

DeZIM Working Papers +

DWP #02 | 24 Berlin, den 10. April 2024

Diversität, aber wie?

Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung

DeZIM Working Papers +

DWP #02 | 24 Berlin, den 10. April 2024

Diversität, aber wie?

Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung

INHALT

Zusammenfassung	1
Abstract	1
Zentrale Ergebnisse	2
Danksagung	2
1. Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung – eine wichtige Aufgabe	3
2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen	5
2.1 Diversitätsbegriff.....	5
2.2 Konzepte der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung in Deutschland.....	6
2.3 Organisationsforschung: Vom internationalen zum deutschsprachigen Kontext	7
3. Methodik	11
3.1 Methodik zur Erstellung eines Überblicks über die internationale Forschung	11
3.2 Methodik zur Erstellung eines Überblicks über die Forschung im deutschsprachigen Raum.....	12
4. Best-Practice-Bereiche im Vergleich: Internationale und nationale Literatur	13
4.1 Verankerung (<i>routine</i>).....	16
4.1.1 Diversitätstraining.....	16
4.1.2 Vorausschauende Leitungskompetenz (<i>proactive leadership</i>)	17
4.1.3 Personalgewinnung (<i>recruiting</i>)	19
4.1.4 Aktiv-Werden (<i>taking action</i>)	20
4.2 Vorschriften (<i>regulations</i>)	21
4.2.1 Verantwortlichkeit (<i>accountability</i>)	22
4.2.2 Diversitätsmonitoring (<i>impact assessment</i>)	23
4.2.3 Leistungsbewertungen (<i>performance assessment</i>)	24
4.2.4 Personalentwicklung und Weiterbildung	25
4.3 Verbindungen (<i>relationships</i>)	26
4.3.1 Kommunikation	26
4.3.2 Mentoringprogramme.....	27
4.3.3 Netzwerken (<i>networking</i>)	28
4.3.4 Teilhabe (<i>participation</i>).....	28
5. Bestehende Ansätze im deutschsprachigen Kontext	31
5.1 Vielfalt im Amt – Deutschlandstiftung Integration	31
5.2 Veränderungen in der Personalgewinnung der Freien Hansestadt Hamburg.....	31
5.3 Internetauftritt und Verankerung von Diversität in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).....	32
6. Zusammenfassung und Ausblick	33
Literaturverzeichnis	36
Über die Autorinnen	46
Über das Projekt	47

Diversität, aber wie?

Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung

Annett Gräfe-Geusch und Jennifer Sdunzik

ZUSAMMENFASSUNG

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist mittlerweile auch in Deutschland ein wichtiges Vorhaben in allen Wirtschaftssektoren. Zwar gibt es viel wissenschaftliche und graue Literatur zum Thema, aber nur wenig Überblick darüber, wie dieses Vorhaben gestaltet werden sollte. Dieses Working Paper beantwortet daher die Frage, welche Maßnahmen und Handlungsempfehlungen (Best Practices) Gegenstand der internationalen und nationalen Forschungsliteratur sind, und vergleicht, wie diese jeweils im internationalen und nationalen Kontext besprochen werden. Basierend auf systematischen qualitativen und quantitativen Analysen der internationalen und nationalen Literatur im Bereich Diversität in Organisationen haben wir aus der Vielzahl an besprochenen Maßnahmen, Handlungsempfehlungen und organisationalen Kontexten insgesamt zwölf Best-Practice-Bereiche identifiziert und zusammengefasst. Diese wurden in drei Gruppen – Verankerungen, Vorschriften und Verbindungen – klassifiziert. Zur besseren Übersicht wurden für jeden Best-Practice-Bereich Dos- und Don'ts-Tabellen erstellt. Basierend auf einem theoretisch fundierten Verständnis von diversitätsorientierter Organisationsentwicklung als lernendem Prozess und um die teils abstrakten Best-Practice-Bereiche besser einordnen zu können, diskutieren wir zusätzlich drei Praxisbeispiele aus dem öffentlichen Sektor, an denen aufgezeigt wird, wie sich die verschiedenen Bereiche in einzelnen Maßnahmen überschneiden können.

***Schlagwörter:** Diversität, diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, Handlungsempfehlungen, Chancengleichheit, vergleichende Literaturanalyse*

ABSTRACT

Diversity and inclusion in organizations has become an important undertaking in Germany over the past couple of years in all economic sectors. While there is a lot of gray and research literature on the topic, there are very few overviews on how these undertakings can be accomplished. This working paper therefore focusses on the question: Which measures and action recommendations are discussed in the international and national research and gray literature? We also compare how these best practices are discussed in both contexts. Based on systematic qualitative and quantitative analyses of each literature corpus on diversity in organizations, we identified and synthesized 12 best practice areas out of the myriad of different geographical and organizational contexts, measures and recommendations. We categorized these 12 areas further into three groups – routines, regulations and relationships. For a better overview we summarized each area into dos and don'ts tables. Based on a theoretical and empirical understanding of diversity and inclusion in organizations as a learning process and to provide a better understanding of the at times abstract best practice areas, we also introduce three example case studies from the German public sector. Each example further demonstrates how different best practice areas overlap and may be combined.

***Keywords:** diversity, inclusion in organizations, best practices, equal opportunities, comparative literature review*

ZENTRALE ERGEBNISSE

- Im Vergleich unterscheiden sich die Maßnahmenempfehlungen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung aus der internationalen und deutschsprachigen Literatur kaum. Sowohl in Forschungs- als auch grauer Literatur besteht so im internationalen und deutschsprachigen Raum überwiegend Einigkeit darüber, welche Maßnahmen wirksam und empfehlenswert sind.
- Zur Unterstützung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung haben wir basierend auf einer systematischen Literaturanalyse ein Modell entwickelt, das Diversitätsmaßnahmen in zwölf Bereichen konzeptualisiert, die jeweils drei Gruppen zugeordnet werden können.
 - Verankerung (*routine*): Diversitätstraining, vorausschauende Leitungskompetenz, Personalgewinnung, Aktiv-Werden
 - Vorschriften (*regulations*): Verantwortlichkeit, Diversitätsmonitoring, Leistungsbewertungen, Personalentwicklung und Weiterbildung
 - Verbindungen (*relationships*): Kommunikation, Mentoringprogramme, Netzwerken, Teilhabe
- Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung sollte als systematischer und ganzheitlicher Prozess gedacht werden, das heißt, sie braucht Zeit und nachhaltiges Engagement, sollte die Chancengleichheit und Teilhabe aller befördern und so helfen, das Potenzial der Mitarbeitenden nachhaltig zu entfalten. So können und sollten sich Bereiche in einzelnen Maßnahmen überschneiden und zusammengedacht werden.

DANKSAGUNG

Unser Dank gilt Hannah Arnu, Miriam Meksem, Cosima Adams und Ilse Kuschel für ihre hervorragende Unterstützung und Zuarbeit in der Recherche und Erstellung dieses Working Papers. Wir danken auch der Projektsteuerungsgruppe des BMFSFJ für die vielen hilfreichen Kommentare sowie den Teilnehmenden verschiedener Workshops, die in den gemeinsamen Gesprächen und Diskussionen maßgeblich zur Entstehung des Papers beigetragen haben.

1. Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung – eine wichtige Aufgabe

Diversität ist in den letzten Jahrzehnten auch in Deutschland zu einem wichtigen Bestandteil der Organisationsentwicklung geworden. Soziokulturelle Veränderung, eine zunehmende Befürwortung von Diversität in der Gesamtbevölkerung (Drouhot et al. 2021; Schiller et al. 2020), die Anerkennung verschiedenster Diversitätsmerkmale in Gesetzestexten, Aktionsplänen und Konzepten – vgl. etwa das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (BMJ 2006); das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG) (BMJ 2015); den Nationalen Aktionsplan Integration (Bundesregierung 2007) oder das Bundeskonzept Ostdeutsche in Führungspositionen (Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland 2023) – und nicht zuletzt auch soziale Bewegungen wie die Black-Lives-Matter-Proteste in Deutschland (Milman et al. 2021; Zajak et al. 2023) haben dazu beigetragen, den Druck auf Organisationen zu erhöhen, nicht nur die Inklusion und Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen, sondern auch Antidiskriminierungsarbeit ernst zu nehmen.

Hinzu kommt die Notwendigkeit eines Umdenkens in der Personalakquise aufgrund der demografischen Veränderungen in der deutschen Bevölkerung. Lag der Anteil der über 67-Jährigen und damit der Personen im Rentenalter 2022 noch bei 20 % im Verhältnis zu 62 % im Alter von 20 bis 67 Jahren und 19 % unter 20 Jahren, so wird für das Jahr 2060 prognostiziert, dass mehr als ein Viertel (27 %) der Bevölkerung über 67 Jahre alt sein wird, während nur noch 55 % der Bevölkerung zwischen 20 und 67 und 18 % unter 20 Jahre alt sein werden (Statistisches Bundesamt 2023). Schon jetzt fehlen in vielen Branchen qualifizierte Fachkräfte. Die Bundesregierung reagiert auf diese demografischen Verschiebungen u.a. mit dem Versuch, Migration zu steuern und Fachkräfte aus dem Ausland gezielt anzuwerben (BMAS 2022).

Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass die Erfahrung von Diskriminierung und Rassismus ein in Deutschland nach wie vor weit verbreitetes Problem ist. Es beginnt bereits in der frühen Kindheit und setzt sich in den Bildungskarrieren fort (vgl. Gomolla 2002; Gogolin 2008; Fereidooni 2016; Bostancı et al. 2022). Während fast ein Viertel der Gesamtbevölkerung (22 %) die Erfahrung teilt, im Alltagsleben selbst Rassismus erlebt zu haben, geben fast zwei Drittel (65 %) an, schon einmal mit Rassismus in Berührung gekommen zu sein (DeZIM 2022: 5). Zudem lassen sich im Hinblick auf den Arbeitsmarkt in einigen Bereichen Unterrepräsentationen von Menschen mit Migrationsbiografien, aber auch von Ostdeutschen feststellen (Ette et al. 2020; Vogel & Zajak 2020). Auch ethnische Diskriminierungen in der Einstellungspraxis sind statistisch für den deutschen Arbeitsmarkt belegt (Di Stasio et al. 2021; Koopmans et al. 2018; Veit & Thijsen 2021) und weisen trotz novellierter Gesetzgebung zum Schutz vor Diskriminierung starke Beharrungskräfte auf (Heath & Di Stasio 2019; Quillian et al. 2017; Ette & Weinmann 2022).

Das heißt, dass die Schaffung von Inklusion und Teilhabe in den Beschäftigtenstrukturen offenbar kein Problem ist, das sich von allein löst. Zudem gibt es zahlreiche Gruppen – etwa die Kinder, Enkel*innen und teils vielleicht auch schon Urenkel*innen ehemaliger „Gastarbeiter*innen“, die Menschen aus sozial schwächeren Gruppen, asiatisch gelesene Menschen, Sinti*zze und Rom*nja, Muslim*innen, Jüdinnen und Juden, Sikh, Schwarze und Afrikanische Menschen, People of Color, Menschen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen, Angehörige der LGBTQI+-Community und viele andere¹ –, die auf dem deutschen Arbeitsmarkt und im alltäglichen Leben Rassismus, Diskriminierung und Ausschlüsse erfahren und insofern ungenutzte Potenziale für Unternehmen und Organisationen darstellen.

¹ Zusätzlich zur hier besprochenen Diskriminierung basierend auf (zugeschriebener) ethnischer Herkunft und rassistischen Zuschreibungen erleben Menschen mit Behinderung und Beeinträchtigung, Angehörige der LGBTQI+-Community und Frauen Diskriminierung und Ausschlüsse auf dem Arbeitsmarkt. Zu all diesen Gruppen existieren weitreichende eigene Forschungsgebiete, die die Ursachen dieser Diskriminierungsformen beleuchten, deren Aufarbeitung den Rahmen dieses Working Papers übersteigen würde.

Im internationalen Kontext, vor allem im angloamerikanischen Raum, hat diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung bereits eine lange Geschichte, die spätestens mit den Civil-Rights- und den Antidiskriminierungsbewegungen der 1960er-Jahre begann (Skrentny 2014, [2002]; Vertovec 2012; Kelly & Dobbin 1998). Mitte der 1990er-Jahren fanden diese Überlegungen zur Organisationsentwicklung ihren Weg auch in die Führungsetagen in Deutschland. Daher ist es wichtig, die deutschen Entwicklungen nicht losgelöst, sondern im Kontext internationaler wissenschaftlicher Forschung und Best Practices zu sehen.

Im vorliegenden Working Paper gehen wir der Frage nach, welche Best Practices Gegenstand der internationalen und deutschsprachigen Forschungsliteratur sind und wie sich diese beiden Textkorpora zueinander verhalten. Das daraus entwickelte Modell, mit zwölf Bereichen, die sich in drei Gruppen aufteilen, kann eine Basis für die systematischere Planung einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung bilden. Basierend auf der Literatur sollen auch bereits bestehende Ansätze im deutschen Kontext, insbesondere Praxisbeispiele, die einen Fokus auf den Kontext der öffentlichen Verwaltung legen, mit Blick auf die Erkenntnisse aus dem internationalen Kontext exemplarisch vorgestellt werden. Sie geben konkrete Anhaltspunkte und veranschaulichen die vorher allgemein dargestellten Best-Practice-Bereiche.

Im Zentrum des vorliegenden Working Papers stehen sogenannte Best-Practice-Bereiche. Wir haben uns für den Begriff *Best-Practice-Bereiche* entschieden, um zu signalisieren, dass wir Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abstrahiert und zusammengefasst haben aus der Vielzahl an unterschiedlichen Organisationskontexten und -größen, regionalen Einbettungen und Organisationstypen. Das vorliegende

Working Paper bietet damit einen für den deutschsprachigen Raum bisher noch nicht vorliegenden Überblick. Uns war es wichtig, eben dieses breite Spektrum zu analysieren und hier systematisch in Bereichen und diese wiederum in Gruppen zusammenzufassen. Damit bleiben die Best-Practice-Bereiche aber auch gezwungenermaßen allgemein. Was wir also nicht bieten, sind spezifische Maßnahmen, Blaupausen, oder Modellprojekte, die so in Organisationskontexten übernommen werden können. Vielmehr bieten wir in den Best-Practice-Bereichen Handlungsfelder, -richtungen und -hinweise an, die die Auswahl von spezifischen Maßnahmen anleiten und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung strukturieren können – ein Modell also, was eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema in Organisationen befördern kann. Um trotzdem sehr konkrete und spezifische Beispiele im Text vorstellen zu können, werden in **Kapitel 6** für das Organisationsfeld des Öffentlichen Dienstes konkrete Maßnahmen diskutiert, die gleichzeitig zeigen, wie sich mehrere Best-Practice-Bereiche in Maßnahmen verschränken und abdecken lassen. Sie zeigen also, wie sich diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung als lernender und ineinandergreifender Prozess darstellt (Gräfe-Geusch et al. i. E.).

Im Folgenden diskutieren wir zunächst die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen. Nach einer Beschreibung der Methodik, auf der das Working Paper beruht, untersuchen wir zwölf Best-Practice-Bereiche, die sich drei Gruppen zuordnen lassen, sowohl aus internationaler als auch aus deutschsprachiger Perspektive. Daran anschließend stellen wir drei Praxisbeispiele vor, die aufzeigen, wie die zuvor beschriebenen Best-Practice-Bereiche bereits im deutschen Kontext Anwendung finden. Abschließend geben wir ein Gesamtresümee der Ergebnisse und einen Ausblick.

2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Diversitätsbegriff

Um einen Überblick über das Themenfeld Diversität geben zu können, muss zunächst geklärt werden, was mit dem Begriff Diversität gemeint ist. Diversität ist mittlerweile ein gängiger Begriff, der sowohl in der Alltagssprache und in medialen Debatten als auch in Politik und Forschung Verwendung findet. Aufgrund dieser Verbreitung und der mit ihr einhergehenden Unschärfe liefert der Begriff kein besonders befriedigendes Konzept für die wissenschaftliche Auseinandersetzung, vielmehr sind wir mit einer ausgesprochen konzeptionellen Breite konfrontiert (vgl. Vertovec 2021, 2015). Allzu oft wird der Begriff Diversität zur Beschreibung von sehr unterschiedlichen Phänomenen oder Gruppenzusammensetzungen benutzt. Hinzu kommt, dass sich auch in der Wissenschaft selbst verschiedene Disziplinen dem Konzept Diversität angenommen haben, sodass es je nach Forschungsausrichtung unterschiedlich definiert und verwendet wird. Die wissenschaftlichen Felder, die sich mit dem Konzept auseinandersetzen, reichen von der Biologie über die Wirtschaftswissenschaften und Literaturwissenschaften bis hin zu den unterschiedlichen Bereichen in den Sozialwissenschaften.² Für dieses Working Paper beschränken wir uns in unserer Diskussion auf die soziologischen, sozialpsychologischen und anthropologischen Wissenskonstruktionen zu Diversität und legen einen besonderen Fokus auf die Bedeutung der Konzepte für den Bereich der Organisations- und Verwaltungsforschung.

Ausgangspunkt unseres Diversitätsverständnisses im Rahmen dieser Working Papers ist Vertovecs Konzept von Diversität als *social organization of*

difference („soziale Organisation von Differenz“) (Vertovec 2021, 2019, 2015). Diversität wird hier als gesellschaftlich konstruiert und somit auch als lokal und temporal gebunden und veränderbar gedacht (*situated diversity*) (Ye 2015: 173). So berücksichtigt beispielsweise die Internationale Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen (ILO) in ihrem großen „Diversity and Inclusion Survey“ neben der in Deutschland im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz berücksichtigten Merkmale – Lebensalter, Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung, Behinderung/Beeinträchtigung und ethnische und rassistische Zuschreibungen – zusätzlich die Dimension einer HIV-Erkrankung als relevantes Diversitätsmerkmal (ILO 2022).

Zentral für unser Verständnis von Diversität sind dabei aber nicht alle möglichen Konstruktionen von Differenz, die im Alltag anzutreffen sind (z. B. das Tragen einer bestimmten Kleidung) (vgl. Heimerding 2017), sondern insbesondere jene, die zu strukturellen und institutionell verankerten Ungleichheiten, Ausschlüssen und Diskriminierungserfahrungen in gesamtgesellschaftlichen oder organisationalen Kontexten führen.³ In der Betrachtung verschiedener Kategorien von Differenz stützen wir uns somit in erster Linie auf jene Kategorien, die in der deutschsprachigen Diskriminierungsforschung am wichtigsten sind.⁴

Diese Art der Diversitätsforschung geht mit einem Verständnis von Diskriminierung einher, das sie als „komplexes soziales Phänomen“ begreift, „das auch auf historisch gewordene soziale Verhältnisse, auf institutionell verfestigte Erwartungen und Routinen, organisatorische Strukturen und Praktiken sowie auf Diskurse und Ideologien verweist“ (Scherr et al. 2017: 6). In diesem Sinne bezieht sich eine diskriminierungskritische Diversitätsforschung auf eben

² Zugänge zur begrifflichen Definition liefern sowohl die den Migrationsstudien entstammenden Diversity Studies (Vertovec 2007, 2015, 2021), das kulturwissenschaftliche Feld der Humandifferenzierung (Hirschauer & Boll 2017), die Gender Studies, das Theoriefeld der Intersektionalität, die post- und dekoloniale Forschung oder auch die Diskriminierungs- und Rassismuskritik. Eine umfassende wissenschaftliche Begriffsklärung übersteigt somit den Rahmen dieses Working Papers und muss an anderer Stelle geleistet werden.

³ Damit soll nicht gesagt sein, dass z. B. das Tragen von Markenkleidung in bestimmten Schulkontexten keine realen Ausschlussmechanismen oder Diskriminierungserfahrungen beinhaltet. Diese spiegeln sich allerdings nicht auf gesamtgesellschaftlicher oder organisationaler Ebene wider.

⁴ Theoretisch erweitert der Bezug des Diversitätskonzepts auf die Diskriminierungsforschung die von Vertovec vorgegebene Klassifizierung, die sich aufgrund der epistemologischen Genese seiner Forschung hauptsächlich auf migrationsbedingte und damit ethnische und religiöse Diversität stützte. Diese Einschränkung und die damit einhergehende zu gering ausgeprägte Verbindung von race, racism und discrimination in Vertovecs Forschung wurde bereits von anderen Autor*innen kritisiert (Back & Sinha 2016; Sealy 2018).

solche sozialen Konstruktionen von Differenz, die zu Benachteiligungen führen können, und untersucht Kontexte, in denen ein Konsens über das Vorliegen einer Diskriminierung besteht, ebenso wie solche, in denen dies nicht der Fall ist und die mit konflikthaften Aushandlungsprozessen verbunden sind. Darüber hinaus untersucht diese Art der Forschung auch die Ursachen für diese Unterschiede. Als multidimensionaler Ansatz geht unser diskriminierungskritisches Diversitätsverständnis über die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz benannten Vielfaltsdimensionen hinaus.

2.2 Konzepte der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung in Deutschland

Ab den 1990er-Jahren entstand auch in Deutschland zunehmend ein Bewusstsein dafür, dass Organisationsentwicklung Vielfalt ernst nehmen muss. Dabei wurde zunächst auf das Konzept der *interkulturellen Öffnung* zurückgegriffen, das anschließend vom sogenannten *Diversitätsmanagement* (Diversity Management) abgelöst wurde. Seit ein paar Jahren etabliert sich das *DEI(B)-Konzept* (dazu unten mehr) als Ausgangspunkt für die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im wissenschaftlichen Diskurs. Im Folgenden sollen die Konzepte kurz umrissen und ihre Unterschiede herausgearbeitet werden. In der Praxis der Auseinandersetzung mit diversitätssensibler und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung werden die unterschiedlichen Konzepte in Deutschland zurzeit allerdings parallel genutzt. Jedoch kann eine Auseinandersetzung mit den Annahmen, die den Konzepten zugrunde liegen, dazu führen, besser mögliche Hürden und Widerstände den Maßnahmen gegenüber abzuschätzen.

Das Konzept der *interkulturellen Öffnung* als Steuerungsinstrument der Organisationsentwicklung etablierte sich im deutschsprachigen Raum Mitte der 1990er-Jahre in der Sozialen Arbeit (Griese & Marburger 2012a; Hinz-Rommel 1994; Griese & Marburger 2012b; Hinz-Rommel & Barwig 1995; Filsinger 2002; Hinz-Rommel 1995a).⁵ Es stützt sich

in Teilen auf Konzepte aus der angloamerikanischen Forschung wie *cross-cultural competence* (Ruben 1989) und *intercultural competence* bzw. *intercultural communication competence* (Imahori & Lanigan 1989) (vgl. Griese & Marburger 2012b).

Im Mittelpunkt der Organisationsentwicklungsbemühungen mittels *interkultureller Öffnung* stand dabei vor allem die Gruppe der Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie (ebd.; Lang 2019), sodass das Konzept nach wie vor insbesondere in integrations- und migrationspolitischen Themenfeldern herangezogen wird (Griese & Marburger 2012b). Konzeptionell zielt der Ansatz erstens auf eine Verbesserung der Teilhabe- und sozialen Angeboten für Menschen mit eigener und/oder familiärer Migrationsgeschichte und stellt zweitens ein „Marketing-Plus für Unternehmen und Dienstleistungseinrichtungen“ dar (Hinz-Rommel 1995b). Insofern steht hinter dem Konzept der *interkulturellen Öffnung* einerseits die Motivation, den Zugang zu Teilhabeangeboten zu verbessern (Griese & Marburger 2012b), andererseits aber auch das instrumentelle Interesse, neue Zielgruppen anzusprechen (Lang 2019). Darüber hinaus wird an den Ansatz der interkulturellen Öffnung auch die Kritik einer „Kulturalisierung“ gesellschaftlicher Probleme mit möglicherweise anderen Ursachen (Griese & Marburger 2012b) sowie einer unzureichenden systematischen Berücksichtigung von institutioneller Diskriminierung (Gomolla 2012) herangetragen. Kritisiert wurde zudem, dass die Idee der interkulturellen Handlungskompetenz, auf die sich die interkulturelle Öffnung konzeptionell beruft (Hinz-Rommel 1994), im Zuge von Organisationsentwicklungsbemühungen häufig Menschen mit eigener und/oder familiärer Migrationsbiografie zugeschrieben wurde. Hierin sahen verschiedene Wissenschaftler*innen eine Essentialisierung dieser Personengruppe (Mecheril 2013 [2002]; Gomolla 2012). Festzuhalten bleibt, dass das Konzept der interkulturellen Öffnung zwar einen ersten Ansatzpunkt für die Organisationsentwicklung in Deutschland darstellt, zugleich aber auch einige konzeptionelle Probleme mit sich bringt.

⁵ Forderungen, migrationsbedingte Veränderungen in Organisationen mitzudenken und Organisationen dementsprechend zu verändern, bestanden allerdings schon früher (vgl. Göhlich 2012: 13–14).

Das sogenannte Diversitätsmanagement (Diversity Management) fand etwa Mitte der 2000er-Jahre seinen Weg in die Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum. Dabei wurde es konzeptionell zum Teil allerdings nicht scharf von der interkulturellen Öffnung abgegrenzt (vgl. Gomolla 2012; Martine & Karakasoglu 2012; Lang 2019), obwohl es – anders als die interkulturelle Öffnung – eine Vielzahl von Vielfaltsdimensionen mitdenkt (Martine & Karakasoglu 2012). Seinen Ursprung hat das Diversitätsmanagement im angloamerikanischen Raum, wo es im Zug der Neoliberalisierung der Wirtschaft unter der Reagan-Administration Einzug in Unternehmen erhielt (Kelly & Dobbin 1998; Vertovec 2012). Grundlegend für diese Art der Organisationsentwicklung ist die Idee, dass die Nutzung von Diversität einen entscheidenden (Wettbewerbs-)Vorteil und somit ökonomischen Nutzen für die jeweilige Organisation darstellt, etwa durch die Schaffung effizienterer Teams (Lang 2019; Ashikali & Groeneveld 2014; Cox & Blake 1991). Folglich läuft auch dieser Ansatz Gefahr, ethnische und kulturelle Differenz zu essentialisieren (Lang 2019), was wiederum zu Desillusionierung und zu einer Abkehr von Diversität führen kann, wie insbesondere die Critical Diversity Studies betonen (vgl. beispielhaft Dennissen et al. 2020; Fredette et al. 2016; Gröschke 2016; Ferdman 2014; Zanoni et al. 2010; Noon 2007). Zudem werden auch in diesem Ansatz strukturelle Ungleichheiten und Diskriminierungen zu wenig beachtet, sodass entsprechende Strategien zu deren Bekämpfung fehlen (Ahmed 2012).

Seit einigen Jahren gewinnen allerdings auch im deutschsprachigen Raum alternative Organisationsentwicklungskonzepte zunehmend an Bedeutung, die versuchen, der oben beschriebenen Kritik Rechnung zu tragen (Fredette et al. 2016; Ferdman 2014). Dabei nimmt vor allem das D&I- oder auch DEI(B)-Konzept eine Vorreiterstellung ein (Kulturstiftung des Bundes 2022). Die Akronyme stehen für „Diversity and Inclusion oder Diversity, Equity, Inclusion (and Belonging)“. Das Konzept, das aus dem angloamerikanischen Raum stammt, zeichnet sich nicht nur durch eine Erweiterung der Konzeption von Diversität aus, sondern

betont vor allem die Inklusion⁶ und stützt sich explizit auf eine intersektionale Herangehensweise (Fredette et al. 2016). Indem es um die Beleuchtung der „grundlegenden Annahmen, die in einer bestimmten Kultur ‚Normalität‘ und damit verbundene Machtpositionen bestimmen“, (Nentwich & Biswanger 2020) geht, ermöglicht das Konzept die Hinterfragung struktureller Exklusions- und Diskriminierungsmechanismen (Nkomo 2014) und stellt dadurch eine Abkehr von der instrumentellen Begründung für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Maßnahmen innerhalb von Organisationen und von ihrer ökonomischen Indienstnahme dar (Ferdman 2014).

2.3 Organisationsforschung: Vom internationalen zum deutschsprachigen Kontext

Da ein Großteil der aus der internationalen Literatur stammenden Best-Practice-Bereiche aus dem nordamerikanischen Kontext stammen, lohnt sich der Blick auf die unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen (in der Wissenschaft oft Policy Regime genannt). In den USA gibt es seit der Bürgerrechtsbewegung der 1960er-Jahre (Skrentny 2014 [2002]) starke rechtliche Bemühungen, um gegen die Diskriminierung verschiedener Gruppen vorzugehen – dazu gehören insbesondere Affirmative Action und Equal Employment Opportunity Law (AA/EEO) (siehe **Textkasten**). Diese rechtlichen Rahmenbedingungen, die neben Bildungschancen vor allem auch die Arbeitsmarktzugänge regulieren, haben über die Zeit in den Organisationen konzeptionelle Veränderungen durchlaufen – von einem Fokus auf Antidiskriminierung hin zu Diversität als Business Case (vgl. Kelly & Dobbin 1998) – und bilden die Grundlage für den Umgang mit Diversität in öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen in den USA (Nkomo 2014). Darüber hinaus sind sie der Ausgangspunkt der Diversitätsforschung in Organisationen, die an den Business Schools der US-amerikanischen Universitäten begann und anschließend über die Sozialwissenschaften Eingang in die wissenschaftlichen und politischen Diskurse auf dem europäischen Kontinent fand (Vertovec 2012).

⁶ Anzumerken ist hier, dass Inklusion im deutschsprachigen Kontext oft mit Maßnahmen zur Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen zusammengedacht wird und konzeptionell besetzt ist. Im DEI(B)-Ansatz geht Inklusion aber deutlich über das Merkmal Behinderung hinaus und sollte eher als weiter Inklusionsbegriff gedacht werden (vgl. Löser & Werning 2015). Gleichzeitig ergibt sich durch die andere Besetzung der Begriffe im deutschsprachigen Kontext auch die Schwierigkeit der Übersetzung, sodass keine Einigkeit über die Begrifflichkeiten besteht. So übersetzen Nentwich und Biswanger (2020) die Begriffe beispielsweise nicht, andere verwenden Begriffe wie diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (DO) (vgl. Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017).

➔ Exkurs: Affirmative Action Law

Affirmative Action (wörtlich: affirmative Aktion) steht für die Idee, positive Maßnahmen zu ergreifen, um Personen mit vielfältiger sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, (zugeschriebener) ethnisch und/oder religiöser Identität oder Personen, die aufgrund ihrer Hautfarbe Diskriminierung erfahren, für verfügbare Beschäftigungsmöglichkeiten zu gewinnen und eine gleichberechtigte, unvoreingenommene, arbeitsplatzbezogene Einstellungspraxis zu gewährleisten.

Der Gedanke der Affirmative Action existiert in den Vereinigten Staaten schon seit Langem, gewann aber vor allem in den 1960er-Jahren an Bedeutung. Historisch gesehen wurden nicht-weiße, nichtmännliche, nichtchristliche und/oder nichtheterosexuelle Minderheiten öffentlich, soziokulturell und wirtschaftlich benachteiligt. Auf dem Höhepunkt der wachsenden Spannungen und Unruhen während der Bürgerrechtsbewegung versuchte die Politik, Ungleichheiten in der Arbeitswelt durch gleiche Beschäftigungschancen und andere Fördermaßnahmen zu beseitigen. Eine zweite Motivation bestand darin, dafür zu sorgen, dass der öffentliche Dienst in seiner personellen Zusammensetzung tatsächlich die Bevölkerung repräsentiert.

Artikel VII des Bürgerrechtsgesetzes von 1964 verbietet die Diskriminierung am Arbeitsplatz auf der Grundlage von Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationaler Herkunft.* Das Gesetz gilt für Organisationen, die 15 oder mehr Mitarbeitende haben. Aufgrund der anfänglich schwachen Durchsetzung dieses Verbots wurden mit dem Equal Employment Opportunity Act (sinngemäß: Berufliches Gleichstellungsgesetz) von 1972 die Befugnisse der Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) erweitert, nicht nur externe Diskriminierungsvorwürfe zu untersuchen und an das Justizministerium weiterzuleiten, sondern auch eigene Verfahren zur Durchsetzung einzuleiten.

Auch wenn Affirmative Action keine Quoten durchsetzt,** bleibt sie ein umstrittenes Thema in der US-amerikanischen Politik – die Argumente der Gegner*innen reichen vom Vorwurf der „umgekehrten Diskriminierung“ bis hin zu der Behauptung, die aktuelle Vielfalt in den USA sei ein Beweis dafür, dass die Maßnahmen nicht mehr notwendig seien. Befürworter*innen der Affirmative-Action-Maßnahmen weisen darauf hin, dass Frauen und Angehörige ethnischer Minderheiten nach wie vor mit impliziten Vorurteilen und institutionellen Ausschlüssen (den *glass ceilings*) zu kämpfen haben.

Die Politik der Affirmative Action, die sich auf Antidiskriminierung berief, ist mittlerweile jedoch weitgehend der Politik des Diversitätsmanagements gewichen. Burns und Schapper (2008) erinnern an den wichtigsten Unterschied zwischen diesen beiden Ansätzen: Affirmative Action geht von der Prämisse aus, dass es Ungerechtigkeiten oder Ungleichheiten (z. B. Rassismus oder Sexismus) gibt, die beseitigt werden müssen. Diversitätsmanagement hingegen verdeckt diese Realität. Es bezieht sich auf einen organisationsinternen Ansatz, der Unterschiede wertschätzt und Vielfalt respektiert, solange sie nicht auf Kosten der Unternehmensinteressen gehen. Die Entscheidungsbefugnis liegt weiterhin beim Management, eine externe Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen ist nicht vorgeschrieben (Burns & Schapper 2008).

* Das Gesetz wurde später durch Rechtsvorschriften ergänzt, die Diskriminierung aufgrund von Schwangerschaft, sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, Alter und Behinderung verbieten (vgl. Skrentny 2014, 2002).

** Seit der Oberste Gerichtshof (Supreme Court) im Jahr 1978 Quoten für verfassungswidrig erklärt hat, bieten Vermittlungs- und Auslastungsziele sowie Einstellungsrichtwerte Orientierungshilfen und Messstandards zur Beseitigung von Diskriminierung für Arbeitgebende.

In Deutschland bezog sich das Diskriminierungsverbot zunächst in erster Linie auf die Gleichstellung der Geschlechter (vgl. Ette & Weinmann 2022; Lewalter et al. 2009).⁷ Erst später kam insbesondere mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ein weiteres rechtliches Instrument hinzu, das die zu schützenden Gruppen auf insgesamt sechs erweiterte (ethnische Herkunft und rassistische Zuschreibungen, Lebensalter, Behinderung, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung). Kritik an dieser Konzeption diskriminierungsvulnerabler Gruppen bezog sich vor allem darauf, dass die benannten Kategorien in historisch gewachsenen Machtstrukturen verankert sind und deshalb Gefahr laufen, diese zu reproduzieren (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021; Bartsch & Aalders 2023; Bündnis AGG Reform – Jetzt! 2023). Über die Gesetzesdefinitionen hinaus sind weitere diskriminierungsvulnerable Gruppen Gegenstand der sozialwissenschaftlichen Forschung (Kronenbitter et al. 2022, 2023).

Wissenschaftliche Untersuchungen – vor allem aus dem Bereich der (neo-)institutionellen Organisationsstudien – zeigten aber bereits in den frühen 1990er-Jahren, dass Gesetze allein nicht ausreichen, um für einen tatsächlichen Wandel in den Organisationen zu sorgen (Edelman 1990, 1992). Studien belegen, dass etwa in den USA Gesetze wie AA und EEO nichts zur Verbesserung der Situation von diskriminierungsvulnerablen Gruppen beigetragen haben (Berrey 2014).⁸

Maßgeblich verantwortlich für die Diskrepanz zwischen gesetzlichen Vorgaben und organisationaler Praxis ist in aller Regel die Tatsache, dass Maßnahmen zur Erhöhung der Diversitätsorientierung strukturell nicht mit anderen Bereichen innerhalb der Organisation vernetzt sind, also zusätzlich –

meist auf Druck von außen, insbesondere durch Gesetzesänderungen – ergriffen werden. Dadurch wird zwar die Legitimität der Organisation nach außen hin erhöht, es werden aber kaum Effekte nach innen im Hinblick auf eine bessere Einbeziehung von Diversität in organisationales Handeln oder bei der Personalstruktur erzielt (vgl. das sogenannte Symbolic-compliance-Argument) (Edelman 1990, 1992; Nonet & Selznick 1978).

Erschwerend kommt hinzu, so die Argumentation von Dobbin und Kalev (2017), dass die Verbreitung und Umsetzung von Best-Practice-Blaupausen aus anderen Organisationen nicht ausreichen, um wirksame Maßnahmen für die eigenen organisationalen Strukturen zu entwickeln und sie dort zu implementieren. Vielmehr besteht die Gefahr einer Entkopplung (*decoupling*) (vgl. Meyer & Rowan 1977) von Wissensdiffusion, Implementierung und Wirkung innerhalb der Organisationen selbst – und so möglicherweise das Scheitern der Maßnahmen selbst.⁹ Es braucht also ein passgenaues, evidenzbasiertes, prozesshaftes Modell der diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung (Gräfe-Geusch et al. i. E.).

Um Best-Practice-Beispiele aus dem internationalen in den deutschen Kontext – insbesondere in Bezug auf den öffentlichen Sektor – zu übersetzen, sollten folglich weniger die gesetzlichen Rahmenbedingungen in den Fokus genommen werden. Vielmehr gilt es, das Bewusstsein dafür zu stärken, dass Maßnahmen zur diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung evidenzbasiert auf die jeweils spezifischen Bedingungen der einzelnen Organisationen zugeschnitten und an sie angepasst werden müssen. Hierzu bietet das vorliegende Working Paper in seiner Abstraktion von Best-Practice-Bereichen ein systematisches Modell an.

⁷ Siehe auch EU-„Gender-Richtlinie“ (2002/73/EG) und deren Neufassung (2006/54/EG).

⁸ Die fehlende Wirkung gesetzlicher Maßnahmen auf Arbeitsmarkchancen von diskriminierungsvulnerablen Gruppen wurde auch in anderen Kontexten belegt (vgl. Boxenbaum 2006; Shen et al. 2010; Stringfellow 2012).

⁹ Auch dies ist ein Grund, warum wir uns in der folgenden Diskussion weniger mit spezifischen Blaupausen und Best-Practice-Beispielen befassen, sondern ein Modell entwickeln, welches der Beförderung eigener Maßnahmen dienen kann.

Die im Folgenden dargestellten Best-Practice-Bereiche können so als Anregungen und als Basismodell für die eigene Organisationsentwicklung dienen. Die im letzten Teil des vorliegenden Working Papers beschriebenen Ansätze zur diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organi-

sationsentwicklung werden in Deutschland bereits umgesetzt und legen einen besonderen Fokus auf die öffentliche Verwaltung. Sie geben konkrete Handlungsbeispiele und zeigen auf, was für den Transfer in die eigene Organisation mitgedacht werden sollte.

3. Methodik

Ziel dieses Working Papers ist es, einen Überblick über Best-Practice-Bereiche aus der internationalen Forschungsliteratur im Bereich „Diversität in der Arbeitswelt“ zu geben und die im internationalen Kontext beschriebenen Ansätze mit der deutschsprachigen Literatur¹⁰ zum Thema zu vergleichen. Dabei wurden vor allem die Handlungsansätze berücksichtigt, die von der Literatur als wirksam und empfehlenswert besprochen wurden. Um diesen unterschiedlichen Zielen gerecht werden, wurden verschiedene methodische Herangehensweisen gewählt: Die Analyse und Auswertung der internationalen Literatur verfolgt den Anspruch einer breiten Aufarbeitung des Feldes – deshalb wurde hier sowohl auf computergestützte als auch manuelle Auswertungsverfahren zurückgegriffen. Der Vergleich mit dem nationalen Forschungsstand zum Thema dient dem Ziel, einen möglichst feldspezifischen und genauen Einblick in die Forschungs- und graue Literatur zu geben. Daher wurde hier ein manuelles Auswertungsverfahren gewählt. Im Folgenden werden die zugrunde liegenden Methoden für das jeweilige Forschungsinteresse detailliert dargestellt.

3.1 Methodik zur Erstellung eines Überblicks über die internationale Forschung

Um systematisch Diversitäts- und Antidiskriminierungsliteratur im internationalen Arbeits- und Organisationskontext zu identifizieren, kamen interpretative, quantitative und qualitative Ansätze zum Einsatz.

Basierend auf einer systematischen Stichwortsuche über sechs verwaltungs- und sozialwissenschaftliche Literaturdatenbanken¹¹ wurde ein Textkorpus erstellt. Dieses wurde einer automatisierten Inhaltsanalyse unterzogen (Automated Content Analysis, ACA). Ein systematisch gewählter Teilbereich wurde

darüber hinaus in einer manuellen Inhaltsanalyse (Manual Content Analysis, MCA) ausgewertet. Um relevante

Artikel für die quantitativen und qualitativen Analysen zu identifizieren, wurden die PRISMA-Richtlinien (Page et al. 2021) genutzt. Die automatisierte Inhaltsanalyse und die manuelle Inhaltsanalyse wurden gleichzeitig und wiederholt durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse der einen Methode in die der anderen einfließen (vgl. zur Methode: Bampoh et al. 2023; Sdunzik et al. 2022).

Insgesamt wurden 181 Artikel aus den Jahren 1992 bis 2022 der akademischen und grauen Literatur¹² in den ACA-Korpus aufgenommen. Mittels Natural Language Processing (NLP-Verfahren) im Rahmen eines R-Softwarepakets wurden verschiedene thematische Felder in der Literatur identifiziert: Gender, Migration, Religion, LGBTQI+, Vorschriften, Arbeitsplatz, *race* und Training. Die letzten drei dieser Felder wurden in der manuellen Inhaltsanalyse genauer untersucht (MCA-Korpus: 61 Artikel in drei Gruppen), da sie für die Erschließung des Best-Practice-Wissens im Bereich der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung auch im deutschen Kontext neue Impulse setzen können.¹³ Um den MCA-Korpus zu analysieren, wurden die vollständigen Texte der Artikel in das qualitative Softwarepaket NVivo 12 Pro importiert und nach den Themen, die im Titel und in der Zusammenfassung des Artikels genannt werden, gruppiert und genauer analysiert (Abbildung 1).

Mit 29 Artikeln (48 % der MCA; 16 % der ACA) bilden Texte, die den Arbeitskontext thematisieren, die größte Gruppe, gefolgt von 22 Artikeln, die sich in erster Linie mit dem Thema Rassismus befassen (36 % der MCA; 12 % der ACA), und 10 Artikeln, die sich speziell mit Aspekten von Diversi-

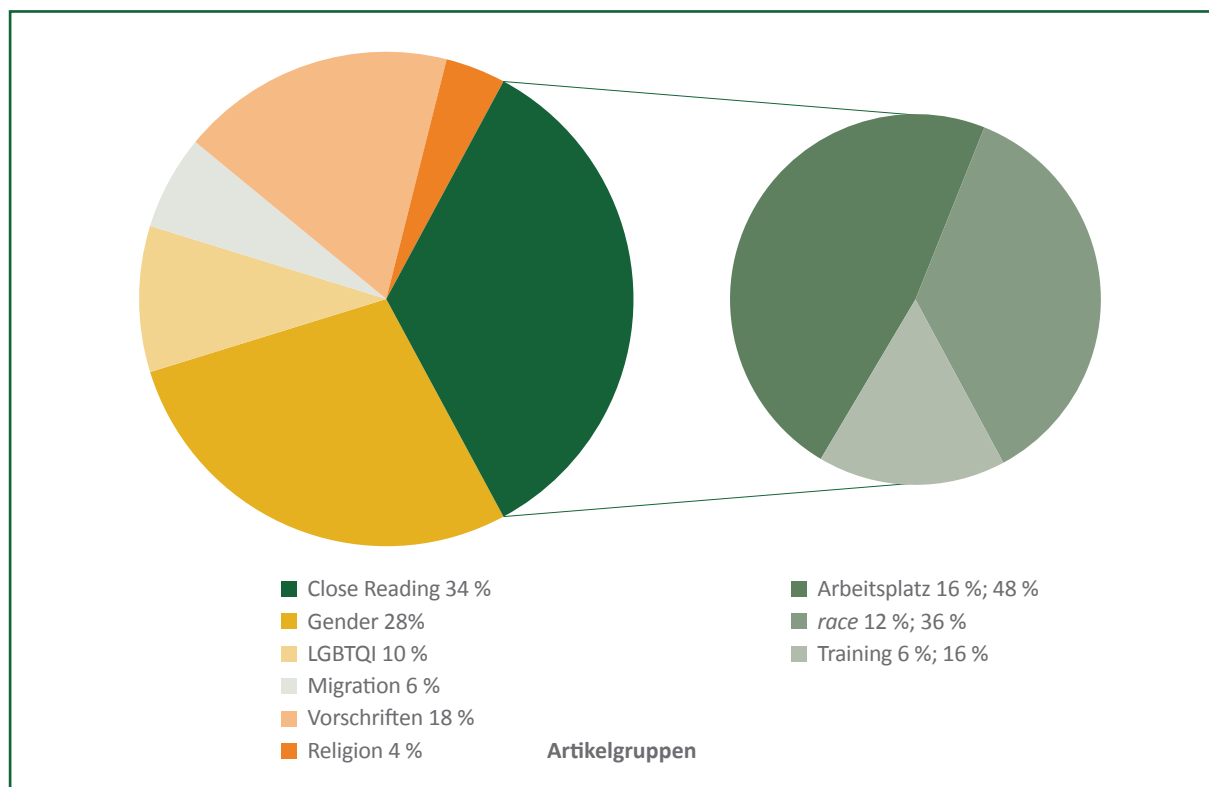
¹⁰ Der Analysekorpus beinhaltete dabei Texte, die sich auf Deutschland, Österreich und die Schweiz bezogen.

¹¹ Spezifisch wurden die folgenden Datenbanken genutzt: ABI INFORM Global, Business Abstracts with Full Texts, EBSCO Management Collection, EBSCO Humanities International Complete, EBSCO Race Relations Abstracts, Social Science Full Text.

¹² Zur grauen Literatur gehören Veröffentlichungen, die sich nicht ausschließlich an ein wissenschaftliches Publikum wenden und die nicht in wissenschaftlichen Publikationsformaten erschienen sind. Hierzu zählen z. B. Publikationen von zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Projektberichte.

¹³ Die Felder wurden spezifisch ausgewählt, da sie im deutschen Kontext bisher nicht umfangreich an anderer Stelle behandelt wurden. So finden sich umfangreiche Analysen und Zusammenfassungen zum Bereich Gender/Gleichstellung (vgl. z.B. Acker 2012, 2006; Lewalter et al. 2009; Bünning und Hipp 2022; Bührmann et al. 2015), jedoch kaum Überblicke für den Bereich des Umgangs mit Menschen, die rassistische Zuschreibungen erfahren.

Abbildung 1. Thematische Gruppierung der 181 für die quantitative Analyse berücksichtigten Artikel



➔ **Anmerkung:** Der linke Kreis umfasst alle acht Artikelgruppen (ACA), der rechte Kreis zeigt die drei Gruppen, die in das Close Reading einbezogen wurden (MCA). **Lesebeispiel:** In 34 % der Artikel geht es um die Themenfelder Arbeitsplatz, *race* oder Training, davon thematisieren 16 % den Arbeitsplatz. **Quelle:** ACA-Korpus und MCA-Korpus, DeZIM.

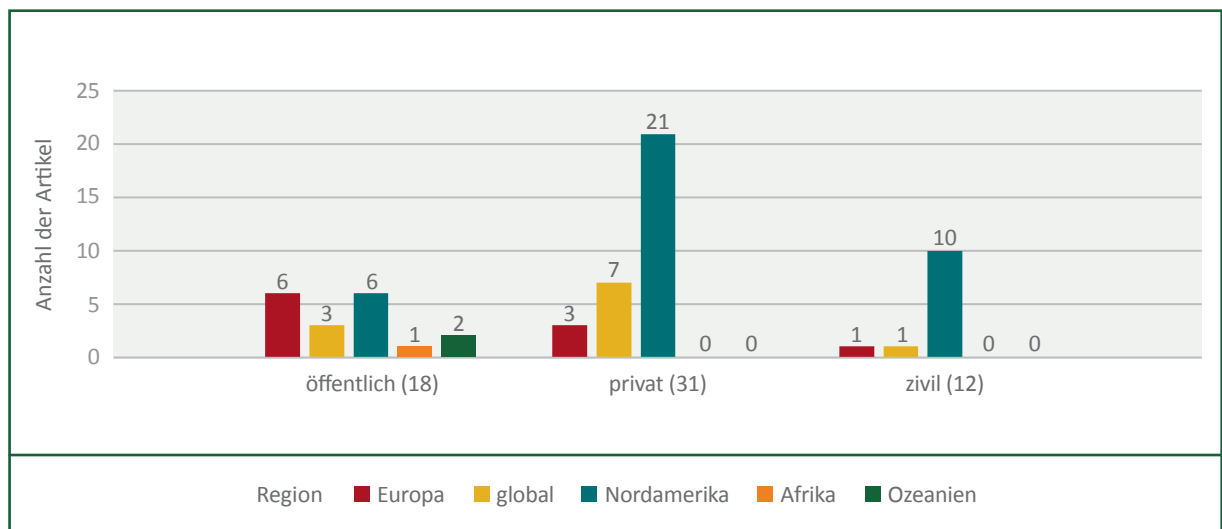
tätstraining und -maßnahmen auseinandersetzen (16 % der MCA; 6 % der ACA). Das MCA-Teilkorpus wurde manuell anhand von Schlüsselthemen wie Recht und Gesetzgebung, organisatorische Fragen, Treiber von Vielfalt sowie Best Practices kodiert. Die Analyse fokussierte sich insbesondere darauf, welche Strategien diese Texte im Umgang mit Vielfalt und Diskriminierungsvorwürfen im Arbeitskontext anbieten. Nach geografischen Regionen aufgeschlüsselt stellt sich das internationale Textkorpus sehr divers, aber mit einem deutlichen Schwerpunkt im angloamerikanischen Raum dar (Abbildung 2). Dabei fand Beachtung, in welcher Region die Fallstudien angesiedelt sind. Zudem wird hier vor allem der private Sektor häufig besprochen. Mit Blick auf die Erkenntnisse der Organisationsforschung (siehe Kapitel 2.3), dass alle Maßnahmen evidenzbasiert an den eigenen Kontext angepasst werden müssen, bietet diese Konstellation die Möglichkeit, Handlungsempfehlungen auch über Sektorengrenzen hinaus zu den-

ken und dadurch mögliche neue Impulse aus der Privatwirtschaft auch in zivilgesellschaftliche und öffentliche Organisationen einzubringen.

3.2 Methodik zur Erstellung eines Überblicks über die Forschung im deutschsprachigen Raum

Auch für den Vergleich der internationalen Best-Practice-Bereiche mit dem Forschungsstand im deutschsprachigen Raum wurde eine systematische, stichwortgeleitete Literaturrecherche durchgeführt. Der daraus resultierende Textkorpus war allerdings kleiner, da der Fokus hier insbesondere auf dem Kontext der öffentlichen Verwaltung sowie der möglichen Übertragbarkeit der Ergebnisse aus dem internationalen Raum auf den deutschen Kontext lag. Dabei wurden die OPAC-Datenbank der Universität Potsdam sowie Crossref (Visser et al. 2021) durchsucht. Außerdem wurden nach dem Schneeballprinzip die wichtigsten Referenzen aus den bestehenden Beiträgen zu Diversität in der öffentlichen Verwaltung hinzugezogen.

Abbildung 2. Sektoraufspaltung per geographischer Region



➔ **Lesebeispiel:** 6 Artikel sind in Europa angesiedelt und thematisieren den öffentlichen Sektor. **Quelle:** ACA-Korpus, DeZIM.

Daraus ergab sich ein Korpus von 42 Texten,¹⁴ das sich wie folgt zusammensetzt: Insgesamt sind 16 Texte als wissenschaftliche Publikationen erschienen, 26 als graue Literatur. Der große Anteil an grauer Literatur ist mit dem Fokus auf die Praxis zu erklären. Die Mehrzahl der einbezogenen Texte (22) befasst sich explizit mit der öffentlichen Verwaltung, 2 Texte befassen sich mit Bildungseinrichtungen, 4 mit politischen Akteuren, 6 mit der Privatwirtschaft, 5 mit dem Thema Diversität in der Arbeitswelt allgemein und jeweils 1 Text untersucht

Kultureinrichtungen, das Gesundheitswesen und zivilgesellschaftliche Organisationen. Alle Texte wurden zwischen 2008 und 2023 publiziert. Die Analyse dieser Textkorpora erfolgte ergebnisorientiert. Der Fokus lag auf einer Identifikation der im deutschsprachigen Raum verbreiteten Handlungsempfehlungen und damit der für diesen Raum von den Autor*innen für wirksam und empfehlenswert befundenen Maßnahmen sowie der Identifikation bereits bestehender Ansätze, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung.¹⁵

4. Best-Practice-Bereiche im Vergleich: Internationale und nationale Literatur

Unsere Analyse begann mit den Texten der internationalen Literatur. Bei der manuellen Inhaltsanalyse der 61 Artikel zum Thema Vielfalt wurden 12 Best-Practice-Bereiche ermittelt. Dabei fokussierten wir auf jene Maßnahmen, die von den Autor*innen empfohlen und somit als wirksam befunden wurden.

Insgesamt wurden in allen Artikeln am häufigsten die Bereiche Diversitätstraining, vorausschauende Leitungskompetenz und Aktiv-Werden (je 28 %) genannt. Die folgende **Abbildung 3** zeigt alle ermittelten Best-Practice-Bereiche geordnet nach ihrer Relevanz für den öffentlichen Sektor. In einem Drit-

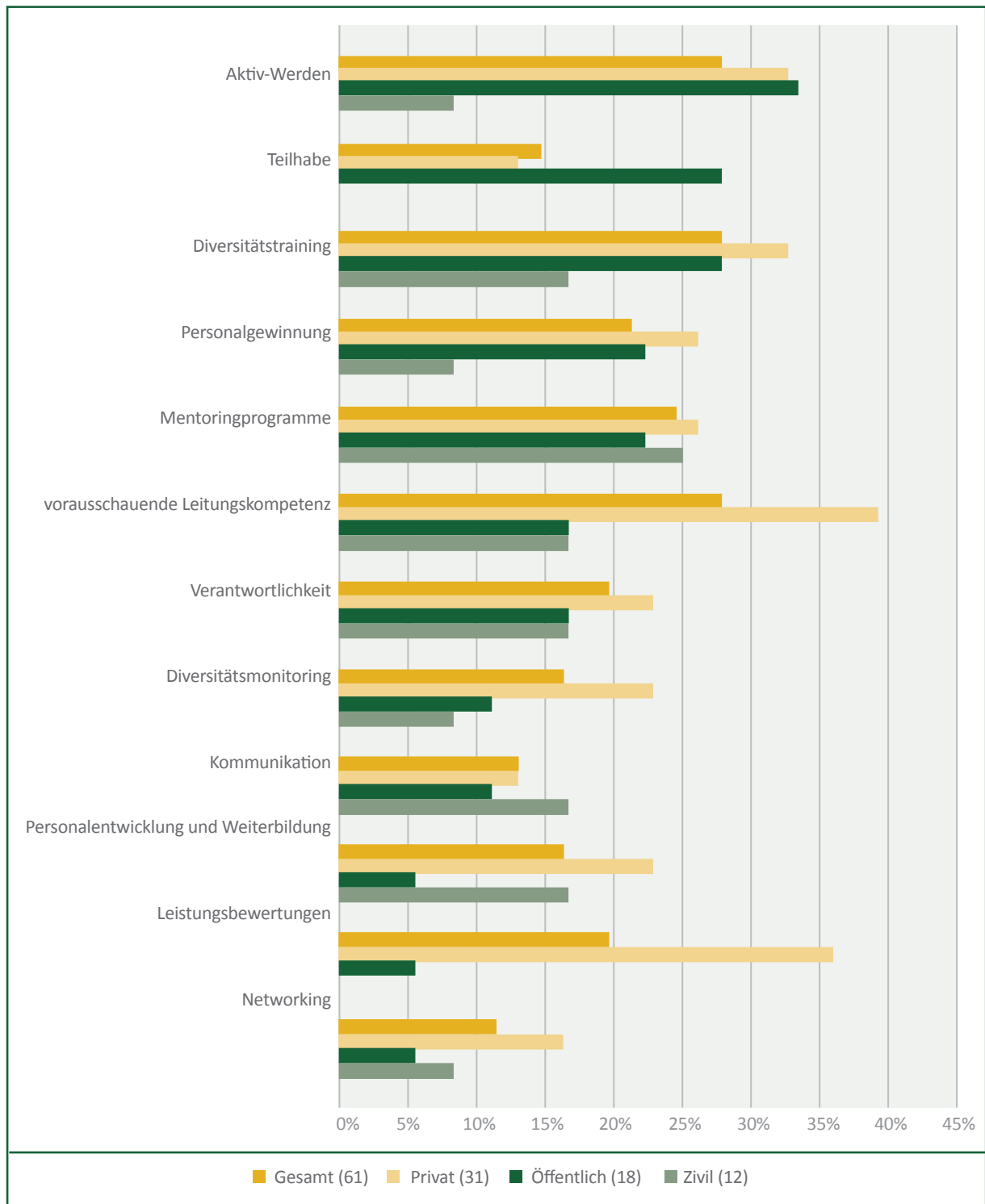
¹⁴ Darüber hinaus wurde eine Vielzahl an anderen nationalen und internationalen akademischen Texten in die theoretische und konzeptionelle Rahmung dieses Working Papers und der Best-Practice-Bereiche einbezogen.

¹⁵ Wir haben uns bei der Auswahl der Beispiele auf die in der Forschungs- und grauen Literatur diskutierten Beispiele beschränkt. Diese Beispiele bleiben somit gezwungenermaßen aktuellen Entwicklungen hinterher. So hat beispielsweise das Land Berlin in den letzten drei Jahren ein sehr umfassendes Landesprogramm initiiert – das Diversity – Landesprogramm (vgl. <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/>). Dies wird aber bisher noch nicht in der Literatur rezipiert und wurde somit nicht berücksichtigt.

tel der Artikel über den öffentlichen Sektor wurde darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, aktiv zu werden, um einen vielfältigen und integrativen Arbeits-

platz zu schaffen, gefolgt von Artikeln, die sich mit den Handlungsfeldern Teilhabe und Diversitätstrainings beschäftigen.

Abbildung 3. Best Practices – prozentuale Abdeckung per Sektor



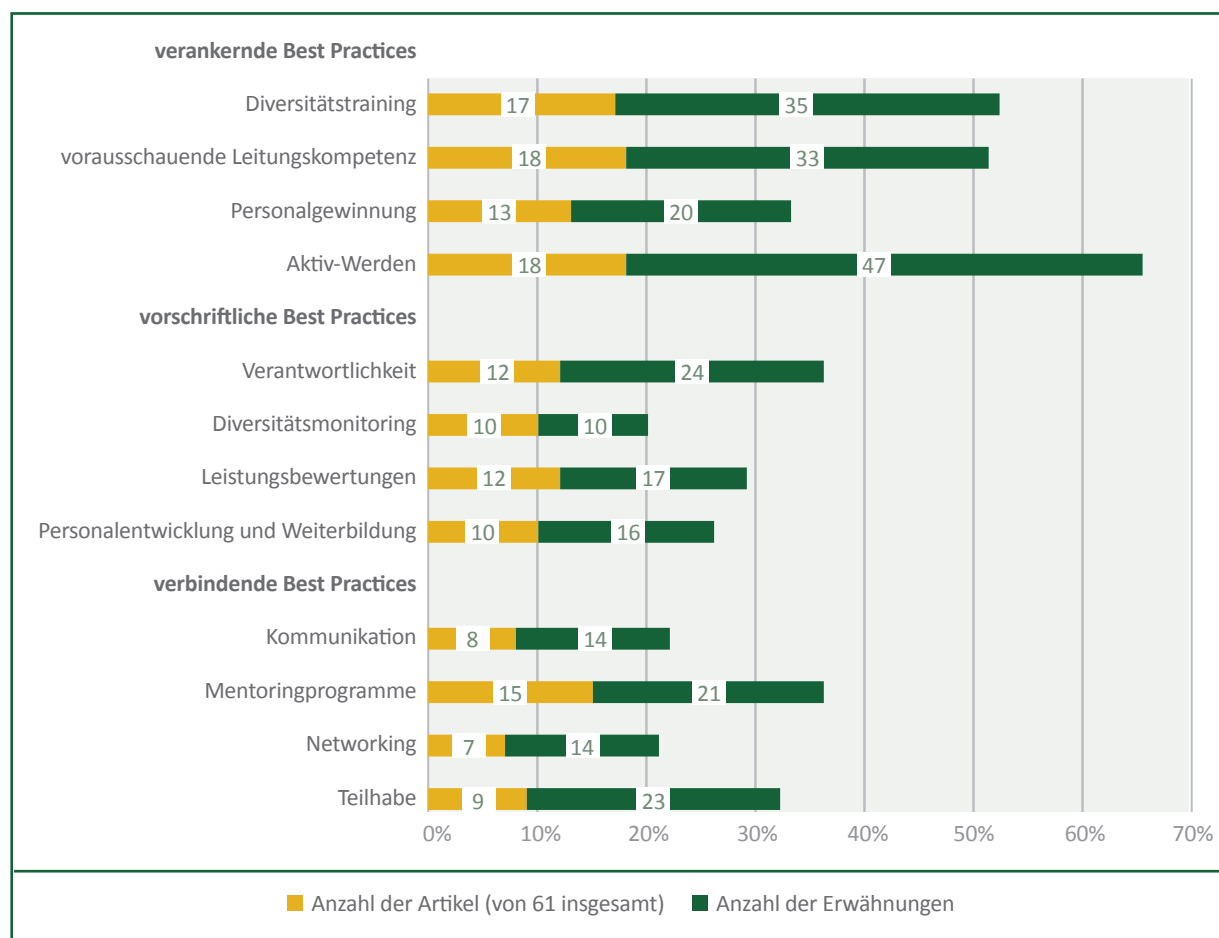
➔ **Lesebeispiel:** 6 % der Texte heben Networking als relevante Maßnahme im öffentlichen Sektor hervor. **Quelle:** ACA-Korpus, DeZIM.

Weiterführende Analysen ermöglichte die Einteilung der 12 Best-Practice-Bereiche in drei Gruppen: (1) Verankerung (*routine*), (2) Vorschriften (*regulations*) und (3) Verbindungen (*relationships*). Während Best-Practice-Bereiche, die auf die Verankerung von diversitätsorientierter und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung abzielen, die Intentionalität der Diversitätsbestrebungen signalisieren, betonen Praktiken in der Gruppe *Vorschriften* den strukturellen Ansatz, der für die Verfolgung von Diversitätsmaßnahmen erforderlich ist. Ansätze in der Gruppe *Verbindungen* beziehen sich auf den zwischenmenschlichen Austausch, der im Rahmen von Diversitätsmaßnahmen stattfindet. Alle drei Gruppen helfen dabei, die Best-Practice-Bereiche zu organisieren, zu interpretieren und gleichzeitig gemeinsame Merkmale innerhalb jeder Gruppe

zu identifizieren, um die Handlungsfelder möglichst gut an den Kontext der eigenen Organisation anpassen zu können. **Abbildung 4** zeigt die Häufigkeiten der Empfehlung von Best-Practice-Bereichen in der internationalen Literatur und ihre Zuordnung zu den identifizierten Gruppen. Die gelben Balken zeigen die Anzahl der Artikel, in denen die Praxis erwähnt wird; die grünen Balken zeigen, wie oft jede der Praktiken in allen Artikeln erwähnt wird.

Im Folgenden stellen wir jede Gruppe und ihre Best-Practice-Bereiche im Detail vor. Dabei werden Erkenntnisse aus der Analyse der internationalen und nationalen Literatur kombiniert dargestellt. Auffällig ist, dass sich die Best-Practice-Bereiche und Handlungsempfehlungen in beiden analysierten Textkorpora im Großen und Ganzen nicht unter-

Abbildung 4. Gruppierte Best Practices



➔ **Lesebeispiel:** Als verankernde Best Practice benennen 17 von 61 Texten das Diversitätstraining, insgesamt wird es 35-mal erwähnt. **Quelle:** ACA-Korpus, DeZIM

scheiden, in einzelnen Detailfragen weisen sie allerdings durchaus Unterschiede auf. Die Texte stellen dabei die zentralsten und am häufigsten empfohlenen Maßnahmen-Bereiche vor. Zusammengefasst und um weniger häufig diskutierte Empfehlungen erweitert haben wir für jeden Best-Practice-Bereich eine Tabelle mit Dos und Don'ts erstellt.

4.1 Verankerung (routine)

Die Best-Practice-Bereiche in der Gruppe Verankerung beziehen sich auf routinemäßige oder institutionelle Praktiken und somit auf Aktivitäten, die auf Regelmäßigkeit und Gewohnheiten abzielen. Hierzu zählen: Diversitätstrainings, vorausschauende Leitungskompetenz, Personalgewinnung und Aktiv-Werden. Durch die routinemäßige Anwendung dieser Praktiken wird sichergestellt, dass die diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung in den Mittelpunkt des Tagesgeschäfts rückt. Dabei geht es vor allem darum, dass Maßnahmen nicht als einmaliges Experiment oder als Abhaken einer singulären Aufgabe betrachtet werden. Die kontinuierlichen Wiederholungen führen dazu, dass die Übernahme bestimmter diversitäts- und diskriminierungssensibler Verhaltensweisen und -muster geübt und gefördert wird, sodass sie in der gesamten Organisation zur „Normalität“ werden.

4.1.1 Diversitätstraining

Dieser Bereich der Best Practices umfasst Schulungen zur Vielfalt in verschiedenen Formen, einschließlich Schulungen zum Thema (sexuelle) Belästigung, in denen die Teilnehmenden mehr darüber erfahren, was als (sexuelle) Belästigung zu werten ist und wie sie erkannt und gemeldet werden kann. In der internationalen Literatur werden darüber hinaus auch Anti-Bias- sowie Antirassismus- und Bystander-Trainings diskutiert (vgl. Abrams 2021; Bilotta et al. 2019; Desplaces & Ogilvie 2020; Dinkin 2019). In der deutschsprachigen Literatur ist in der Regel von interkultureller Sensibilisierung (Die Senatorin für Finanzen 2014; Bertelsmann Stiftung 2014), Diversitäts- und Antidiskriminierungstrainings und Sensibilisierungen im Allgemeinen die Rede (vgl. beispielhaft Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Gächter 2017; Lindau 2010), wobei auch Anti-Bias-Trainings benannt werden, die unter anderem als Bewusstseinsbildung umschrieben werden (vgl. z. B. Dennis-

sen et al. 2020; Dobusch 2017). Auch ambivalentere Formulierungen wie das Schaffen von Verständnis für Machtunterschiede und Normalitätskonstruktionen sind in der deutschsprachigen Literatur zu finden (vgl. Lang 2019; Fereidooni 2016).

Während Diversitätstraining eine der gängigsten Wege sind, um eine diversitätsorientierte und inklusive Organisationsentwicklung voranzutreiben (Hussain & Ishaq 2008), warnt die internationale Literatur jedoch, dass Unternehmen häufig entscheidende Elemente vernachlässigen häufig, die vorhanden sein oder zumindest berücksichtigt werden müssen, um zu vermeiden, dass Diversitätsschulungen als eine Form der umgekehrten Diskriminierung wahrgenommen werden und dadurch bei Mitarbeiter*innen auf Widerstand stoßen (vgl. etwa Phomphakdy & Kleiner 1999; Dobbin und Kalev 2022). So sind Diversitätstrainings bei der Polizei international zwar zur gängigen „Praxis“ geworden, bei genauerer Betrachtung ist allerdings festzustellen, dass viele der Schulungen vom Rassismus innerhalb ihrer Organisation ablenken, indem sie ihn ausschließlich außerhalb der eigenen Organisation verorten (Cashmore 2002). Es ist von entscheidender Bedeutung, Schulungsmethoden und -verfahren zu nutzen, die an die Erfahrungen innerhalb der Organisation anknüpfen und bei den Mitarbeitenden und Kolleg*innen auf Resonanz stoßen.

In der internationalen Literatur wird in jüngster Zeit vermehrt diskutiert, den Fokus im Rahmen von Diversitätsschulungen weg von der passiven Sensibilisierung für Vorurteile und Rassismus hin zu einer aktiveren Beteiligung der Mitarbeitenden zu lenken, indem sie entweder ihr eigenes Verhalten reflektieren oder ihre individuellen Erfahrungen teilen. Die persönlicheren Geschichten geben den Mitarbeitenden das Gefühl, gehört und einbezogen zu werden (ebd.; Dixon-Fyle et al. 2020; Dondelinger 2021). In der deutschsprachigen Literatur wird im Gegensatz dazu vereinzelt auch gefordert, dass sich Diversitätstrainings nicht mit den subjektiven Einstellungen, sondern mit strukturellen Benachteiligungen befassen sollten (Gächter 2017). Die genaue Ausgestaltung von Diversitätstrainings bedarf also noch eingehenderer Diskussion und Forschung.

Tabelle 1. Dos und Don'ts im Bereich Diversitätstraining

Do	Don't
Setzen Sie auf Freiwilligkeit und gestalten Sie die Trainings ganzheitlich (Vielfalt liegt in der Verantwortung jedes*jeder Beschäftigten).	Diversitätstrainings als einzige Diversitätsmaßnahme in der eigenen Organisation nutzen
Gehen Sie das Thema in der eigenen Organisation und im eigenen Sektor dynamisch an, reflektieren Sie z. B. über Veränderungen im sozialen Kontext/ Gesellschaft.	zu eng gefasste Definition von Vielfalt und eng fokussierte Trainings annehmen
Lernen Sie aus eigenen Erfahrungen und sorgen Sie für eine aktive Beteiligung: Fordern Sie Mitarbeitende auf, ihr Verhalten zu überprüfen und zu reflektieren.	ein beliebiges Diversitätstraining einsetzen (die Mitarbeitenden könnten sich angegriffen fühlen und sich gegen zukünftige Bemühungen wehren)

Obwohl Diversitätstraining sicherlich kein Allheilmittel für alle Probleme im Umgang mit Vielfalt in einer Organisation sind (Dobbin & Kalev 2022), sind sie ohne Zweifel ein notwendiger Schritt, um Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern.

4.1.2 Vorausschauende Leitungskompetenz (proactive leadership)

Die Maßnahmen im Best-Practice-Bereich vorausschauende Leitungskompetenz beschäftigen sich mit Führungsrollen und Führungsstilen. Dazu gehört die Übernahme von Führungsaufgaben ebenso wie die Erfüllung einer Vorbildfunktion innerhalb der Organisation. „Vorausschauend“ ist hier eine wichtige Spezifizierung: In der internationalen Literatur wird insbesondere die Bedeutung einer engagierten und proaktiven Führung hervorgehoben, um diversitätsorientierte und inklusive Organisationsentwicklung erfolgreich zu betreiben (vgl. Hussain & Ishaq 2008; Martin et al. 2020; White 2022). In einigen Studien wird auch die Möglichkeit von Einzelschulungen für das obere Management und die Führungsebene erörtert, um den Führungskräften die Vertiefung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Haltung zu ermöglichen (Abrams 2021). In Anbetracht ihrer Macht- und Autoritätsposition signalisiert die Führungskraft durch ihr Engagement in diesem Bereich, welchen Stellenwert Diversität in der Organisation besitzt, und übernimmt zugleich Verantwortung für eine diversitätsorientierte und inklusive

Entwicklung der gesamten Organisation (siehe **Textkasten**). Ihre Position befähigt sie dazu, Vorbild für Mitarbeitende ihrer Organisationen zu sein und den „Ton“ für akzeptierte und nicht akzeptierte Normen und Verhaltensweisen anzugeben (Bedi et al. 2016). Über das Vorleben angemessener Verhaltensweisen innerhalb der Normen hinaus kann die Führung proaktiv auf verschiedene Teammitglieder zugehen, ihnen regelmäßig Feedback geben sowie Mitarbeiter*innen-Netzwerkgruppen unterstützen (Dixon-Fyle et al. 2020; McKeown 2010). In der von uns analysierten deutschsprachigen Literatur wird den Führungskräften und deren Schulung ebenfalls eine große Bedeutung beigemessen (vgl. beispielhaft Icks et al. 2021; Merx et al. 2021; RAA 2017; Dobusch 2017), auch ihre vorausschauende Perspektive und mögliche Vorbildfunktion werden betont (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Baumann et al. 2019). Darüber hinaus wird die Beteiligung aller Ebenen an diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Gestaltungsprozessen – angeleitet durch das Leitungspersonal – vorgeschlagen (RAA 2017). Gleichzeitig wird im nationalen Kontext gefordert, dass die Bemühungen um eine Diversitätssteigerung innerhalb der Organisation (also auch durch die Führungsebenen) nicht nur auf ökonomische Aspekte (Business Case), sondern auch auf gesellschaftspolitische Faktoren ausgerichtet sein sollten (Ortlieb & Stadler 2011; Dennissen et al. 2020).

Tabelle 2. Dos und Don'ts im Bereich vorausschauende Leitungskompetenz

Do	Don't
Bieten Sie individuelle Trainingsmöglichkeiten für Führungskräfte und Management an (Selbstreflexion über den eigenen Karriereweg).	Auslagerung des Themas Vielfalt in eine einzelne Abteilung innerhalb der Organisation wie z.B. die Personalabteilung
Kommunizieren Sie offen und leben Sie akzeptierte Verhalten und Normen (Top-down-Strategie).	Vielfalt in der Unternehmenskultur vom Arbeitsalltag trennen
Bauen Sie Verbindungen zu verschiedenen Personen auf und unterstützen Sie Mitarbeiter*innen-Ressourcengruppen.	diversitätsbezogene Rollen und Verantwortlichkeiten ohne Budget und Autorität für die Veränderung der Organisationskultur zuweisen

➔ Diskriminierungsvulnerable Menschen in Führungspositionen: Eine übersehene Triebkraft für Diversität in Organisationen?

Immer vielfältiger werdende Gesellschaften und Wirtschaften – global und lokal – erfordern eine vielfältige Beschäftigtenstruktur in Organisationen, in denen Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund einander schätzen und effektiv zusammenarbeiten. Was aber treibt eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung überhaupt an? Einige Unternehmen bemühen sich um Vielfalt, um Rechtsstreitigkeiten vorzubeugen, zugleich spielt Diversität für immer mehr Organisationen als „Business Case“ (siehe [Kapitel 2.2](#)) eine Rolle: Sie verweisen auf finanzielle Gewinne und allgemeine Vorteile für das Arbeitsumfeld durch mehr Innovation, Kreativität und Produktivität (vgl. Dixon-Fyle et al. 2020).

Persönliche Erfahrungen sind eine wichtige und starke Triebkraft, um sich vollumfänglich für eine diversitätsorientierte und inklusive Organisationsentwicklung einzusetzen und an einer Veränderung der Organisations- und Institutionskultur zu arbeiten. Diese Triebfeder für Entwicklung wird aber in der Literatur angesichts der geringen Anzahl an diskriminierungsvulnerablen Menschen in Führungspositionen und im oberen Management nur selten berücksichtigt (Gay & Bamford 2007; statistische Belege für Deutschland finden sich vor allem bei Vogel & Zajak 2020; Kollmorgen et al. 2024; Heger & Heft 2022). Im nationalen Kontext wird jedoch gefordert, dass gerade diskriminierungsvulnerable Menschen in Führungspositionen gefördert werden sollten (Anders et al. 2008). Denn für diskriminierungsvulnerable Führungskräfte können Vielfalt und der Kampf für Gleichberechtigung und Gerechtigkeit Teil ihrer täglichen und gelebten Erfahrungen sein, auch außerhalb des Arbeitsplatzes. Das Wissen um den schwierigen Weg, den sie möglicherweise von ihren (beruflichen) Anfängen bis zu ihrem Ziel zurückgelegt haben, die Hindernisse, die sie überwinden mussten, die Rückschläge und das Gefühl der Isolation können ihre Entwicklung und ihre Erfahrungen prägen, sodass sie sich persönlich einbringen und sich voll und ganz für die unternehmensweiten Bemühungen um Vielfalt und Integration einsetzen. Dabei sollte auch beachtet werden, dass nicht jede diskriminierungsvulnerable Person auch Botschafter*in für Vielfalt sein will (vgl. z.B. Arnu et al. 2023) – es sollte also auch darauf geachtet werden, dass die Zuteilung von Symbolfunktionen* vermieden wird. Eine vielfältige Leitungsebene kann daher die stärkste (bislang weitgehend übersehene) Triebkraft für Vielfalt in Organisationen sein. Dieser Ansatzpunkt sollte unbedingt weiter erforscht werden.

* Im wissenschaftlichen Diskurs wird dieses Phänomen als *Tokenism* bezeichnet. D.h., einer Person wird aufgrund zugeschriebener Diversitätsdimensionen eine exemplarische Rolle zugeteilt (vgl. z.B. Kanter 1993 [1977]).

4.1.3 Personalgewinnung (*recruiting*)

Dieser Best-Practice-Bereich erfasst das Ausmaß, in dem die Einstellungspraxis zur Steigerung von Vielfalt in Organisationen beiträgt und diese fördert. Dieser Bereich wird sowohl international als auch national betont. Neben Diversitätstraining (siehe Kapitel 4.1.1) wird die Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen zu einem diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Arbeitsplatz werden kann, oft in der Einstellung von Mitarbeitenden mit Diversitätsbezug vermutet. Während die Schaffung einer diversen Mitarbeitendenstruktur begrüßenswert ist, entsteht dadurch nicht automatisch eine diversitätsorientierte und inklusive Organisationskultur. Denn es geht hier nicht nur um die Gewinnung einzelner neuer Mitarbeitender, sondern um deren langfristige Bindung an die Organisation (DeMaria 2009; Next:Public 2022). Dazu müssen Einstellungspraktiken grundsätzlich hinterfragt und kritisch überdacht werden (Lang 2019). Um das zu erreichen, wird sowohl in der internationalen als auch in der nationalen Literatur unter anderem darauf hingewiesen, dass Stellenausschreibungen und Bewerbungsanforderungen diversitätsorientiert gestaltet werden sollten und die Veröffentlichung auch Plattformen und Organisationen einschließen sollte, die sich insbesondere an Personen mit Diversitätsbezug richten (Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) 2014; Aikins et al. 2018; Arnu et al. 2023; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Anders et al. 2008; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Merx et al. 2021; Medina 2019).¹⁶ Darüber hinaus wird im deutschsprachigen Kontext dazu geraten, Auswahlverfahren diversitätsorientiert und inklusiv zu gestalten – etwa durch heterogen zusammengesetzte Auswahlkomitees (Baumann et al. 2019; Aikins et al. 2018). Gleichzeitig finden sich in der deutschsprachigen Literatur vereinzelt Forderungen nach starker Formalisierung und Standardisierung der Bewerbungsverfahren (Ortlieb & Stadler 2011), was einer diversitätsorientierten Gestaltung der Verfahren zum Teil im Wege stehen kann (vgl. Arnu et al. 2023; Janda & Herbig 2022).

Bereits in Rekrutierungs- und Onboarding-Prozessen sollte die Mitarbeitendenbindung bedacht werden. So belegen Studien für Deutschland, dass die Art und Weise des Ankommens in einer Organisation eine wichtige Rolle für den Verbleib spielt (Arnu et al. 2023) und dass diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung auch im Bereich der Personalgewinnung als Prozess gedacht werden sollte (Gräfe-Geusch et al. i. E.). Hohe Fluktuationsraten, aber auch eine geringe Repräsentation von bestimmten Gruppen innerhalb der Organisation können dazu führen, dass sich Personen mit Diversitätsbezug isoliert fühlen (Arnu et al. 2023). Daher wird in der internationalen Literatur vorgeschlagen, dass nach Möglichkeit mehrere Personen mit Diversitätsbezug eingestellt werden sollten, um das Gefühl der Isolation zu vermeiden (McMurray et al. 2010).

Jenseits davon ist zu beachten, dass die Einstellung von Personen mit Diversitätsbezug selbstverständlich nicht bedeutet, dass es keine Diskriminierung am Arbeitsplatz mehr gibt (Cashmore 2002; Dixon-Fyle et al. 2020; Merx et al. 2021). Studien belegen unter anderem, dass Personen mit Diversitätsbezug proportional häufiger mit Diskriminierung und Rassismus konfrontiert sind, wenn sie in ihrer Karriere in höhere Positionen aufsteigen. Das „Diversitätsproblem“ kann daher nicht durch Neueinstellungen gelöst werden, weil eine Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit ihren unbewussten Vorurteilen oder Stereotypisierungen in der Organisationsstruktur ausbleibt (Stewart 2016; Merx et al. 2021). Im Bewerbungsverfahren kann der Einfluss von Vorurteilen und Stereotypisierungen beispielsweise durch anonymisierte Verfahren eingeschränkt werden (Baumann et al. 2019; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015). Auch die Art und Weise, wie Menschen mit Diversitätsbezug in das Tagesgeschäft eingebunden werden und wie aktiv sie Prozesse mitgestalten können, beeinflusst deren Verbleib in der Organisation (DeMaria 2009).

¹⁶ Für die Forschung in Deutschland gilt, dass insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung kaum wissenschaftliche Untersuchungen zur Gewinnung von Personen mit Diversitätsbezug existieren. Meist wird hier auf das Anwerben und den Verbleib von Beschäftigten im Allgemeinen fokussiert (McKinsey Company 2019; Next:Public 2019; Next:Public Beratungsgesellschaft 2022; PD 2020; Fulde & Köppl 2020). Arnu et al. (2023) stellen hier eine Ausnahme und erste Annäherung an das Thema dar.

Es ist also wichtig, sich vor Augen zu halten, dass die Personalbeschaffung nur ein Teil des Puzzles ist. Gezielte Rekrutierung ist zwar not-

wendig, ist aber nur dann zielführend, wenn ein Umfeld geschaffen wird, das die Integration aller ermöglicht.

Tabelle 3. Dos und Don'ts im Bereich Personalgewinnung

Do	Don't
Gestalten Sie Stellenausschreibungen und Suchkriterien diversitätssensibel und diskriminierungskritisch.	in der Rekrutierung von Personen mit Diversitätsbezug die Lösung aller Probleme im Zusammenhang mit Vielfalt in der Organisation sehen
Nutzen Sie anonymisierte Bewerbungsverfahren, um den Einfluss unbewusster Vorurteile auf Einstellungsentscheidungen zu minimieren.	rekrutieren, ohne eine diversitätsorientierte Organisationskultur zu schaffen
Nutzen Sie zivilgesellschaftliche, migrantische und andere Organisationen mit Diversitätsbezug, um Ausschreibungen zu verbreiten.	Rekrutierung Mitarbeitender mit Diversitätsbezug priorisieren, ohne das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken und sie gezielt in die Organisation einzubinden

4.1.4 Aktiv-Werden (*taking action*)

In diesem Best-Practice-Bereich geht es um die Erhebung und das Auswerten von Daten zu Diversität in der eigenen Organisation und ein darauf basierendes Handeln. Dies ist die bei Weitem am häufigsten empfohlene Praxis in der internationalen und nationalen Literatur und zeigt, wie wichtig es ist, den verbalen Verpflichtungen zu einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung spürbare Taten folgen zu lassen.

Ein zentraler und in der Literatur vielfach beschriebener Schritt zur Umsetzung des Entschlusses, Diversität in der Organisationsentwicklung ernst zu nehmen, besteht darin, einen Aktionsplan zu erstellen. James D. White (2022) beschreibt den Aktionsplan als „eine Blaupause für den Wandel“, die die schrittweisen Ziele für die nächsten vier Quartale enthält, aber auch konkrete Maßnahmen für die nächsten zwei bis drei Jahre auflisten kann (White 2022: 103). Diese Aktionspläne enthalten somit nicht nur eine Reihe von geplanten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, sondern auch einen Zeitplan und Vorgaben dazu, wie diese Maßnahmen umgesetzt und die Ziele erreicht werden sollen (Hussain und Ishaq 2008; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und De-

mokratie 2017). Diversitätsorientierte Aktionspläne können externe und interne Maßnahmen umfassen, wie zum Beispiel den Einbezug lokaler Akteure (Alin et al. 2021; Haupt & Bouncken 2013) oder die Schaffung von Stellen oder Gremien zur Vielfaltsförderung innerhalb der Organisation (Icks et al. 2021; Bertelsmann Stiftung 2014).

Die Reflexion über den aktuellen Stand des Diversitätsengagements in der Organisation, die Festlegung einer Vision und konkreter Schritte, um dies zu erreichen, sind wichtige Voraussetzungen für einen auf Vielfalt ausgerichteten Aktionsplan (vgl. Lang 2019; Merx et al. 2021; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Dennissen et al. 2020; Dobusch 2017). Hier ist das Feedback der Mitarbeitenden aller Ebenen wichtig, das durch Crowdsourcing gesammelt werden kann und zur Lösung von Problemen und zur Veränderung der Unternehmenskultur beiträgt (Prümper et al. 2017). Dabei wird insbesondere in der deutschsprachigen Literatur die Notwendigkeit hervorgehoben, die Datenlage im Bereich Vielfalt und Antidiskriminierung zu verbessern (vgl. Icks et al. 2021; Merx et al. 2021; Aikins et al. 2018; Baumann et al. 2019).

Sobald ein Aktionsplan erstellt ist, muss er in der gesamten Organisation verbreitet und kommuniziert werden (White 2022; Gächter 2017; Lindau 2010; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Auf diese Weise kennt jede*r in der Organisation die spezifischen Diversitätsziele und den damit verbundenen Zeitplan zu deren Erreichung. Vor allem wenn es in einem Bereich wie der öffentlichen Verwaltung an Vielfalt fehlt (Ette et al. 2020) oder in einer Organisation Diskriminierungserfahrungen zum Problem werden, ist es wichtig, starke und sichtbare Maßnahmen zu ergreifen, die auf eine vollständige Überarbeitung der Organisationskultur abzielen (Brief et al. 1997; Deahl 2016). Dabei kann auch das Heranziehen externer Expert*innen zielführend sein (Antidiskriminierungsstelle des Bundes

2012, 2015; Dennissen et al. 2020), aber auch die Erhöhung oder Bereitstellung interner Ressourcen wie Zeit, Budget oder Stellen können helfen, um die Vielfalt thematisierbar zu machen und zu fördern (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Ortlieb und Stadler 2011; Aikins et al. 2018). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden anzupassen, um sie in die Lage zu versetzen, sich selbst zu schulen, aber auch regelmäßige Programme für die gesamte Organisation zu entwickeln (Abrams 2021). Kalev und Kollegen (2006) argumentieren, dass die Ernennung einer Task Force oder die Einrichtung von Ausschüssen für Mitarbeitende effektivere Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt sind als regelmäßige Schulungen und Leistungsbewertungen (Kalev et al. 2006).

Tabelle 4. Dos und Don'ts im Bereich Aktiv-Werden

Do	Don't
Finden Sie heraus, wo sich Diversitätsmaßnahmen am besten in bestehende und zukünftige Organisationsstrukturen einbinden lässt.	eine „One and done“-Mentalität bei Diversitätsmaßnahmen einnehmen
Bilanzieren Sie den Stand der Organisation in Bezug auf Vielfalt, um Zielvorgaben festzulegen und Fortschritte zu überwachen.	vage Formulierungen in organisatorischen Kriterien etwa bei Einstellungen oder Beförderungen verwenden
Verfolgen Sie Entwicklungen systematisch und mit Intention, z. B. durch das Setzen von kurz- und langfristigen Zielen.	Verantwortung nicht festlegen und Fortschritte in der Organisation nicht überwachen

4.2 Vorschriften (regulations)

Regulatorische oder didaktische Best Practices gehören in die Gruppe der Vorschriften und beziehen sich auf Maßnahmen am Arbeitsplatz, die bestimmten Standards und Rahmenbedingungen folgen, um die Konsistenz und regelmäßige Bewertung einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung zu gewährleisten. Hierzu zählen die Best-Practice-Bereiche Verantwortlichkeit (accoun-

tability), Diversitätsmonitoring, Leistungsbewertungen sowie Personalentwicklung und Weiterbildung. Aufgrund ihres strukturellen Charakters können diese Best-Practice-Bereiche in den institutionellen Zeitplan aufgenommen und in Form einer Checkliste abgearbeitet werden, da sie in regelmäßigen Abständen (z. B. einmal im Quartal, zweimal im Jahr) wiederholt werden müssen, um die Einhaltung der Vorschriften, die Fortschritte und die gegebenenfalls erforderlichen Anpassungen zu ermitteln.

4.2.1 Verantwortlichkeit (*accountability*)

Zusammengefasst geht es in diesem Best-Practice-Bereich darum, Verantwortungsstrukturen für die Einhaltung der Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt einzuführen und zu verstetigen. Die Verantwortungsstrukturen sollten dabei unabhängig davon sein, ob die Ziele intern festgelegt oder öffentlich gemacht werden. Diese Strukturen sind eng mit Diversitätstrainings verbunden (siehe [Kapitel 4.1.1](#)), denn erst wenn einige Grundkenntnisse und -fähigkeiten in der Belegschaft vorhanden sind, kann jemand für sie verantwortlich gemacht werden (Abrams 2021). Sie sind auch eng mit dem Diversitätsmonitoring (siehe [Kapitel 4.2.2](#)) verbunden, da Umfragen zum Klima und zu den Erfahrungen der Mitarbeitenden Erkenntnisse liefern können, die starke und schnelle Reaktionen erfordern, insbesondere wenn es um Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz geht (Bilotta et al. 2019). Da diese Umfragen jedoch (höchstens) einmal pro Jahr durchgeführt werden, ist es von entscheidender Bedeutung, das Feedback der Belegschaft über anonyme oder persönliche Kanäle regelmäßig einzuholen und es an die Unternehmensleitung weiterzugeben, ohne dass es zu „Vergeltungsmaßnahmen“ kommen kann (White 2022; Lindau 2010).

In der nationalen Literatur wird diesbezüglich häufig die Einrichtung einer koordinierenden Stelle einer*eines Diversitätsbeauftragten oder entsprechender Gremien für Vielfalt und Antidiskriminierung thematisiert (vgl. Icks et al. 2021; Prümper et al. 2017), andere Organisationen haben gute Erfahrung mit so-

genannten Diversitätsagent*innen gemacht, die extra für diese Aufgabe eingestellt werden (Kulturstiftung des Bundes 2022). Darüber hinaus wird in Bezug auf die Arbeit dieser spezifischen Stellen und Gremienstrukturen betont, dass ihnen die Aufgabe zukommt sicherzustellen, dass Diversität als Querschnittsaufgabe in der Organisation verstanden wird (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017).

In der internationalen Literatur wird im Zusammenhang mit der Etablierung von Verantwortungsstrukturen häufig ein Null-Toleranz-Prinzip für negatives Verhalten am Arbeitsplatz diskutiert. Ein Null-Toleranz-Prinzip für diskriminierendes Verhalten am Arbeitsplatz sollte akzeptable Normen und angemessene Verhaltensweisen darlegen, um einen diversitätsorientierten Arbeitsplatz zu schaffen (Dixon-Fyle et al. 2020). Ein solches Prinzip ermöglicht es, dass alle Mitarbeitenden Verantwortung für Diversitäts-sensibilität und Diskriminierungskritik in der Organisation übernehmen. Das gelingt insbesondere dann, wenn dieses Prinzip mit Schulungen zur Bekämpfung von Diskriminierungen wie Mobbing, Belästigung oder Mikroaggressionen verknüpft wird (ebd.).

Aber auch im nationalen Kontext werden klare Regeln zum Umgang mit diskriminierendem Verhalten gefordert (Gächter 2017; Alin et al. 2021), die zumeist auf die spezifische Rechtslage Bezug nehmen und an die Einrichtung einer AGG-Beschwerdestelle gekoppelt sind (vgl. Icks et al. 2021; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Merx et al. 2021; Fereidooni 2016).

Tabelle 5. Dos und Don'ts im Bereich Verantwortlichkeit

Do	Don't
Akzeptieren Sie Erfahrungen mit Diskriminierung und Belästigung und machen Sie sie besprechbar.	ein „Auge zudrücken“ bei Belästigung innerhalb der eigenen Organisation einschließlich der Führungsebene
Richten Sie Systeme für die Berichterstattung und Handhabung ein, die Mitarbeitende schützen.	die direkte Konfrontation erzwingen, da Online- und anonyme Kanäle die Berichterstattung erhöhen
Implementieren Sie ein Null-Toleranz-Prinzip und klare Regeln für diskriminierendes Verhalten.	bei den Bemühungen um Vielfalt nicht proaktiv werden und erst bei Vorfällen handeln, die eine schnelle Reaktion erfordern

4.2.2 Diversitätsmonitoring (*impact assessment*)

Einer der wichtigsten Handlungsbereiche, der auch in der soziologischen Organisationsforschung herausgestellt wird, ist die Wirkungsanalyse von Maßnahmen zur Vielfaltsförderung und Antidiskriminierung – das sogenannte Diversitätsmonitoring. Dabei geht es darum, die Fortschritte bei den Maßnahmen und deren Wirksamkeit zu bewerten. Allerdings ist festzustellen, dass dieser Best- Practice-Bereich in der Praxis häufig nicht beachtet und umgesetzt wird. Der Umfang einer Wirkungsanalyse kann durchaus über die interne Diversitätspolitik hinausgehen, da sich allgemeine organisatorische Verfahren und Richtlinien auf Personen mit Diversitätsbezug unterschiedlich auswirken können (Bond & Pyle 1998). Ob ergriffene Diversitätsmaßnahmen aus der Perspektive der Zielgruppen erfolgreich sind, kann beispielsweise mithilfe von Feedbackschleifen analysiert werden – anonym oder in Fokusgruppensitzungen oder Interviews (Hussain & Ishaq 2008; Yang-Clayton & Richardson 2021).

Das heißt, dass es unterschiedliche Mittel und Wege gibt, ein Monitoring von diversitätsorientierten Maßnahmen durchzuführen. Die erforderlichen Daten eines evidenzbasierten Monitorings für den Erfolg von Diversitätsmaßnahmen fasst Cox beispielsweise wie folgt zusammen:

Instead of showing me your diversity statement, show me your hiring data, your discriminations claim stats, your salary tables, your retention numbers, your diversity policies, and your leaders' public action against racism. (Cox 2021)

Umfragen zur Mitarbeitendenerfahrung oder zum Betriebsklima können die gesamte Bandbreite der organisations- und diversitätsbezogenen Daten erfassen. Offboarding-Befragungen zu dem Zeitpunkt, an dem Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, sollten auch in eine diversitätsorientierte und inklusive Organisationspolitik einfließen (Dixon-Fyle et al. 2020). Die in einem Aktionsplan festgehaltenen Schritte und Meilensteine liefern greifbare, messbare Zielvorstellungen, die mit den Fortschritten in Bezug auf die Vielfalt in der Branche, dem Sektor, der Region oder anderweitig verglichen werden können (White 2022). Denn die Forschung in den USA zeigt, dass einige Branchen eher auf Gruppendruck reagieren als auf gesetzliche Vorschriften (Hirsh 2009).

In der deutschsprachigen Literatur wird die Reflexion über die internen Strukturen und deren Wirkungsweise – also eine Art Diversitätsmonitoring – als Einstieg in die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung diskutiert (vgl. Lang 2019; Gächter 2017; Ortlieb & Stadler 2011; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Anders et al. 2008); daran anschließend sollen die Ergebnisse als Grundlage

Tabelle 6. Dos und Don'ts im Bereich Diversitätsmonitoring

Do	Don't
Sammeln Sie Daten mithilfe von Betriebsklima-, Mitarbeitenden- und Erfahrungsumfragen.	auf gesammelte Daten zur Wirksamkeit von diversitätsorientierten Maßnahmen nicht reagieren
Machen Sie Daten zur Vielfalt transparent und ermöglichen Sie Vergleiche mit anderen Kontexten.	davon ausgehen, dass alle Richtlinien und Verfahren alle Mitarbeitenden gleichermaßen betreffen
Ziehen Sie Diversitätsdaten für Einstellungen, Beförderungen und Gehaltseinstufungen heran.	Maßnahmen und Diversitätsbemühungen nicht anpassen, wenn es nötig ist

für Diversitätstrainings dienen (Lindau 2010). Allerdings sind auch die Entwicklung und der Einsatz von systematischen, regelmäßigen Monitorings im deutschen Kontext ein Thema (Ette et al. 2020; Merx et al. 2021; Icks et al. 2021; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015),¹⁷ wobei hierbei auf die Einhaltung des Datenschutzes Wert gelegt werden sollte (Kühn & Gluns 2022).

4.2.3 Leistungsbewertungen (performance assessment)

Maßnahmen dieses Best-Practice-Bereichs setzen in Organisationen die Fähigkeit und Bereitschaft voraus, die Leistungen der Mitarbeitenden gemeinsam in regelmäßigen Abständen zu bewerten und zu evaluieren und dadurch Förder- und Verbesserungspotenziale offenzulegen. Leistungsbeurteilungen ermöglichen es den Mitarbeitenden, die eigenen Leistungen und Karriere Wünsche zu reflektieren und gleichzeitig eine schriftliche Aufzeichnung weniger zufriedenstellender Leistungen sowie Möglichkeiten zur Verbesserung zu erhalten. Im Falle einer schlechten Leistung ist es wichtig, Gründe und Ursachen zu ermitteln, um einen Fahrplan mit Maßnahmen zu erstellen, die zur Verbesserung erforderlich sind (berufliche Entwicklung, Mentoringprogramme usw., vgl. Kennett 2007).

Die Überprüfung selbst kann bereits als eine Gelegenheit zum gegenseitigen Lernen genutzt werden, bei der die Arbeitgebenden, die die Leistungsindikatoren identifizieren, den Arbeitnehmenden Wege aufzeigen, wie sie die Erwartungen an ihre Position erfüllen oder übertreffen können (Loafman & Little 2014; Kennett 2007). Dabei ist herauszustellen, dass die Leistungsbewertung nicht das Ziel einer Abmahnung oder Kritik an den Beschäftigten haben sollte, vielmehr geht es darum in der Organisation Wege zu finden, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, das eigene Potenzial bestmöglich zu entfalten.

In der deutschsprachigen Literatur wird dieser Best-Practice-Bereich bislang eher selten thematisiert. Formulierungen sind meist sehr allgemein gehalten, wie etwa der Vorsatz, dass „das Personalmanagement [...] die Mitarbeitenden in der Weiterentwicklung ihrer Potenziale und Kompetenzen [fördert]“, verbunden mit der Möglichkeit, „Supervision in Anspruch“ zu nehmen (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017: 11). Auch die Einrichtung von Beurteilungs- und Anreizsystemen oder eines Leistungsentgeltsystems, in dem sowohl der Kriterienkatalog als auch die Auswertungs- und Vergabep Praxis verbindlich festgelegt sind, wird angeraten (Anders et al. 2008; Gächter 2017). Einzig

Tabelle 7. Dos und Don'ts im Bereich Leistungsbewertungen

Do	Don't
Sehen Sie Vielfalt und Inklusion als Schlüsselemente in allen / aller Leistungsindikatoren.	schlechte Leistungen schnell beurteilen und keine Ursachenforschung betreiben
Reflektieren Sie Leistungen inklusive Arbeitspensum gemeinsam und regelmäßig.	davon ausgehen, dass die Stellenbezeichnung die Aufgaben der Stelle erklärt und keine deutliche Beschreibung der Aufgaben nötig ist
Nutzen Sie die Gelegenheit, mehr über die Wünsche der Mitarbeitenden zu erfahren.	Karrierewünsche abtun und keine Wege aufzeigen, wie sie erfüllt werden können

¹⁷ Im Konzept der Regionalen Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) Berlin zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung wird in den Empfehlungen explizit darauf hingewiesen, dass „der Gesamtprozess“ von „qualifizierten externen Fachleuten“ begleitet wird, also, wie im Diversitätsmonitoring beschrieben, auf seine Wirkung hin analysiert werden kann (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017: 8). Das Konzept von Icks et al. (2021) zum Schutz vor Diskriminierung und zur Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben regt eine (Weiter-)Entwicklung im Bereich Datenerhebung und Diversitätsmonitoring an (Icks et al. 2021: 159–160).

in den nicht diversitätsbezogenen Empfehlungen der Studien zur Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber wird das Thema ausführlicher behandelt. Hier wird eine wertschätzende Arbeitskultur angestrebt, die unter anderem durch regelmäßigen Austausch und Feedback durch die Führungskräfte (Next:Public 2022) sowie durch eine transparente Gestaltung des Beurteilungssystems (DGB Baden-Württemberg 2019) sichergestellt werden soll.

4.2.4 Personalentwicklung und Weiterbildung

Dieser Best-Practice-Bereich beschäftigt sich mit der Verfügbarkeit von Angeboten, die den Ausbau von Fähigkeiten und Kompetenzen für Mitarbeitende ermöglichen, sowie den Ressourcen (wie Zeit), die Mitarbeitenden für die Wahrnehmung dieser Angebote zur Verfügung stehen. Hinzu kommt die Frage, wie eine diversitätsorientierte Denkweise und Organisationskultur in diesen Angeboten verankert wird, in denen Vielfalt und Inklusion zusätzlich jedoch auch eine eigene Kompetenz darstellen.

Unternehmen sollten durch Coaching, Unterstützung zum Beispiel in der Ermöglichung der Teilnahme an und Finanzierung von Seminaren,

Mitarbeiter*innennetzwerke und Ressourcen-gruppen Instrumente und Vertrauen schaffen, um Vielfalt zu fördern und zugleich Karrierewege zu eröffnen. Diese auf Gleichberechtigung ausgerichteten Möglichkeiten und Maßnahmen sollten auch traditionellere Weiterbildungen umfassen, in denen funktionale und technische Fähigkeiten wie Projektmanagement, aber auch die Entwicklung von Soft Skills – wie emotionale Intelligenz, Kommunikation und Techniken zur Überwindung von Selbstzweifeln – gefördert werden (vgl. beispielhaft Dinkin 2019; Stewart 2016).

In der deutschsprachigen Literatur spielen Weiterbildung und Personalentwicklung für die diversitätsorientierte und inklusive Organisationsentwicklung eine relativ große Rolle und werden häufig mit dem Motto „lebenslanges Lernen“ zusammengedacht (Haupt & Bouncken 2013). Diversität und Antidiskriminierung sollen möglichst früh – zum Beispiel schon als Teil der Ausbildung und des Onboardings – als wichtige Bereiche der Personalentwicklung etabliert werden (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; dbb Beamtenbund und Tarifunion o. J.), aber auch allgemein zur Förderung der Hard und

Tabelle 8. Dos und Don'ts im Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung

Do	Don't
Stärken Sie die fachlichen und sozialen Fähigkeiten, die eine diversitätsorientierte Organisationskultur fördern.	am falschen Ende Geld einsparen, um Talente mit Diversitätsbezug zu halten
Helfen Sie Mitarbeitenden, eigene Karrierepläne zu erstellen und Schritte zu deren Umsetzung zu identifizieren.	Beförderungskriterien und Vergütungssysteme nicht transparent machen und dadurch verhindern, dass Mitarbeitende sich an ihnen orientieren können
Befähigen und motivieren Sie Mitarbeitende, Karriere zu machen, Ungerechtigkeiten anzusprechen und gegen sie vorzugehen.	unterschiedliche Erwartungen an Manager*innen und Führungskräfte in Bezug auf angemessenes Verhalten haben

Soft Skills der Mitarbeitenden beitragen (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; DGB Baden-Württemberg 2019; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Aikins et al. 2018). Allerdings werden bei den in der deutschsprachigen Literatur häufig zu findenden Forderung nach dem Ausbau von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen Diversität und Antidiskriminierung nicht immer systematisch mitgedacht (Next:Public 2022; McKinsey Company 2019).

4.3 Verbindungen (*relationships*)

Best Practices in dieser Gruppe beziehen sich auf Handlungen, die aktiv und direkt zwischen zwei oder mehreren Personen am Arbeitsplatz stattfinden, und umfassen die Bereiche Kommunikation, Mentoringprogramme, Networking und Teilhabe. Wenn sie „aktiv“ als Teil der täglichen Interaktionen am Arbeitsplatz zum Einsatz kommen, wirken sie sich „direkt“ auf den „Sender“ und den „Empfänger“ der Aktion aus. Das kann zum Beispiel zu einer engeren zwischenmenschlichen Beziehung und zu Vertrauensaufbau führen, wenn die Interaktion positiv ist, oder die Distanz zwischen den Beschäftigten vergrößern, wenn die Interaktion negativ ist.

4.3.1 Kommunikation

Dieser Best-Practice-Bereich, den wir unter „Kommunikation“ zusammengefasst haben, unterstreicht die Bedeutung einer effektiven und offenen Kommunikation, auch wenn diese in einigen Situationen unangenehm und herausfordernd sein kann. Dieser Bereich gilt sowohl in der internationalen als auch in der nationalen Literatur als ein zentraler Baustein in der Organisationsentwicklung. Kommunikationstrainings fokussieren dabei auf das Besprechbar-Machen von Vielfalt und auf die aktive Zuhörkompetenz, zeigen aber auch auf, welche kommunikativen Möglichkeiten es gibt, zum Beispiel als Beobachter*in auf diskriminierendes Verhalten zu reagieren (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Alin et al. 2021) oder in Situationen, in denen sich jemand unangemessen verhält, einzugreifen (Dinkin 2019; Merx et al. 2021). Effektive Kommunikation kann zum Beispiel bedeuten, dass Beschäftigte

ihre persönlichen Erfahrungen und Kenntnissen (oder deren Fehlen) zum Thema Vielfalt teilen, was wiederum andere in der Organisation dazu ermutigen kann, das Gleiche zu tun (White 2022; Prümper et al. 2017). Der Austausch persönlicher Erfahrungen führt in der Regel zu einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl und wirkt sich direkter auf die Mitarbeitenden aus als allgemeine (Mittags-)Vorträge, Vorlesungen oder Speaker-Formate über Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz. Aber auch das Ansprechen und die Reflexion über Privilegien und Benachteiligungen sind wichtige Bestandteile der Kommunikationsstrukturen innerhalb einer Organisation (Dennissen et al. 2020).

Einige Wissenschaftler*innen argumentieren, dass nur durch Kommunikation ein Wandel der Organisationskultur stattfinden kann (vgl. Chandrasiri 2017). Die Förderung einer offenen Kommunikation lädt zum Beispiel zu Feedback über verschiedene Betriebsabläufe ein, die in der Organisation geändert oder verbessert werden müssen, um den Arbeitsplatz wirklich in ein diversitätsorientiertes und inklusives Umfeld zu verwandeln (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Die daraus resultierenden Maßnahmen müssen den Mitarbeitenden jedoch deutlich zeigen, dass sie gehört werden und man sich ihr Feedback zu Herzen nimmt.

Zusätzlich wird in der deutschen Literatur die Relevanz der Außenkommunikation betont, hier überschneidet sich dieser Best-Practice-Bereich teilweise mit dem Bereich der Personalgewinnung (siehe Kapitel 4.1.3). Als Beispiele werden hier eine zielgruppenspezifische und diskriminierungskritische Außenkommunikation (z. B. durch die Nutzung von Selbstbezeichnungen und eine gendergerechte Sprache) (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Baumann et al. 2019; Icks et al. 2021) sowie eine transparente und nutzerfreundliche Gestaltung der Bewerbungsprozesse genannt (Fulde & Köppl 2020). Dazu gehört auch eine Ermunterung der Bewerber*innen, Feedback zum Bewerbungsprozess zum Beispiel auf externen Plattformen zu geben (ebd.).

Tabelle 9. Dos und Don'ts im Bereich Kommunikation

Do	Don't
Bieten Sie Schulungen zur effektiven Kommunikation, Vielfalt und Diskriminierung an.	davon ausgehen, dass jeder weiß, wie man offen und respektvoll über Vielfalt und Diskriminierung spricht
Fördern Sie Offenheit und Respekt durch die Einbeziehung der Belegschaft in Schritte zur Veränderung der Organisationskultur.	Feedback und Input der Belegschaft, wie sich die Organisationskultur positiv verändern lässt, ignorieren
Fördern Sie mutige und offene Gespräche sowie aktives Zuhören.	sich vor unbequemen Gesprächen über Vorurteile und Ausgrenzung scheuen

4.3.2 Mentoringprogramme

Die Maßnahmen in diesem Best-Practice-Bereich basieren auf der Idee, Chancen für unterschiedliche Mitarbeitende durch den Austausch von Fähigkeiten und Wissen und den Aufbau von Netzwerken und Beziehungen zu verbessern. Sie werden sowohl in der internationalen als auch der nationalen Literatur empfohlen. Dabei werden in der Forschung verschiedene Vorteile der Mentoringprogramme für unterschiedliche Personen und Organisationstypen hervorgehoben. Mentoringprogramme können zum Beispiel die Rekrutierung und Bindung einer vielfältigen Belegschaft verbessern (vgl. (Next:Public 2019) und die Prozesse und Perspektiven des beruflichen Aufstiegs entmystifizieren (Stewart 2016; Janda & Herbig 2022; Anders et al. 2008). Gleichzeitig können Mentoringprogramme organisatorische Ka-

pazität aufbauen, da Mitarbeitende mehr darüber lernen, wie Führung und Management in einer bestimmten Branche funktionieren (McKeown 2010). Wie bei anderen Best-Practice-Bereichen von Diversitätsmaßnahmen ist jedoch eine passgenaue Auswahl des Mentoringprogramms erforderlich, denn Mentoring kann rassistisches Denken verfestigen und verstärken, wenn es nicht sorgfältig praktiziert wird. Es besteht immer das Risiko, dass die Programme normatives *Weißsein* und die männliche Dominanz in Organisationen und öffentlichen Verwaltungen bestärken, indem sie beispielsweise von diversitätsbasierten Defiziten statt von (strukturellen) institutionalisierten Ausschlüssen und Diskriminierungen ausgehen (Almeida 2019). Es ist daher wichtig, die Möglichkeiten der Mentoringprogramme sorgfältig zu verwalten.

Tabelle 10. Dos und Don'ts im Bereich Mentoringprogramme

Do	Don't
Fördern Sie freiwilliges, aber formelles und regelmäßiges Mentoring unter allen Mitarbeitenden.	statt der institutionalisierten strukturellen Ausschlüsse einen Mangel an Vielfalt in Maßnahmen adressieren
Bieten Sie Möglichkeiten für funktions- und hierarchieübergreifendes sowie selbst gewähltes Mentoring.	Mentor*in-Mentee-Beziehungen isolieren, statt die Vernetzung über Gruppen hinweg zu fördern
Bieten Sie formelle Weiterbildungsmöglichkeiten für Mentor*innen an.	Mentor*innen rekrutieren, die keine ausreichenden Kapazitäten dafür haben

4.3.3 Netzwerken (*networking*)

Sowohl in der internationalen als auch in der deutschsprachigen Literatur werden die Best-Practice-Maßnahmen, die wir im Bereich Netzwerken zusammengefasst haben, als wichtiger Arbeitsbereich der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung thematisiert. Sie fördern Vielfalt innerhalb von Organisationen, indem sie Gemeinschaft- und Unterstützungsstrukturen für Menschen mit ähnlichen Erfahrungen aufbauen und verstetigen. Sie liefern eine wichtige Grundlage dafür, Mitarbeitende mit Vielfaltsbezug einzustellen und zu halten, da sie eine Plattform für den Austausch und die persönliche und berufliche Entwicklung bieten, etwa durch das Hineinwachsen in Führungspositionen innerhalb von Netzwerken (Dixon-Fyle et al. 2020; Stewart

2016; Arnu et al. 2023). Für Einzelpersonen ermöglicht die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk, Human- und Sozialkapital aufzubauen, das für den Erfolg im Arbeitsumfeld erforderlich ist (Kalev et al. 2006; Dennissen et al. 2020). Aber auch als Treiber und wichtige Informations- und Inspirationsquelle für vielfaltsfördernde Maßnahmen und Antidiskriminierungsarbeit sowohl innerhalb von als auch im Austausch zwischen Organisationen wird Netzwerken in der Forschungsliteratur ein hoher Stellenwert eingeräumt (vgl. Prümper et al. 2017; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Bertelsmann Stiftung 2014). Das Format, die Größe und die Struktur von Netzwerken variieren und können je nach Branche mit oder ohne Unterstützung durch die jeweilige Organisation wachsen (Robinson 2018; Kalev et al. 2006).

Tabelle 11. Dos und Don'ts im Bereich Netzwerken

Do	Don't
Unterstützen Sie Netzwerke durch die Freigabe von Ressourcen wie Arbeitszeit, Platz in Newsletter-Ankündigungen, Sitzungsräumen oder finanzielle Mittel.	Zugang und Teilhabe über Netzwerkgruppen hinweg einschränken
Berücksichtigen Sie Änderungsvorschläge, die von (Beschäftigten-)Gruppen vorgeschlagen werden.	die Mitgliedschaft in Netzwerken erzwingen
Fördern Sie Verbindungen und Austausch zwischen den verschiedenen Netzwerkgruppen.	Personalentwicklung und Schulung der Mitarbeitenden auf Netzwerke abwälzen

4.3.4 Teilhabe (*participation*)

Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Teilhabe bieten verschiedenen Personen die Möglichkeit, sich an Entscheidungsprozessen – seien sie formal-organisatorischer oder inhaltlich-thematischer Art – zu beteiligen, sodass sie sich vertreten und zugehörig fühlen (Merx et al. 2021; Prümper et al. 2017). Erfasst werden dementsprechend Möglichkeiten und Hindernisse, die die Beteiligung und Vertretung beeinflussen. Dabei ist es entscheidend, diesen Maßnahmenbereich als Teil des Konzepts Teilhabe zu verstehen und sie nicht auf Formen der „Repräsentation“ zu verkürzen:

Es reicht nicht, wenn „Vielfalt“ mit am Tisch sitzt; vielmehr muss ein Raum geschaffen werden, in dem verschiedene Stimmen gehört werden können (Fereidooni 2016). Dies beinhaltet auch den Einbezug der Expertise von diskriminierungsvulnerablen Gruppen (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Maßnahmen, die die Transparenz erhöhen und gleichzeitig die mögliche Voreingenommenheit bei Entscheidungsfindungen und Außenrepräsentation reduzieren, können die Teilhabe auf allen Ebenen der Organisation stärken.

In einer Kontextualisierung von Annahmen über und Wahrnehmungen von lokalen Regierungen und öffentlichen Verwaltungen in Kanada stellte Almeida (2019) fest, dass die Verfügbarkeit von mehr Partizipationsmöglichkeiten allein nicht zu einer Beteiligung führt, wenn kein Nutzen festgestellt werden kann. Mit anderen Worten: Die Beseitigung von Hindernissen muss mit echten Möglichkeiten kombiniert werden, um die Teilhabe und Repräsentation zu verbessern. Andere Mechanismen, die in diesem Best-Practice-Bereich zu berücksichtigen sind, sind flexible Arbeitszeiten und -pläne sowie Homeoffice und hybride Arbeits-

möglichkeiten, um inklusive und agile Arbeitskulturen aufzubauen (Dixon-Fyle et al. 2020; Stewart 2016; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Dies stellt sicher, dass sich die Erfahrungen der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz verbessern und eine inklusive Kultur, in der sich alle Menschen zugehörig fühlen, aufgebaut wird. Auch dieser Best-Practice-Bereich ist ein wichtiger Bestandteil beider untersuchter Textkorpora – das heißt, Teilhabe spielt sowohl international als auch national eine wichtige Rolle bei der Konzeption einer diversitätsorientierten und inklusiven Organisationskultur.

Tabelle 12. Dos und Don'ts im Bereich Teilhabe

Do	Don't
Bieten Sie flexible Arbeitsmuster und -abläufe an, um unterschiedlichen Mitarbeitenden Arbeitsmöglichkeiten zu bieten.	Stereotype verstärken oder Mitarbeitende mit Diversitätsbezug zu Diversitätsbotschafter*innen wider Willen machen
Bauen Sie eine Talent-Pipeline für eine vielfältige Vertretung in Führungs- und anderen wichtigen Positionen auf.	Repräsentation und Teilhabe nur als einen Punkt auf einer To-do-Liste abhaken
Erhöhen Sie Transparenz durch gezielte Maßnahmen, um zu zeigen, dass und wie alle Perspektiven einbezogen werden.	Lösungen im Voraus festlegen und nicht gemeinsam mit allen Interessengruppen entwickeln

➔ Ein erprobtes Modell für die öffentliche Verwaltung

Dr. Kathleen Yang-Clayton* und US-amerikanische Beamt*innen haben gemeinsam das Modell Racial Equity, Diversity, and Inclusion (REDI-Modell) speziell für den öffentlichen Sektor entwickelt. Das REDI-Modell versucht, die Teilhabe an Entscheidungsprozessen auf lokaler und kommunaler Ebene zu erhöhen, indem gleichzeitig Diskriminierung abgebaut und organisatorische Kompetenzen gestärkt werden und kann als kurz- und langfristige Verpflichtung eingesetzt werden. Das Modell konzentriert sich auf die Verbesserung von individuellen und gruppenspezifischen Fähigkeiten in den Bereichen Projektmanagement, politische Analyse und Veränderungsmanagement. Zusätzlich fokussiert es auf sozio-emotionales Lernen und emotionale Intelligenz. Um diese Bereiche zu bearbeiten, stützt sich das Modell auf drei Komponenten: Inhalt/Schulung, Rekrutierung und Wirkung/Nachhaltigkeit.

Die Komponente *Inhalt/Schulung* zielt darauf ab, wichtige Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich der *racial equity* zu vermitteln. Sie bietet neue Instrumente und Modelle, um Projekte zur Stärkung der Gleichberechtigung in den drei Bereichen umzusetzen, und fördert den Aufbau von Beziehungen sowie von gemeinsamen Werten und Visionen. *Rekrutierung* ist darauf ausgerichtet, die richtige Art von Kohorte für das REDI-Komitee aufzubauen, und ist von den Projektanforderungen und der Dauer des Engagements abhängig. Die richtige Art bedeutet, dass zum Beispiel auf die Hierarchieebenen geachtet wird. *Auswirkung/Nachhaltigkeit* zielt darauf ab, den Erfolg der vom REDI-Modell geleiteten Projekte durch eine Reihe von Fokusgruppen und durch die Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse und Erfahrungen sicherzustellen. Dieser Prozess schafft nicht nur die nötige Transparenz, sondern auch Verantwortungsstrukturen (siehe [Kapitel 4.2.1](#)), die den institutionellen Wandel durch Praktiken, die auf *racial equity* ausgerichtet sind, vorantreiben. Kurzfristig kann dabei als Produkt ein Policy Brief oder eine Leitlinie erarbeitet werden. Langfristig kann die Nachhaltigkeit direkt anhand nachfolgender Kohorten, die ihre eigenen, auf *racial equity* ausgerichteten Projekte entwickeln und umsetzen, gemessen werden.

Yang-Clayton und Richardson plädieren für die Einbeziehung der Perspektiven von Interessengruppen und argumentieren, dass Veränderungen in Richtung Vielfalt auf lokaler, kommunaler Ebene beginnen sollten, wo sich die Bemühungen um Vielfalt und Antidiskriminierung tatsächlich direkt auf die Bürger*innen und ihre Communities auswirken. In ihrem Fallstudienbeispiel führte das REDI-Modell zu einem Bewusstseinswandel der lokalen Gemeinden weg von defensivem hin zu aktivem Engagement, das heißt der aktiven Einbindung der Gemeinden im Vorfeld der endgültigen politischen Entscheidung (vgl. Yang-Clayton & Richardson 2021).

* Yang-Clayton ist Professorin für öffentliche Politik und Verwaltung und derzeit stellvertretende Dekanin für Diversity, Equity and Inclusion an der University of Illinois-Chicago. Ihre Forschung spezialisiert sich auf die Operationalisierung von Praktiken der *racial equity* in großen öffentlichen Organisationen.

5. Bestehende Ansätze im deutschsprachigen Kontext

Aufgrund der hohen Anzahl an Texten und der Breite der Anwendungsbereiche, die von der Privatwirtschaft über den öffentlichen Sektor bis hin zu zivilgesellschaftlichen Organisationen reicht, bleiben die oben beschriebenen Best-Practice-Bereiche weitgehend allgemein formuliert und müssen, wie aus der soziologischen Organisationsforschung bekannt (siehe Kapitel 2.3), an die jeweils spezifischen Organisationskontexte angepasst werden. Trotzdem wollen wir im Rahmen dieses Working Papers zumindest ansatzweise praktische Beispiele vorstellen und haben uns daher entschieden, drei Fallbeispiele aus der öffentlichen Verwaltung herauszugreifen, anhand derer wir die konkreteren Einsatzmöglichkeiten einzelner Best Practices aufzeigen. Die Beispiele wurden aus dem analysierten deutschsprachigen Textkorpus ausgewählt mit besonderem Blick darauf, wie gut sie verdeutlichen, dass Diversitätsmaßnahmen mehrere Best-Practice-Bereiche ineinander vereinen.

5.1 Vielfalt im Amt – Deutschlandstiftung Integration

Das Modellprojekt „Vielfalt im Amt“ der Deutschlandstiftung Integration (DSI) hat zum Ziel, „Impulse dafür setzen, wie eine diversitätsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung der öffentlichen Verwaltung besser gelingen kann“ (DSI 2023). Dafür bietet die DSI dreimonatige bezahlte Hospitationsmöglichkeiten in kooperierenden Bundesbehörden und ihren nachgeordneten Häusern für Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie an. Außerdem ist das Projekt in unterschiedliche Formen der strategischen Kommunikationsarbeit wie zum Beispiel Veranstaltungen für die Bundesbehörden und die Öffentlichkeit eingebettet und wurde wissenschaftlich begleitet (vgl. Arnu et al. 2023). Das Programm deckt gleich mehrere der oben dargestellten Best-Practice-Bereiche ab und verknüpft sie zu einem prozesshaften Verständnis von Organisationsentwicklung im Bereich der Personalgewinnung (vgl. Gräfe-Geusch et al. i. E.). Im Rahmen ihrer Hospitationen wirken die Teilnehmenden aktiv in vielen Arbeitsbe-

reichen der Behörden mit, gleichzeitig werden ihre Erfahrungen in wöchentlichen Reflexions- und Austauschformaten untereinander geteilt. So entstehen Räume zum Empowerment der Teilnehmenden, die aktiv eine Karriere in der Bundesverwaltung befördern können. Das Modellprojekt verbindet Ansätze der Best-Practice-Bereiche Mentoringprogramme (siehe Kapitel 4.3.2) sowie Personalgewinnung (siehe Kapitel 4.1.3) und setzt auf die gezielte Ansprache der entsprechenden Communities zur Gewinnung von Bewerber*innen, indem zum Beispiel Veröffentlichungskanäle genutzt werden, die über die normalerweise von der Bundesverwaltung genutzten hinausgehen. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts fand zudem ein Diversitätsmonitoring statt (siehe Kapitel 4.2.2), deren Ergebnisse in einem Bericht veröffentlicht wurden (Arnu et al. 2023). Die das Projekt flankierenden strategischen Kommunikationsformate tragen zu einer Vernetzung verschiedener Akteur*innen bei und befördern den Austausch von Wissen in und zwischen Organisationen der Bundesverwaltung (siehe Kapitel 4.3.3).

5.2 Veränderungen in der Personalgewinnung der Freien Hansestadt Hamburg

Aufgrund eher mittelmäßiger Werte auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu entschloss sich die Freie Hansestadt Hamburg, ihr Personalgewinnungsverfahren und damit ihre Attraktivität für Bewerber*innen zu verbessern (vgl. Fulde & Köppl 2020: 10–11 für eine ausführlichere Beschreibung). Hierfür wurden zunächst die Daten der Plattform und die Kritikpunkte der Bewerber*innen analysiert (siehe Kapitel 4.1.4). Dabei stellten sich vor allem die großen Auswahlkomitees und die lange Dauer der Prozesse als problematisch dar. Daraufhin wurde vor allem in einem Bezirk mithilfe eines Candidate-Journey-Ansatzes¹⁸ aktiv daran gearbeitet, in der Kommunikation mit den Bewerber*innen die Verfahren und nächsten Schritte so transparent wie möglich zu gestalten – so wurden die Bereiche Personalgewinnung und Kommunikation in der Maßnahme verschränkt (siehe Kapitel 4.1.3 und 4.3.1). Auch die lange Wartezeit zwischen Auswahlgespräch und (positiver) Entscheidungsmitteilung wurde verkürzt.

¹⁸ Mithilfe des Candidate-Journey-Ansatzes wird der Bewerbungsprozess in allen Punkten aus Sicht der Bewerber*innen gedacht und entsprechend verbessert.

Verbessert wurde zudem der Auftritt auf der Plattform Kununu: Hier werden Bewerbende nun explizit dazu ermutigt, anonym Feedback über ihre Erfahrungen im Bewerbungsprozess zu geben – also eine Art Monitoring der Bewerber*innenerfahrungen (siehe Kapitel 4.2.2), sodass die Maßnahmen kontinuierlich evaluiert und gegebenenfalls verbessert werden können. Durch ihr Aktiv-Werden (siehe Kapitel 4.1.4) konnte die Hansestadt Hamburg ihre zuvor eher mittelmäßigen Bewertungen inzwischen deutlich verbessern.¹⁹

5.3 Internetauftritt und Verankerung von Diversität in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

Auch die GIZ setzt im Bewerbungsprozess und in der Anwerbung neuer Mitarbeiter*innen auf Transparenz und gute Kommunikation (siehe Kapitel 4.1.3 und 4.3.1). So finden Bewerbende auf der Website der Organisation nicht nur eine FAQ-Liste zur Bewerbung, sondern auch ein Schaubild zum Ablauf des Bewerbungsprozesses (siehe Abbildung 5).

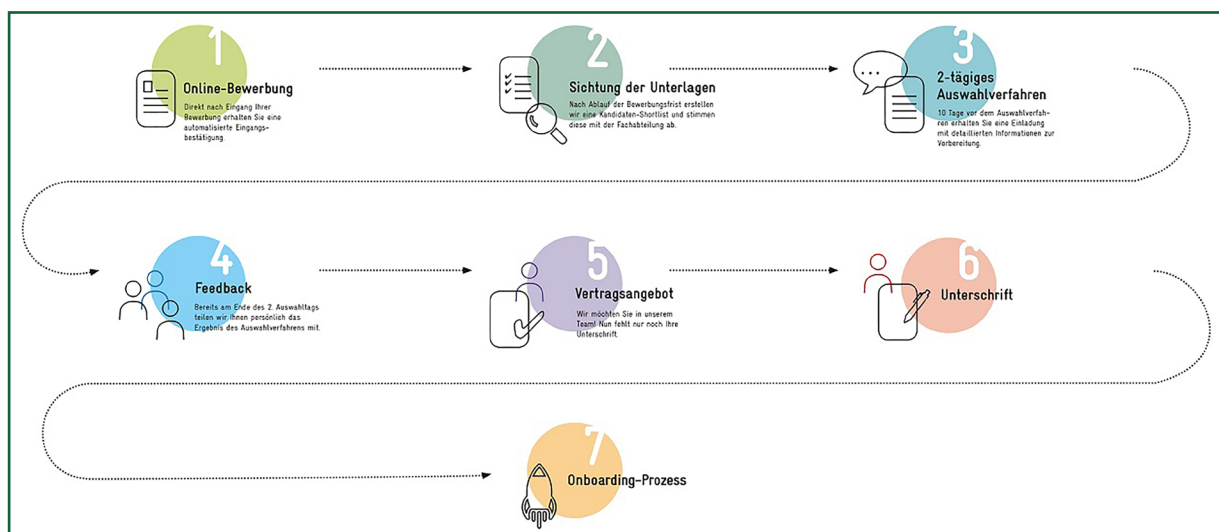
Dass Diversität in der Kommunikation mit Bewerbenden (siehe Kapitel 4.1.3) bei der GIZ mitgedacht wird, zeigen zum Beispiel der Punkt „Inklusion“ in der FAQ-Liste, aber auch die Vielzahl der Diversitätslabels wie das „Valuable 500“, Audits wie das Audit „berufundfamilie“ und Bewertungen wie „Fair Company“

(vgl. GIZ 2023a). Die GIZ betreibt somit aktives Diversitätsmonitoring in einer Reihe von Bereichen (siehe Kapitel 4.2.2). Darüber hinaus scheinen Diversität und Antidiskriminierung im Selbstverständnis bzw. in der Identität der Organisation bereits auf Leitungsebene verankert zu sein (siehe Kapitel 4.1.2). So findet sich auf der Website ein Interview mit Thorsten Schäfer-Gümbel, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor der GIZ, in dem er erklärt: „Vielfalt ist das, was uns ausmacht“ (GIZ 2021). Die Unternehmenswerte werden wie folgt beschrieben:

Nachhaltigkeit ist das Leitprinzip unseres Handelns. Wir arbeiten in der Überzeugung, dass nur das Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit auch künftigen Generationen ein Leben in Sicherheit und Würde ermöglicht. Wir machen uns stark für die Achtung der Menschenrechte, Chancengleichheit und Integrität. (GIZ 2023b)

Unterfüttert wird dies durch ein ausführlicheres Dokument zum Thema „GiZ Orientierung zu Menschenrechten“, das in mehreren Sprachen auf der Website zum Download zur Verfügung steht. Es lassen sich aber auch weitere Indikatoren und Stellungnahmen zur Rolle von Diversität, Chancengleichheit und Antidiskriminierung auf der Website finden.

Abbildung 5. Schaubild der GIZ zum Bewerbungsprozess



Quelle: GIZ 2023c

¹⁹ So gelingt es ihr, zukünftig auch eine breitere Gruppe potenzieller Bewerber*innen anzusprechen und damit auch die Bewerbungen von Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen zu erhöhen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Wie die vorangegangene Diskussion gezeigt hat, unterscheiden sich nationale und internationale Texte zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung nicht grundlegend voneinander. Alle zwölf von uns identifizierten Best-Practice-Bereiche finden sich in beiden untersuchten Textkorpora. Die Praxisbeispiele verdeutlichen zudem, dass Best-Practice-Bereiche meist ineinandergreifen und deshalb in Kombinationen miteinander gedacht werden sollten. Eine Maßnahme kann so gleich mehrere Bereiche beinhalten. Aus der soziologischen Organisationsforschung wissen wir weiter, dass alle Maßnahmen immer auf die spezifischen Gegebenheiten einer Organisation zugeschnitten werden müssen. Zusammenfassend lassen sich aber folgende Leitprinzipien für die diversitätsorientierte und inklusive Organisationsentwicklung aus unserer Analyse ableiten:

Eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung sollte systematisch und ganzheitlich sein: Die oben vorgestellten zwölf Best-Practice-Bereiche sind das Ergebnis einer genauen thematischen Analyse von insgesamt 103 Artikeln aus der internationalen und nationalen Forschungsliteratur aus verschiedenen Bereichen und Sektoren. Einige der identifizierten Bereiche scheinen eher Abläufe des Tagesgeschäfts zu beschreiben als explizit auf Vielfalt ausgerichtet zu sein. Dies aber unterstreicht, wie wichtig es ist, Vielfalt als ein ganzheitliches, systematisches und alle Abläufe umfassendes Unterfangen wahrzunehmen und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung nicht als einmaliges Ereignis zu verstehen. Dieser ganzheitliche Ansatz zur Überarbeitung der Organisationskultur gilt insbesondere dann, wenn es in der Organisation bereits Fälle von Diskriminierung gab (vgl. Brief et al. 1997).

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung sollte Teil der Unternehmens-DNA werden: Im Allgemeinen dokumentieren die Texte der grauen und akademischen Literatur die Fortschritte bei Diversitätsbemühungen in verschiedenen Branchen, Sektoren und geografischen Regionen. Viele

Autor*innen erinnern uns jedoch auch daran, dass Personen mit Diversitätsbezug nach wie vor mit Diskriminierung konfrontiert sind, weil die Fortschritte im Hinblick auf Diversität und Inklusion im Allgemeinen langsam vorangehen, und dass mehr getan werden muss (vgl. beispielhaft Dixon-Fyle et al. 2020; Gaul 2020; Merx et al. 2021; Icks et al. 2021; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015). Die Analyse ergab, dass die Autor*innen mehr Erfolge bei der Implementierung einer breiten Palette von Diversitätsbemühungen beobachteten, wenn diese mit den Arbeitsleistungen und den Zielsetzungen der Organisation verbunden sind (vgl. beispielhaft Dixon-Fyle et al. 2020; Yang-Clayton & Richardson 2021). Aber selbst das reicht nicht aus – Diversität muss Teil der Unternehmensidentität werden.

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung bedeutet Vielfalt, Chancengleichheit und Teilhabe: In der Darstellung der Best-Practice-Bereiche haben wir betont, dass eine zu enge Definition von Maßnahmen die Gefahr in sich birgt, dass diversitätsorientierte Organisationsentwicklung als ein Kästchen auf einer To-Do-Liste behandelt wird, das nach einmaliger Intervention abgehakt wird. Das kann zur Folge haben, dass Mitarbeitende mit Diversitätsbezug nicht in der Organisation gehalten werden können, weil sie sich nicht als vollwertigen Teil der Organisation fühlen, sondern zu Diversitätsbotschafter*innen wider Willen gemacht werden. Deshalb wird in der Literatur immer wieder darauf hingewiesen, dass die Konzentration auf Vielfalt allein nicht ausreicht. Stattdessen stellen die Autor*innen fest, dass Räume für Inklusion und Zugehörigkeit allen Mitarbeitenden offenstehen müssen (vgl. beispielhaft DeMaria 2009; Dixon-Fyle et al. 2020; Dondelinger 2021). DeMaria (2009) vertrat beispielsweise die Ansicht, dass „diversity ceases to be a problem when diverse employees feel included and valued“ und dass Inklusion insofern (verstanden im weiteren Sinn, siehe dazu [Kapitel 2.2](#)) „the only real diversity solution“ darstellt (DeMaria 2009: 20). Ein Fokus auf Inklusion und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

requires a cultural engine that proactively promotes differences on every level – from race, gender, and sexual orientation to style, personality, perspective, and thought process. Inclusion fosters open and candid disagreement and feedback. No viewpoint is marginalized. The power of diversity is unleashed through inclusion because the workplace becomes an incubator for innovation on every level. And that is the ultimate business case for diversity. (Ebd.)

Einfach ausgedrückt bedeutet dies, dass die Perspektive jeder einzelnen Person einbezogen und berücksichtigt wird und dass das Organisationshandeln an diesen Perspektiven ausgerichtet ist.

Eine diversitätsinspirierte Gesetzgebung ist notwendig: Die Erörterung von Erfolgen und Hürden der Bemühungen um eine gesetzliche Regelung von Vielfalt und Antidiskriminierung sowohl im nationalen als auch im internationalen Kontext würde den Rahmen und die Länge dieses Working Papers sprengen (für eine kurze historische Einordnung siehe **Kapitel 2.3**), sodass ein kurzer Exkurs hier genügen muss. Eine auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Teilhabe ausgerichtete Gesetzgebung ist notwendig, um Mindeststandards zu setzen, die sicherstellen, dass sich jede*r in der Gesellschaft mit Fragen der Vielfalt befasst. Mindeststandards würden die Umsetzung von Maßnahmen im öffentlichen und privaten Sektor befördern und Rechtssicherheit herstellen (vgl. beispielhaft Arnu et al. 2023; Janda & Herbig 2022; Aikins et al. 2018; Baumann et al. 2019). Eine diversitätsorientierte Gesetzgebung würde auch die Möglichkeit schaffen zu überwachen, ob die Gesetze durch den Arbeitgeber eingehalten werden. Dass dies nicht allein über die Selbstverpflichtung in sogenannten Diversitätssiegeln möglich ist, zeigen wissenschaftliche Studien (vgl. beispielhaft Ette & Weinmann 2022). Auch wenn die oben beschriebenen Best-Practice-Bereiche Organisationen dabei helfen können, proaktiv diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zu betreiben, ersetzen sie nicht die Bedeutung (und Notwendigkeit) von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetzen.

Es braucht Zeit und nachhaltiges Engagement:

Während die Bemühungen um eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung langsam die Unternehmenskulturen auf der ganzen Welt verändern, zeigen die aktuellen Stellenstreichungen und Rückzüge vieler US-Unternehmen (vgl. Bunn 2023), dass das Engagement für Vielfalt nichts Vergängliches sein sollte. Selbst der Gewinn eines Diversity Awards kann nicht das Ende der Diversitätsbemühungen sein, denn eine solche Auszeichnung stellt nur eine Momentaufnahme dar und signalisiert lediglich, dass Unternehmen Vielfalt am Arbeitsplatz präsentieren können. Sie sagt nichts darüber aus, inwieweit die Mitarbeitenden zufrieden sind und sich einbezogen fühlen. Es braucht Zeit und organisationsweites Engagement, um eine Kultur zu verändern. Hierarchische und exklusive Arbeitsstrukturen wurden über Jahrzehnte (wenn nicht sogar Jahrhunderte) in der Arbeitswelt zementiert, ihr Abbau erfordert daher mehr als nur ein paar Wochen. Das in diesem Working Paper vorgestellte Modell ist daher ein Anhaltspunkt für erste Schritte auf dem Weg hin zu einem diversitätsorientierten Arbeitsumfeld für alle.

Wie der Überblick über die verschiedenen Schritte hin zu einer diversitätsorientierten und inklusiven Organisationsentwicklung im deutschen Kontext zeigt (siehe **Kapitel 2.2**), sind die zugrundeliegenden Konzepte, auf denen Maßnahmen und Organisationsentwicklungsbestrebungen basieren, in konstantem Fluss und werden sowohl durch die Wissenschaft als auch ihre Anwendung in der Praxis kontinuierlich weiterentwickelt.

In einigen Feldern sind die bestehenden Konzepte bereits deutlich erweitert worden, indem beispielsweise Diversitätsansätze als Teil größerer Bestrebungen hin zu *environmental, social governance* (ESG) verstanden werden, in denen Nachhaltigkeit und Sustainable Development zentrale Rollen einnehmen (z. B. Miralles-Quirós & Miralles-Quirós 2018; Taliento et al. 2019). Dabei geht es vorrangig um den Einsatz der Organisation für „environment and social responsiveness, even covering the respect for human rights, anti-corruption and bribery

issues, and diversity on the boards of directors“ (Taliento et al. 2019: 2). Angesichts dieser breiteren Einbettung von diversitätsorientierter Organisationsentwicklung werden sich in Zukunft auch die Fragen und Kriterien, anhand derer die Wirksamkeit von Maßnahmen eingeschätzt und beurteilt werden, ändern und neu orientieren müssen. Das Halten von Mitarbeitenden mit Diversitätsbezug kann so beispielsweise nicht nur als Frage der Diversifi-

zierung der Beschäftigtenstruktur, sondern auch als nachhaltiger Umgang mit Ressourcen (wie „Treibstoff“ für mögliche Umzüge) gesehen werden. Dies unterstreicht erneut, jedoch aus anderer Perspektive, wie notwendig es ist, diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung als lernenden Prozess zu verstehen (Gräfe-Geusch et al. i. E.) und eine systematisch durchdachte Organisationsentwicklung zu etablieren.

LITERATURVERZEICHNIS

- **Abrams, Amanda (2021):** What anti-bias training can – and can’t – accomplish in the workplace. In: Journal of Accountancy (1), S. 1–6. Online verfügbar unter: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2021/jan/anti-bias-training-in-the-workplace.html>.
- **Ahmed, Sara (2012):** On being included. Racism and diversity in institutional life. Durham, London: Duke University Press.
- **Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018):** Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis. Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen. Berlin: Citizens For Europe.
- **Alin, Selina; Bukow, Sebastian; Faus, Jana; John, Stefanie; Jurrat, Andrina (2021):** Beleidigt und bedroht. Arbeitsbedingungen und Gewalterfahrungen von Ratsmitgliedern in Deutschland. Schriften zur Demokratie 59, Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- **Almeida, Shana (2019):** Mythical encounters: challenging racism in the diverse city. In: International Journal of Sociology and Social Policy 39 (11–12), S. 937–949. DOI: 10.1108/IJS-SP-11-2018-0198.
- **Anders, Violetta; Ortlieb, Renate; Pantelmann, Heike; Reim, Daphne; Sieben, Barbara; Stein, Stephanie (2008):** Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen: im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund; Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. München: Rainer Hampp Verlag. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-324641>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012):** Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedsstaaten. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015):** Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen. von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Eine Handreichung für Verwaltungen. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2021):** Diskriminierung in Deutschland – Erfahrungen, Risiken und Fallkonstellationen. Vierter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- **Arnu, Hannah; Zajak, Sabrina; Gräfe-Geusch, Annett (2023):** Wie kommt die Vielfalt ins Amt? Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess. DeZIM Project Report 6, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5559.pdf.
- **Ashikali, Tanachia; Groeneveld, Sandra (2014):** Diversity Management for All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes Across Groups. In: AMPROC 1, S. 15878. DOI: 10.5465/AMBPP.2014.15878abstract.
- **Back, Les; Sinha, Shamser (2016):** Multicultural Conviviality in the Midst of Racism’s Ruins. In: Journal of Intercultural Studies 37 (5), S. 517–532. DOI: 10.1080/07256868.2016.1211625.
- **Bampoh, Daniel K.; Sdunzik, Jennifer; Sinfield, Joseph V.; McDavid, Lindley; Burgess, Wilella D. (2023):** Investigating the robustness and relevance of an evidence-based sense-making construct to bridge the research-practice gap in cross-sector partnerships. In: Business Strategy and Development, Artikel bsd2.301. DOI: 10.1002/bsd2.301.
- **Bartsch, Samera; Aalders, Sophia (2023):** Diskriminierungsschutz zwischen Kontinuität und Wandel. Reformdebatten zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. DeZIM Working Papers 1, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter:

<https://www.dezim-institut.de/publikationen/publikation-detail/diskriminierungsschutz-zwischen-kontinuitaet-und-wandel/>.

- **Baumann, Anne-Luise; Feneberg, Valentin; Kronenbitter, Lara; Naqshband, Saboura; Will, Anne-Kathrin (2019):** Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/anne-kathrin-will/publication/338825282_ein_zeitfenster_fur_vielfalt_chancen_fur_die_interkulturelle_offnung_der_verwaltung.
- **Bedi, Akanksha; Alpaslan, Can M.; Green, Sandy (2016):** A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. In: Journal of Business Ethics 139 (3), S. 517–536. DOI: 10.1007/s10551-015-2625-1.
- **Berrey, Ellen (2014):** Breaking glass ceilings, ignoring dirty floors. In: American Behavioral Scientist 58 (2), S. 347–370. DOI: 10.1177/0002764213503333.
- **Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2014):** Weltoffen, bürgernah und kompetent! Kommunen als Spiegel einer vielfältigen Gesellschaft. 1. Auflage. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- **Bilotta, Isabel; Davenport, Meghan K.; Wu, Felix Y.; Beier, Margaret E. (2019):** If we build it, will they come? Lack of incentives as barriers to implementing effective sexual harassment training. In: Industrial and Organizational Psychology 12 (1), S. 20–24. DOI: 10.1017/iop.2019.1.
- **BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022):** Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin: BMAS.
- **BMJ – Bundesministerium für Justiz (2006):** Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Berlin: BMJ. Online verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/>, zuletzt geprüft am 24.04.2023.
- **BMJ – Bundesministerium für Justiz (2015):** Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (BgleiG). Berlin: BMJ. Online verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html, zuletzt geprüft am 24.05.2023.
- **Bond, Meg A.; Pyle, Tean L. (1998):** Diversity dilemmas at work. In: Journal of Management Inquiry 7 (3), S. 252–269. DOI: 10.1177/105649269873007.
- **Bostanci, Seyran; Biel, Christina; Neuhauser, Sebastian (2022):** „Ich habe lange gekämpft, aber dann sind wir doch gewechselt“. Eine explorativ-qualitative Pilotstudie zum Umgang mit institutionellem Rassismus in Berliner Kitas. NaDiRa Working Papers 1, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5371.pdf.
- **Boxenbaum, Eva (2006):** Lost in translation. In: American Behavioral Scientist 49 (7), S. 939–948. DOI: 10.1177/0002764205285173.
- **Brief, Arthur P.; Buttram, Robert T.; Reizenstien, Robin M.; Pugh, S. Douglas; Callahan, Jodi D.; McCline, Richard L.; Vaslow, Joel B. (1997):** Beyond good intentions: The next steps toward racial equality in the American workplace. In: AMP 11 (4), S. 59–72. DOI: 10.5465/ame.1997.9712024839.
- **Bundesregierung (2007):** Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.
- **Bündnis AGG-Reform – Jetzt! (2023):** Mehr Fortschritt wagen heißt auch mehr Antidiskriminierung wagen. Berlin: Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd).
- **Bunn, Curtis (2023):** Hamstrung by „golden handcuffs“. Diversity roles disappear 3 years after George Floyd’s murder inspired them. In: NBC News, 27.02.2023. Online verfügbar unter: https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/diversity-roles-disappear-three-years-george-floyd-protests-inspired-rcna72026?fbclid%3DIwAR1kOSauqblz71myT_W_Kgc-nMWH52d9OweTzXvPYGuquHqsaX-

KdD_5QAc&h=AT1HoT7JiFEMuxJCLW_dd4HncIUZJNw11ZkSAaNjLx38uuwBrF0RTRXqrWAlZFq5Xa , zuletzt geprüft am 21.06.2023.

- **Burns, Prue; Schapper, Jan (2008):** The ethical case for affirmative action. In: Journal of Business Ethics 83 (3), S. 369–379. DOI: 10.1007/s10551-007-9625-8 .
- **Cashmore, Ellis (2002):** Behind the window dressing: Ethnic minority police perspectives on cultural diversity. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 28 (2), S. 327–341. DOI: 10.1080/13691830220124369 .
- **Chandrasiri, Singithi Sidney (2017):** An ideal hospital. In: Leadership in Health Services 30 (3), S. 263–271. DOI: 10.1108/LHS-03-2016-0014 .
- **Cox, Monica (2021):** Instead of showing me your diversity statement, show me your hiring data, your discrimination claim stats, your salary tables, your ... Twitter, 08.07.2021. Online verfügbar unter: <https://twitter.com/DrMonicaCox> .
- **Cox, Taylor H.; Blake, Stacy (1991):** Managing cultural diversity. Implications for organizational competitiveness. In: Academy of Management Executive 5 (3), S. 45–56. Online verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/4165021> , zuletzt geprüft am 14.06.2023.
- **dbb Beamtenbund und Tarifunion (o. J.):** Aufbruch. Der öffentliche Dienst der Zukunft. Agil. Vielfältig. Digital. Berlin: dbb. Online verfügbar unter: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2020/aufbruch_der_oeffentliche_dienst_der_zukunft.pdf , zuletzt geprüft am 07.03.2023.
- **Deahl, Rachel (2016):** Why publishing is so white. In: Publishers Weekly 263 (11), S. 9.
- **DeMaria, Roseanna (2009):** The 10 Biggest Mistakes in Diversity Management. Why Best Practices in Diversity Aren't Enough! In: The Diversity Factor 17 (2). Online verfügbar unter: <http://demaria-group.com/wp-content/uploads/2012/03/10Biggest.pdf> .
- **Dennissen, Marjolein; Benschop, Yvonne; van den Brink, Marieke (2020):** Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. In: Organization Studies 41 (2), S. 219–240. DOI: 10.1177/0170840618800103 .
- **Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland (2023):** Ostdeutsche in Führungspositionen. Bundeskonzept zur Steigerung des Anteils von Ostdeutschen in Führungspositionen der Bundesverwaltung. Berlin: Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland.
- **Desplaces, David; Ogilvie, John (2020):** Scenario-Based Training for Sexual Harassment Prevention. In: Journal of Behavioral and Applied Management 20 (2). DOI: 10.21818/001c.14180 .
- **DeZIM – Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (2022):** Rassistische Realitäten. Wie setzt sich Deutschland mit Rassismus auseinander? Auftaktstudie zum Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (NaDiRa). Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.rassismusmonitor.de/studie-rassistische-realitaeten/> .
- **DGB Baden-Württemberg (2019):** Position: Vorschläge für einen attraktiven öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg. Stuttgart: DGB Baden-Württemberg.
- **Di Stasio, Valentina; Lancee, Bram; Veit, Susanne; Yemane, Ruta (2021):** Muslim by default or religious discrimination? Results from a cross-national field experiment on hiring discrimination. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 47 (6), S. 1305–1326. DOI: 10.1080/1369183X.2019.1622826 .
- **Die Senatorin für Finanzen (Hg.) (2014):** Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund. Ergebnisbericht zur Beschäftigtenbefragung. Bremen: Freie Hansestadt Bremen.
- **Dinkin, Steven. P. (2019):** Use Bystander Communication to Stop Harassing Behavior. Hg. v. TD Magazine. Online verfügbar unter: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/use-bystander-communication-to-stop-harassing-behavior>.

- **Dixon-Fyle, Sundiatu; Dolan, Kevin; Hunt, Dame Vivian; Prince, Sara (2020):** Diversity wins: How inclusion matters. Hg. v. McKinsey & Company. Online verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf> , zuletzt geprüft am 14.06.2023.
- **Dobbin, Frank; Kalev, Alexandra (2017):** Are diversity programs merely ceremonial? Evidence-free institutionalization. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence und Renate E. Meyer (Hg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism. 2. Auflage. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE, S. 808–828.
- **Dobbin, Frank; Kalev, Alexandra (2022):** Getting to diversity. What works and what doesn't. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- **Dobusch, Laura (2017):** Gender, Dis-/ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion? In: Gender Work & Organization 24 (5), S. 487–505. DOI: 10.1111/gwao.12159 .
- **Dondelinger, M. B. (2021):** I am me. In: Training 4, S. 10–11.
- **Drouhot, Lucas G.; Petermann, Sören; Schönwälder, Karen; Vertovec, Steven (2021):** Has the Covid-19 pandemic undermined public support for a diverse society? Evidence from a natural experiment in Germany 44 (5), S. 877–892.
- **DSI – Deutschlandstiftung Integration (2023):** Das Projekt „Vielfalt im Amt“. Online verfügbar unter: <https://www.deutschlandstiftung.net/projekte/vielfalt-im-amt> , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Edelman, Lauren B. (1990):** Legal environments and organisational governance. The expansion of due process in the American workplace. In: American Journal of Sociology 95 (6), S. 1401–1440.
- **Edelman, Lauren B. (1992):** Legal ambiguity and symbolic structures. Organisational mediation of civil rights law. In: American Journal of Sociology 97 (6), S. 1532–1576.
- **Ette, Andreas; Weinmann, Martin (2022):** Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Erklärungsfaktoren der Repräsentation von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Bundesbehörden / Diversity in Germany's public administration. Determinants of the representation of women and people with migration background in federal agencies. In: dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 15 (2), S. 495–521. DOI: 10.3224/dms.v15i2.04 .
- **Ette, Andreas; Schneider, Norbert, Straub, Sophie; Weinmann, Martin (2020):** Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Berlin, Wiesbaden: Beauftragte der Bundesregierung für Migration; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- **Ferdman, Bernardo M. (2014):** The practice of inclusion in diverse organizations. Toward a systemic and inclusive framework. In: Ferdman, Bernardo M. (Hg.): Diversity at work. The practice of inclusion. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, S. 3–54.
- **Fereidooni, Karim (2016):** Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen im Schulwesen. Eine Studie zu Ungleichheitspraktiken im Berufskontext. Wiesbaden: Springer VS.
- **Filsinger, Dieter (2002):** Expertise: Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. Hg. v. Regiestelle E&C der Stiftung SPI. Saarbrücken, Berlin: Stiftung SPI. Online verfügbar unter: <http://www.eundc.de/pdf/07700.pdf> b, zuletzt geprüft am 09.06.2023.
- **Fredette, Christopher; Bradshaw, Patricia; Krause, Heather (2016):** From diversity to Inclusion. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 45 (1_suppl), S. 28–51. DOI: 10.1177/0899764015599456 b.
- **Fulde, Michael; Köppl, Carsten (2020):** Die Unbeachteten. Ein Vergleich der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen. Eine Analyse auf Basis von Kununu-Daten. Berlin: Next:Public Beratungsagentur. Online verfügbar unter: <http://www.nextpublic.de>

ps://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/10/KUNUNU_Studie_Final-1.pdf , zuletzt geprüft am 02.03.2023.

- **Gächter, August (2017):** Diversity Management als Anti-Diskriminierungsstrategie. In: Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Gökçen Yüksel, Emine (Hg.): Handbuch Diskriminierung. Wiesbaden: Springer VS, S. 657–682.
- **Gaul, Patty (2020):** A long road ahead for discovering. In: TD: Talent Development 70 (2), S. 2–4.
- **Gay, Wendy; Bamford, David (2007):** A case study into the management of racial diversity within an NHS teaching hospital. In: International Journal of Public Sector Management 20 (4), S. 257–271. DOI: 10.1108/09513550710749996 .
- **GIZ (2021):** Interview: „Vielfalt ist das, was uns ausmacht“. GIZ-Website. Online verfügbar unter: <https://www.giz.de/de/mediathek/69242.html> , zuletzt aktualisiert am 16.12.2021, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **GIZ (2023a):** GIZ – ein ausgezeichnete Arbeitgeber. GIZ-Website. Online verfügbar unter: <https://www.giz.de/de/jobs/arbeitgeber.html> , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **GIZ (2023b):** Identität. GIZ-Website. Online verfügbar unter: https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/98.html , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **GIZ (2023c):** Der Bewerbungsprozess. GIZ-Website. Online verfügbar unter: <https://www.giz.de/de/jobs/96378.html> , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Gogolin, Ingrid (2008):** Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule. Internationale Hochschulschriften 101, 2. Auflage. Münster: Waxmann Verlag. Online verfügbar unter: <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/74485> .
- **Göhlich, Michael (2012):** Organisationen und kulturelle Differenz. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Öztürk, Halit; Engel, Nicolas (Hg.): Organisation und kulturelle Differenz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1–22.
- **Gomolla, Mechthild (2002):** Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Unter Mitarbeit von Frank-Olaf Radtke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Gomolla, Mechthild (2012):** Interventionen gegen Diskriminierung und Ungleichheit als Aufgabe pädagogischer Organisationen. Konzeptionelle Überlegungen und Praxisbeispiele. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Öztürk, Halit; Engel, Nicolas (Hg.): Organisation und kulturelle Differenz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25–36.
- **Gräfe-Geusch, Annett; Arnu, Hannah; Zajak, Sabrina (i. E.):** Wie kommt Vielfalt ins Amt? Diversität in der Bundesverwaltung als Prozess. In: Bostancı, Seyran; Ramadan, Ebtisam; Albrecht, Yvonne (Hg.): Konflikte um Vielfalt? Demokratieförderung und Antidiskriminierungspolitik in der Postmigrationsgesellschaft. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- **Griese, Christiane; Marburger, Helga (Hg.) (2012a):** Interkulturelle Öffnung. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg.
- **Griese, Christiane; Marburger, Helga (2012b):** Interkulturelle Öffnung. Genese, Konzepte, Diskurse. In: Griese, Christiane; Marburger, Helga (Hg.): Interkulturelle Öffnung. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg, S. 1–23.
- **Gröschke, Daniela (2016):** Perceive it or forget it? Diversity between Objectivity and Subjectivity. In: Braedel-Kühner, Cordula; Müller, Andreas (Hg.): Re-thinking Diversity. Wiesbaden: Springer VS, S. 35–53.
- **Haupt, Anica; Bouncken, Ricarda B. (2013):** Umgang und Nutzung von Diversität in Krankenhäusern – Interviews mit Führungskräften. In: Bouncken, Ricarda B.; Pfannstiel, Mario A.; Reuschl, Andreas J. (Hg.): Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I. Wiesbaden: Springer VS, S. 345–366.
- **Heath, Anthony F.; Di Stasio, Valentina (2019):** Racial discrimination in Britain, 1969–2017: a meta-analysis of field experiments on racial discrimination in the British labour market. In: The British

journal of sociology 70 (5), S. 1774–1798. DOI: 10.1111/1468-4446.12676 .

- **Heger, Katharina; Heft, Kathleen (2022):** Vergeschlechtlichte Macht. Das intersektionale Geschlechterverhältnis in bundesdeutschen Eliten. DeZIM Research Notes 11, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/publikation-detail/vergeschlechtlichte-macht/> .
- **Heimerdinger, Timo (2017):** Machen Trachten Menschen schläge? Vestimentäre Praktiken alpiner Selbstessentialisierung. In: *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*. Unter Mitarbeit von Stefan Hirschauer. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 172–202. DOI: doi.org/10.5771/9783845292540-173 .
- **Hinz-Rommel, Wolfgang (1994):** Interkulturelle Kompetenz. Ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit. Münster, New York: Waxmann.
- **Hinz-Rommel, Wolfgang (1995a):** Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste. In: Hinz-Rommel, Wolfgang; Barwig, Klaus (Hg.): *Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 129–140.
- **Hinz-Rommel, Wolfgang (1995b):** Kompetenz und Öffnung. Die Debatte um interkulturelle Öffnung im Kontext. In: Hinz-Rommel, Wolfgang; Barwig, Klaus (Hg.): *Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 9–22.
- **Hirschauer, Stefan; Boll, Tobias (2017):** Un/doing Differences. Zur Theorie und Empirie eines Forschungsprogramms. In: Hirschauer, Stefan (Hg.): *Un/doing differences. Praktiken der Humandifferenzierung*. 1. Auflage. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 7–26.
- **Hirsh, C. Elizabeth (2009):** The strength of weak enforcement: the impact of discrimination charges, legal environments, and organizational conditions on workplace segregation. In: *American Sociological Review* 74 (2), S. 245–271. DOI: 10.1177/000312240907400205 .
- **Hussain, Asifa; Ishaq, Mohammed (2008):** Managing race equality in Scottish local councils in the aftermath of the Race Relations (Amendment) Act 2000. In: *International Journal of Public Sector Management* 21 (6), S. 586–610. DOI: 10.1108/09513550810896488 .
- **Icks, Annette; Bijedic, Teita; Kay, Rosmarie, Latzke, Philipp; Merx, Andreas (2021):** Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online verfügbar unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskr_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=2 , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Imahori, T. Todd; Lanigan, Mary L. (1989):** Relational model of intercultural communication competence. In: *International Journal of Intercultural Relations* 13 (3), S. 269–286. DOI: 10.1016/0147-1767%2889%2990013-8 .
- **ILO – International Labour Organization (2022):** Transforming Enterprises through diversity and inclusion. Geneva: International Labour Organization. Online verfügbar unter: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_841348/lang--en/index.htm .
- **Janda, Constanze; Herbig, Milena (2022):** Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Ein Rechtsgutachten. FES Diskurs, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- **Kalev, Alexandra; Dobbin, Frank; Kelly, Erin (2006):** Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. In: *American Sociological Review* 71 (4), S. 589–617. DOI: 10.1177/000312240607100404 .
- **Kelly, Erin; Dobbin, Frank (1998):** How affirmative action became diversity management. Employer responses to antidiscrimination law, 1961 to 1996. In: *The American Behavioral Scientist* 41 (7), S. 960–984.

- **Kennett, Miranda (2007):** First-Class Coach. In: Management Today, 01.11.2007, Online verfügbar unter: <https://www.managementtoday.co.uk/search/articles?keywords=kennett&headlinesOnly=False> , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Kollmorgen, Raj; Vogel, Lars; Zajak, Sabrina (Hg.) (2024):** Ferne Eliten. Die Unterrepräsentation von Ostdeutschen und Menschen mit Migrationshintergrund. Wiesbaden: Springer VS.
- **Koopmans, Ruud; Veit, Susanne; Yemane, Ruta (2018):** Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung. WZB Discussion Paper 104, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- **Kronenbitter, Lara; Aalders, Sophia; Meksem, Miriam; Schleifer, Janne; Beigang, Steffen (2022):** Diskriminierungserfahrungen in Sachsen. Zentrale Ergebnisse einer Betroffenenbefragung, sächsischen Bevölkerungsbefragung und bundesweiten Vergleichsbefragung. Zusammenfassung. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/publikation-detail/diskriminierungserfahrungen-in-sachsen> .
- **Kronenbitter, Lara; Aalders, Sophia; Meksem, Miriam; Schleifer, Janne; Beigang, Steffen (2023):** Diskriminierung erlebt?! Diskriminierungserfahrungen und diskriminierungsrelevante Einstellungen in Sachsen. Hg. v. Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung. Baden-Baden: Nomos.
- **Kühn, Boris; Gluns, Danielle (2022):** Vernetzte Daten, vernetzte Behörden? Datenmanagement, Datenschutz und Kooperation in der lokalen Integrationsarbeit. 1. Auflage. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2022032214461376084005> .
- **Kulturstiftung des Bundes (2022):** Diversitätskompass. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm. Berlin: Kulturstiftung des Bundes.
- **Lang, Christine (2019):** Die Produktion von Diversität in städtischen Verwaltungen. Wandel und Beharrung von Organisationen in der Migrationsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- **Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen; Baer, Susanne (2009):** Leitprinzip Gleichstellung? 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung. In: GENDER. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft 1 (1), S. 125–139. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-393445> .
- **Lindau, Anja (2010):** Verhandelte Vielfalt. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter: <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=750081> .
- **Loafman, Lucas; Little, Andrew (2014):** Race, employment, and crime: The shifting landscape of disparate impact discrimination based on criminal convictions. In: American Business Law Journal 51 (2), S. 251–314. DOI: 10.1111/ablj.12028 .
- **Löser, Jessica M.; Werning, Rolf (2015):** Inklusion – allgegenwärtig, kontrovers, diffus? In: Erziehungswissenschaft 26 (2), S. 17–24. DOI: 10.3224/ezw.v26i2.21066 .
- **Martin, Barbara; Jones, Jaqueline; Miller, Matthew; Johnson-Koenke, Rachel (2020):** Health Care Professionals' Perceptions of Pay-for-Performance in Practice: A Qualitative Metasynthesis. In: Inquiry: The Journal of Health Care, Organization, Provision, and Financing 57, S. 1–17.
- **Martine, Wiltzius; Karakasoglu, Yasemin (2012):** Diversity Management an Grundschulen? Erkenntnisse, Ansätze und Herausforderungen. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Öztürk, Halit; Engel, Nicolas (Hg.): Organisation und kulturelle Differenz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95–104.
- **McKeown, E. (2010):** Answering for bias in the workplace. In: T + D 64 (5), S. 22.
- **McKinsey Company (2019):** Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. Online verfügbar: <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20>

and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20ffentlicher%20sektor.ashx .

- **McMurray, Adela J.; Karim, Azharul; Fisher, Greg (2010):** Perspectives on the recruitment and retention of culturally and linguistically diverse police. In: Cross Cultural Management 17 (2), S. 193–210. DOI: 10.1108/13527601011038741 .
- **Mecheril, Paul (2013 [2002]):** „Kompetenzlosigkeitskompetenz“. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In: Auernheimer, Georg (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–35.
- **Medina, S. (2019):** HR: A Key to Diversity and Inclusion Success. In: Journal of Financial Planning 32 (5), S. 16.
- **Merx, Andreas; Lewicki, Aleksandra; Schlenzka, Nathalie; Vogel, Katrin (2021):** Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, sozioökonomischer und religiöser Diversität. Ein Gutachten mit Empfehlungen für die Praxis. Essen: Stiftung Mercator. Online verfügbar unter: <https://www.stiftung-mercator.de/de/publikationen/diskriminierungsrisiken-und-handlungspotenziale-im-umgang-mit-kultureller-soziooekonomischer-und-religioeser-diversitaet/> , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977):** Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83 (2), S. 340–363.
- **Milman, Noa; Ajayi, Folashade; Della Porta, Donatella; Doerr, Nicole; Kocyba, Piotr; Lavizzari, Anna; Reiter, Herbert; Płucienniczak, Piotr; Sommer, Moritz; Steinhilper, Elias; Zajak, Sabrina (2021):** Black Lives Matter in Europe. Transnational diffusion, local translation and resonance of anti-racist protest in Germany, Italy, Denmark and Poland. DeZIM Research Notes 6, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/publikation-detail/black-lives-matter-in-europe/> .
- **Miralles-Quirós, María; Miralles-Quirós, José (2018):** The value relevance of environmental, social, and governance performance: the Brazilian case. In: Sustainability 10 (3), S. 574. DOI: 10.3390/su10030574.
- **Nentwich, Julia; Biswanger, Christa (2020):** Schwerpunktthema: Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“? In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management: ZDfm 5 (2), S. 2367–3060.
- **Next:Public (2019):** Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit. Berlin: Next:Public Beratungsagentur. Online verfügbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf , zuletzt geprüft am 02.03.2023.
- **Next:Public (2022):** Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin: Next:Public Beratungsagentur. Online verfügbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf , zuletzt geprüft am 02.03.2023.
- **Nkomo, Stella M. (2014):** Inclusion. Old wine in new bottles? In: Ferdman, Bernardo M. (Hg.): Diversity at work. The practice of inclusion. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, S. 580–592.
- **Nonet, Philippe; Selznick, Philip (1978):** Law and society in transition. Toward responsive law. New York: Octagon Books.
- **Noon, Mike (2007):** The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. In: Work, Employment and Society 21 (4), S. 773–784. DOI: 10.1177/0950017007082886 .
- **Ortlieb, Renate; Stadler, Martin (2011):** Der Staat als Arbeitgeber von Beschäftigten mit Migrationshintergrund: Eine empirische Analyse von Personalpraktiken in der öffentlichen Verwaltung Österreichs. In: Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations 18 (1–2), S. 60–77.

- **Page, Matthew J.; McKenzie, Joanne E.; Bossuyt, Patrick M.; Boutron, Isabelle; Hoffmann, Tammy C.; Mulrow, Cynthia D. et al. (2021):** The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. In: *Systematic Reviews* 10 (1), S. 89. DOI: 10.1186/s13643-021-01626-4 .
- **PD (2020):** Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber. PD-Impulse. Online verfügbar unter: https://www.pd-g.de/assets/PD-Impulse/201001_PD-Impulse_Verwaltung_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf , zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Phomphakdy, Ratsamy; Kleiner, Brian H. (1999):** How to eliminate discrimination in the workplace. In: *Equal Opportunities International* 18 (2–4), S. 43–46. DOI: 10.1108/02610159910785808 .
- **Prümper, Jochen; Brutzki, Ute; Felder-Roussety, Timotheus; Härtwig, Christian; Mohrmann, Anita; Peters, Marie; Sachse, Katharina (2017):** Vielfalt in Betrieb und Verwaltung. Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung. Studien der Hans-Böckler-Stiftung 346, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- **Quillian, Lincoln; Pager, Devah; Hexel, Ole; Midtbøen, Arnfinn H. (2017):** Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 114 (41), S. 10870–10875. DOI: 10.1073/pnas.1706255114 .
- **RAA – Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie e. V. (Hg.) (2017):** Diversitätsorientiert Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin, Berlin. Online verfügbar unter: <https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSATZE.pdf> .
- **Robinson, S. (2018):** Doubling Down on Diversity. In: *Food and Nutrition Magazine* 40 (4), S. 20–23. Online verfügbar unter: <https://foodandnutrition.org/from-the-magazine/doubling-down-on-diversity-the-journey-to-amore-diverse-field/> .
- **Ruben, Brent D. (1989):** The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. In: *International Journal of Intercultural Relations* 13 (3), S. 229–240. DOI: 10.1016/0147-1767(89)90011-4 .
- **Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Emine Gökçen (2017):** Einleitung: Interdisziplinäre Diskriminierungsforschung. In: Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Emine Gökçen (Hg.): *Handbuch Diskriminierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- **Schiller, Maria; Lang, Christine; Schönwälder, Karen; Moutselos, Michalis (2020):** Vielfalt and diversité: how local actors in France and Germany evaluate immigration and socio-cultural heterogeneity. In: *Comparative Migration Studies* 8 (1), S. 1–17. DOI: 10.1186/s40878-020-00205-1 .
- **Sdunzik, Jennifer; Bampoh, Daniel K.; Sinfield, Joseph V.; McDavid, Lindley; Burgess, Daniel; Burgess, Wilella D. (2022):** An interdisciplinary perspective on private sector engagement in cross-sector partnerships: The why, where, and how. In: *Business and Society Review* 127 (3), S. 591–616. DOI: 10.1111/basr.12283 .
- **Sealy, Thomas (2018):** Multiculturalism, interculturalism, „multiculture“ and super-diversity: Of zombies, shadows and other ways of being. In: *Ethnicities* 18 (5), S. 692–716. DOI: 10.1177/1468796817751575 .
- **Shen, Jie; D’Netto, Brian; Tang, Jiong (2010):** Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. In: *The International Journal of Human Resource Management* 21 (12), S. 2156–2172. DOI: 10.1080/09585192.2010.509622 .
- **Skrentny, John David (2014 [2002]):** The minority rights revolution. Cambridge (Mass.), London: Belknap Press of Harvard University Press. Online verfügbar unter: <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=3300032> .

- **Statistisches Bundesamt (2023):** 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html> , zuletzt geprüft am 24.05.2023.
- **Stewart, Carol (2016):** How diverse is your pipeline? Developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. In: *Industrial and Commercial Training* 48 (2), S. 61–66. DOI: 10.1108/ICT-09-2015-0059 .
- **Stringfellow, Emma (2012):** Trade unions and discourses of diversity management: A comparison of Sweden and Germany. In: *European Journal of Industrial Relations* 18 (4), S. 329–345. DOI: 10.1177/0959680112461094 .
- **Taliento, Marco; Favino, Christian; Netti, Antonio (2019):** Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: evidence of a corporate „sustainability advantage“ from Europe. In: *Sustainability* 11 (6), S. 1738. DOI: 10.3390/su11061738 .
- **Veit, Susanne; Thijsen, Lex (2021):** Almost identical but still treated differently: hiring discrimination against foreign-born and domestic-born minorities. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Special Issue: Ethnic discrimination in the labour market: Comparing groups across contexts. Results from a cross-national field experiment 47 (6), S. 1285–1304.
- **Vertovec, Steven (2007):** Super-diversity and its implications. In: *Ethnic and Racial Studies* 30 (6), S. 1024–1054. DOI: 10.1080/01419870701599465 .
- **Vertovec, Steven (2012):** „Diversity“ and the social imaginary. In: *European Journal of Sociology* 53 (3), S. 287–312. DOI: 10.1017/S000397561200015X .
- **Vertovec, Steven (Hg.) (2015):** Routledge international handbook of diversity studies. 1. Auflage. London, New York: Routledge.
- **Vertovec, Steven (2019):** Talking around super-diversity. In: *Ethnic and Racial Studies* 42 (1), S. 125–139. DOI: 10.1080/01419870.2017.1406128 .
- **Vertovec, Steven (2021):** The social organization of difference. In: *Ethnic and Racial Studies* 44 (8), S. 1273–1295. DOI: 10.1080/01419870.2021.1884733 .
- **Visser, Martijn; van Eck, Nees Jan; Waltman, Ludo (2021):** Large-scale comparison of bibliographic data sources: Scopus, Web of Science, Dimensions, Crossref, and Microsoft Academic. In: *Quantitative Science Studies* 2 (1), S. 20–41. DOI: 10.1162/qss_a_00112 .
- **Vogel, Lars; Zajak, Sabrina (2020):** Teilhabe ohne Teilnahme? Wie Ostdeutsche und Menschen mit Migrationshintergrund in der bundesdeutschen Elite vertreten sind. DeZIM Research Notes 4, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/publikation-detail/teilhabe-ohne-teilnahme-wie-ostdeutsche-und-menschen-mit-migrationshintergrund-in-der-bundesdeutschen-elite-vertreten-sind/>.
- **White, James D. (2022):** How to build an anti-racist company. In: *Harvard Business Review* Mai–Juni.
- **Yang-Clayton, Kathleen; Richardson, Kimberly (2021):** Operationalizing racial equity: beginning from within your organization. In: *Public Management* 103 (9).
- **Ye, Junjia (2015):** Situating diversity in the global city. Emerging challenges and possibilities in Singapore. In: Vertovec, Steven (Hg.): *Routledge international handbook of diversity studies*. 1. Auflage. London, New York: Routledge, S. 173–180.
- **Zajak, Sabrina; Sommer, Moritz; Steinhilper, Elias (2023):** Zivilgesellschaft. In: Scharrer, Tabea; Glorius, Birgit; Kleist, Olaf; Berlinghoff, Marcel (Hg.): *Flucht- und Flüchtlingsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Studium*. Baden-Baden: Nomos.
- **Zanoni, Patrizia; Janssens, Maddy; Benschop, Yvonne; Nkomo, Stella (2010):** Guest editorial: unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. In: *Organization* 17 (1), S. 9–29. DOI: 10.1177/1350508409350344.

ÜBER DIE AUTORINNEN

Dr. Annett Gräfe-Geusch

Annett Gräfe-Geusch ist Postdoktorandin am Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Ihre Forschung fokussiert auf (migrationsbedingte) Diversität, Diskriminierung, Rassismus und organisationalen Wandel. Derzeit arbeitet sie in einem multimedialen Forschungsprojekt zur Diversität in der Bundesverwaltung. 2021 hat sie den Elizabeth Sherman Swing Award der Comparative and International Education Society sowie den Best Paper Prize des Radicalism and Violence Research Network des Council for European Studies gewonnen. Ihre Dissertation zum Umgang mit Diversität in der Berliner Sekundarschule belegte den 2. Platz beim NYU Steinhardt Outstanding Dissertation Award 2020. Sie hat zu Global Citizenship Education und mit Cynthia Miller-Idriss zu rechtsextremen Jugendidentitäten publiziert. Zu ihren neuesten Publikationen gehören ein Buchkapitel mit Cynthia Miller-Idriss mit dem Titel „Fitting in, standing out: far-right youth style and commercialization in Germany“ sowie mit Hannah Arnu und Sabrina Zajak der Projektbericht *Wie kommt die Vielfalt ins Amt? Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess*.

Dr. Jennifer Sdunzik

Jennifer Sdunzik ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Evaluation Learning and Research Center an der Purdue University in Indiana, USA. Sie hat ihr Bachelor- und Masterstudium in Amerikanistik und Spanisch an der Humboldt-Universität zu Berlin absolviert, bevor sie an der Purdue University in Amerikanistik promovierte. Als interdisziplinäre Sozialwissenschaftlerin verknüpft sie archivische, raumbezogene (GIS) und ethnografische Forschungsmethoden, um die Hinterlassenschaften interkultureller Konfrontationen auf lokaler und globaler Ebenen zu verstehen. Ihr erstes Buch *The geography of hate. The Great Migration through small-town America* (2023) untersucht, wie amerikanische Kleinstädte den demografischen und kulturellen Wandel, den die Große Migration (die langanhaltende Abwanderung von Afroamerikaner*innen aus den Südstaaten in den Norden der USA im 20. Jahrhundert) auslöste, bewältigten, und enthüllt eine Vielzahl von ausgrenzenden Verhaltenspraktiken und Handlungsmechanismen. Ihre wissenschaftlichen Beiträge im Bereich Diversität, *race*, Aktivismus, Bildung und Organisationskulturen und -strukturen sind in zahlreichen akademischen Zeitschriften – wie *Women, Gender and Families of Color*, *Professional Development in Education* und *Business Strategy and Development* – erschienen.

ÜBER DAS PROJEKT

Zurzeit vollzieht sich ein demografischer und sozialer Wandel, sowohl in der Gesellschaft als auch in der Bundesverwaltung. Dies erfordert eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung der Bundesverwaltung – zum einen, damit die bestehende Diversität der Gesellschaft sich in der Verwaltung widerspiegelt, und zum anderen, weil Diversität eine wesentliche Voraussetzung für Multiperspektivität und somit einen zentralen Qualitätsstandard der Verwaltung darstellt. Das Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung“ untersucht die Hürden und strukturellen Zugangsbeschränkungen für Menschen mit diskriminierungsrelevanten Merkmalen (z. B. Migrationshintergrund) am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Daran anschließend soll eine Diversitätsstrategie für das BMFSFJ inklusive konkreter Handlungsempfehlungen entwickelt werden, um die Diversität im Ministerium zu steigern, Diskriminierung im Berufsalltag zu vermeiden und strukturelle Hürden für Menschen außerhalb des Ministeriums zu minimieren. Die Studie wurde zwischen Juli 2021 und Dezember 2023 durchgeführt und durch das BMFSFJ gefördert.

Weitere Informationen zum Projekt unter:

➔ www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/diversitaet-in-der-bundesverwaltung-dibu-2-20/

IMPRESSUM

© Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V., 2024.
Alle Rechte vorbehalten.

Gräfe-Geusch, Annett und Sdunzik, Jennifer (2024):
Diversität, aber wie? Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. DeZIM Working Papers 2, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

DeZIM Working Papers geben die Auffassung der Autor*innen wieder.

Herausgeber



Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V.

Mauerstraße 76
10117 Berlin

+49 (0)30 200 754 130

presse@dezim-institut.de

www.dezim-institut.de

Autorinnen

**Dr. Annett Gräfe-Geusch und
Dr. Jennifer Sdunzik**

Redaktion

Maren Seidler

Lektorat

Text-Arbeit, Karolin Nedelmann

Korrektorat

Eleni Pavlidou

Layout

neonfisch.de

Covergestaltung und Satz

Linda Wölfel

ISBN

978-3-948289-69-0

Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) forscht zu Integration und Migration, zu Konsens und Konflikten, zu gesellschaftlicher Teilhabe und zu Rassismus. Es besteht aus dem DeZIM-Institut und der DeZIM-Forschungsgemeinschaft. Das DeZIM-Institut hat seinen Sitz in Berlin-Mitte. In der DeZIM-Forschungsgemeinschaft verbindet sich das DeZIM-Institut mit sieben anderen Einrichtungen, die in Deutschland zu Migration und Integration forschen. Das DeZIM wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

