

# **Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Diversity in öffentlichen Verwaltungen und in Unternehmen**

**Ergebnisbericht zur XENOS-Adressatenbefragung  
der wissenschaftlichen Begleitung**

Melanie Böwing-Schmalenbrock



Wissenschaftliche Texte

Wissenschaftliche  
Texte

Melanie Böwing-Schmalenbrock

**Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für  
Diversity in öffentlichen Verwaltungen und in  
Unternehmen**

Ergebnisbericht der wissenschaftlichen Begleitung im Programm  
„XENOS – Integration und Vielfalt“

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist eines der größten sozialwissenschaftlichen Institute für Forschung und Entwicklung in Deutschland in den Themenbereichen Kindheit, Jugend, Familie und den darauf bezogenen Politik- und Praxisfeldern. Als außeruniversitäre Forschungseinrichtung an der Schnittstelle zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, föderalen Ebenen, Akteursgruppen, Politikbereichen und Fachpraxen bietet das DJI aktuelle Erkenntnisse aus der empirischen Forschung, zeitnahe wissenschaftsbasierte Politikberatung sowie Begleitung und Anregung der Fachpraxis der Kinder- und Jugendhilfe.

Das DJI hat seinen Sitz in München sowie eine Außenstelle in Halle (Saale). Träger des 1963 gegründeten Instituts ist ein gemeinnütziger Verein mit Mitgliedern aus Politik, Wissenschaft, Verbänden sowie aus Institutionen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Der institutionelle Teil des Etats, der etwa die Hälfte des Gesamthaushalts ausmacht, wird überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gestellt. Einen kleineren Anteil finanzieren die Bundesländer. Darüber hinaus wirbt das Institut weitere Drittmittel zur Durchführung von Forschungsprojekten ein.

Der Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter“ steht in einer Forschungstradition des DJI, die, ausgehend von der Analyse der Übergangsbioografien von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, auch die Strukturen und Institutionen, Politiken und sozialen Folgen der Veränderungen des Übergangssystems zum Gegenstand gemacht hat. Dieses Forschungsengagement am DJI legitimiert sich nicht zuletzt aus dem im KJHG formulierten Auftrag an die Jugendhilfe, die berufliche und soziale Integration von Jugendlichen zu fördern und dabei eine Mittlerfunktion im Verhältnis zu anderen, vorrangig zuständigen und in ihren Ressourcen leistungsfähigen Akteuren wahrzunehmen.

Die wissenschaftliche Begleitung der 2. Förderrunde des Programms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Deutsche Jugendinstitut konzentriert sich auf die Prozessbegleitung der Projekte. Anhand von wissenschaftlichen Befragungen wird die Perspektive sowohl der Projektverantwortlichen als auch der verschiedenen Zielgruppen untersucht. Neben der jährlichen Trägerbefragung werden daher auch ausgesuchte Adressatengruppen befragt, die an den Angeboten der XENOS-Projekte teilnehmen.

„XENOS – Integration und Vielfalt“ ist Bestandteil des Nationalen Integrationsplans und wird aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

#### Impressum

© 2014 Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter“  
Nockherstraße 2, 81541 München  
Tel.: +49 (0) 89 62306-0  
Fax: +49 (0) 89 62306-162  
E-Mail: [info@dji.de](mailto:info@dji.de)

Außenstelle Halle  
Franckeplatz 1 – Haus 12+13, 06110 Halle/Saale  
Tel.: +49 (0) 345 68178-0  
Fax: +49 (0) 345 68178-47  
E-Mail: [info@dji.de](mailto:info@dji.de)  
ISBN: 978-3-86379-145-2



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung .....	5
2.	Wer wurde befragt? .....	6
3.	Zentrale Ergebnisse .....	8
4.	Diskussion .....	22





# 1. Einführung

Mit dem Bundesprogramm „XENOS - Integration und Vielfalt“ (2012 bis 2014) verfolgt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales vor allem die Stärkung von Demokratiebewusstsein, Weltoffenheit und Toleranz insbesondere durch die Förderung präventiver Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft.

Zu diesen Maßnahmen zählen Veranstaltungen mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt an den Lernorten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, die ein wesentliches Handlungsfeld der im Rahmen des Programms geförderten Projekte darstellen.

Das Deutsche Jugendinstitut wurde mit der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „XENOS - Integration und Vielfalt“ beauftragt und führte in diesem Zusammenhang unter anderem Befragungen der Adressatinnen und Adressaten der geförderten Projekte durch. Zu ihnen gehören auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Verwaltungen und Unternehmen, die im Rahmen von XENOS-Projekten an entsprechenden Schulungsmaßnahmen teilgenommen haben<sup>1</sup>.

Für die Projekte steht die betriebliche wie gesellschaftliche Auseinandersetzung mit – insbesondere kultureller – Vielfalt im Fokus, sei es zur Sensibilisierung für die Thematik, zur Erhöhung von Diversity-Kompetenzen oder zur Erreichung struktureller Veränderungen. Der Unterschiedlichkeit der Projektakteure und ihrer Ausrichtungen sowie die Verschiedenheit der Rahmenbedingungen führen zu einer enormen Heterogenität der Projektansätze, zum Ausdruck gebracht durch sehr unterschiedliche Veranstaltungskonzepte, Zielgruppen und Zielsetzungen. Die Diversity-Veranstaltungen stehen dabei teilweise im Zentrum des Projektgeschehens, teilweise stellen sie ein zusätzliches oder für Teil-Zielgruppen ausgerichtetes Angebot dar.

Das Interesse der beteiligten Betriebe und Verwaltungen wurde vor allem durch die Aussicht auf (künftige) Fachkräfte, auf weniger Reibungspunkte im Betriebsablauf, auf ein verbessertes Image oder auf eine zufriedenerere Kundschaft geweckt. Ein weiteres Motiv war der vergleichsweise geringe Aufwand für die Einrichtungen, der sich aufgrund der zumeist kostenfreien Angebote in der Regel auf eine Freistellung von Mitarbeitenden während der Arbeitszeit begrenzt.

Die in diesem Bericht als Diversity-Veranstaltungen zusammengefassten Maßnahmen der XENOS-Projekte unterscheiden sich neben dem Anlass auch im zeitlichen Umfang und (in Abhängigkeit von diesem) in der Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden stark voneinander: Sie variieren zwischen kurzen Informationsveranstaltungen beispielsweise für Unternehmer unterschiedlicher Branchen oder informellen Austauschtreffen einzelner Arbeitsbereiche bis hin zu kompletten Prüfungsmodulen zukünftiger Ausbilder. Überwiegend handelt es sich jedoch um ein- oder mehrtägige Schulungen für ausgewählte Berufsgruppen einzelner Betriebe bzw. Ämter. Unterschiedlich gestalten sich auch die behandelten Themen: Mehrheitlich – insbesondere im Verwaltungskontext – waren die Veran-

---

<sup>1</sup> Deren anonyme Befragung (April bis Juni 2014) erfolgte rückwirkend, überwiegend lag die Veranstaltungsteilnahme bereits mehrere Monate zurück. Die Ansprache erfolgte über die Projektverantwortlichen, welche entweder direkt oder über die Zuständigen in den Betrieben/Ämtern sowie vereinzelt über die Referierenden den Link zur Onlinebefragung weiterleiteten. In einigen Projekten wurden schriftliche Papierfragebögen verteilt.



staltungen explizit als Diversity-Schulungen deklariert und auf entsprechende Themen fokussiert. Die Inhalte wurden anhand von theoretischer Wissensvermittlung übermittelt, kombiniert mit Praxis-Übungen. In einigen Veranstaltungen wiederum spielten die Themen Vielfalt und Interkulturalität keine hervorgehobene Rolle. Vielmehr wurden sie eher implizit in Veranstaltungen integriert, die an die Bedarfe und Strukturen der Arbeitseinheiten angepasst waren, beispielsweise zu den Themen Alter und Gesundheit, Personalauswahlverfahren, Fachkräfterekrutierung, Teambildung oder fachliche Weiterbildungen.

Ziel der von April bis Juni 2014 durchgeführten Adressatenbefragung kann und soll es nicht sein, die Projekt- und Veranstaltungsspezifika im Einzelnen herauszuarbeiten und einander gegenüberzustellen. Vielmehr soll zum einen ein Überblick über die verschiedenen Angebote und erreichten Zielgruppen geschaffen werden. Unter Berücksichtigung der Vielfalt der Projektansätze geht es in der Befragung zum anderen aber vor allem um eine projektübergreifende Analyse möglicher Effekte von verschiedenen Konzepten und Methoden für eine Sensibilisierung und Schulung von Mitarbeiterschaften.

Im Vordergrund stehende Auswertungsthemen betreffen die Gründe des Veranstaltungsbesuchs, die gesammelten Lernerfahrungen und die Bewertung der Veranstaltungen sowie Zusammenhänge mit sowohl konzeptionellen als auch individuellen Aspekten.

## **2. Wer wurde befragt?**

Als Hintergrundinformation zur Interpretation der nachfolgenden Ergebnisse wird im Folgenden ein Überblick über die Stichprobe der Befragung und die Gesamtheit der von diesen Befragten besuchten Veranstaltungen gegeben.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer von expliziten oder impliziten Diversity-Veranstaltungen aus 20 unterschiedlichen XENOS-Projekten wurden in die Befragung einbezogen. Bei diesen Projekten handelt es sich um 7 Einzel- und 13 Verbundprojekte (teilweise waren alle, teilweise nur einige Teilprojekte involviert). Sie verteilen sich auf alle Lernorte<sup>2</sup>: Mit 13 Projekten mehrheitlich Lernort 3, aus den Lernorten 2 und 4 haben jeweils Adressatinnen und Adressaten aus drei Projekten teilgenommen; Lernort 1 ist in der Befragung mit einem Projekt vertreten.

Insgesamt wurden 590 Personen gültig und vollständig befragt. Überwiegend (71 Prozent) sind die Befragten in öffentlichen Verwaltungen beschäftigt, vor allem in Stadt- bzw. Kreisverwaltungen gefolgt von Jobcentern. Befragte Mitarbeiter/innen aus Wirtschaftsunternehmen sind meist im Gesundheitswesen beschäftigt (vgl. Abb. 1).

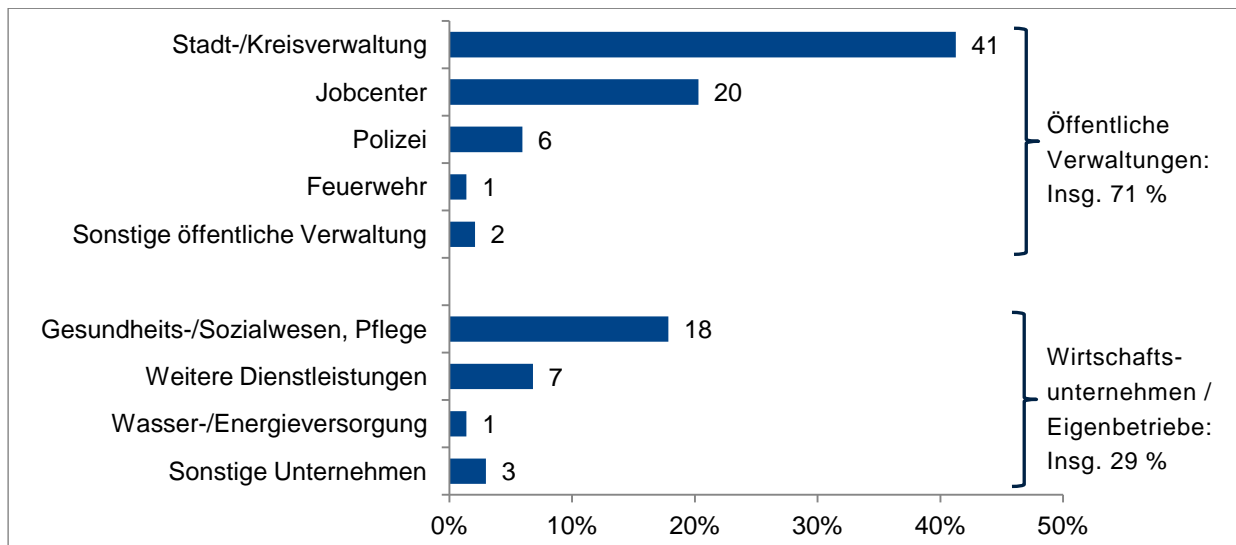
Während die Betriebsgröße der öffentlichen Arbeitgeber meist (zu 75 Prozent) bei über 250 Angestellten liegt, handelt es sich bei den Wirtschaftsunternehmen überwiegend um kleine und mittelgroße Betriebe (69 Prozent unter 250 Mitarbeitende bzw. 33 Prozent unter 50 Mitarbeitende).

---

<sup>2</sup> Lernort 1: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendstrafvollzugsanstalten. Lernort 2: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern Schule, Berufsschule und außerbetriebliche Einrichtung. Lernort 3: Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Unternehmen und öffentliche Verwaltung. Lernort 4: Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Städte, ländlicher Raum und europäische Grenzregion.

Die befragten Mitarbeitenden sind auf allen Hierarchie-Ebenen angesiedelt, mit 33 Prozent ist der Anteil an Führungskräften (vor allem untere und mittlere Führungsebene) jedoch vergleichsweise hoch. Neben Selektionseffekten bei der Befragungsteilnahme liegt dies auch daran, dass sich die Angebote einiger Projekte explizit an Personen mit Führungs- bzw. Personalverantwortung richteten.

**Abb. 1: Verteilung der Befragten auf Wirtschaftszweige bzw. Arbeitgeber**



Das durchschnittliche Lebensalter der Befragten liegt bei 43 Jahren. Zwei Drittel von ihnen sind weiblich. Dieser hohe Frauenanteil ergibt sich zum einen durch die in den vertretenen Berufsgruppen übliche Geschlechterverteilung, könnte aber zudem ein Hinweis auf höhere Beteiligungsquoten von Frauen sowohl an Diversity-Veranstaltungen als auch an Befragungen sein. Der Migrationshintergrund wurde nicht differenziert erhoben. Bezogen auf das Geburtsland der Befragten und deren Eltern zeigt sich, dass zu 15 Prozent sie selbst und/oder mindestens ein Elternteil außerhalb Deutschlands geboren wurden.

Ein Großteil der Befragten hat nicht nur an einer einzelnen, sondern an mehreren – überwiegend aufeinander aufbauenden – Veranstaltungen teilgenommen, also an Veranstaltungsreihen. Die Teilnahme an der bzw. den Veranstaltung/en dauerte durchschnittlich 16 Stunden, verteilt auf 2 Tage. In einem Drittel der Fälle belief sich die Veranstaltungsdauer auf insgesamt maximal 8 Stunden. Mindestens jede/r zehnte Befragte wiederum hat an Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen teilgenommen, die sich insgesamt über mehr als 24 Stunden erstreckten.

Die meisten XENOS-Projekte haben die anfängliche Projektlaufzeit zur Konzeption der Schulungen, Workshops oder Informationsveranstaltung aufgewendet sowie zur Rekrutierung der Teilnehmenden. Die Hauptphase der Veranstaltungsdurchführung begann in der Regel erst im Laufe des zweiten oder auch erst des dritten Projektjahres. Vor allem aus diesem Grund, aber auch aufgrund der leichteren Erreichbarkeit und Befragungsbereitschaft kürzlich geschulter Personen sowie weil nach der zuletzt besuchten Veranstaltung gefragt wurde, beziehen sich die Aussagen überwiegend auf in der zweiten Hälfte der Förderphase durchgeführte Veranstaltungen. Entsprechend beträgt der Zeitraum zwischen der Befragungs- und der Veranstaltungsteilnahme zu gut 50 Prozent maximal ein halbes

Jahr, zu etwa 30 Prozent liegt die Veranstaltung zwischen 7 und 12 Monate zurück und in knapp 20 Prozent der Fälle ist bereits über ein Jahr vergangen.

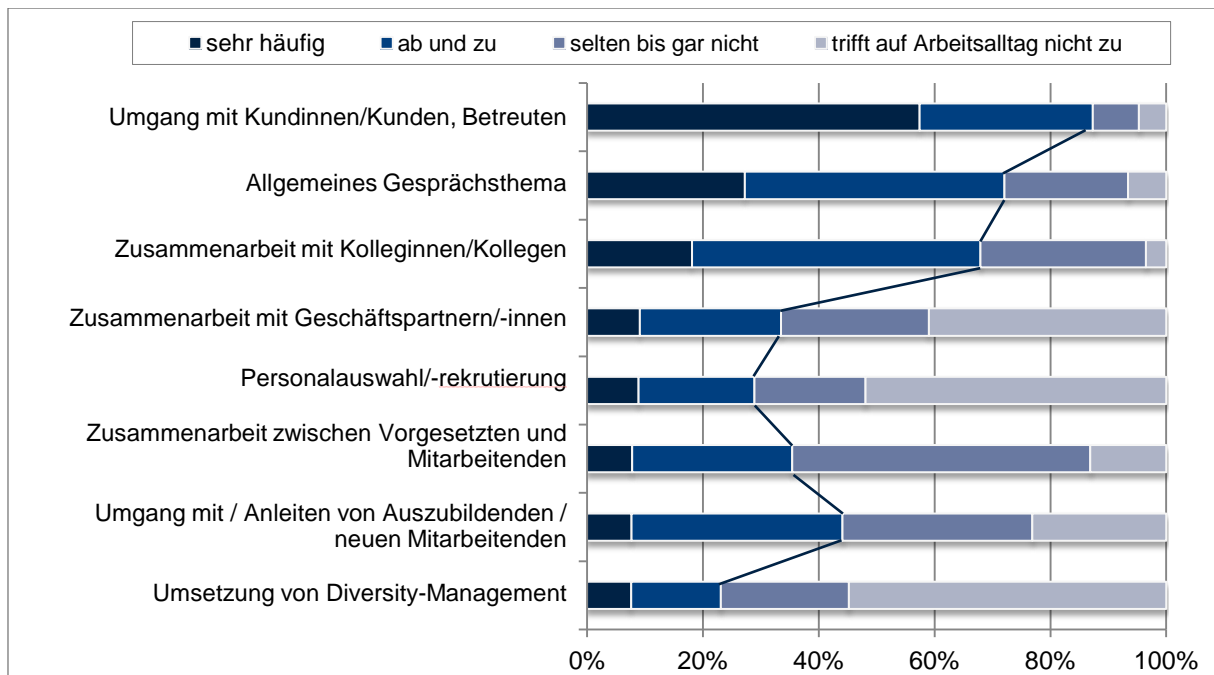
Zu 43 Prozent handelte es sich dabei – nach Angabe der Teilnehmenden – um Pflichtveranstaltungen. Daraus können zunächst keine Aussagen über die Teilnahmemotivation getroffen werden.

### 3. Zentrale Ergebnisse

#### Diversity ist Thema

Vielfalt wird – unabhängig von der Branche – von den allermeisten Veranstaltungsteilnehmenden als Bestandteil des Arbeitsalltags wahrgenommen: Nur knapp 4 Prozent der Befragten kommen nach eigenen Einschätzungen in keinem Arbeitsbereich mit Vielfalt in Berührung (mindestens ab und zu). Dagegen kommen 43 Prozent in mindestens zwei Bereichen sehr häufig mit Vielfalt in Berührung. Besonders der Umgang mit Kundinnen und Kunden bzw. Betreuten oder Klientinnen und Klienten etc. gehört nicht nur für die große Mehrheit der Befragten zum Arbeitsalltag, sondern bietet auch auffallend häufig Anlass für die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity (vgl. Abb. 2).

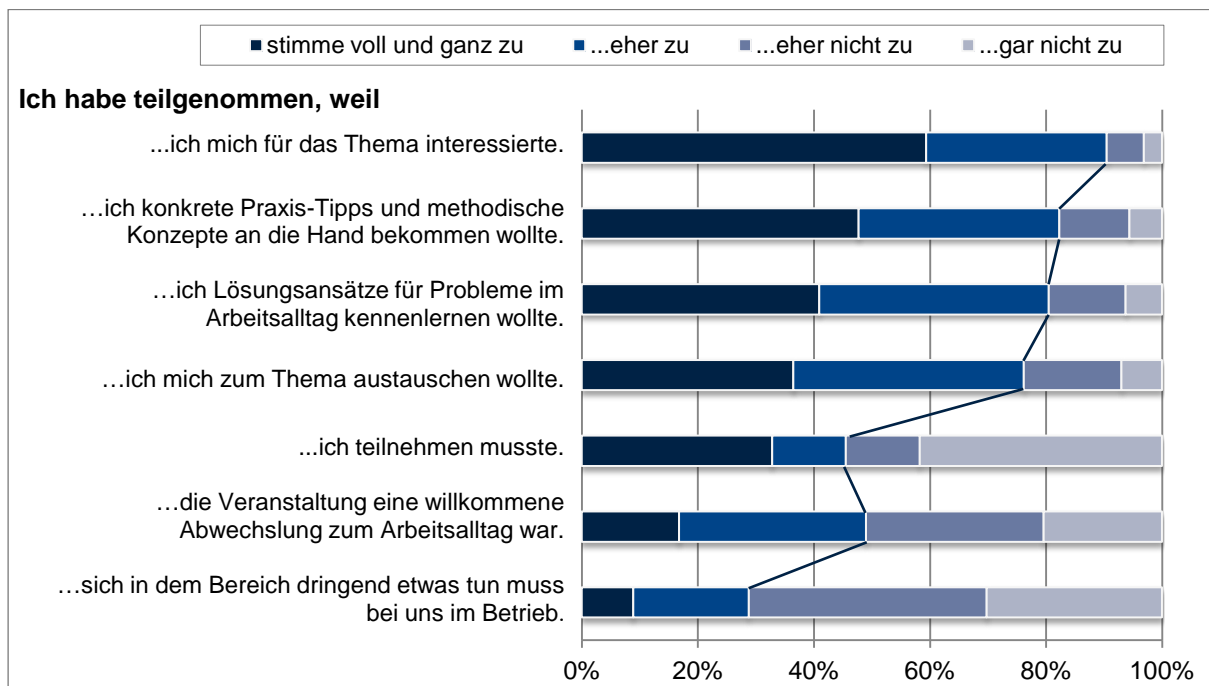
**Abb. 2: Wie häufig kommen die Befragten mit Vielfalt im Arbeitsalltag in Berührung?**



#### Einige müssen erst „abgeholt“ werden – Insbesondere Feuerwehr- und Pflegekräfte

In der Regel dominiert bei den Befragten als Teilnahmegrund ein inhaltliches und/oder praktisches Interesse: Die Zustimmung („voll und ganz“ oder „eher“) zu den Teilnahmegründen „Interesse für das Thema“ und „Interesse an konkreten Praxis-Tipps und methodischen Konzepten“ liegt jeweils bei über 80 Prozent (vgl. Abb. 3).

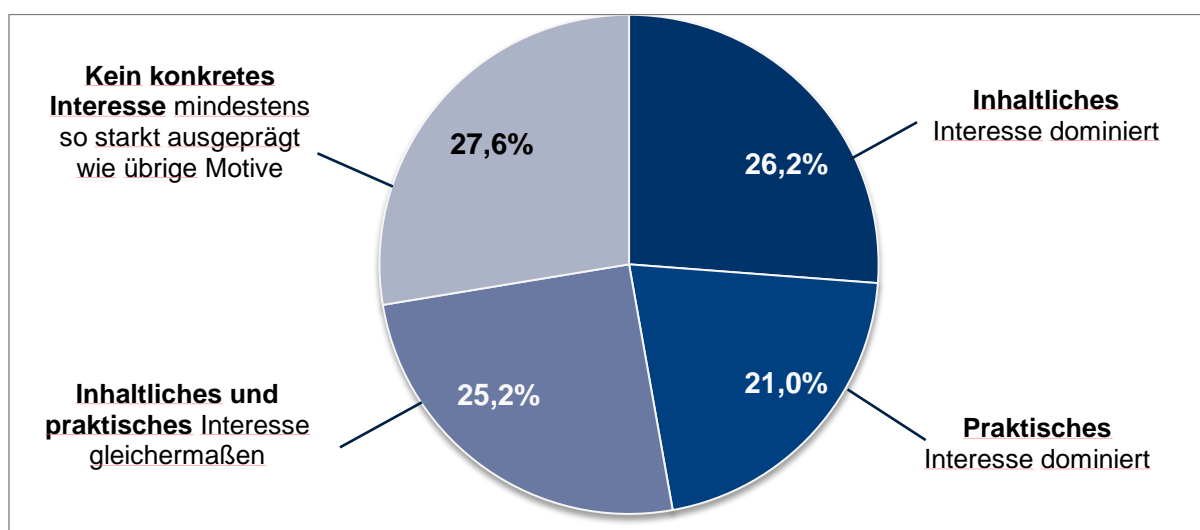
**Abb. 3: Aus welchen Gründen wurde teilgenommen?**



Inwiefern dabei ein Bezug zum Arbeitsalltag gesehen wird oder es sich um ein allgemeines lebensweltliches Interesse handelt, geht aus diesen Befunden jedoch nicht hervor. „Weil sich in dem Bereich dringend etwas im [jeweiligen] Betrieb tun muss“, war jedenfalls für 29 Prozent der Befragten ein ausschlaggebender Teilnahmegrund.

Bei einem nicht unerheblichen Anteil an Personen (27 Prozent) muss ein Bewusstsein für das Thema und dessen Relevanz allerdings erst noch geschaffen werden: Weil sie keinen Bedarf erkennen oder andere Prioritäten setzen (teilweise wohl auch aus einer allgemeinen Abwehrhaltung heraus), nehmen sie anstelle eines vorwiegenden inhaltlichen oder praktischen Interesses aus Gleichgültigkeit oder Verpflichtung an den Veranstaltungen teil. Zu diesem Ergebnis gelangt man, wenn die möglichen Teilnahme Gründe zusammengefasst, pro Person gewichtet und die Personen anschließend entsprechend der Gewichtung Motivationsgruppen zugeordnet werden (vgl. Abb. 4).

**Abb. 4: Zuordnung zu Motivationsgruppen<sup>3</sup>**



Auffallend desinteressiert erweisen sich bei näherer Betrachtung vor allem Mitarbeitende der Feuerwehr<sup>4</sup>, gefolgt von Mitarbeitenden aus Pflege- und Gesundheitsberufen sowie der Polizei. Inhaltlich und praktisch auffallend interessiert sind dagegen Beschäftigte aus Jobcentern sowie aus beratenden und erzieherischen Dienstleistungsberufen.

#### **Objektive Relevanz fördert nicht allein und nicht zwangsläufig die Motivation**

Im Allgemeinen fördert ein hohes Ausmaß an Berührungspunkten mit Diversity im Arbeitsalltag ein inhaltliches wie auch praktisch ausgerichtetes Interesse an entsprechenden Veranstaltungen. Wenn also das Thema häufig eine Rolle spielt, sind die Betroffenen auch eher bereit, an einschlägigen Veranstaltungen teilzunehmen. Jedoch haben auch Personen, die im Job viel mit Vielfalt in Berührung kommen, mitunter kein Interesse an Diversity-Veranstaltungen. Dies fällt beispielsweise bei relativ vielen Mitarbeitenden aus dem Gesundheitswesen auf oder auch im Vergleich zum Jobcenter bei Mitarbeitenden anderer öffentlicher Verwaltungen.

Umgekehrt sind auch Personen, die beruflich vergleichsweise wenig mit Diversity in Berührung kommen, mehrheitlich an diesem Thema interessiert. Dieser Zusammenhang fällt unter anderem bei Führungskräften auf (weniger Berührungspunkte aber seltener „kein konkretes Interesse“). Es existieren somit vom Berufsalltag losgelöste Haltungen und Interessengebiete, die sich in einer mehr oder weniger ausgeprägten Bereitschaft zur Teilnahme an Diversity-Veranstaltungen ausdrücken.

Eine je nach Zielgruppe stärkere Berücksichtigung von entweder berufsbezogenen oder aber gerade allgemeinen Bezügen zur Thematik könnte sich daher

<sup>3</sup> Zur Bildung der Motivationsgruppen wurden die Teilnahmegründe inhaltlich geclustert und es wurde die durchschnittliche Zustimmung zu den Gründen innerhalb einer Motivationsgruppe ermittelt. Die Zuordnung jedes einzelnen Befragten erfolgte anhand des Vergleichs dessen durchschnittlicher Zustimmung zu den Motivationsgruppen.

<sup>4</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse zu Feuerwehrkräften muss deren geringe Fallzahl (8) und dadurch begrenzte Aussagekraft beachtet werden.

sowohl bei der Bewerbung als auch bei der Durchführung von beispielsweise interkulturellen Schulungen anbieten.

### **Migrationshintergrund führt nicht zu höherer Teilnahmemotivation**

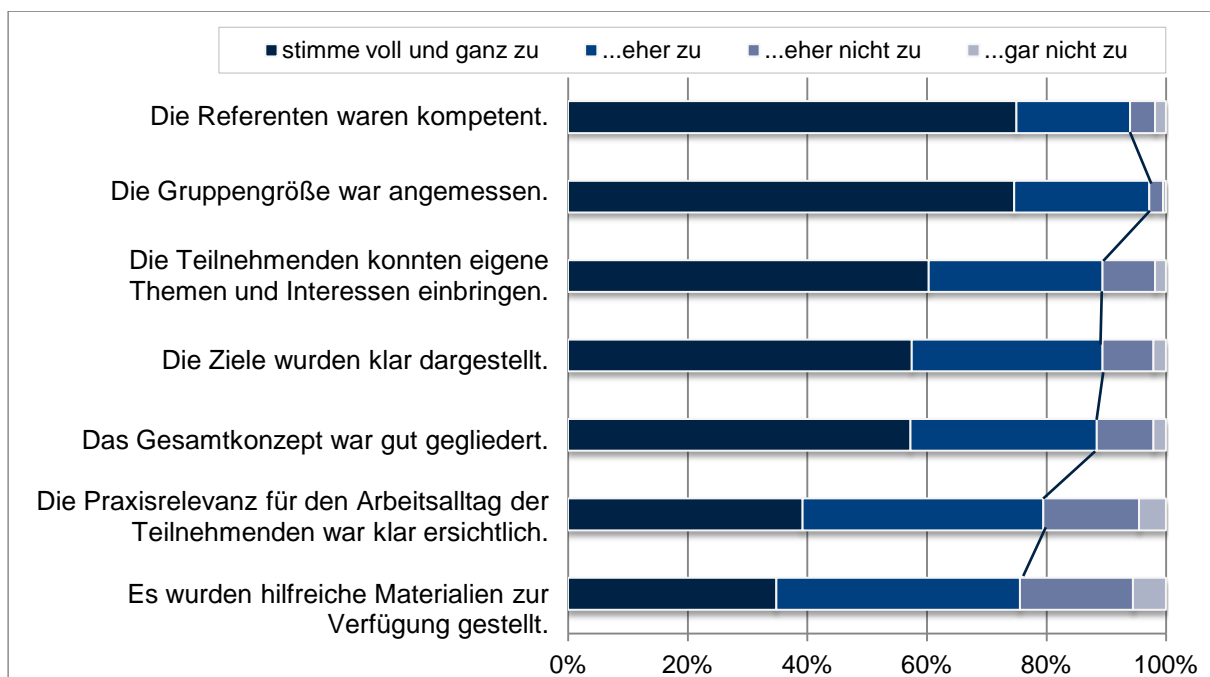
Für Menschen mit Migrationshintergrund (man selbst oder/und mindestens ein Elternteil im Ausland geboren) spielt Vielfalt nach eigenen Einschätzungen im Arbeitsalltag eine größere Rolle als für Menschen ohne Migrationshintergrund. Sie werden offenbar zum einen häufiger in einschlägigen Bereichen eingesetzt und zum anderen in den verschiedenen Arbeitssituationen vermehrt mit ihrem eigenen kulturellen Hintergrund konfrontiert.

Dies wiederum scheint sich aber nicht in einem höheren Interesse zur Auseinandersetzung mit dem Thema niederzuschlagen. Denn die Motivationsmuster zur Teilnahme an Diversity-Veranstaltungen unterscheiden sich nicht signifikant zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund, ebenso wenig die Bewertung und Wirkung<sup>5</sup> der Veranstaltungen.

### **Weitgehend positive Veranstaltungsbewertung**

Die Veranstaltungen werden insgesamt sehr positiv bewertet, insbesondere die Kompetenz der Referentinnen und Referenten wird selten in Frage gestellt. In den Fällen jedoch, in denen Unzufriedenheit mit den Dozierenden besteht, fallen in der Regel sowohl die gesamte Bewertung der Veranstaltung als auch die Einschätzung der Lernerfahrungen deutlich negativer aus (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Einschätzungen der Veranstaltung(en)**



Bei den Bewertungskriterien der Veranstaltungen werden die Praxisrelevanz für den Arbeitsalltag und die zur Verfügung gestellten Materialien mit Abstand am schlechtesten beurteilt, hier ist Optimierungsbedarf erkennbar. Einige Befragte

<sup>5</sup> Es wurde keine Wirkungsanalyse durchgeführt, sondern die Aussagen zur Wirkung im Kontext der vorliegenden Befragung beziehen sich auf Einschätzungen der Befragten und sind somit eher als Lernerfahrungen zu verstehen. Näheres hierzu im weiteren Verlauf des Textes.

haben zudem konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht, welche in aller Regel den Wunsch nach tiefergehenden und passgenaueren Inhalten ausdrücken (siehe auch weiter unten).

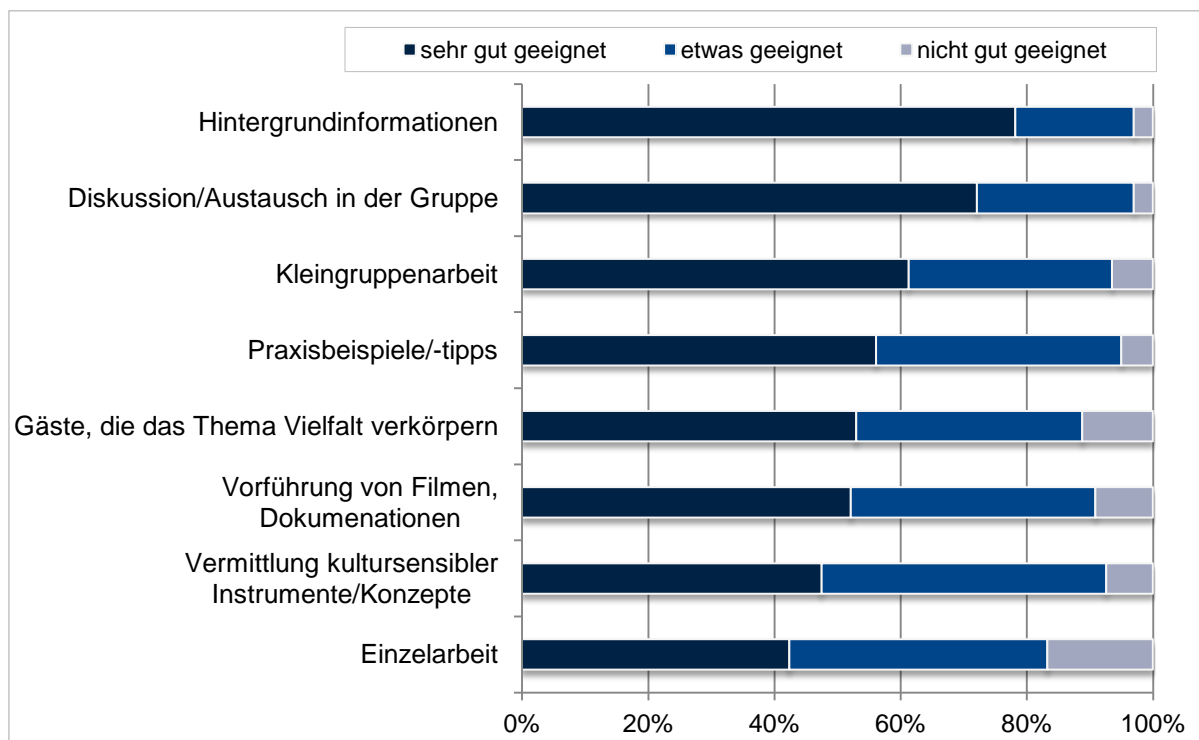
### Methodenmix empfehlenswert

Aus Sicht der Teilnehmenden eignet sich vor allem die Vermittlung von Hintergrundinformationen gefolgt von Gruppendiskussionen zur Zielerreichung. Wissensvermittlung und Austausch sind gleichzeitig die beiden Bereiche, in denen sich der Großteil der genannten weiteren Bedarfe verorten lässt (s.u.). Hingegen werden die Vermittlung von Konzepten und individuelle Methoden (Einzelarbeit) als vergleichsweise ungeeignet beurteilt (vgl. Abb. 6).

Weitergehende statistische Analysen zeigen allerdings, dass die Wirkung der Maßnahmen mit dem Ausmaß an persönlicher Mitwirkung durch die Teilnehmenden steigt. In Veranstaltungen mit einem hohen Anteil an aktiver Beteiligung wird also mehr gelernt und sie wirken sich häufiger auf den Arbeitsalltag der Teilnehmenden aus.

Die Bewertung der verschiedenen methodischen Vorgehensweisen durch die Teilnehmenden und deren statistisch belegte Wirkungseffekte verweisen insgesamt darauf, dass es auf die passende Mischung aus sowohl theoretischer Wissensvermittlung als auch praktischen, aktivierenden Übungen ankommt.

**Abb. 6: Wie gut waren angewandte Methoden für die Zielsetzung der Veranstaltung geeignet?**



Anm.: Hier wurden stets nur Antworten der Personen berücksichtigt, die angeben, dass die jeweilige Methode in der von ihnen besuchten Veranstaltung verwendet wurde.

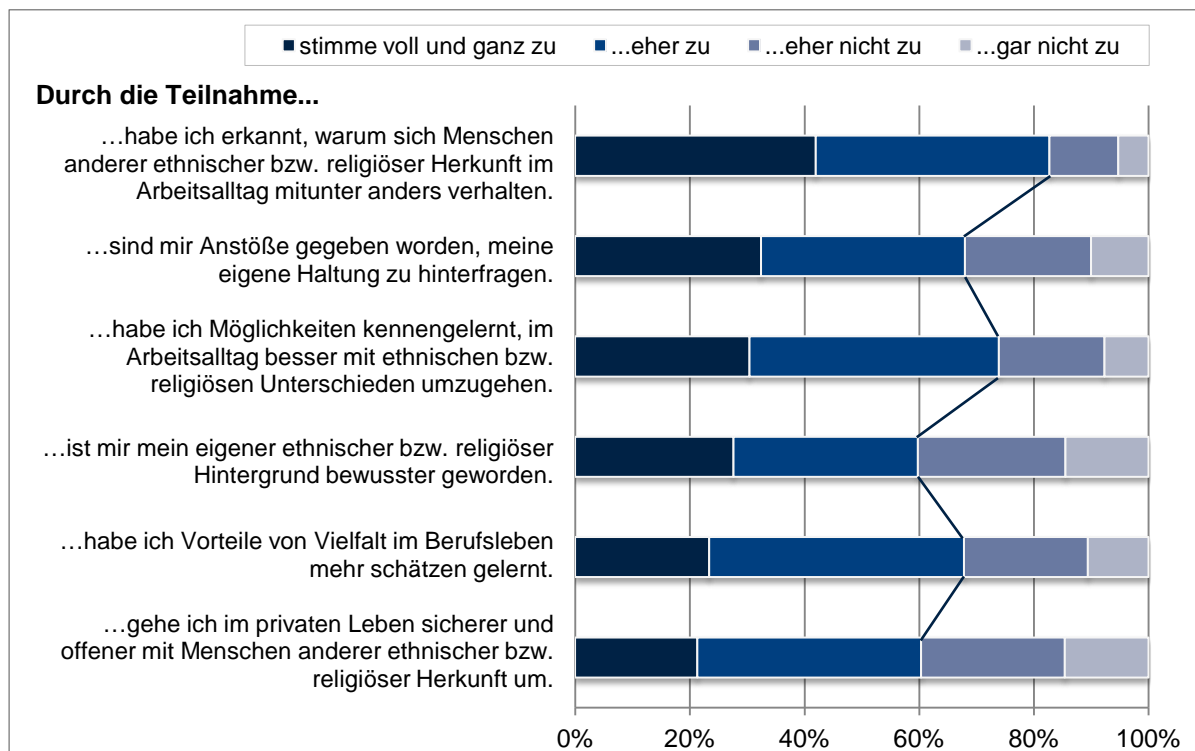
## Fast alle nehmen etwas aus den Veranstaltungen mit

Ziel jeder Diversity-Veranstaltung ist es, Denkanstöße zu geben bzw. Einstellungs- oder Verhaltensänderungen zu bewirken. Die diesbezügliche Bilanz der XENOS-Projekte fällt positiv aus:

So berichten die allermeisten Teilnehmenden von solchen Lernerfahrungen durch die Veranstaltungsteilnahme, sowohl in Bezug auf Selbstreflexion als auch auf berufliche Reflexion sowie bezüglich einer Erhöhung der Handlungskompetenz: Fast man die Antwortmöglichkeiten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“ zusammen, geben beispielsweise über 80 Prozent an erkannt zu haben, warum sich Menschen anderer ethnischer bzw. religiöser Herkunft im Arbeitsalltag mitunter anders verhalten. 68 Prozent haben Anstöße erhalten, die eigene Haltung zu hinterfragen und 74 Prozent der Befragten haben Möglichkeiten kennengelernt, im Arbeitsalltag besser mit ethnischen bzw. religiösen Unterschieden umzugehen (vgl. Abb. 7).

Neben diesen zunächst rein theoretischen Effekten hat sich die Teilnahme ihrer persönlichen Einschätzung nach für die Mehrheit – nämlich 60 Prozent – anschließend auch auf den konkreten Arbeitsalltag ausgewirkt (vgl. Abb. 8).

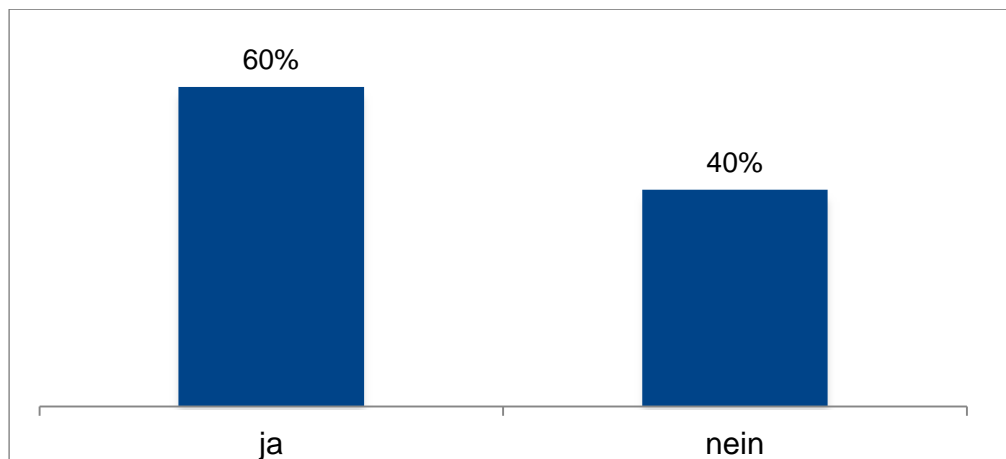
**Abb. 7: Was hat die Veranstaltung für die Teilnehmenden persönlich gebracht?**



Anm.: Diese Fragen wurden nur Personen gestellt, in deren Veranstaltungen ethnische Zugehörigkeit oder/und Religion/Weltanschauung thematisiert wurde.



**Abb. 8: Gesamtbilanz: Hat sich die Teilnahme alles in allem auf den Arbeitsalltag ausgewirkt?**

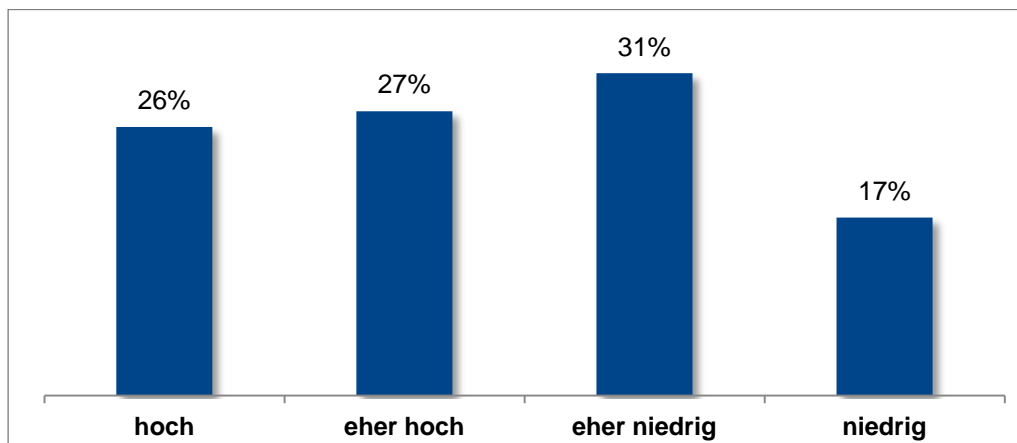


Anm.: Es wurden nur Personen nach der Auswirkung auf den Arbeitsalltag gefragt, deren Veranstaltungsteilnahme mindestens 2 Monate zurückliegt.

### **Die Unbelehrbaren sind mitunter die bereits Belehrteten**

Trotz der insgesamt stark ausgeprägten Wirkungen gibt es eine Gruppe von Teilnehmenden, die nach eigenen Einschätzungen keine/kaum Lernerfahrungen gemacht haben (17 Prozent, vgl. Abb. 9) und/oder bei denen sich die Teilnahme zumindest nicht auf den Arbeitsalltag ausgewirkt hat (40 Prozent, vgl. Abb. 8). Dabei handelt es sich zum einen um „Unbelehrbare“, die sich durch eine geringe Motivation und Einsicht, wenig wahrgenommene Berührungspunkte und generell negative Veranstaltungsbewertungen auszeichnen. Zum anderen finden sich unter ihnen aber auch Personen, deren Vorkenntnisse nach eigenen Einschätzungen das Veranstaltungsniveau übertraf. Sie interessieren sich zwar für die Thematik und halten sich diesbezüglich bereits für sensibilisiert und handlungsfähig, die Inhalte der Veranstaltung wiederum bleiben hinter ihrem Stand zurück. So ist im Kontext der Wirkungsanalyse und auch bei der Konzeption von Veranstaltungen zu bedenken, dass das Niveau des Kenntnisstandes und der vorherigen Auseinandersetzung mit Diversity von Teilnehmer/in zu Teilnehmer/in erheblich variieren kann und die vermittelten Inhalte nicht für jede/n neu sind.

**Abb. 9: Gruppierte Ausprägung an Lernerfahrung<sup>6</sup>**



### **Auch kürzere Veranstaltungen haben ihren Reiz – und ihre Wirkung**

Je kürzer die Veranstaltung, umso höher fällt das vor allem inhaltliche Interesse der Teilnehmenden aus. Diese sind insgesamt eher zum Besuch von kurzen Veranstaltungen motiviert als von umfangreichen. Auch die Lernerfahrungen, von denen die Teilnehmenden kurzer Veranstaltungen (bis 5 Stunden) berichten, fallen nicht geringer aus als jene der Teilnehmenden von Veranstaltungen mittleren (1-2 volle Tage) oder langen (mehr als 2 Tage) Umfangs. Gleichwohl lassen kurze Veranstaltungen Fragen unbeantwortet und Bedarfe ungedeckt. Dies ist daran erkennbar, dass Teilnehmende kurzer Veranstaltungen erstens tendenziell weniger Anregungen im Arbeitsalltag umsetzen konnten sowie zweitens weitaus häufiger Bedarf an weiteren Veranstaltungen sehen und teilweise sogar anmerken, dass umfangreichere Veranstaltungen (mehr als 2 Tage) sinnvoller gewesen wären.

### **Stärkster Zusammenhang zwischen Wirkung und Teilnahme-motivation**

Ein auffallender Befund ist der deutliche Zusammenhang zwischen den Gründen, aus denen an der Veranstaltung teilgenommen wurde, und dem Ausmaß an Lernerfahrungen und Auswirkungen der Teilnahme auf den Arbeitsalltag. Ein inhaltliches bzw. praktisches Interesse an Diversity führt offenbar zu einer höheren Aufnahme- und Umsetzungsbereitschaft der Veranstaltungsinhalte.

In statistischen Modellierungen<sup>7</sup> zeigt sich, dass einige Einflussfaktoren wie z.B. die Zusammensetzung der Gruppe nicht direkt mit der Wirkung zusammenhängen, sondern dadurch zustande kommen, dass sie Einfluss auf die Motivation nehmen, welche wiederum Einfluss auf die Wirkung nimmt. Es handelt sich dann um einen indirekten, einen nur scheinbaren Zusammenhang. Zwischen der Wirkung und den im vorliegenden Text erwähnten Aspekten wiederum konnte ein direkter Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Stärke des Zusammenhangs indes variiert dabei. Wie sich zeigt, bewirken die Teilnahmegründe den mit Abstand stärksten Erklärungswert für das Ausmaß der Wirkung.

<sup>6</sup> Bei vollständiger gültiger Beantwortung aller sechs Items (Frage 17) wurden deren Werte aufaddiert (je: 1=stimme voll und ganz zu, bis 4 = stimme gar nicht zu). Der Index kann Ausprägungen von 6 (höchstmögliche Lernerfahrung) bis 24 (niedrigstmögliche Lernerfahrung) annehmen. Der Summenindex wurde wie folgt gruppiert: 6-9 = hoch, 10-12 = eher hoch, 13-17 = eher niedrig, 18-24 = niedrig.

<sup>7</sup> Binär logistische sowie lineare Regressionen.

### **Höhere Wirkung bei hoher objektiver Relevanz (unabhängig von der Motivation)**

Wer im Arbeitsalltag häufige Berührungspunkte mit Vielfalt hat, nimmt auch mehr an den Veranstaltungen teil. Das beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Umsetzung konkreter Anregungen oder auf insgesamt spürbare Auswirkungen auf die Arbeit. Auch das Ausmaß an erreichter Selbstreflexion wird von jenen höher eingeschätzt, für die das Thema im Arbeitsalltag eigenen Angaben nach relevant ist. Wie sich bereits im Kontext der Teilnahmemotivation andeutete, sind Diversity-Veranstaltungen offenbar vor allem dann geeignet und wie sich zeigt auch effektiver, wenn ein Bewusstsein für die Relevanz des Themas vorliegt, für die persönliche Betroffenheit, ob nun im beruflichen oder im privaten Kontext. Ein solches Bewusstsein gegebenenfalls im Rahmen oder im Vorfeld der Diversity-Veranstaltungen zunächst zu schaffen, könnte voraussichtlich zu deren höherer Effizienz beitragen.

### **In öffentlichen Verwaltungen wird höhere Wirkung erzielt als in Unternehmen (unabhängig von der vorherigen Motivation)**

Einige Berufsgruppen machen stärkere Lernerfahrungen und können mehr Anregungen umsetzen als andere. Wie bereits bei der Teilnahmemotivation stechen hier vor allem Jobcenter-Mitarbeitende hervor, während Pflegekräfte und teilweise Polizeikräfte geringe Werte aufweisen.

Zum Teil sind diese verschiedenen Wirkungseffekte auf die unterschiedliche Motivation der Personen zurückzuführen sowie auf das jeweils unterschiedliche Ausmaß an Berührungspunkten mit Vielfalt. Folgender Unterschied bleibt jedoch auch bei gleicher Motivation und gleichem Ausmaß an Berührungspunkten bestehen: In öffentlichen Verwaltungen sind die Lernerfahrungen und Anregungsumsetzungen insgesamt stärker ausgeprägt als in nicht öffentlichen Unternehmen. Möglicherweise sind die Veranstaltungskonzepte besser auf die Bedarfe in Verwaltungen angepasst.

### **Geringere Wirkung bei Personalentscheidern**

Personen, die Personalentscheidungen treffen, schätzen die gesammelten Lernerfahrungen und Auswirkungen der Veranstaltung – unabhängig von der Branche oder ihrer Teilnahmemotivation – etwas geringer ein als jene, die keine Personalentscheidungen treffen. Im Personalwesen fällt es offenbar besonders schwer, Anregungen aus den Veranstaltungen umzusetzen (was weitere Ergebnisse bestätigen, s.u.) bzw. werden entsprechende Anforderungen dieses Arbeitsbereichs nicht hinreichend in den Veranstaltungen behandelt.

### **Verpflichtung schreckt ab und hemmt die Wirkung**

Bei bestehender Teilnahmepflicht ist eine deutlich geringer ausgeprägte Motivation zur Teilnahme zu beobachten. So stimmen etwa 70 Prozent von denjenigen, die die Veranstaltung als Pflichtveranstaltung charakterisieren, beim Teilnahmegrund „weil ich teilnehmen musste“ voll und ganz zu.

Dadurch wird gleichzeitig deutlich, dass auch Personen erreicht werden, die freiwillig nicht gekommen wären. Fraglich bleibt allerdings, inwiefern bei ihnen auch Effekte erzielt werden. So ist ein bemerkenswertes Ergebnis, dass im Rahmen von Pflichtveranstaltungen bewirkte Lernerfahrungen und Auswirkungen erkennbar schwächer ausfallen als bei freiwilligen Teilnahmen. Dieser Zusammenhang ist nicht allein auf die geringere Motivation zurückzuführen, sondern

besteht auch unabhängig von dieser sowie unabhängig von beruflichen, demografischen und weiteren veranstaltungsbezogenen Aspekten.

Selbstverständlich bedeutet dieser Zusammenhang nicht, dass zur Teilnahme verpflichtete Personen per se lernresistent sind und nichts aus den Veranstaltungen mitnehmen, denn auch bei gering motivierten und zur Teilnahme verpflichteten Personen sind mitunter Lerneffekte erkennbar. Auch kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich eine Abwehrhaltung gegenüber der Veranstaltung auf das Antwortverhalten der Befragten auswirkt. Trotzdem werfen diese Befunde die Frage nach der Effektivität von Pflichtveranstaltungen auf.

### Anwesenheit der/des Vorgesetzten hemmt Wirkung

In Veranstaltungen, bei denen der/die Vorgesetzte ebenfalls anwesend war, lernen die Teilnehmenden vergleichsweise wenig und setzen auch relativ selten Anregungen um. Dies ist nicht auf eine generelle heterogene Zusammensetzung der Teilnehmerschaft zurückzuführen, denn die Anwesenheit von Personen aus anderen Arbeitsfeldern beeinflusst die Wirkung nicht. Auch liegt es nicht an einer mit der Chefin/dem Chef zusammenhängenden geringeren Motivation. Vielmehr scheint ein unabhängiger Zusammenhang zu existieren.

**Abb. 10: Anteil, zu dem sich nach eigenen Einschätzungen die Veranstaltungsteilnahme auf den Arbeitsalltag ausgewirkt hat (in %)**



Anm.: Es wurden nur Personen nach der Auswirkung auf den Arbeitsalltag gefragt, deren Veranstaltungsteilnahme mindestens 2 Monate zurückliegt.

### **Kleine Gruppe = hohe Wirkung**

Je mehr Personen an der Veranstaltung teilgenommen haben, umso geringer fällt das Ausmaß an Lernerfahrungen aus und umso seltener berichten die Teilnehmenden von Auswirkungen auf den Arbeitsalltag. Ab einer Gruppengröße von mehr als 20 Teilnehmenden fällt dieser statistisch signifikante Effekt vor allem bei den Lernerfahrungen auf<sup>8</sup>, sodass bei dieser Anzahl ein Schwellenwert zu vermuten ist.

Um beispielsweise auf das Thema aufmerksam zu machen und das Interesse an weitergehenden Veranstaltungen zu wecken, können sicherlich auch Großveranstaltungen geeignet sein. Einfluss auf das Denken und Handeln der Teilnehmenden jedoch wird offenbar in erster Linie bei kleinen Gruppen genommen.

### **Nachhaltige Wirkung**

Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der seit der Teilnahme vergangenen Zeit und den Einschätzungen zur Wirkung der Veranstaltungen. Dies kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass potenzielle Effekte der Veranstaltungsteilnahme nachhaltig sind, da sowohl Lernerfahrungen als auch Auswirkungen auf den Arbeitsalltag bei länger zurückliegenden Veranstaltungen ähnlich eingeschätzt werden wie bei kürzlich stattgefundenen Veranstaltungen.<sup>9</sup>

### **Optimierbare Passgenauigkeit**

Die besuchten Diversity-Veranstaltungen behandeln vielfältige Themen bezogen auf verschiedene Tätigkeitsfelder. Im Vergleich der jeweils behandelten und der für die jeweiligen Personen relevanten Bereiche zeigt sich insgesamt eine hohe Passgenauigkeit.

Gleichwohl werden Felder erkennbar, bei denen sich der Arbeitsalltag der Teilnehmenden nur unzureichend in den Veranstaltungen wiederfindet, denn die Veranstaltungen beziehen sich nicht durchgängig auf all jene Arbeitsbereiche, in denen Teilnehmende mit Diversity in Berührung kommen.

Hier tun sich Nischen auf, die sich sowohl auf betriebsinterne Situationen wie die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden als auch auf externe Situationen wie die Kooperation mit Geschäftspartnern beziehen: Teilnehmende, die in diesen Bereichen häufig mit Diversity konfrontiert werden, finden diese Themen vergleichsweise selten in den Veranstaltungen wieder und konnten anschließend auch nur selten Anregungen aus den Veranstaltungen in diesen Bereichen umsetzen (vgl. Abb. 11). Dieses Missverhältnis besteht ebenso bei der Personalauswahl und -rekrutierung – wenn auch weniger ausgeprägt. Zwar konnte bereits gezeigt werden, dass dieser Arbeitsbereich vergleichsweise selten Bestandteil des Alltags der Befragten ist. Doch auch in den Veranstaltungen, deren Teilnehmende u. a. Personalentscheidungen treffen, wird anscheinend nicht hinreichend darauf eingegangen.

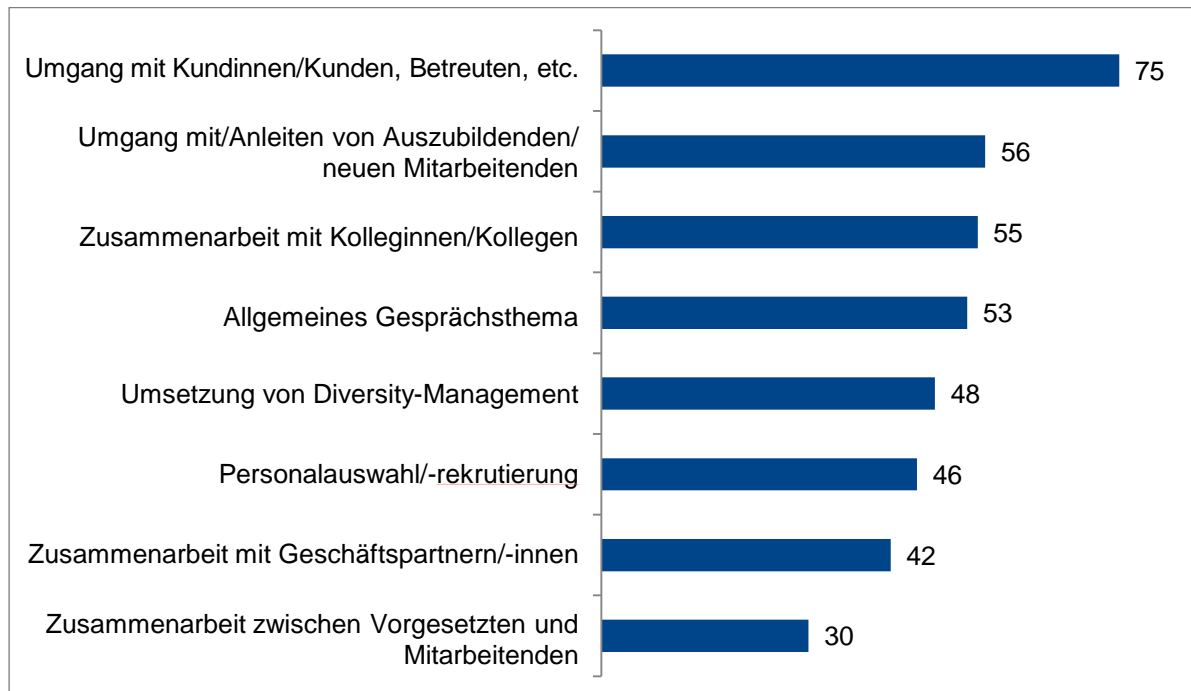
---

8 Abb. 10 lässt diesen Zusammenhang höchstens vermuten, aus weiteren Analysen sowie in dem statistischen Gesamtmodell geht der – zudem von anderen Effekten weitgehend unabhängige – Einfluss der Gruppengröße jedoch deutlicher hervor.

9 Zu bedenken ist dabei, dass erstens Langzeiteffekte nicht untersucht werden können, da die Teilnahme maximal 2,5 Jahre zurückliegt. Zweitens wurden für diese Analysen ausschließlich Angaben von Personen berücksichtigt, deren Teilnahme mindestens 2 Monate zurückliegt, sodass auch über kurzfristige Effekte keine Aussage getroffen werden kann.

Am Ehesten konnten hingegen Anregungen zum Umgang mit Kundinnen und Kunden etc. umgesetzt werden, gefolgt von der Zusammenarbeit mit (neuen) Kolleginnen und Kollegen.

**Abb. 11: Anteil, zu dem Anregungen aus den Veranstaltungen im jeweiligen Bereich umgesetzt werden konnten (und zwar nur unter denjenigen, denen Vielfalt in den jeweiligen Bereichen sehr häufig begegnet<sup>10</sup>) (in %)**



Anm.: Es wurden nur Personen nach der Umsetzung im Arbeitsalltag gefragt, deren Veranstaltungsteilnahme mindestens 2 Monate zurückliegt.

### Mehrheit sieht Bedarf an weiteren Diversity-Veranstaltungen

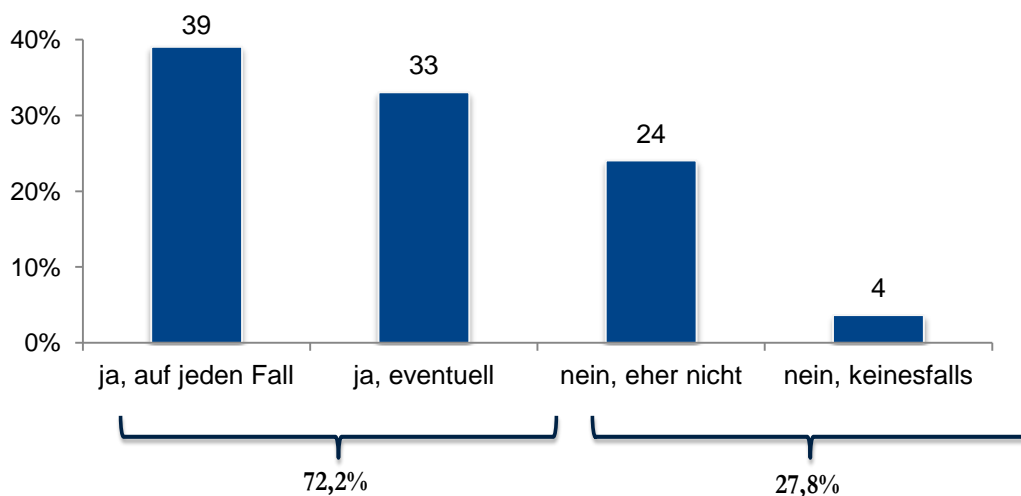
Die überwiegende Mehrheit der Befragten (72 Prozent) betrachtet weitere themenverwandte Veranstaltungen (auf jeden Fall oder eventuell) als sinnvoll (vgl. Abb. 12). Personen, die eine geringe Teilnahmemotivation hatten, sehen signifikant seltener weiteren Bedarf (mit 48 Prozent aber immer noch häufig).

Noch seltener erkennen Personen Bedarf an weiteren Veranstaltungen, die selbst wenig aus ihrer Teilnahme gezogen haben: Wer beispielsweise der Meinung ist, die Teilnahme habe keine Auswirkungen auf den Arbeitsalltag gehabt, empfindet weitere Veranstaltungen lediglich zu 41 Prozent als erforderlich.

In vielen Fällen wird somit von der persönlichen Erfahrung und Bedeutung der spezifischen Teilnahme auf einen generellen Bedarf geschlossen. Andererseits sind selbst von jenen, die gering motiviert waren UND keine Auswirkungen wahrnehmen, immerhin 20 Prozent der Meinung, weitere Veranstaltungen seien (auf jeden Fall oder eventuell) sinnvoll.

<sup>10</sup> Für diese Analyse wurden jeweils nur diejenigen berücksichtigt, denen Vielfalt im jeweiligen Arbeitsbereich sehr häufig begegnet. Entsprechend variieren die zugrundegelegten Ausgangs-Fallzahlen: 248 (Kund/innen), 36 (Auszubildende), 77 (Kolleg/innen), 115 (Allg. Thema), 29 (Diversity Management), 35 (Personalauswahl), 31 (Geschäftspartner/innen), 30 (Vorgesetzte).

**Abb. 12: Wären Ihrer Meinung nach weitere Veranstaltungen zu dem Thema sinnvoll?**



### **Den Skeptikerinnen und Skeptikern fehlt es an konkretem Praxisbezug**

Bei einem genaueren Blick auf die wenigen Teilnehmenden, die keinesfalls weiteren Bedarf an Diversity-Veranstaltungen sehen, zeigt sich: Wie bereits die vorherigen Schilderungen vermuten lassen, zeichnen sich die „Skeptiker“ im Vergleich zur Gesamtgruppe durch eine auffallend niedrige Teilnahmemotivation aus (bei 38 Prozent dominierte das praktische und/oder inhaltliche Interesse, 62 Prozent hatten kein dominierendes Interesse) und dadurch, dass sie durchweg (eher) geringe Lernerfahrungen beschreiben. Darüber hinaus handelt es sich überdurchschnittlich häufig um Männer, Führungskräfte, Personen mittleren Alters, Personen ohne Migrationshintergrund sowie Mitarbeitende der Polizei und von Pflegeeinrichtungen.

Auffallend ist außerdem, dass von ihnen nur 5 Prozent (eher) der Meinung sind, in der Veranstaltung sei die Nähe zum Arbeitsalltag für die Teilnehmenden ersichtlich gewesen. Dies erstaunt insofern, als 57 Prozent von ihnen in mindestens zwei Arbeitsbereichen wenigstens ab und zu mit Vielfalt in Berührung kommen, die Thematik für die meisten also durchaus in der Arbeitspraxis relevant ist. Offenbar geht die Distanzierung von weiteren Veranstaltungen auch mit einer fehlenden Passgenauigkeit der besuchten Veranstaltung(en) und dem Arbeitsalltag einher.

### **Bedarf an tief(er)gehender Wissensvermittlung, Austausch, Praxisrelevanz**

Diejenigen, die weitere Diversity-Veranstaltungen für sinnvoll erachten, wünschen sich insbesondere solche, in denen Wissen vermittelt wird und auch ein konkreter Praxisbezug zum jeweiligen Arbeitsalltag erkennbar ist. Häufig wird bereits der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen oder auch mit Personen anderer Tätigkeitsfelder als Bereicherung empfunden, da dieser im Arbeitsalltag oft zu kurz kommt. Viele der ehemaligen Projektteilnehmenden halten zudem vertiefende Veranstaltungen für erforderlich oder sprechen sich für spätere Auffrischungen sowie insgesamt eine Verbreitung/Ausweitung der Thematik aus. (vgl. Tab. 1)

Aus einigen Anmerkungen zu weiteren Veranstaltungsbedarfen gehen bereits sehr konkrete Vorstellungen hervor bezüglich zu erreichender Personengruppen (z.B. Führungskräfte, Politiker/innen, Migrantinnen/Migranten, Kolleginnen/

Kollegen), zu behandelnder Themen (z.B. Vorurteile, politische und rechtliche Hintergründe, bestimmte Kulturen) oder Arbeitssituationen (z.B. Personalauswahl, Sterbebegleitung, Konfliktmanagement). Wiederum andere Befragte bleiben sehr allgemein und sprechen sich eher generell für das Thema aus.

**Tab. 1: Zusammenfassung der offenen Angaben zu Themenwünschen und Schlussanmerkungen**

1. Hintergrund- informationen, Denkanstöße (69)	2. Anwendungsbezug, Praxistipps (63)	3. Vertiefung, Aufbaukurs (37)	4. Hinweise zur Umsetzung der Veranstaltung (32)	5. Thema stärken und ausweiten, Ziel- gruppe erweitern (25)
<b>Hintergrund- informationen</b> (51) - Kultur und Religion, - Ausland, Politik - Rechtliches - Psychologie	Mit <b>konkreten Situa- tionen</b> im Arbeitsalltag umzugehen lernen (35) - Konflikte lösen - Gesundheitswesen - Personalauswahl - vielfältige Teams	Themen <b>tief- ergehend</b> be- handeln, mehr Details, spezifi- scher (23)	<b>Positive Rück- meldungen</b> (15)	<b>Thema verbreiten,</b> mehr Menschen errei- chen (18) - Auf allen Ebenen - Führungskräfte (in Betrieb, Politik, Justiz) schulen - Migranten schulen
<b>Selbstreflektion,</b> Vorurteile (10)	Allgemein <b>Umgang / Kommunikation</b> mit "fremden" Menschen (anderer Kulturen) im Arbeitsalltag, Erwerb interkultureller Kompe- tenz (26)	<b>Aufbaukurs / Follow-Up;</b> spätere Auffri- schung / Ref- lektion (10)	Kritik zu Inhal- ten bzw. <b>Dozie- renden</b> (14)	<b>Politische / gesell- schaftliche Ebene</b> (6) - Gesellschaftliche Akzeptanz - Rechtliche Um-/Durchsetzung
Spezialisierung auf <b>bestimmte (eth- nische) Gruppen</b> (8)	<b>Austausch</b> (4) - mit Kollegen/innen (Erfahrungsaustausch) - mit "fremden" Menschen (interkultureller Dialog)	Konzeptionelle <b>Erweiterung</b> (4)	Kritik zum <b>Ver- anstaltungs- umfang</b> (5)	
<b>Diversity breiter fassen</b> (6) - Gesamtüberblick - Alter - Geschlecht - Aussehen - „Anders sein“				

In Klammern: Anzahl zugeordneter Anmerkungen, Mehrfachzuordnungen möglich



## 4. Diskussion

Die Wirkung von – noch dazu äußerst unterschiedlichen – Diversity-Veranstaltungen zu messen, ist ein komplexes Unterfangen, das neben den hier aufgeführten Einschätzungen der Teilnehmenden auch strukturelle und gesellschaftliche Aspekte umfasst. Auch wenn diese Komplexität mit den Befragungen nicht abgedeckt werden konnte, ermöglichen die Auskünfte der im Rahmen von XENOS-Projekten geschulten bzw. informierten Adressatinnen und Adressaten einen informativen Einblick in die Wirkungsweisen von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung und zur Sensibilisierung zum Thema Vielfalt.

Außerdem deuten die Analysen auf Herausforderungen bei der Durchführung entsprechender Veranstaltungen hin und geben gleichzeitig Hinweise auf mögliche Bewältigungswege für solche bewussten oder unbewussten Schwierigkeiten.

Vor dem Hintergrund der zentralen Befragungsergebnisse – die an dieser Stelle nicht wiederholt werden – folgt eine Auseinandersetzung mit den durch die Befunde aufgeworfenen generellen Fragen bezüglich der erfolgreichen Durchführung von impliziten oder expliziten Diversity-Veranstaltungen.

Dass Diversity mehr repräsentiert als Interkulturalität, gerät sowohl auf Seite der Veranstaltungsteilnehmenden als auch auf Seite der Veranstaltenden mitunter aus dem Blick. Dabei spielen im Arbeitsalltag unterschiedliche Aspekte von Vielfalt eine Rolle: neben Kultur, Herkunft oder Religion beispielsweise Alter, Geschlecht, Einstellungen, Attraktivität oder Bildung. Diese „Vielfalt der Vielfalt“ umschreibt die Potenziale und Schwierigkeiten im Alltag besser als eine Konzentration auf einen noch dazu undurchsichtigen Kulturbegriff.

Es ist eine generelle Herausforderung, die Inhalte und Methoden der Veranstaltungen weitestgehend an die Arbeitsrealität, Vorkenntnisse und Erwartungen der Teilnehmenden anzupassen – zumal bei einer heterogenen Zusammensetzung der Gruppe. Aber genau diese Passgenauigkeit stellt ein wichtiges und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern besonders kritisch ermessenes Bewertungskriterium dar. Je eher Mitarbeitende aus Verwaltungen und Betrieben ihre Bedarfe im Arbeitsalltag in den Angeboten wiederfinden, umso aufgeschlossener stehen sie einer Veranstaltung gegenüber. So würde es sich in vielen Fällen erübrigen, zur Teilnahme zu verpflichten. Dies wäre insofern erstrebenswert, als sich allein die Tatsache, dass es sich um Pflichtveranstaltungen handelt, negativ auf die Teilnahmebereitschaft und Wirkung auszuwirken scheint.

Ebenso ist es wichtig, den Umfang und die Terminierung an die zeitlichen Kapazitäten der Zielgruppe anzupassen, um ihnen eine Teilnahme überhaupt zu ermöglichen. Insbesondere im Gesundheitswesen wurden der Umfang und die zeitliche Inflexibilität der Schulungstermine teilweise als Hinderungsgrund wahrgenommen. Flexible Veranstaltungsformate könnten die Teilnahmewahrscheinlichkeit von ansonsten schwerer zugänglichen Zielgruppen durchaus erhöhen.

Bestehende Veranstaltungskonzepte zielgruppenunabhängig zu übernehmen, empfiehlt sich demnach nicht. Vor allem außerhalb des öffentlichen Dienstes bedarf es offenbar passgenauerer Maßnahmen, denn erprobte Schulungskonzepte stoßen beispielsweise bei Angestellten im Gesundheitswesen aber auch bei Führungskräften verschiedener Branchen an ihre Grenzen. Vermutlich kommt man bisweilen mit bedarfsorientierten, kleinformatischen und sehr spezifischen Angeboten weiter, die zudem nicht zwangsläufig als Diversity-Veranstaltung gehandelt werden müssen. Selbstredend erfordern solche Angebote Vorlaufzeit und eine hohe inhaltliche und methodische Flexibilität bei den Veranstaltenden. Diesen

obliegt es abzuwägen, inwiefern Diversity-Schulungen dem Anspruch gerecht werden können und sollen, die Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Teilnehmenden zu berücksichtigen.

Die hohe Bedeutung der Teilnahmemotivation schlägt sich in der Wirkung der Veranstaltungen nieder und beeinflusst neben der Bewertung sicherlich auch die Aufnahme- und Beteiligungsbereitschaft der Teilnehmenden während der Veranstaltung. Bereits vor und auch im Laufe der Durchführung sollte die Motivierung (potenzieller) Teilnehmender entsprechend ernst genommen werden. Ein Bewusstsein für die Relevanz der Thematik zu schaffen, Berührungspunkte im beruflichen und privaten Alltag aufzuzeigen und Zweifel wie Vorurteile offen aufzugreifen, scheint ein wichtiger Schritt in diese Richtung zu sein. Ein sukzessives Herantasten an das Thema Diversity ist auch dann wichtig, wenn die Adressaten (vermeintlich) schon sensibilisiert sind. Nur so kann der tatsächliche Stand erhoben und können alle Veranstaltungsbesucher/innen „mitgenommen“ werden. Variiert der Kenntnisstand der Teilnehmenden erheblich, bietet sich eine stärkere aktive Einbeziehung der „Erfahrenen“ bspw. in Form eines Erfahrungsaustauschs an.

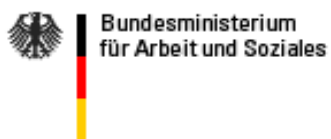
Die Befragungsergebnisse machen darauf aufmerksam, dass die Größe und Zusammensetzung der Gruppe der Teilnehmenden ein weiterer Schlüssel zur erfolgreichen Durchführung ist. Dass in kleinen Gruppen besser und mehr gelernt wird, ist keine neue Erkenntnis. Gerade für vorurteilsbehaftete und gesellschaftlich heikle Themen scheint dies jedoch in besonderer Weise zu gelten. Die gleichzeitige Teilnahme von Personen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen erschwert zwar eine passgenaue und praxisorientierte inhaltliche Gestaltung, fördert jedoch den Erfahrungsaustausch und wirkt sich offenbar nicht merklich auf die Effektivität der Veranstaltungen aus. Die Vermischung verschiedener Hierarchieebenen hingegen kann sich hinderlich auswirken, insbesondere wenn die direkten Vorgesetzten anwesend sind.

Erschwerend oder aber begünstigend wirken sich außerdem die jeweiligen Kommunikationsstrukturen und die Akzeptanz des Vorhabens innerhalb der Betriebe, Verwaltungen und Regionen aus. Somit empfiehlt es sich, Multiplikatoren/innen und Personen mit Entscheidungskompetenz (aller, insbesondere der höchsten Hierarchieebenen) für die Thematik zu gewinnen und sie bei der Konzeption und Teilnehmenden-Rekrutierung zu beteiligen.

Ebenso sind von Anfang an externe Faktoren zu bedenken, etwa bürokratische Anforderungen wie Datenschutzbestimmungen, Abrechnungsformalitäten oder Genehmigungsabläufe.

Im Rahmen des BMAS-Programmes „XENOS – Integration und Vielfalt“ ist es vielen geförderten Projekten gelungen, Mitarbeiterschaften unterschiedlicher Bereiche für das Thema Diversity zu sensibilisieren, strukturelle Veränderungen beispielsweise bei der Personalauswahl und -entwicklung zu erreichen und insgesamt zu einem offeneren und gleichberechtigtem Miteinander in Arbeit und Gesellschaft beizutragen. Die Anstrengungen der Projekte machen dabei auch deutlich, dass dieser Prozess vor allem Zeit in Anspruch nimmt und bei weitem noch nicht abgeschlossen ist.

Gefördert / Finanziert durch:



Deutsches Jugendinstitut  
Nockherstr.2  
81541 München  
Telefon +49(0)89 62306-0  
Fax +49(0)89 62306-162  
[www.dji.de](http://www.dji.de)