das Konzept des „Diversity“ entstand im Zuge der Antirassismusbewegung in den angelsächsischen Ländern (vgl. Vedder 2006, 3 ff.) und ist bereits seit Ende der 1990er Jahre auch Teil des Leitbildes der Europäischen Union. Der Begriff Diversity kann übersetzt werden mit Vielfalt, Unterschiedlichkeit oder Differenziertheit; Das dahinter stehende Konzept beschreibt Gemeinsamkeiten und Verschiedenartigkeiten von Personen unter Einbezug sozialer, biologischer und psychischer Merkmale.

Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf den sogenannten inneren (i.d.R. einflussreichen und nicht oder nur schwer veränderbaren) Dimensionen wie Alter, Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung, kulturellem Hintergrund und Ethnie, aber auch auf weiteren Dimensionen wie z.B. Bildungsstand oder Ausbildung und im Zusammenhang mit der Organisation stehende Eigenschaften. Die folgende, an Gardenswartz & Rowe (1998, 25) angelehnte Abbildung gibt einen Überblick verschiedener Dimensionen, die im Diversity eine Rolle spielen (können).



Zu beachten ist dabei, dass es im Gegensatz zur z.B. reinen Gender- oder Altersarbeit, Inklusion von Menschen mit Behinderung oder interkultureller Öffnung in Einrichtungen unter dem Stichwort Diversity immer um eine gewisse Vielzahl von unterschiedlichen zu berücksichtigenden Merkmalen geht und das Diversity-Konzept damit einen umfassenderen, multidimensionalen Ansatz zum Umgang mit Vielfalt bietet (vgl. Schröder 2012, 6).

Diversity im Arbeitskontext

Studien zeigen, dass Teams in Einrichtungen in den letzten Jahren immer diverser werden, d. h. bezogen auf die Zusammensetzung immer unterschiedlicher oder vielfältiger werden (Felsing 2006, 1). Mitglieder eines Teams können sich in zahlreichen Aspekten voneinander unterscheiden: in äußeren Faktoren wie Hautfarbe und Geschlecht; in der unterschiedlichen Art und Weise von Wissen und Qualifikationen; in der Ausführung praktischer Tätigkeit; in der Art zu kommunizieren und Dinge wahrzunehmen und verstehen zu können.

Was ist Diversity-Management?

Diversity Management (oder Managing Diversity) stellt einen darauf aufbauenden strategischen Ansatz der Einrichtung dar und bezeichnet das unternehmerische Konzept und die Instrumente zur gezielten und verbesserten Nutzung von Diversity

(vgl. Köppel et al. 2007, 4 f.). Hierbei geht es nicht „nur“ um die einfache Wahrnehmung der Vielfalt, sondern um eine Anerkennung und Wertschätzung eben dieser als Ressourcen für die Klienten, die einzelnen Mitarbeiter_innen und das Gesamtunternehmen (vgl. Breitschuh & Wöllner 2007, 76) sowie die gezielte Schaffung hierzu notwendiger Rahmenbedingungen (vgl. Kaiser 2008, 15).

Bei der Einführung und Umsetzung eines Diversity-Managements ist die möglichst ganzheitliche Berücksichtigung und effektive Vereinigung von Top-down und Bottom-up – Prozessen¹ einzubeziehen. D.h., dass der Einführungs-/ Umsetzungs- und Vorbildverantwortung der Leitungsebene der Einrichtung eine ebenso wichtige Rolle zufällt, wie der frühzeitigen und bewussten Beteiligung der Mitarbeiterschaft aller Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen. Dies lässt sich in der Praxis z. B. durch heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen bei der Einführung eines Diversity-Konzeptes und/oder vielfältig besetzte Interessenvertretungen umsetzen. Ein allgemein gültiges Konzept zur Implementierung von Diversity-Management nicht jedoch nicht vor; Bei der konkreten Zielsetzungen und dem genauen Vorgehen sind immer die Gegebenheit der einzelnen Einrichtung zu berücksichtigen.

¹ Top-down bezeichnet die Wirkrichtung von der Führungsebene ausgehend zu den Mitarbeitern (vgl. Angermeier 2000a) wohingegen Bottom-up – Prozesse von den Mitarbeitern ausgehend zur Führungsebene verlaufen (vgl. Angermeier 2000b).

Die Vorteile: Was bringt Diversity-Management...

... der Einrichtung?

Auf Seiten des Unternehmens spielen auch in sozialen Einrichtungen insbesondere Wettbewerbsvorteile, die durch Maßnahmen des Diversity-Managements entstehen, eine wichtige Rolle. Zu nennen sind hier u.a. folgende Argumente (vgl. Cox & Blake 1991, 47; Vedder & Reuter 2008, 49 f.):

- **Kosten:** geringere Kosten z.B. aufgrund geringerer Fluktuationsrate und Fehlzeiten der Mitarbeiter_innen sowie höherer Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität durch vollständige Integration und Potenzialnutzung.
- **Image:** positiveres Image durch Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity-Management.
- **Marketing/Kunden:** Nur eine vielfältige Belegschaft kann auf vielfältige Kundenbedürfnisse reagieren.
- **Kreativität:** Vielfältig zusammengesetzte Arbeitsgruppen sind kreativer als homogene (verschiedene Perspektiven, verstärkte innovative Möglichkeiten).
- **Problemlösung:** homogene Arbeitsgruppen finden zwar schneller Lösungen, vielfältige Teams aber tragfähigere, da die Sachverhalte aufgrund verschiedener Sichtweisen kritischer geprüft werden.

... den Mitarbeiter_innen?

Auf Seiten der Mitarbeiterschaft wird entscheidend sein, welchen direkten Einfluss Diversity-Management auf ihre Arbeit hat. Erfolgreiches Diversity-Management hängt eng zusammen mit einem besseren Verständnis und einer Wertschätzung für vorhandene Unterschiede innerhalb eines Arbeitsteams (vgl. Gardenswartz & Rowe 2010), wodurch sich jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin in und mit seiner Arbeit angenommen fühlt. Zudem wirken das Vorhandensein einer heterogenen Mitarbeiterschaft und ein durchdachtes und funktionierendes Diversity-Management möglicher Diskriminierung am Arbeitsplatz entgegen und senkt den Druck zur Anpassung. Dies steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und erhöht die Mitarbeitermotivation (vgl. Krislin & Köppel 2008, 6).

... den Kund_innen und Klient_innen?

Insbesondere in sozialen Einrichtungen geht es immer auch um die Umsetzung von ethisch-sozialen Wertvorstellungen, Integration und Inklusion verschiedener Gruppen in die Gesellschaft und die individuelle Wahrnehmung des Einzelnen. Damit stellt Diversity-Management in Bezug auf die Kunden und Klienten also nicht nur ein Mittel zum Zweck dar, sondern ist als Gestaltung von Vielfalt selbst schon ein Zweck zur gleichberechtigten Teilhabe (vgl. Schröder 2012, 10). Die Implementierung von Diversity-Management bietet die Möglichkeit, dem vielfältigen Klientel eine

entsprechend vielfältige Mitarbeiterschaft gegenüberzustellen, die in der Lage ist, die verschiedenen Bedürfnisse, Sichtweisen und Hintergründe der Klient_innen zu verstehen und wertzuschätzen. Dies fördert die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote und steigert die Klientenzufriedenheit.

Gibt es Schwierigkeiten beim Einführen von Diversity-Management?

Neben Hindernissen, die durch fehlerhafte Rahmenbedingungen (z.B. Fehlen finanzieller und zeitlicher Ressourcen, Mangel an Motivation in der Leitungsebene, Begrenzung auf zu wenige Aspekte, unklare Definitionen und Formulierungen ...) entstehen (vgl. Pullen 2010, 24) wird auch Verschiedenheit insgesamt und damit die konkrete Einführung/Umsetzung von Diversity-Management 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).

Damit die oben genannten Vorteile von Diversity-Management in der Praxis tatsächlich wirksam werden können, ist daher

die konkrete und konsequente Umsetzung des Diversity-Gedanken in der gesamten Einrichtung sowie das richtige Management von vielfältigen Teams Grundvoraussetzung. Spezifische Schulungen zur Leitung heterogener Teams, teambildende Projekte, Veranstaltungen

zur Sensibilisierung für Vielfalt innerhalb der Belegschaft oder konkrete Diversity-Schulungen sind nur einige Möglichkeiten der Hilfestellung, Vorurteile abzubauen und eine gemeinsame Basis zu entwickeln (vgl. Vedder & Reuter 2008, 49 f.).

Weiterführende Literatur:

- Bessing, N.; Mahler Walther, K. (2011): Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisation. 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.
- Busch, D. (2011): Wie wirkt sich das theoretische Konzept Diversität auf soziale Handeln aus?. In: C. Allemann-Ghionda; W.-D. Bukow (Hrsg.): Orte der Diversität. Formate, Arrangements und Inszenierungen. Wiesbaden: VS Verlag, S. 55-72.
- Buttner, P. (Hrsg.) (2012): Diversity Management und soziale Arbeit. Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 43 Jg., Nr.1/2012.
- Charter der Vielfalt e.V. (Hrsg.) (2011): Diversity-Dimensionen. Zusammenfassung. URL: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/CdV_Diversity_Dimension_Oktober_2011.pdf, 05.02.2014.
- Koall, I.; Bruchhagen, V.; Höher, F. (Hrsg.) (2007): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: Lit Verlag.
- Krell, G.; Sieben, B. (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. 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.

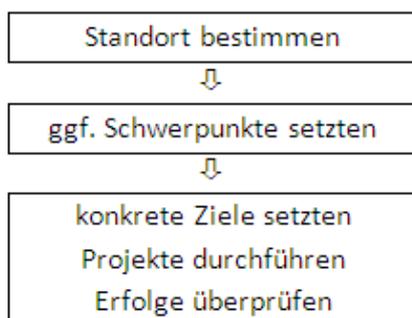
Kritische Stellungnahme zum Diversity-Konstrukt:

- Krell, G. (2013): Vielfältige Perspektiven auf Diversity: erkunden, enthüllen, erzeugen. In: S.-F. Bender; M. Schmidbauer; A. Wolde (Hrsg.): Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim: Beltz Juventa, S. 61-78.

II. Das Screening-Instrument

Der Einsatz externer Berater bei der Einführung eines umfassenden Diversity-Managements ist zwar u. a. aufgrund spezifische Kenntnisse und Kompetenzen sowie einer großen Glaubwürdigkeit und Vertrauensbasis durch Unabhängigkeit vom Unternehmen vorteilhaft (vgl. Gardenswartz & Rowe 2010), in der Praxis soziale Einrichtungen aber vermutlich häufig nicht finanzierbar.

Das im Folgenden dargestellte Screening-Instrument Diversity bietet daher einen ersten Ansatz zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Auseinandersetzung mit Diversity in der eigenen Einrichtung. Das Screening-Instrument dient dabei insbesondere zur Analyse der Durchdringung von Diversity („Standortbestimmung“) und als Gesprächsgrundlage für die Mitarbeiter_innen und ggf. verantwortlichen Arbeitsgruppen oder Interessenvertreter. Hierdurch können Verbesserungspotenziale aufgedeckt und darauf aufbauend entsprechende Ziele formulieren bzw. konkrete Projekte und Interventionen geplant werden.



Das Screening-Instrument umfasst drei Analyseebenen zur Standortbestimmung: Das vorhandene Leitbild der Einrichtung, eine Auswahl messbarer Fakten und Kennzahlen sowie die subjektive Einschätzung der Mitarbeiterschaft in Bezug auf Diversity und diversityrelevante Faktoren. Alle Ebenen sind als Checkliste bzw. Fragebogen dargestellt und flexibel an die Einrichtung anpassbar. Eine Onlinebefragung (vgl. Köppel 2013) ergibt zwar, dass sich der mögliche Nutzen von Diversity insbesondere bei ganzheitlichem und inklusiv ausgelegtem Diversity-Management beobachten lässt, welches möglichst viele Dimensionen umfasst, trotzdem sind Schwerpunktsetzungen innerhalb der möglichen Dimensionen sowie zielgruppenspezifische Ansätze möglich und auch sinnvoll (vgl. Gardenswartz & Rowe 2010, Treichler 2010). Die dargestellten Checklisten lassen sich also im Sinne eines Modul-Systems auswählen sowie auf einzelne, von der Einrichtung als besonders relevant erachtete Diversity-Dimensionen umformulieren.

Hierbei sollte aber bedacht werden, dass Diversity-Management – wie bereits dargestellt – einen ganzheitlichen Ansatz der Wahrnehmung und Wertschätzung von Unterschieden darstellt und einzelne Dimensionen, wie z.B. die sexuelle Orientierung oder Elternschaft nicht schnell und unreflektiert als „weniger relevant“ eingestuft werden sollten.

Grundsätzlich sollte bei einer Auseinandersetzung mit Diversity und Diversity-Management immer begleitend hinterfragt werden:

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

Exkurs: Sexuelle Identität am Arbeitsplatz

Trotz zunehmender Diskurse in der Öffentlichkeit – häufig unter der Abkürzung LGBT (eng. Lesbian, Gay, Bisexual und Trans) bzw. LSBT (dt. Lesben, Schwule, Bisexuelle und Trans - Abkürzung für Transgender bzw. Transsexualität) – stehen die Dimensionen der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität in der Arbeitswelt insgesamt und auch im Diversity-Management konkret häufig hinten an (vgl. Köllen 2010, 36). Schnell wird die sexuelle Orientierung im Gegensatz zu Geschlecht, Alter oder Kultur als Privatsache und für die Arbeit unerheblich eingestuft, gleichzeitig aber verglichen mit anderen Persönlichkeitsbereichen überbewertet wird und eine zentrale Stellung in der Wahrnehmung des Gegenübers einnimmt (vgl. Köllen 2010, 9).

Das sexuelle Vielfalt auch im Arbeitskontext Berücksichtigung finden sollte, wird nicht nur durch die Existenz bundesweit organisierter Netzwerke und Verbände wie dem Wirtschaftswelber e.V. (fachübergreifendes Netzwerk lesbischer Fach- und Führungskräfte in Deutschland) oder dem Völklinger Kreis e.V. (Berufsverband für schwule Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Kultur) deutlich. Auch in verschiedene Studien lassen sich Gründe für den Einbezug auch dieser Dimension(en) im Rahmen von Diversity-Management finden (Zusammengefasst aus einem Überblick über aktuellen Forschungsergebnisse von Spychalski 2011, 14-22):

- Die Mehrheit homosexueller Mitarbeiter_innen haben bereits direkte Ungleichbehandlung oder Diskriminierung im Arbeitskontext erlebt. Zudem sind Menschen mit einer anderen als der heterosexuellen Orientierung vermehrt alltäglichem Stress ausgesetzt und haben ein erhöhtes Risiko für Selbstmordversuche und psychische Belastungen (insbesondere der Entwicklung von Depressionen, Angststörungen und Abhängigkeitserkrankungen), die sich u.a. aus der nicht-unterstützenden sozialen Interaktion ergeben.
- Durch den Einbezug von LGTB-bezogenen Dimensionen beim Diversity-Management sind eine Verringerung dieser Krankheitsausfälle und damit einhergehend eine Leistungssteigerung zu erwarten. Wer weniger unter dem Druck steht, eigenes Verhalten und Gesprächsinhalte ständig kontrollieren und zensieren zu müssen und weniger Zeit und Energie auf das Verheimlichen einer homosexuellen Beziehung aufbringen muss, kann eigene Ressourcen besser nutzen und arbeitet konzentrierter und produktiver.
- Ein offener Umgang mit sexueller Vielfalt am Arbeitsplatz führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter_innen, ermöglicht eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung und verstärkt die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.
- Auch homosexuelle Mitarbeiter_innen fühlen sich durch den Einbezug der sexuellen Identität im Rahmen von Diversity-Management anerkannter und mit r Einrichtung verbundener.

Analyseebene I: Diversity-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 von Diversity/Diversity-Management das vorhandene Einrichtungsleitbild in Bezug auf Grundsätze zur Vielfalt zu analysieren und ggf. Verbesserungspotenzial zu erkennen.

Checklisten zur Analyseebene I:

- Leitbild: Grundsätzliches
- Leitbild: Schwerpunktsetzung
- Leitbild: Kommunikation

Weiterführende Literatur:

- Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Genz, H. O.; Reick, W.; Schambortski, 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.

Checkliste Leitbild

Hierbei kann das Leitbild sowohl in Bezug auf Diversity als grundsätzliche Strategie als auch in Bezug auf die einzelnen einrichtungsspezifischen Schwerpunkte/Diversitätsdimensionen (z.B. Gleichstellung, Gender, Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationshintergrund) betrachtet werden und berücksichtigt sowohl das Vorhandensein als auch die inhaltliche Qualität entsprechender Punkte. Neben einer Standortanalyse lassen sich aus der folgenden Checkliste auch direkte Entwicklungspotenziale ableiten.

Leitbild: Grundsätzliches	Bemerkung
<p>Das Thema Diversity 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, werden aber nicht als Diversity benannt. <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind allgemein formuliert und als Diversity benannt. <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind ausdrücklich formuliert und konkret operationalisiert (z.B. durch die Nennung konkrete Ziele, Maßnahmen, Projekte). <input type="checkbox"/> Nein, Grundsätze zu Diversity sind im Leitbild nicht formuliert. 	
<p>Adressaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen ausdrücklich sowohl Klienten als auch Mitarbeiter_innen ein. <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen sich insbesondere auf die Klienten. <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). 	

Checkliste Leitbild

Leitbild: Schwerpunktsetzung	
<p>Das Thema Gender (<i>o.a.</i>) ist im Einrichtungsleitbild verankert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind allgemein im Rahmen von Aussagen zum Bereich Gender formuliert. <input type="checkbox"/> Ja, Grundsätze sind ausdrücklich formuliert und konkret operationalisiert (z.B. durch die Nennung konkrete Ziele, Maßnahmen, Projekte). <input type="checkbox"/> Nein, Grundsätze zu Gender (<i>o.a.</i>) sind im Leitbild nicht formuliert. 	
<p>Adressaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen ausdrücklich sowohl Klient_innen als auch Mitarbeiter_innen ein. <input type="checkbox"/> Die formulierten Grundsätze beziehen sich insbesondere auf die Klienten. <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). 	

Checkliste Leitbild

Leitbild: Kommunikation	
<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 Mitarbeiterenebene kommuniziert.<input type="checkbox"/> ... werden nach außen gegenüber Klienten und Auftraggebern kommuniziert.<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 Eirichtungspassung hin überprüft.<input type="checkbox"/> ... werden regelmäßig auf Ihre Umsetzung in der praktischen Arbeit hin überprüft.	

Analyseebene II: Fakten & Kennzahl

Verschiedene Fakten, Statistiken und Kennzahlen können Indikatoren für eine vielfältige Belegschaft und ein erfolgreiches Diversity-Management sein. Hierbei sind jedoch immer die vorgegebenen Rahmenbedingungen der einzelnen Einrichtung wie z.B. das Arbeitsfeld, mögliche Tarifbindungen, vorhandene Klientenstrukturen, Vorgaben durch Auftrag-/Geldgeber u. a. zu beachten.

Checklisten Fakten & Kennzahlen

- Fakten: Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft
- Fakten: Umsetzung von Diversity
- Fakten: Veranstaltungen
- Fakten: Kommunikation

Weiterführende Literatur:

- 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): Betriebsökonomisches Lexikon: Unternehmensstatistik. Berlin: Uni-Edition.

Checkliste Fakten und Kennzahlen

Die im Folgenden dargestellten Punkte geben mögliche Hinweise auf den aktuellen Stand sowie Entwicklungspotenziale der Einrichtung, müssen aber ggf. entsprechend angepasst werden. Auch hier sind Schwerpunktsetzungen möglich und sinnvoll. Zu bedenken ist auch, dass fehlende Informationen über den aktuellen Stand bereits Hinweise auf mangelnde Berücksichtigung einzelner Diversity-Dimensionen geben können (allerdings ist bei der Erhebung von persönlichen Daten immer der Datenschutz und die Intimsphäre der Mitarbeiter zu beachten!).

Checkliste Fakten und Kennzahlen

Fakten: Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft (→ Vorhandensein einer vielfältigen Belegschaft)	Bemerkung
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die Altersstruktur in unserer Belegschaft ist insgesamt heterogen. <input type="checkbox"/> Wir beschäftigen sowohl Mitarbeiter_innen unter 25 Jahren als auch über 50 Jahren. <input type="checkbox"/> Wir beschäftigen Mitarbeiter_innen mit unterschiedlicher Berufserfahrung, auch Berufseinsteiger. <input type="checkbox"/> Wir beschäftigen Mitarbeiter_innen unterschiedlicher ethnischer Herkunft. <input type="checkbox"/> Weitere einrichtungsspezifische Schwerpunktsetzung: _____ 	

Fakten: Umsetzung von Diversity	Bemerkung
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es herrscht Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern <i>(oder anderen einrichtungsrelevanten Gruppen)</i>. <input type="checkbox"/> Wir achten bei Projekten, Arbeitskreisen etc. auf eine heterogene Teamzusammensetzung, so dass die vielfältigen Ressourcen nutzbar sind. <input type="checkbox"/> Die Verteilung der verschiedenen Dimensionen (z.B. Geschlecht oder ethnische Herkunft, <i>ggf. eigene Schwerpunktsetzung</i>) zieht sich durch alle Arbeitsbereiche/Qualifikationsstufen. <input type="checkbox"/> Die Verteilung der verschiedenen Dimensionen (s.o.) zieht sich durch alle Hierarchieebenen. <input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeitmodelle bzw. eine flexible Arbeitszeitorganisation (z.B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonto, Freistellungs-/Reduzierungsmöglichkeiten im Alter oder bei Pflege Angehöriger, Unterstützung bei Kinderbetreuung) sind in unserer Einrichtung möglich (work-life-balance Maßnahmen). <input type="checkbox"/> In unseren betrieblichen Richtlinien/Bestimmungen 	

Checkliste Fakten und Kennzahlen

<p>herrscht Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Partnerschaften (z.B. bei Zuschlagszahlungen, Sonderurlaub, Einrichtungsveranstaltungen...)</p>	
<p><input type="checkbox"/> Wir kennen die Vielfältigkeit unserer Klienten in Bezug auf die verschiedenen Diversity-Dimensionen ...</p> <p><input type="checkbox"/> .. und Nutzen die Vielfalt der Belegschaft als Ressource zum Umgang mit ihnen.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Wir motivieren in Stellenausschreibungen explizit benachteiligte Gruppen und/oder Minderheiten zur Bewerbung.</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben objektiv festgelegte Einstellungskriterien, die sich am Stellenprofil orientieren. Wir haben explizit auf die Vielfältigkeit unserer Zielgruppe zugeschnittene Stellenausschreibungen.</p>	

Fakten: Veranstaltungen	
<p><input type="checkbox"/> Bewusstseinsbildende Maßnahmen zum Diversity (z.B. Informationsveranstaltung zu Diskriminierung, spezifische Trainings zur Sensibilisierung vom Umgang mit Vielfalt, Fachvorträge, Qualifizierungsschulungen, Fort- und Weiterbildungsangebote ...)</p>	
<p>Teilnehmer:</p> <p><input type="checkbox"/> Die Teilnahme an o.g. Veranstaltungen wird zwar von unserer Einrichtung angeboten, die Mitarbeiter_innen zeigen aber kein Interesse.</p> <p><input type="checkbox"/> An den oben genannten Veranstaltungen sollten nur einzelne, ausgewählte Mitarbeiter_innen teilnehmen.</p> <p><input type="checkbox"/> Die o.g. Veranstaltungen sind zwar grundsätzlich für alle Mitarbeiter_innen offen, werden aber nur von bestimmten Gruppen besucht.</p> <p><input type="checkbox"/> Es wird in unserer Einrichtung darauf geachtet, dass eine gemischte Gruppe der Mitarbeiterschaft</p>	

Checkliste Fakten und Kennzahlen

<p>(insbesondere bzgl. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Arbeitsbereich, Funktions-/ Hierarchieebene) an den o.g. Veranstaltungen teilnimmt.</p>	
<p>Adressaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die Inhalte der o.g. Veranstaltungen richten sich insbesondere an den Umgang mit einem vielfältigen Klientel <input type="checkbox"/> Die Inhalte der o.g. Veranstaltungen richten sich insbesondere an den Umgang mit einer vielfältigen Mitarbeiterschaft. <input type="checkbox"/> Beides 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wir bieten unseren Mitarbeiter_innen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch bzw. zur Vernetzung (Aufbau/Förderung von Netzwerken) unter dem Gesichtspunkt verschiedener Diversity-Dimensionen (z. B. Netzwerke für Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund, Erfahrungsaustausch zur Vereinbarung von Familie und Beruf) <input type="checkbox"/> Wir bieten spezifische Schulungen für einzelne Mitarbeitergruppen an, um Benachteiligung zu vermeiden. 	

Checkliste Fakten und Kennzahlen

Fakten: Kommunikation	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Mitarbeiterbefragungen statt (z.B. zur Arbeitszufriedenheit, Konflikten, Verbesserungsvorschlägen...).<input type="checkbox"/> Es finden regelmäßige Mitarbeiter-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.<input type="checkbox"/> Teilzeitarbeitskräfte sind in Entscheidungs- und Informationsprozesse (wie z.B. oben genannten) einbezogen.<input type="checkbox"/> Honorarkräfte sind in Entscheidungs- und Informationsprozesse (z.B. Teamsitzungen) einbezogen.	

Analyseebene III: Einschätzung der Mitarbeitenden

Bei der Einführung und Umsetzung von Diversity kommt es nicht nur auf die Verankerung im Leitbild und die gegebenen harten Fakten und Kennzahlen an. Selbst wenn diese beiden Bereiche diversitygerecht umgesetzt sind, lassen sie immer noch nicht auf die tatsächliche subjektive Einschätzung der Mitarbeiterschaft und Führungskräfte schließen. Da Diversity-Management aber nur erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn es von oben gewollt und von unten angenommen wird (Bottom-up und Top down, vgl. S.x), ist es notwendig, sich als Einrichtung hierzu zunächst ein Bild über die jeweiligen Einstellung zu verschaffen um hieraus ggf. erste Veränderungspotenziale abzuleiten.

- **Einstellung**
 - Einstellung zu Diversity allgemein
 - Einstellung zu Diversity in Einrichtung
 - Einstellung zu Diversity in Einrichtung – Kollegen
 - Einstellung zu Diversity in Einrichtung – Klienten

- **Voraussetzungen**
 - Diversity in Unternehmen - Voraussetzung in der Einrichtung
 - Diversity in Unternehmen - Voraussetzung Angebotsstruktur

- **Herausforderungen**
 - Diversity in Unternehmen -Herausforderung für Klienten
 - Diversity in Unternehmen - Herausforderung für das Team

- **Diversitymaßnahmen**
 - Diversitymaßnahmen – Umsetzungsbereiche
 - Diversitymaßnahmen - allgemeine Umsetzung Unternehmen
 - Diversitymaßnahmen - gezielte Umsetzung – Fortbildung
 - Diversitymaßnahmen - Einschätzung des Angebots
 - Diversitymaßnahmen - Einschätzung des Angebots
 - Diversitymaßnahmen - persönliche Einstellung

- **Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter**
 - Allgemeine Arbeitszufriedenheit
 - Arbeitszufriedenheit - Zufriedenheit der Zusammenarbeit im Team

- Multikulturelle Teams
 - Diversity in Unternehmen - Voraussetzung in der Einrichtung
 - Diversity in Unternehmen - Voraussetzung Angebotsstruktur
 - Barrieren multikultureller Teams - Zuständigkeit und Aufgabenverteilung
 - Barrieren Multikultureller Teams - kulturell bedingte Unterschiede
 - Zusammenarbeit in einem multikulturellen Team – Mitarbeitersicht

- Homosexuelle Mitarbeiter_innen
 - Homosexuelle Mitarbeiter - Bereicherung für die Einrichtung
 - Homosexuelle Mitarbeiter - mögliche Schwierigkeiten

- Konfliktstil
 - Konfliktstil

- Umgang mit Mitarbeitern
 - Umgang mit Mitarbeitern durch Einrichtungsleitung (Normen)
 - Vorgesetztenverhalten gegenüber Mitarbeitern

Weiterführende Literatur:

- 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).
- 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.
- 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.

Checkliste Einstellung

Diversity ist inzwischen ein viel diskutierter Begriff. Für immer mehr Menschen und Einrichtungen ist eine positive Diversityhaltung selbstverständlich. Gerne wird diese übernommen, ohne jedoch zu hinterfragen, inwiefern diese tatsächlich auf das eigene Unternehmen zutrifft. Mit den folgenden Screenings haben Sie die Möglichkeit folgenden Fragen nachzugehen: Welche Einstellung haben Sie zum Thema Diversity bezogen auf Ihrer Einrichtung? Wie stehen Ihre Mitarbeiter hierzu? Haben Sie eine ähnliche Einstellung?

Die Einstellung zum Thema bildet die Basis für alle weiteren Überlegungen und Umsetzungen und ist damit entscheidend für alle weiteren Schritte.

Voraussetzung für Diversitymaßnahmen ist, dass diese von „oben“ gewollt sind und von „unten“ angenommen und unterstützt werden. Hierzu bedarf es der Überprüfung, ob Sie und Ihre Mitarbeiter eine ähnliche Einstellung zum Thema Diversity haben.

Checkliste Einstellung

Einstellung

Einstellung zu Diversity allgemein					
<i>Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Ich habe schon von dem Thema Vielfalt/Diversity und/oder interkulturelle Öffnung gehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigentlich kann ich mir unter dem Thema Vielfalt/Diversity und/oder interkulturelle Öffnung nichts vorstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verschiedene kulturelle Gruppen bereichern eine Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist besser für ein Land, wenn es eine Vielfalt unterschiedlicher Kulturen und Religionen gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die wachsende Vielfalt in Deutschland finde ich gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Austausch zwischen Mitgliedern verschiedener ethnischer Gruppen sollte mehr gefördert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstellung zu Diversity in Einrichtung					
<i>Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Verschiedene kulturelle Gruppen bereichern eine Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe es als einen Vorteil, wenn Teams vielfältig zusammengesetzt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die wachsende Vielfalt in Einrichtungen finde ich gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Einstellung

Einstellung zu Diversity in Einrichtung – Kollegen					
<i>Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Als direkte Kolleg_innen sind/wären mir Menschen aus einem anderen Kulturkreis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als direkte Kolleg_innen sind/wären mir Menschen die muslimisch sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als direkte Kolleg_innen sind/wären mir Menschen die schwul oder lesbisch sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als direkte Kolleg_innen sind/wären mir Menschen die eine Behinderung haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als direkte Kolleg_innen sind/wären mir Menschen die schon älter sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstellung zu Diversity in Einrichtung – Klienten					
<i>Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Als Klient_innen sind/wären mir Menschen aus einem anderen Kulturkreis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Klient_innen sind/wären mir Menschen die muslimisch sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Klient_innen sind/wären mir Menschen schwul oder lesbisch sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Klient_innen sind/wären mir Menschen eine Behinderung haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Klient_innen sind/wären mir Menschen schon älter sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Voraussetzungen und Herausforderungen

Um Diversity in der Einrichtung zu etablieren, sind bestimmte Voraussetzungen notwendig – aufseiten der Einrichtung, der Mitarbeiter und auch aufseiten des Klientels. Die Frageskalen hierzu beziehen sich jeweils auf eine dieser Gruppen. Inwiefern sind diese Voraussetzungen in Ihrer Einrichtung bereits erfüllt?

Die Umsetzung von Diversity kann eine Herausforderung darstellen und mit Barrieren verbunden sein. Welche Aspekte spielen hier für Sie, für Ihre Mitarbeiter und bezogen auf Ihre Kunden eine Rolle? Wo besteht ggf. Klärungs- und Handlungsbedarf?

Checkliste

Voraussetzungen und Herausforderungen

Voraussetzungen

Diversity in Unternehmen - Voraussetzung in der Einrichtung					
<i>Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Ansicht nach in Einrichtungen vorhanden sein, um Vielfalt umzusetzen?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils teils zu	- ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Kommunikationsbereitschaft und soziale Kompetenz der Mitarbeiter_innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offene Kommunikationskultur zwischen Leitungs- und Teamebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offene Persönlichkeit der Mitarbeiter_innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlichkeit und Kompetenz der Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diversity in Unternehmen - Voraussetzung Angebotsstruktur					
<i>Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Ansicht nach in Einrichtungen vorhanden sein, um Vielfalt umzusetzen?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils teils zu	- ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Ideen zur Nutzung der (z. B. sprachlichen) Vielfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebotsstruktur auf vielfältiges Klientel ausrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Voraussetzungen und Herausforderungen

Herausforderungen

Diversity in Unternehmen -Herausforderung für Klienten					
<i>Inwieweit bedeuten aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte eine besondere Herausforderung für Einrichtungen, die Vielfältigkeit umsetzen zu wollen?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Klienten_innen haben Schwierigkeiten, sich auf die Vielfalt einzulassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine diverse Einrichtung schreckt Klient_innen ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diversity in Unternehmen - Herausforderung für das Team					
<i>Inwieweit bedeuten aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte eine besondere Herausforderung für Einrichtungen, die Vielfältigkeit umsetzen zu wollen?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Die Akzeptanz der Kolleg_innen untereinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Erhalt der Qualität, wenn viele Besonderheiten berücksichtigt werden müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Erhalt der Qualität, wenn viele Besonderheiten berücksichtigt werden müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Diversitymaßnahmen

Mit der Einrichtung und Etablierung von Diversitymaßnahmen kann der Einrichtungserfolg erhöht und das Betriebsklima verbessert werden. Da Diversitymanagement kein Selbstläufer ist, sondern einen Veränderungsprozess darstellt, der geplant und gesteuert werden muss, ist es wichtig eine Art Bestandsaufnahme zu machen. Welche Maßnahmen sind für Sie sinnvoll, welche haben Sie bereits implementiert? Haben Ihre Mitarbeiter diese als solche erkannt und angenommen? Was wünschen sich diese noch aus ihrer Sicht? Welche Maßnahmen wären für Ihre Kunden hilfreich?

Checkliste Diversitymaßnahmen

Diversitymaßnahmen

Diversitymaßnahmen - Umsetzungsbereiche			
<i>Spielt bei Ihnen in der Einrichtung das Thema Vielfalt bzw. die Umsetzung davon eine Rolle?</i>	ja	weiß nicht	nein
Vielfalt mit Blick auf Mitarbeiter_innen ist bei uns Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vielfalt mit Blick auf Klient_innen ist bei uns ein Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vielfalt spielt bei der Auswahl von Personal eine Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Einrichtung sind die Bedürfnisse der vielfältigen Klient_innen/Patient_innen bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diversitymaßnahmen - allgemeine Umsetzung Unternehmen			
<i>Spielt bei Ihnen in der Einrichtung das Thema Vielfalt bzw. die Umsetzung davon eine Rolle?</i>	ja	weiß nicht	nein
Das Thema Diversity und/oder interkulturelle Öffnung ist im Leitbild verankert bzw. gibt es ein Konzept dazu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben zwar ein Diversity-Leitbild, aber das spielt eigentlich keine Rolle im Arbeitsalltag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprechperson zu dem Thema Vielfalt/Diversity/interkulturelle Öffnung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Thema Diversity dient in unserer Einrichtung nur als Imagepflege.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Diversitymaßnahmen

Diversitymaßnahmen - gezielte Umsetzung - Fortbildung			
<i>Spielt bei Ihnen in der Einrichtung das Thema Vielfalt bzw. die Umsetzung davon eine Rolle?</i>	ja	weiß nicht	nein
Es gibt Sprachschulungen für ausländische Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Fortbildungen zum Thema Diversity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Mitarbeiter haben die gleiche Möglichkeit an Weiterbildungen/Fortbildungen teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Thema Vielfalt haben bei uns die Mitarbeiter_innen Mitspracherecht bzw. können Vorschläge zur Gestaltung machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden gezielt Mitarbeiter_innen aus bestimmten Personengruppen gefördert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diversitymaßnahmen - Einschätzung des Angebots					
	Überhaupt nicht ausreichend	eher nicht ausreichend	Mittelmäßig	Eher ausreichend	Voll und ganz ausreichend
Das bisherige Angebot zum Thema Vielfalt in unserer Einrichtung ist...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	geht wirklich am Bedarf vorbei	geht eher am Bedarf vorbei	Mittelmäßig	- trifft den Bedarf eher	trifft den Bedarf voll
Das bisherige Angebot zum Thema Vielfalt in unserer Einrichtung...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Diversitymaßnahmen

Diversitymaßnahmen - persönliche Einstellung					
<i>Was halten Sie ganz allgemein von Diversity Management (der gezielten Umsetzung und Gestaltung von Vielfalt)?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Diversity setzt man meiner Ansicht nach am besten um, wenn man nicht zu viel Aufheben darum macht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die besondere Förderung von bestimmten Gruppen von Mitarbeiter_innen ist ungerecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde Diversity Maßnahmen überflüssig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Team

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wirkt sich auf die allgemeine Leistungserbringung aus. Sie beeinflusst die wirtschaftliche und auch die soziale 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 die Mitarbeiter. Eine hohe Unzufriedenheit führt dazu, dass die Mitarbeiter eher Unterschiede zwischen den Mitarbeitern 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 Mitarbeitern ihren Kollegen 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 untereinander und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Kommunikationsprobleme können ihre Ursache auf der individuellen und der Organisationsebene haben. Sie können zu Konflikten führen, so dass ein reibungsloser Ablauf der Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist und dementsprechend das Erreichen der gesetzten Ziele erschwert wird.

Das Klären von Missverständnissen und Konflikten kosten 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 diese Aspekte?

Wer diesen Punkte gegenüber offen ist und die Wahrnehmung der Mitarbeiter ernst nimmt, hilft für ein positives Arbeitsklima, eine gelingende Zusammenarbeit und eine hohe Arbeitszufriedenheit zu sorgen. Eine offene und tolerante Atmosphäre gegenüber der Diversität hat positiven Einfluss auf den Einzelnen und auf das gesamte Team und dessen Arbeitsleistung und damit dann wiederum auf die Einrichtung selbst.

Checkliste Team

Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter_innen

Allgemeine Arbeitszufriedenheit					
	Überhaupt nicht zufrieden	Eher nicht zufrieden	Teils - teils	Eher zufrieden	sehr zufrieden
Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen insgesamt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussagen zu?					
In unserer Einrichtung ist die Stimmung insgesamt gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitszufriedenheit - Zufriedenheit der Zusammenarbeit im Team					
	Überhaupt nicht zufrieden	Eher nicht zufrieden	Teils - teils	Eher zufrieden	sehr zufrieden
Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihren...					
...deutschen Kolleg_innen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ausländischen Kolleg_innen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Team

Multikulturelle Teams I

Diversity in Unternehmen - Voraussetzung in der Einrichtung					
<i>Denken Sie an die Mitarbeiter_innen, die ursprünglich aus einem anderen Kulturkreis kommen (unabhängig davon, ob sie in Ihrem Team sind oder nicht). Wie ist das aus Ihrer Sicht?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis sind eine Bereicherung fürs Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis sind gut für das Image der Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis tragen dazu bei, passgenauere Angebote für Klient_innen machen zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis fördern das Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diversity in Unternehmen - Voraussetzung Angebotsstruktur					
<i>Denken Sie an die Mitarbeiter_innen, die ursprünglich aus einem anderen Kulturkreis kommen (unabhängig davon, ob sie in Ihrem Team sind oder nicht). Wie ist das aus Ihrer Sicht?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis behindern die reibungslose Zusammenarbeit eher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis machen häufiger Fehler bei der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis gehen anders mit Klient_innen um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen aus einem anderen Kulturkreis haben einen anderen Arbeitsstil, z.B. was Dokumentationen usw. betrifft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Team

Barrieren multikultureller Teams - Zuständigkeit und Aufgabenverteilung					
<i>Inwieweit beeinträchtigen Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte die Arbeit in multikulturellen Teams ?</i>	Überhaupt nicht	Eher nicht	teils-teils	eher	sehr
Kompetenzverlustängste	<input type="checkbox"/>				
Sich-nicht-zuständig-Fühlen	<input type="checkbox"/>				
Beharren auf eingespielten Wissens- und Handlungs-routinen	<input type="checkbox"/>				

Barrieren Multikultureller Teams - kulturell bedingte Unterschiede					
<i>Inwieweit beeinträchtigen Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte die Arbeit in multikulturellen Teams?</i>	Überhaupt nicht	Eher nicht	teils-teils	eher	sehr
kulturell geprägte Rollenbilder	<input type="checkbox"/>				
Sprachschwierigkeiten	<input type="checkbox"/>				
es gibt keine muttersprachlichen Fachkräfte	<input type="checkbox"/>				
gegenseitige Vorurteile	<input type="checkbox"/>				
kulturell bedingte Missverständnisse	<input type="checkbox"/>				
Fremdheitsängste und Verunsicherung auf Seiten der deutschstämmigen Kolleg_innen	<input type="checkbox"/>				

Zusammenarbeit in einem multikulturellen Team - Mitarbeitersicht					
<i>Wie ist Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung das Verhältnis zwischen den deutschstämmigen Kolleg_innen und denen mit Migrationshintergrund?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils-teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Kommen gut miteinander aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben ein normales kollegiales Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kommt häufig zu Missverständnissen oder Konflikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Team

Homosexuelle Mitarbeiter_innen

Homosexuelle Mitarbeiter_innen- Bereicherung für die Einrichtung					
<i>Denken Sie an die Mitarbeiter_innen, die schwul oder lesbisch sind. Wie ist das aus Ihrer Sicht?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, sind eine Bereicherung für ein Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, tragen zum Erfolg einer Einrichtung bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, können ein Vorbild für Klient_innen sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, sind gut für das Image der Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, fördern das Betriebsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Homosexuelle Mitarbeiter_innen - mögliche Schwierigkeiten					
<i>Denken Sie an die Mitarbeiter_innen, die schwul oder lesbisch sind. Wie ist das aus Ihrer Sicht?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, machen die Arbeit, die andere nicht machen wollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, behindern die reibungslose Zusammenarbeit eher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, machen häufiger Fehler bei der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter_innen die schwul oder lesbisch sind, haben einen anderen Arbeitsstil, z.B. was Dokumentationen usw. betrifft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste Team

Konfliktstil

Konfliktstil					
<i>Mit Blick auf die Einrichtung insgesamt, wie sieht da der Umgang miteinander aus?</i>	Überhaupt nicht	Eher nicht	teils-teils	eher	sehr
Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit	<input type="checkbox"/>				
Spannungen in der Einrichtung werden weitgehend ignoriert	<input type="checkbox"/>				
Die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter_innen werden anerkannt	<input type="checkbox"/>				
Eigene Ideen und Vorschläge werden gehört und berücksichtigt	<input type="checkbox"/>				
Der Umgang mit Vorgesetzten ist einfach und unkompliziert	<input type="checkbox"/>				
Bei Auseinandersetzung wird darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen	<input type="checkbox"/>				
Im Fall einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiss gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist	<input type="checkbox"/>				
Konflikte und Probleme werden offen angesprochen	<input type="checkbox"/>				

Checkliste Team

Umgang mit Mitarbeitern

Umgang mit Mitarbeitern durch Einrichtungsleitung (Normen)					
<i>Wenn Sie nun an Ihre Einrichtungsleitung denken. Bitte beantworten Sie die Fragen aus Ihrer Wahrnehmung. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</i>	ich stimme überhaupt nicht zu	ich stimme eher nicht zu	ich stimme teils teils zu	ich stimme eher zu	ich stimme voll und ganz zu
In unserer Einrichtung wird darauf geachtet, dass niemand aufgrund seiner kulturellen Herkunft oder aus anderen Gründen benachteiligt wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Einrichtung wird es nicht gern gesehen, wenn Kolleg_innen ausgegrenzt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Einrichtungsleitung macht deutlich, dass alle Kolleg_innen gleichwertig sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vorgesetztenverhalten gegenüber Mitarbeitern					
<i>In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber...</i>	deutlich unfreundlicher	eher unfreundlich	genauso	eher freundlich	deutlich freundlicher
In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber weiblichen Mitarbeiter_innen	<input type="checkbox"/>				
In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund/ ausländischen Fachkräften	<input type="checkbox"/>				
In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber älteren Mitarbeiter_innen (+55 Jahre)	<input type="checkbox"/>				
In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber homosexuellen Mitarbeiter_innen	<input type="checkbox"/>				
In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber Mitarbeiter_innen mit einer Behinderung	<input type="checkbox"/>				
In der Tendenz verhält sich mein/e Vorgesetzte/r gegenüber Praktikant_innen/ Auszubildenden	<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.
- 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, Julia (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, Hubertus (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 43. Jg, Nr.1/2012, S. 4-16.
- Spychalski, Anja (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, Günther (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, Günther & Reuter, Julia (Hrsg.) (2008): Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance. Trierer Beiträge zum Diversity Management (Band 9). München: Rainer Hampp Verlag.