

VIELFALTSHECK DIAKONIE UND KIRCHEN

Projektbericht und Ergebnisse



INHALTSVERZEICHNIS

1	Grußwort	4
2	Motivation und Ziel	5
3	Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung	6
4	Durchführung des Vielfaltschecks	8
5	Ergebnisse	11
6	Handlungsempfehlungen	15
7	Anhang	18

1. GRUSSWORT

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleg*innen,

wir haben uns »checken« lassen! Die Diakonie Deutschland sieht sich als Anwältin für die gerechte Teilhabe aller Menschen in der Gesellschaft und muss ihre Arbeit stets auch kritisch hinterfragen. Diakonie will Menschen in all ihren Facetten annehmen und eine inklusive Diakonie sein. Wie vielfaltsbewusst arbeiten nun also diakonische Einrichtungen? Wo liegen dabei diakonische Stärken, wo gibt es Schwachstellen und was sind die Stolpersteine auf dem Weg?

Kennen.Lernen. Eine Initiative für Vielfalt und Begegnung – Im Rahmen des Schwerpunktthemas von 2018 bis 2020 haben sich diakonische und kirchliche Organisationen stellvertretend für Diakonie und Kirche einer Beurteilung unterzogen. In Kooperation mit DeutschPlus e. V. wurden im letzten Jahr fünf Einrichtungen auf ihre Diversitätsorientierung hin untersucht. Ziel war es, einen inhaltlich detaillierten und möglichst aussagekräftigen Eindruck über den momentanen Stand der Diversitätsorientierung und Interkulturellen Öffnung in den Einrichtungen zu erhalten, um im Anschluss Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung diakonischer Praxis entwickeln zu können.

Die Träger und Einrichtungen, die an dem Check teilnahmen, sind sowohl im städtischen als auch ländlichen Raum tätig, kommen aus Nord-, Ost-, Süd- und Westdeutschland und bilden verschiedene Arbeitsfelder ab. Der Prozess wurde von einer Begleitgruppe von Expert*innen aus Diakonie, Kirche und Wissenschaft begleitet, um die Übertragung der Ergebnisse in den Verband zu gewährleisten. Mit der neuen deutschen Organisation DeutschPlus hatten wir in diesem Projekt eine Berater*in zur Seite, die uns insbesondere aus postmigrantischer Sicht auf Marginalisierungs- und Diskriminierungsrisiken aufmerksam gemacht hat.

Die Ergebnisse der individuellen Vielfaltschecks finden Sie gebündelt in diesem Projektbericht. Sie werden sehen, die diakonische Arbeit ist auf den Prüfstand gestellt worden, teilweise sehr kritisch. Diesen hohen Qualitätsstandards für vielfaltsbewusste Arbeit haben sich die teilnehmenden Einrichtungen und Träger beispielhaft gestellt, damit wir als Verband daraus lernen und Verbesserungspotenzial für vielfaltsbewusste diakonische Arbeit identifizieren können.

Wir konnten feststellen, dass es gute Ansätze innerhalb der Diakonie gibt. Bereits das große Interesse von Einrichtungen an dem Vielfaltscheck zeigt eine fortschreitende Sensibilisierung für das Thema Diversität in Diakonie und

Kirche. Im Check konnten viele Potenziale gefunden werden, um Verbesserungen und Anregungen für die Zukunft zu gewinnen. Es zeigt sich jedoch auch, dass sich Strukturen verändern und Voraussetzungen für mehr Diversität geschaffen werden müssen. So muss etwa die Teilhabe von Minderheiten und marginalisierten Gruppen gestärkt werden, insbesondere in der Möglichkeit, ihr Arbeitsumfeld mitzugestalten. Erst so kann Vielfalt bereichernd wirken.

Mein Dank gilt allen Mitarbeitenden der teilnehmenden Einrichtungen und Träger für ihr Engagement und ihre Offenheit, Diakonie weiterzuentwickeln. DeutschPlus danke ich für das uns entgegengebrachte Vertrauen und die gelungene Zusammenarbeit.

Nur durch die unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten kann sich die Diakonie weiterentwickeln und ihrer Aufgabe, den Menschen zu dienen, gerecht werden. Dazu brauchen wir neue Perspektiven, um zukünftig der sich wandelnden Gesellschaft gerecht zu werden. Der Vielfaltscheck ist ein Schritt hin, diesen Anspruch zu erfüllen. Nun ist ein Werkzeug erprobt, das auf aktuellem Standard der Organisationsentwicklung einen analytischen Blick auf den Ist-Stand vielfaltsbewusster Arbeit in Diakonie und Kirchen ermöglicht. Ich hoffe, dieser Bericht wird Selbstreflexionsprozesse in diakonischen und kirchlichen Organisationen anregen. Denn Diversitätsorientierung ist ein Qualitätsmerkmal diakonischer Arbeit - jetzt und in der Zukunft.



Maria Loheide
Vorstand Sozialpolitik
Diakonie Deutschland

2. MOTIVATION UND ZIEL

Diversitätsorientierung und Interkulturelle Öffnung sind Querschnittsthemen diakonischer Arbeit in ganz Deutschland. Trotz bereits weit verbreiteter Grundkenntnisse fehlt es bisher jedoch an vielen Stellen – vor allem bei kleineren Einrichtungen und Trägern – an systemischer Organisationsentwicklung im Bereich Diversität sowie an Erfahrungen, wie diversitätsorientiertes Arbeiten auf ihre diakonische Weise aussehen kann. Der Vielfaltsscheck Diakonie und Kirchen setzt genau da an: Was bedeutet es für ein Arbeitsfeld, eine Organisation und für eine Region, diakonische Arbeit für eine vielfältiger werdende Gesellschaft aufzustellen?

Das Projekt »Vielfaltscheck Diakonie und Kirchen« findet als ein Baustein des Schwerpunktthemas »Kennen.Lernen. – Eine Initiative für Vielfalt und Begegnung« der Diakonie Deutschland statt. Grundlage für die Themensetzung ist die Überzeugung der Diakonie Deutschland, dass Vielfaltorientierung, Interkulturelle Öffnung und Inklusion als Querschnittsthemen relevant für alle diakonischen und kirchlichen Arbeitsfelder sind. Grundüberzeugung der Diakonie Deutschland ist:

»Eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt ist zu fördern und zugleich muss allen Formen der Diskriminierung und des Rassismus eine klare Absage erteilt werden.«¹

Diakonische Organisationen haben den Auftrag, Informations-, Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote bereitzustellen. Um diesem Auftrag gerecht zu werden und hierbei eine Vorbildrolle für andere Akteur*innen einnehmen zu können, bedarf es einer kontinuierlichen glaubhaften und nachhaltigen Weiterentwicklung, die einen konsequent kritischen Blick sowohl auf die inneren als auch auf die äußeren Strukturen benötigt. Dabei unterliegt das Feld der Sozialen Arbeit in besonderem Maße der Anforderung, eine selbstreflexive und kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen zu suchen und zur Grundlage des eigenen Handelns zu machen.

Ziel des Projektes »Vielfaltscheck Diakonie und Kirchen« war, fünf ausgewählten kirchlich-diakonischen Einrichtungen und Trägern eine Kurz-Analyse zur eigenen Vielfaltorientierung zu ermöglichen und darauf aufbauend Handlungsmöglichkeiten für die Weiterentwicklung der Organisation zu entwerfen. Die Ergebnisse der Vielfaltchecks werden in diesem Gesamtbericht dokumentiert und damit allen diakonischen und kirchlichen Organisationen zur Unterstützung ihrer eigenen diversitätsorientierten Lernprozesse zugänglich gemacht.

¹ www.diakonie.de/kennenlernen

3. DIVERSITÄTSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Der Handlungsansatz und seine Grundlagen

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (DOE) hat zum Ziel, gesellschaftliche Vielfalt innerhalb von Organisationen abzubilden – d. h. in Organisationen gleichzeitig Verschiedenheit wiederzugeben und Gleichberechtigung zu ermöglichen.

Die rechtlichen Grundlagen für die Umsetzung diversitätsorientierter Organisationsentwicklung bilden sowohl die UN-Menschenrechtscharta und EU-Richtlinien als auch Gesetze auf Bundesebene wie das Grundgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bzw. auf Landesebene die Landesgleichstellungsgesetze.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung beruht der Ansatz auf dem Wissen, dass Diskriminierungen und Machtverhältnisse in Gesellschaften eingeschrieben sind. Dies spiegelt sich auch in Organisationen mit sozialer und zivilgesellschaftlicher Ausrichtung wie der Diakonie wider. So sind Diskriminierungsrisiken strukturell und institutionell, etwa in Gewohnheiten alltäglichen Handelns, verankert und werden so gesellschaftlich fortgeführt. Auf institutioneller Ebene können diakonische Einrichtungen dagegen eintreten, ihre Mitarbeitenden können sich individuell dagegen einsetzen.

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist ein (selbst-)reflexiver Lern- und Veränderungsprozess, der die Herstellung von Teilhabe und Chancengerechtigkeit in allen Bereichen der Organisation, unabhängig von Diversitätsdimensionen wie Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, ethnischer Herkunft und Phänotyp, Religion und Weltanschauung, sozioökonomischer Herkunft u. a. zum Ziel hat und einen anerkennenden und wertschätzenden Umgang mit Vielfalt etabliert und verankert. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung kann auch als umfassende präventive Strategie verstanden werden, um Benachteiligungen in allen Bereichen von vornherein zu verhindern.

Die Beratungshaltung, Vorgehensweisen und Methoden diversitätsorientierter Organisationsentwicklung beruhen auf den Grundlagen des Fairness- und Antidiskriminierungsansatzes und des Lern- und Effektivitätsansatzes gepaart mit einer systemischen Herangehensweise.

Handlungsfelder

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung umfasst alle Handlungsfelder einer Organisation.

Organisationsstruktur

Das Handlungsfeld Organisationsstruktur umfasst die Verwaltungsstruktur und das System von offiziellen Richtlinien einer Organisation. Dazu gehören die Räumlichkeiten ebenso wie der Zuschnitt von Arbeitsbereichen und Verantwortlichkeiten sowie die festgelegten Arbeitsprozesse. Organisationsstrukturen stellen Weichen, die die Organisation langfristig formen. Sie bestimmen u. a., wer Zugang zur Organisation als Mitarbeitende*r oder Hilfesuchende*r hat und mit wie vielen oder wenigen Widerständen, Mühen und Verletzungen ein Dasein für unterschiedliche Personen in der Organisation verbunden ist.

Organisationskultur

Organisationskultur meint die impliziten und expliziten sozialen Regeln des Miteinanders, die verhaltensprägenden Normen und Werte in einer Organisation. Solche werden in der Regel insbesondere von denen geprägt, die soziale und strukturelle Macht innehaben, z. B. den Führungskräften oder Angehörigen der Mehrheitsgesellschaft. Die Organisationskultur hat großen Einfluss darauf, in welchem Ausmaß gesellschaftliche Ausschlüsse im Arbeitsalltag, insbesondere in Entscheidungsprozessen, (re-)produziert werden, auch wenn das häufig unbeabsichtigt ist.

Personal

Zum Bereich Personal gehören alle auf das Personalmanagement bezogenen Prozesse, angefangen bei der Personalrekrutierung und -auswahl bis hin zu den Exit-Gesprächen, wenn Mitarbeitende die Organisation wieder verlassen. Das umfasst auch die Personalentwicklung und -förderung sowie Fragen der Bezahlung und Beförderung.

Angebote und Dienstleistungen

Dienstleistungen und Angebote von Einrichtungen sprechen entweder implizit oder explizit bestimmte Zielgruppen an. Die Gestaltung von Angeboten und Dienstleistungen beeinflusst, ob sie für alle erreichbar und auch für verschiedene Lebensrealitäten nützlich sind.

Kommunikation

Zum Handlungsfeld Kommunikation gehören sowohl die interne Kommunikation mit den Mitarbeitenden als auch die Kommunikation nach außen, wie z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit, der Ansprache von Zielgruppen oder auch in der Anwerbung potentieller Angestellter und Honorarkräfte. Aspekte, die dabei betrachtet werden, sind Kommunikationskanäle, benutzte Sprache und Bilder sowie Inhalte und Botschaften, die kommuniziert werden.

Kooperation

Das Handlungsfeld Kooperation umfasst einerseits die Grundsätze und Prozesse zur Auswahl von externen Organisationen mit dem Ziel des Austauschs und/oder der Zusammenarbeit. Zum anderen wird die Gestaltung und Qualität der Zusammenarbeit untersucht. Kooperationen, insbesondere mit sogenannten Selbstorganisationen und Antidiskriminierungsstellen, sind ein erprobter Weg, um die eigene Diversitätsorientierung informiert auszurichten, beispielsweise in der Konzeptionierung und der Evaluierung von Angeboten oder der Gestaltung von Beschwerdestrukturen.

Qualitätskriterien

Die Indikatoren für erfolgreiche diversitätsorientierte Organisationsentwicklung sind von der konkreten Zieleplanung abhängig. Orientierung geben folgende generelle Qualitätskriterien:

- Vielfalt ist gelebte Grundüberzeugung, d. h. Sensibilität für vielfältige und individuelle Hintergründe, Bedarfe und Interessen besteht.
- Menschen mit vielfältigen Hintergründen sind gemäß ihrem Bevölkerungsanteil vertreten und an Entscheidungsprozessen beteiligt.
- Leistungen und Angebote stehen allen Menschen in gleicher Qualität zur Verfügung.
- Menschenfeindliche Äußerungen werden geächtet, demokratische Werte offensiv verteidigt.

4. DURCHFÜHRUNG DES VIELFALTSCHECKS

Kooperation mit DeutschPlus

Für die Kurz-Analysen zur Diversitätsorientierung war es sinnvoll, mit einer Organisation zu kooperieren, die Expertise darin hat, Organisationseinheiten bei einer Analyse zur eigenen Vielfaltsorientierung zu begleiten und darauf aufbauend Handlungsmöglichkeiten für die Weiterentwicklung der Organisation zu entwerfen.

Diese Expertise bringt DeutschPlus – Initiative für eine plurale Republik mit. Der in Berlin ansässige Verein versteht sich als zivilgesellschaftliche Organisation, die sich für die chancengerechte Teilhabe aller Menschen einsetzt. Er stellt sich aktiv jeder Form von Rassismus und Diskriminierung entgegen. Das Team von DeutschPlus berät Organisationen zu Vielfalt, schafft Netzwerke und nimmt Einfluss auf den öffentlichen Diskurs zur Einwanderungsgesellschaft. Der Verein legt seinen Beratungsprozessen eine diversitätsorientierte, rassismuskritische Perspektive auf Organisationsentwicklung zu Grunde, die in Deutschland bisher einmalig ist und diakonischen Einrichtungen eine zukunftsgerichtete Analyse ermöglicht.

Der Vielfaltscheck Diakonie und Kirchen wurde darum in Kooperation mit DeutschPlus entwickelt und durchgeführt. Dafür wurde ein von DeutschPlus erstellter Vielfaltscheck auf die Besonderheiten diakonischer Einrichtungen angepasst und zu einem Mini-Check gekürzt, der sich in zwei Tagen durchführen lässt.

Die Checks selbst wurden in den Einrichtungen von DeutschPlus weitestgehend eigenständig durchgeführt und ausgewertet. Für DeutschPlus leitete Sohal Behmanesh das Projekt »Vielfaltscheck«. Der Verein führte den Vielfaltscheck in gemeinsam mit akoma coaching & consulting durch. Gründerin und Geschäftsführerin Miriam Siré Camara begleitet seit über 15 Jahren als Organisationsberaterin Organisationen und Verwaltungen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit den Schwerpunkten Diversitätsorientierung, Personalmanagement und Führungskräfte-Coaching.

Auswahl der Einrichtungen

Für den Vielfaltscheck im Rahmen des Schwerpunktthemas sollten fünf Organisationen die Möglichkeit zu einem Check durch DeutschPlus bekommen. Interessierte Träger, Einrichtungen und Dienste konnten sich über ein Online-Formular bewerben. Der Aufruf zur Bewerbung richtete sich an kirchliche und diakonische Einrichtungen, Träger und Dienste, die praktische Arbeit leisten. Die zu beratende Organisationseinheit sollte dabei eine Größe von 50 hauptamtlichen Mitarbeitenden nicht überschreiten. Das Projekt sollte den Rahmen geben, im Gespräch mit den Organisationen herauszufinden, was es bedeutet, Organisation und Arbeitsbereich, unter Einbeziehung regionaler Besonderheiten, angemessen für die vielfältiger werdende deutsche Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Während der gesamten Laufzeit hatte eine Begleitgruppe die Aufgabe, das Projekt durch fachliche Expertise zu unterstützen, sowie die Qualität des Gesamtprozesses und den Theorie-Praxis-Transfer sicherzustellen. Die Begleitgruppe des Vielfaltschecks, bestehend aus Expert*innen der gliedkirchlichen Diakonischen Werke, der Fachverbände, der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) und unabhängiger Wissenschaftler*innen, wählte auch die fünf Organisationen aus. Bei der Auswahl der teilnehmenden Organisationen wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis der Regionen sowie auf die Berücksichtigung von ländlichem und städtischem Raum, den unterschiedlichen Bereichen von Kirche und Diakonie und thematischer Vielfalt geachtet.

Merkmale der Einrichtungen

Entsprechend der aufgestellten Kriterien wurden aus den Bewerbungen Einrichtungen und Träger aus den Arbeitsfeldern Bildung, Flucht und Migration sowie Hilfen für Frauen, Freiwilligendienste sowie eine Organisationsstruktur mit mehreren Arbeitsfeldern – ein evangelisches Dekanat und sein regionales Diakonisches Werk – ausgewählt. In den Einrichtungen arbeiten zwischen acht und 55 hauptamtliche Mitarbeitende. Sie waren auf die Bundesländer Rheinland-Pfalz, Hessen, Schleswig-Holstein und Sachsen verteilt. Um ihre Anonymität zu wahren, werden die teilnehmenden diakonischen Organisationen hier nicht genauer beschrieben.

Methodisches Vorgehen

Im ersten Halbjahr 2019 besuchten die Mitarbeitenden von DeutschPlus alle fünf Einrichtungen für zwei Tage und befragten Führungskräfte sowie alle hauptamtlichen Mitarbeitenden vor Ort. Der Vielfaltscheck folgte einer qualitativen Vorgehensweise und zielte auf eine Bestandsaufnahme ab. Diese Form der Bestandsaufnahme ermöglicht einer Einrichtung eine diversitätsbezogene Betrachtung und Reflexion der eigenen Organisationsrealität. Sie macht Diskriminierungen und Barrieren in allen Organisationsbereichen sichtbar, zeigt auf, was bereits unter dem Aspekt »Vielfalt/Diversität« passiert ist, welche Stärken und Ressourcen die Einrichtungen mitbringt und wo Hemmnisse liegen. Auf dieser Grundlage kann im zweiten Schritt erarbeitet werden, welche Ansatzstellen und Vorgehensweisen für die jeweilige Einrichtung mit dem Ziel einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung sinnvoll sind.

Die Vorgehensweise in allen fünf Organisationen gründete sich auf einem methodischen Grundgerüst, das für jede Organisation mit den Hausleitungen abgesprachen und angepasst wurde. Die Teilnehmenden wurden in der Analyse als Expert*innen für ihr Arbeitsfeld angesprochen und ihre Perspektiven, Wahrnehmungen und Bewertungen in den Analyseprozess einbezogen. Die Bestandsaufnahme setzte sich aus folgenden fünf Teilen zusammen:

- **Vorstellung des Ansatzes der Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung und der Berater*innen:**

Hier wurde Gelegenheit gegeben, Rückfragen zum Ansatz und dem weiteren Vorgehen zu stellen.

- **Befragung mit dem Fragebogen »Vielfaltscheck«:**

Diesen konnten alle Gesprächspartner*innen individuell und anonym ausfüllen. Die Fragebögen wurden für eine anfängliche Momentaufnahme der Selbsteinschätzung des Hauses genutzt. Daher stellen sie keine sachliche Darstellung oder Bewertung des tatsächlichen Standes in Bezug auf Diversitätsorientierung dar, sondern deuten vielmehr auf den eigenen Blick der Leitung und Mitarbeitenden auf ihre eigene Institution hin. Darüber hinaus diente der Fragebogen als Einstiegsinstrument für weitere Gespräche (s. Anlage 2).

- **Gespräch mit der Leitungsebene mit Leitfragen zu:**

Allgemeinen Hintergrundinformationen zum Haus, dem Auslöser und der Motivation zur Bewerbung und dem Anliegen der Bestandsaufnahme.

- **Fokusgruppen, leitfadengestützte Gruppendiskussionen:**

Der Leitfaden enthält Reflexionsfragen, die von den Mitarbeitenden in Kleingruppen beantwortet und danach gemeinsam diskutiert wurden (s. Anlage 1). Aufgrund der zeitlichen Begrenzung, der unterschiedlichen Personenanzahl und Kompetenzbereiche je Einrichtung und Gruppe sowie der verschiedenen Gesprächsdynamiken wurden nicht alle Handlungsfelder mit allen Gesprächspartner*innen abgedeckt. Priorisiert wurden die Handlungsfelder Organisation, Personal und Kommunikation. Zum Teil wurden auch die Handlungsfelder Angebote und Dienstleistungen sowie Kooperation behandelt.

- **Rückblickgespräch mit der Leitungsebene zum Abschluss:**

Hier wurden Eindrücke ausgetauscht, wichtigste Erkenntnisse sowie Fragen festgehalten und über mögliche weitere Schritte gesprochen.

Eine Voraussetzung für die Durchführung der Bestandsanalyse ist die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich auf den Prozess einzulassen und diesen konstruktiv zu begleiten. Dafür müssen sie in der Lage sein, die Themen und Fragen zu verstehen. Die Bestandsanalyse sollte daher, wie der Veränderungsprozess insgesamt, von einer externen Begleitung unterstützt werden.

Der Fragebogen

Die Befragungen per Fragebogen eröffnen Räume für Austausch und Reflexion und führen zu einer Sensibilisierung der Mitarbeitenden für diversitätsrelevante Aspekte des eigenen Arbeitsumfeldes und der eigenen Praxis. Die Bestandsanalyse ist damit als Teil des Veränderungsprozesses selbst zu verstehen.

Der Fragebogen »Mini-Vielfaltscheck« ist möglichst kurzgehalten und enthält 15 Fragen (s. Anlage 2). Er liefert insbesondere Aussagen und Einschätzungen zu diversitätsrelevanten organisationalen Strukturen und Prozessen, die den oben dargestellten, relevanten Handlungsfeldern zuzuordnen sind. Der Fragebogen steht als »Vielfaltscheck Online« auf der Website von DeutschPlus allen Interessierten zum Ausfüllen zur Verfügung.²

Die Befragungen erfolgten anonym. Es nahmen mindestens acht Personen pro Organisation teil, um mit einer ausreichenden Stichprobengröße die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mit Programmen zur Analyse statistischer Daten. Im Beratungsauftrag wurden jeweils die einfachen Häufigkeiten der Antworten pro Frage ausgegeben und in den Einzelberichten mit Kreisdiagrammen dargestellt. Die Kennzahlen wurden dabei nicht als objektive Tatsachen, sondern als erste Momentaufnahme der Selbsteinschätzung von Leitung und Mitarbeitenden interpretiert.

Die Fokusgruppen

Eine Fokusgruppe ist eine spezielle, moderierte Form der Gruppendiskussion, die sich an einem Leitfaden orientiert. Für die Fokusgruppen wurden Leitfäden zu den oben dargestellten fünf Handlungsfeldern Organisation, Personal, Angebote und Dienstleistungen, Kommunikation sowie Kooperation erstellt, die einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können.

Die Methode dient dazu, die Sicht der Mitarbeitenden in einem vorstrukturierten, aber offenen Gespräch zum Vorschein zu bringen. Sie ermöglicht es den Teilnehmenden, ihre (auch konträren) Perspektiven und Themen einzubringen und diese zu verhandeln. Dadurch werden im Gegensatz zu Interviews mit Einzelpersonen auch gruppendynamische Prozesse und Diskussionen sichtbar, die wertvolle Erkenntnisse liefern können. Voraussetzung für das Gespräch ist eine offene Gesprächsatmosphäre und das Einhalten von zentralen Kommunikationsregeln wie Ausreden lassen, Zuhören und gegenseitiger Wertschätzung. Diese sollten zu Beginn thematisiert werden.

Die Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden einer Fokusgruppe hing von der jeweiligen Einrichtung ab. Teilweise wurden mehrere Fokusgruppen in einer Einrichtung durchgeführt. Die Mitarbeitenden beantworteten die Reflexionsfragen zunächst in Kleingruppen, danach wurden sie gemeinsam im Plenum diskutiert. Dabei nahmen in den Einrichtungen drei bis neun Personen teil. Eine Diskussionsrunde dauerte ca. drei Stunden.

Die Auswertung erfolgte mittels der Anfertigung eines Gesprächsprotokolls, dem Festhalten von Zwischenergebnissen auf Flipcharts und der Zusammenfassung der Antworten entlang der einzelnen Handlungsbereiche.

² DeutschPlus: Vielfaltscheck online. <https://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/vielfalts-check-online/>

5. ERGEBNISSE

Das Interesse, die diakonische Fachlichkeit diversitätsorientiert und diskriminierungssensibel weiterzuentwickeln, war Ausgangspunkt aller fünf Beratungsprozesse. Die teilnehmenden diakonischen Einrichtungen verfügen durch ihr positives Menschenbild, ihre Motivation, die Gesellschaft positiv zu verändern und die Bereitschaft zur Reflexion über Potenzial und gute Voraussetzungen zur Etablierung diskriminierungssensibler Strukturen und Standards. Die nachhaltige Systematisierung und Implementierung von Diversitätsorientierung und Diskriminierungssensibilität als Querschnittsthemen wird deutlich zu einer positiven und stabilen Entwicklung der Einrichtungen beitragen können.

Positive Beispiele für vielfaltsorientierte Maßnahmen, eine Grundsensibilisierung und Stärken, auf denen eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in Zukunft aufbauen kann, waren bei allen teilnehmenden Einrichtungen zu verzeichnen.

Maßgeblich für die übergreifende Betrachtung der Ergebnisse sind grundlegende Fragen, die sich spezifisch für Diakonie und Kirche stellen:

- **Identität in Diversität**

Diversitätsorientierung wird in diakonischen und kirchlichen Einrichtungen als eine Identitätsfrage wahrgenommen. Innerhalb der Diakonie und der evangelischen Kirche steht die Frage der Zugehörigkeit und insbesondere der Religionszugehörigkeit für die grundsätzliche Reflexion über das Selbstverständnis der Arbeit und die Organisationsidentität. Diese Reflexionsprozesse können zu einer Reflexion über die eigene diakonische Identität führen, die den Anforderungen einer globalisierten Gesellschaft gerecht(er) werden kann.

In der Diversitätsorientierung ist die Frage des »Wir« existentiell, weil die Antwort darüber bestimmt, wer uneingeschränkter Teil und wer nicht Teil der gemeinsamen Identität ist oder sein kann.

- **Diversitätsorientierung als Auftrag**

Auftrag der Diakonie als Wesensäußerung des christlichen Glaubens ist es, für alle Menschen da zu sein – für jede Person, so wie sie ist – insbesondere für Menschen, die an die Ränder der Gesellschaft gedrängt, benachteiligt und ausgegrenzt sind. Somit steht Diversitätsorientierung im Zentrum des diakonischen Auftrags.

- **Diversität erfordert die Weiterentwicklung der Fachlichkeit**

Um dem Anspruch gerecht zu werden, dass Diversität Teil diakonischer Identität und diakonischen Auftrags ist, wird die konsequente Auseinandersetzung mit der eigenen professionellen Praxis notwendig, die sowohl die internen Beziehungen als auch die externen Beziehungen zu den Nutzer*innen von Angeboten, Dienstleistern, Kooperationspartner*innen in den Blick nimmt. Nicht zuletzt muss hier die Frage der Macht gestellt werden und wo bzw. wie diese innerhalb der eigenen Strukturen und Beziehungen verteilt ist.

Dabei sind insbesondere folgende Stärken aufgefallen:

- Für die Mitarbeitenden diakonischer Einrichtungen gehört es zur professionellen Identität, durch die eigene Arbeit einen Beitrag für positive gesellschaftliche Veränderungen zu leisten.
- Einzelne Einrichtungen verfolgen bereits eine Strategie der Interkulturellen Öffnung, welche auch von der (Abteilungs-)Leitung vorangetrieben wird. Auf diesen Prozessen kann eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung aufbauen.
- Das Bewusstsein dafür, dass die eigenen Angebote oft nicht in ausreichendem Maße diverse Gruppen erreichen, ist ausgeprägt. Einige Einrichtungen thematisieren auch die Schiefelage zwischen der Homogenität des eigenen Personals und dem Anspruch vielfaltsorientierter Arbeit.
- Die intrinsische Motivation, sich gegenüber aktuellen rechtsgerichteten Bewegungen zu positionieren, war in allen Einrichtungen ausgeprägt.
- In allen Einrichtungen gibt es praktische Erfahrungen mit mindestens einem der folgenden Aspekte vielfaltsorientierter Arbeit: vielfältige und heterogene Teams in der eigenen Organisation; Erfahrungen mit der Lebenssituation marginalisierter Gruppen; Auseinandersetzung mit dem Thema gendergerechte oder inklusive Sprache; Arbeit mit Dolmetscher*innen für Menschen mit Flucht- oder Migrationserfahrung; Kooperationen mit Selbstorganisationen marginalisierter Gruppen.

Trotz dieser positiven Ausgangslage zeigen die Kurzanalysen auch Herausforderungen und Verbesserungspotenzial auf. Zu den Herausforderungen gehörten vor allem folgende:

- Die konkrete Planung und Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Diversitätsorientierung bedarf personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen, aber diese sind gerade aus Sicht der Mitarbeitenden kleiner Einrichtungen nicht vorhanden.
- Bereits praktizierte Ansätze diversitätsorientierte Organisationsentwicklung bleiben in der Regel punktuell und sind von dem Engagement Einzelner abhängig. Erst die Verankerung von diversitätsorientierter Organisationsentwicklung in die Zieleplanung und das Qualitätsmanagement ermöglichen die Schaffung von Prozessen und Qualitätskriterien, die für die zuverlässige Umsetzung notwendig sind.
- Es fehlen übergreifende Standards, auf die sich Mitarbeiter*innen beziehen können. Insbesondere beim Personalmanagement zeigte sich, dass formelle wie informelle Regeln stark von den jeweiligen Fachbereichsleitungen bzw. dem übergeordneten Diakonischen Werk abhängen.

Detaillierte Ergebnisse

Die Kurz-Analysen zeigen gute und verbesserungswürdige Praxis auf. Deswegen werden sie im Folgenden genauer aufgelistet. Ziel ist, Anregungen für kritische Selbstreflexion zu geben und mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen aufzuzeigen.

Zusammenfassende Ergebnisse für alle besuchten Organisationen

	Gute Praxis	Verbesserungswürdige Praxis
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitätsorientierte Werte sind in einzelnen Veröffentlichungen vorhanden und dienen teilweise als Leitfaden. • Diversitätsorientierung wird als Querschnittsthema betrachtet, das auch schon aktiv an einzelnen Stellen bearbeitet wird. • Barrierefreiheit wird bei Neubauten angestrebt. • Flexibilität der Kinderbetreuung und Teilzeit-Arbeit im Team wird von Leitungsebene (teilweise/größtenteils) gewährleistet. Kurzfristige Entlastung von Mitarbeitenden ist möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine festgeschriebenen Strategien, keine (smarten) Ziele und keine Qualitätsstandards zur systematischen Entwicklung und Überprüfung der Diversitätsorientierung. • Im Fall von Diskriminierungen existieren keine Ansprechstrukturen und Eskalationsprozedure, d. h. die Mitarbeitenden wissen nicht oder teilweise, wie sie sich in Diskriminierungsfällen verhalten könnten und sollten. • Leitbilder – sofern vorhanden – führen Aspekte der Diversität und der Anti-Diskriminierung i. d. R. nicht explizit auf.
Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Lebensrealitäten und Wertevorstellungen werden grundsätzlich akzeptiert. Eine Berücksichtigung nicht christlicher Feiertage auf individueller Ebene wird angestrebt. • Diversitätsthemen wie Gender und sexuelle Orientierung wurden in manchen Organisationen schon strukturiert bearbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt klare implizite oder explizite Normen und ein gemeinsames Verständnis von deutlichen Abweichungen von der Norm. • Das Besprechen von unterschiedlichen Lebensrealitäten, der Reproduktion von Benachteiligungen im Team und von Ausschlüssen vom Team ist i. d. R. nicht erlernt und nicht Teil der Organisationskultur. • Die Auseinandersetzung mit Diskriminierung in den eigenen Strukturen ist nicht Teil des allgemeinen professionellen Verständnisses, sondern abhängig von den (Diskriminierungs-) Erfahrungen einzelner Teammitglieder und ihrer Positionen.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Die derzeit gängige Praxis, die Personalauswahl aus einer wertschätzenden Grundhaltung heraus und mit Blick auf die Lebensläufe und nicht auf etwaige Zeugnisnoten zu gestalten, ist positiv als eine Fokussierung auf den einzelnen Menschen zu bewerten. • Ein Rotationsverfahren bei der Personalauswahl in einer Organisation verfolgt den guten Ansatz, unterschiedliche Perspektiven in die Auswahl einzubeziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende, die nicht Mitglieder einer AöK-Kirche sind, finden sich insbesondere unter Reinigungskräften, Fachkräften in der Asyl-/ Migrationsberatung und Honorarkräften für die Themen von Flucht, Migration, Integration und Interkulturelle Öffnung. • Die Diversifizierung des Personals wird weder explizit noch strategisch verfolgt, insbesondere nicht für die Besetzung von Führungspositionen. • Die Beförderung und Karriereentwicklung ist nicht für alle Mitarbeitenden gleichermaßen möglich. • Diversitätskompetenz ist kein definiertes und formuliertes Kriterium für Personalgewinnung- oder -entwicklung.

	Gute Praxis	Verbesserungswürdige Praxis
Angebote und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einer Organisation ist es explizites ein Anliegen eine breite Zielgruppe zu erreichen, dabei verschiedenen Bedarfen gerecht zu werden und die Definition der Zielgruppe auszuweiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird nicht systematisch und umfassend erhoben, wer die Angebote in Anspruch nimmt. Ebenfalls wird keine systematische Reflexion von Zugangsbarrieren für die eigenen Angebote vorgenommen. • Es gibt keine systematische Einbeziehung von (potentiellen) Zielgruppen in die Konzeptionierung der für sie bereits entwickelten oder in Vorbereitung befindlichen Angebote. • Mehrfachdiskriminierung und komplexe Lebensrealitäten werden bei der Entwicklung und Durchführung der Angebote nicht systematisch mitgedacht.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • In der Außendarstellung unterschiedlicher Personengruppen und Lebensrealitäten gibt es das Anliegen, antidiskriminierende Sprache zu wählen und die Reproduktion von diskriminierender Bildsprache zu vermeiden. • In spezifischen Angeboten wird leichte Sprache verwendet. Das gleiche gilt auch für mehrsprachige Übersetzungen. Eine inklusive Sprache wird schon teilweise benutzt. • Die interne Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen hat den, transparent und wertschätzend zu sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere in allgemeinen Angeboten werden die notwendigen Ressourcen für die Zugänglichkeit von Informationen nicht standardmäßig zur Verfügung gestellt (z. B. Deutsche Gebärdensprache, Braille, Dolmetscher*innen, einfache Sprache, andere Laut- und Schriftsprachen, etc.). • Selbstgesetzte Standards transparenter und wertschätzender Kommunikationskultur werden diesem Anspruch nicht immer gerecht.
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt positive Einzelbeispiele von Kooperationen und der Zusammenarbeit mit Selbstorganisationen auch im Hinblick auf eine angemessene Honorierung der jeweiligen Kooperationsleistungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt i. d. R. keine systematische Einbeziehung von Selbstorganisationen in die Entwicklung und Gestaltung von Fachberatungsangeboten.

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Weiterentwicklung diakonischer Einrichtungen, Träger und Verbände zu diversitätsorientierten und diskriminierungssensiblen Organisationen ist ein wichtiger Professionalisierungsprozess. Dabei gibt es viel zu tun und viele mögliche Ansatzpunkte. Dieser letzte Teil nennt beispielhaft Maßnahmen, die die diskriminierungssensible und diversitätsorientierte Weiterentwicklung diakonischer Einrichtungen, Träger und Verbände unterstützen können.

Ausgangspunkt aller dieser Maßnahme ist dabei: Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist Führungsaufgabe. Für den Erfolg der Organisationsentwicklung ist es notwendig, dass alle Veränderungen in dieser Hinsicht von den Führungskräften mitgetragen und unterstützt werden. Dazu gehören die Reflexion des eigenen (Führungs-)Verhaltens, die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, die Unterstützung derjenigen, die die Maßnahmen durchführen, und die Bereitschaft, Kritik anzunehmen und Veränderung zuzulassen. Die Entscheidung für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung muss sowohl auf Führungsebene diakonischer Einrichtungen als auch auf Führungsebene der Träger und Verbände getroffen werden, die die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen.

Die Gestaltung eines solchen Veränderungsprozesses findet im Optimalfall unter Einbeziehung der Mitarbeiten-

den statt, um passgenaue, realisierbare und wirkungsvolle Lösungen für die gesamte Organisation zu entwickeln.

Es ist schwer realisierbar und daher nicht empfehlenswert, alle Bereiche parallel zu bearbeiten. Die Erstellung eines zeitlichen Ablaufplans unter Aufführung und Berücksichtigung der Prioritäten, der durchzuführenden Schritte und Maßnahmen ist sinnvoll, um die gesetzten Ziele nachhaltig und mit möglichst wenigen Reibungsverlusten zu erreichen. Die Priorisierung der Maßnahmen wird im Regelfall von einer internen Steuerungsgruppe unter der Begleitung einer externen Fachberatung vorgenommen und kann sich von Organisation zu Organisation stark unterscheiden.

Grundsätzlich können und müssen die Erstellung und Umsetzung eines ganzheitlichen diversitätsorientierten Entwicklungskonzepts unter dem Ansatz der lernenden Organisation, und somit als einen Prozess des lebenslangen organisationalen Lernens, verstanden werden.

Die Ergebnisse der Bestandsanalyse legen eine Vielzahl an möglichen Maßnahmen nahe, diakonische Organisationen diversitätssensibel weiterzuentwickeln. Für das Gelingen einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

Rahmenbedingungen für den Prozess

- Zur-Verfügung-Stellen von finanziellen, personellen, räumlichen, und zeitlichen Ressourcen.
- Herstellung von Transparenz über Inhalte und Ablauf des Prozesses durch eine flächendeckende und direkte Information aller Mitarbeitenden.
- Schaffung einer personellen Verantwortlichkeit einer/eines Diversitätsbeauftragten zur ständigen fachlichen und organisatorischen internen Begleitung eines diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozesses. Diese Verantwortlichkeit sollte bei einer Person liegen, die mit den für den Prozess notwendigen fachlichen Kenntnissen und Kompetenzen ausgestattet werden sollte.
- Entwicklung von Qualitätskriterien für alle Handlungs- und Arbeitsbereiche in der Organisation sowie entsprechender Überprüfungsinstrumente, die im Sinne des Qualitätsmanagements regelmäßig überprüft werden.
- Konkrete und regelmäßige institutionalisierte Thematisierung von Diversität und Diskriminierung durch die oberste Führungsebene.
- Deutliche Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess durch die Geschäftsführung und Führungskräfte.

Im Folgenden werden mögliche Maßnahmen aufgeführt, die zu einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung gehören. Sie sind nach den Handlungsfeldern der Bestandsaufnahme sortiert.

Mögliche Maßnahmen: Organisationsstruktur

- Verankerung diversitätsorientierter Organisationsentwicklung im Strategischen Management der Organisation und verpflichtende Einführung von diversitätsorientierten Zielen in Finanz- und Strategieplanung.
- Einrichten einer Interessenvertretung (Arbeitnehmergremium) für diversitätssensible und diskriminierungsrelevante Themen mit qualifizierten Ansprechpersonen, die für die Mitarbeitenden vertraulich erreichbar sind sowie proaktive Kommunikation dieser Strukturen und der Neuigkeiten aus dem Arbeitsbereich.
- Einrichten einer AGG-Beschwerdestelle (Arbeitgebergremium) unter Berücksichtigung folgender Aspekte:
 - Erstellung eines diskriminierungssensiblen Konzepts der Beschwerdestelle, das Mehrfachdiskriminierungen programmatisch einbezieht und die Zusammenarbeit mit den innerbetrieblichen Interessensvertretungen regelt.
 - Schaffung von Transparenz über das Benennungsverfahren der AGG-Beauftragten.
 - Abbildung von Diversität im Team der AGG-Beauftragten.
 - Einrichtung eines gemeinsamen Koordinierungs- oder Beratungsgremiums, divers und paritätisch besetzt mit den AGG-Beauftragten (Arbeitgebergremium) und den betrieblichen Interessensvertretungen (Arbeitnehmergremium).
 - Qualifizierte Fortbildung der AGG-Beauftragten in den Bereichen Diversität, Anti-Diskriminierung, Intersektionalität und Mediation.

Mögliche Maßnahmen: Organisationskultur

- Fortbildungen zu Anti-Diskriminierung für alle Führungskräfte (verbindlich) und alle Mitarbeitenden (möglichst verbindlich).
- Schaffung von Empowerment-Angeboten und sogenannten safer spaces (geschützteren Räumen) zur Aus-

einandersetzung mit diskriminierungsrelevanten Themen und Situationen.

- Entwicklung eines Verfahrens zum diskriminierungs- und machtsensiblen Konfliktmanagement mit Hilfe von halb-/standardisierten Prozessen.
- Thematisierung und Sichtbarmachung von unterschiedlichen Positionierungen der Beauftragten bzw. Mitglieder von Interessensvertretungen innerhalb der Gremien in Bezug auf Diskriminierungserfahrungen und -merkmale.
- Zusammenarbeit mit Coaches, Supervisor*innen und Mediator*innen unterschiedlicher Positionierungen und gesellschaftlicher Zugehörigkeiten.
- Verweis auf unabhängige Beratungsstellen in diskriminierungsrelevanten Konfliktfällen und Verweis auf die AGG-Beauftragten der eigenen Organisation.

Mögliche Maßnahmen: Personal

- Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten (auf Basis der Selbstauskunft von Mitarbeitenden), um einen Überblick über die Diversität, Diskriminierungsrisiken und Diskriminierungserfahrungen unter den Mitarbeitenden zu erhalten.
- Erstellung eines diversitätsorientierten Gleichstellungsplans inkl. Indikatoren für die Zielerreichung.
- Entwicklung von diskriminierungssensiblen Leitfäden für die Erstellung von Stellenausschreibungen und die Durchführung von Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren.
- Bewusste Ansprache von Bewerber*innen gesellschaftlicher unterrepräsentierter Gruppen über diverse Medien bei der internen und externen Besetzung von Stellen.
- Entwicklung von Maßnahmen zur gezielten Förderung von Menschen aus gesellschaftlich marginalisierten Gruppen in Führungspositionen.
- Transparente Informationen über Barrierefreiheit bzw. mangelnde Barrierefreiheit an den verschiedenen Standorten.

Mögliche Maßnahmen: Angebote und Dienstleistungen

- Entwicklung von partizipativen Methoden zur Evaluation und Weiterentwicklung bestehender Angebote durch Mitglieder der Zielgruppe.
- Bündelung der Qualitätskriterien für Prozesse zur diskriminierungssensiblen Ausgestaltung der Programme und Angebote in Leitlinien.
- Gründung und Implementierung von heterogen zusammengesetzten Beratungsgremien für die Gewährleistung von Diskriminierungssensibilität bei der Programm-, Projekt- und Angebotsentwicklung.

Mögliche Maßnahmen: Kommunikation

- Formulierung und Anwendung von Kriterien für die Verwendung diskriminierungssensibler Bild- und Textsprache unter Einbeziehung von Menschen aus gesellschaftlich marginalisierten Gruppen.
- Gründen und Implementieren von heterogen zusammengesetzten Beratungsgremien für die diskriminierungssensible Verwendung von Bild- und Textsprache, vor allem für die Öffentlichkeitsarbeit.

- Überprüfung des Wissensmanagements unter Einbeziehung diversitätsorientierter und diskriminierungssensibler Aspekte sowie diverser und gesellschaftlich marginalisierter Perspektiven.
- Förderung des kollegialen Austauschs zur Erhöhung des zielgerichteten Wissenstransfers in der Organisation.

Mögliche Maßnahmen: Kooperation

- Bewusste Förderung der Zusammenarbeit und Kooperation mit Organisationen aus gesellschaftlich unterrepräsentierten Gruppen auf partnerschaftlicher Basis.
- Entwicklung von Orientierungshilfen für die diversitätsorientierte und diskriminierungssensible Ausgestaltung dieser Kooperationen.
- Herstellen einer Übersicht über bereits bestehende und vergangene Kooperationen zur Gewährung von Transparenz und als Grundlage für eine systematische Netzwerkarbeit.
- Definition und Sicherstellung einer adäquaten Honorierung von Kooperationspartner*innen.

7. ANHANG

Anhang 1

Gesprächsleitfaden mit Reflexionsfragen zu den Handlungsbereichen³

Organisation (Kultur & Struktur)

- Setzen Führungskräfte durch ihr diversitätskompetentes und wertschätzendes Verhalten den Maßstab für zwischenmenschliche Interaktion in der Organisation?
- Positioniert sich das Institut durch ein Leitbild zu seiner Verantwortung und seinen Werten?
- Gibt es ein Diversitätsmonitoring bzw. Diversitätsprogramm mit strategischen Zielen und Meilensteinen?
- Werden unterschiedliche Wertvorstellungen (z. B. Religionen), Lebensrealitäten (z. B. Familienkonzepte, familiäre Verpflichtungen wie Pflege, Kinderbetreuung) der Mitarbeitenden anerkannt und dies wertschätzend kommuniziert?
- Gibt es Möglichkeiten flexible Vereinbarungen aufgrund von Lebensrealitäten zu treffen, z. B. Rückzugsräume, flexible Arbeitszeitgestaltung, Gebets- und Meditationsräume, Assistenz und/oder Arbeitsplatzausstattung (für z. B. blinde Menschen, Menschen im Rollstuhl)?
- Sind gesellschaftliche Ausschlüsse/Bevorteilung und wie sie sich in der Organisation widerspiegeln besprechbar? Innerhalb des Teams und mit der Führungsebene?
- Gibt es (extern oder intern) qualifizierte Ansprechpersonen, die bei Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen und entsprechende Maßnahmen einleiten können z. B. Beschwerdeprüfung, Sanktionen, Mediation, etc.?
- Spiegeln Räumlichkeiten die Bedürfnisse diverser Lebensrealitäten wieder (Barrierefreiheit, Genderneutrale Toiletten, etc.)?

Personal

- Werden Daten über Diversität des Personals erhoben?
- Gibt es Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl z. B. Quoten und andere Verfahren um zum Nachteilsausgleich?
- Wie setzt sich die Personalstruktur zusammen? Auf welchen Ebenen der Personalstruktur sind Menschen mit Diskriminierungserfahrung vertreten?
- Gehören Reinigungskräfte zum Team und werden wertgeschätzt, werden sie z. B. zu Betriebsfeiern eingeladen?
- Für welche Positionen werden explizit Personen mit Diskriminierungserfahrung gesucht? Warum?

³ Literaturverweise:

- DeutschPlus: Vielfaltscheck online. <https://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/vielfalts-check-online/>
- IQ-Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015): Fragenkatalog „Diversity Dimensionen“
- AWO Bundesverband e. V. (2016): Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung
- RAA Berlin (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien.

- Dienen die Auswahl und Förderungsmaßnahmen von Personal dazu, personelle Vielfalt auf allen Ebenen diskriminierungskritisch aufzubauen und zu sichern?
- Werden Fortbildungen im Rahmen von Diversity-Sensibilisierung, AGG-Wissen etc. angeboten?
- Lassen sich Arbeitszeiten auf allen Hierarchieebenen so flexibel gestalten, dass sie unterschiedliche Lebensrealitäten berücksichtigen z. B. Wiedereinstieg nach Auszeiten, Teilzeitregelungen, Religiöse Feiertage, Fastenzeit?

Angebote und Dienstleistungen

- Wer sind die Zielgruppen Ihrer Angebote?
- Gibt es eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Ausschlussmechanismen und Angebote zur Beseitigung von institutionellen Barrieren? (Räumlich, Sozial, Rechtlich, etc.)
- Gibt es Daten zu den Fragen: Wer wird tatsächlich erreicht? Wer nutzt das Angebot? Wer wird nicht erreicht oder und wieso? Wenn ja: was wird unternommen, um Chancengleichheit herzustellen?
- Sehen sich die diversen Zielgruppen bei den Wissens- und Entscheidungsträger*innen in der Organisation repräsentiert?
- Sind Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen bekannt?
- Wer entscheidet wann und wo über das Programm/Angebot? Wer wird mit einbezogen?
- Welche Sprachen werden verwendet? Gibt es Übersetzungsangebote?
- Werden Zugangsbarrieren reflektiert? Wer wird in die Reflexion einbezogen?
- Gibt es Programme des »Empowerments« für Angestellte mit gesellschaftlichen Marginalisierungserfahrungen?

Kommunikation

- Wird eine respektvolle, wertschätzende Kommunikation in der Belegschaft gelebt?
- Wird eine klare Diversity-sensible Haltung nach innen und außen kommuniziert?
- Werden Bilder, Begriffe und Symbole, vor allem auch bei der Nennung oder Adressierung von marginalisierten Gruppen wertschätzend und informiert (d. h. entlang von Selbstbezeichnungen) verwendet?
- Wird gendersensible Sprache als Standard genutzt und der Grund dafür verstanden?
- In welchen Sprachen (Gebärdensprachen, Leichte Sprache, Braille, verschiedene Sprachen außer Deutsch) erfolgt die Veröffentlichung, Webpage, etc.?

Kooperation

- Werden Selbstorganisationen (z. B. Migrant*innenorganisationen, LGBTIQ-Organisationen, Organisationen von Menschen mit Behinderung) in die Angebots-/Programmgestaltung einbezogen?
- Wie gleichberechtigt sind die Kooperationen gestaltet?
- Wenn ja, wie wird der Beitrag der externen Expertisen vergütet und sichtbar gemacht?
- Von wem und nach welchen Kriterien werden Kooperationspartner*innen ausgewählt?
- Wer vertritt Kooperationsvorhaben nach Außen?

Anhang 2

Fragebogen »Vielfaltscheck«⁴

Handlungsfeld	Frage	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Organisation	Ihre Organisation verfolgt strategische Ziele zu Diversität und Antidiskriminierung, die SMART sind (d. h. Spezifisch; Messbar; Aktiv beeinflussbar; Realistisch; Termingebunden).				
Organisation	Ihre Organisation stellt sicher, dass Mitarbeitende für Diversität sensibilisiert sind (z. B. durch Informationsangebote, Betriebsleitlinien, transparente Verfahren).				
Organisation	Ihre Organisation erhebt, inwiefern gesellschaftliche Minderheiten auf allen Hierarchieebenen repräsentiert sind.				
Organisation	Es gibt qualifizierte Ansprechpersonen, die bei Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen und entsprechende Maßnahmen einleiten können (z. B. Beschwerdeprüfung, Sanktionen, Mediation, Ressourcen für Empowerment etc.).				
Organisation	Räumlichkeiten sind diversitätssensibel ausgestattet (z. B. barrierefrei, privatsphärewahrende Umkleieräume, genderneutrale Toiletten, Gebetsraum, Meltdown-Raum etc).				
Organisation	Kleidungsvorschriften oder (informelle) Kleidungsstandards beziehen diverse Lebensrealitäten ein (d. h. sind sie geschlechtsneutral – bzw. flexibel, für unterschiedliche Religionen anpassbar, bezahlbar, etc.).				
Personal	Ihre Organisation stellt sicher, dass Führungskräfte/Personalverantwortliche über Diversitätskompetenz verfügen (z. B. durch spezifische Führungskräfteentwicklung, Beförderungskriterien).				
Personal	Es gibt Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl (z. B. Quoten, Anpassung von Auswahlkriterien, Auswahlverfahren etc.)				
Personal	Es besteht ein regelmäßiges Bildungsangebot zu Diversität(-sdimensionen/aspekte) für Beschäftigte				
Personal	Arbeitszeiten/-orte lassen sich auf allen Hierarchieebenen so flexibel gestalten, dass sie unterschiedliche Lebensrealitäten berücksichtigen (z. B. Wiedereinstieg nach Auszeiten, Teilzeitregelungen, Religiöse Feiertage, Fastenzeit, Home Office).				
Produkte und Dienstleistungen	Produkte und Dienstleistungen sind nachweislich so entworfen, dass sie diversen, insbesondere auch marginalisierten, Zielgruppen gerecht werden.				
Produkte und Dienstleistungen	Informationen werden mehrsprachig angeboten (auch: Gebärdensprache, leichte Sprache, Brailleschrift, etc.).				
Kommunikation	Die Organisation bezieht in ihrer Kommunikation nach Innen und Außen unterschiedliche Lebensrealitäten ein (z. B. informierte Sprache (Selbstbezeichnungsorientiert), Bilder, Kommunikationskanäle).				
Kommunikation	Ihre Organisation fördert einen offenen Diskurs über Repräsentanz von und Umgang mit Diskriminierungserfahrenen innerhalb der Organisation.				
Kooperation	Es bestehen Kooperationen und Vernetzungen mit Selbstvertretungsorganisationen zur Stärkung marginalisierter Perspektiven (z. B. mit Migrant*innen-selbstorganisationen).				

⁴ Der Fragebogen steht als »Vielfaltscheck Online« auf der Website von DeutschPlus e. V. allen Interessierten zum Ausfüllen zur Verfügung.
DeutschPlus: Vielfaltscheck online. <https://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/vielfalts-check-online/>

IMPRESSUM

Herausgeberin:

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.
Caroline-Michaelis-Str. 1 | 10115 Berlin
Telefon: +49 30 65211-0
www.diakonie.de

Verantwortlich:

Maria Loheide (Vorstand Sozialpolitik, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung – EWDE e. V.)

Begleitgruppe:

Sohal Behmanesh (Deutsch Plus e. V.), Babett Bitzmann (Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e. V.), Dr. Ralph Charbonnier (Evangelische Kirche in Deutschland, EKD), Dr. Dirk Hauer (Diakonisches Werk Hamburg – Landesverband der Inneren Mission e. V.), Pfarrer Andreas Lipsch (Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e. V.), Maria Loheide (Diakonie Deutschland, EWDE e. V.), Christine Lohn (Fachgruppe II), Kerstin Meyer (Deutsch Plus), Frau Pfarrerin Barbara Montag (Diakonisches Werk Rheinland-Westfalen-Lippe e. V.), Lea-Friederike Neubert (Diakonie Deutschland, EWDE e. V.), Hanna Pistorius (Diakonie Deutschland, EWDE e. V.), Prof. Dr. Sebastian Sierra-Barra (Evangelische Hochschule Berlin), Nursemin Sönmez (Alice-Salomon-Hochschule), Sophia Weidemann (Diakonie Deutschland, EWDE e. V.), Tobias Wirth (Diakonie Deutschland, EWDE e. V.)

Vielfaltscheck und Gesamtbericht:

Sohal Behmanesh (DeutschPlus e. V.)
Miriam Camara (akoma coaching & consulting)
Kerstin Meyer (DeutschPlus e. V.)
DeutschPlus e. V. – Initiative für eine plurale Republik
Oranienburger Straße 23 | 10178 Berlin
info@deutsch-plus.de
www.deutsch-plus.de

Lektorat:

Lea-Friederike Neubert, Hanna Pistorius, Sophia Weidemann
(Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.)

Bestellungen:

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.
Caroline-Michaelis-Str. 1 | 10115 Berlin
diakonie@diakonie.de

Layout:

www.avitamin.de

Gestaltung Titelseite:

Claudia Heblík (Diakonie Deutschland,
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.)

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH

© Diakonie Deutschland

Berlin, Oktober 2019

Diakonie 
Deutschland

**KENNEN.
LERNEN.**
Eine Initiative für Vielfalt
und Begegnung

DEUTSCHPLUS
INITIATIVE FÜR EINE PLURALE REPUBLIK

