



---

# DIVERSITÄTSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG: GRUNDSÄTZE UND QUALITÄTSKRITERIEN

---

Ein Handlungsansatz der RAA Berlin

# IMPRESSUM

---

## Herausgeber



### **Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V.**

Boyenstraße 41, 10115 Berlin

T +49 30 240 45 - 100, F +49 30 240 45 - 509, info@raa-berlin.de

### **V.i.S.d.P.**

Dr. Andrés Nader

### **Redaktion:**

Dr. Andrés Nader (RAA Berlin), Miriam Camara (AKOMA Bildung & Kultur)

### **Konzeptentwicklung:**

Miriam Camara (AKOMA Bildung & Kultur), Katja Kinder (RAA Berlin), Dr. Andrés Nader (RAA Berlin), Sharon Otoo (RAA Berlin), Irène Servant (RAA Berlin)

### **Unter Mitwirkung von:**

Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) der RAA, Freudenberg Stiftung, Prof. Dr. Maisha Auma (Hochschule Magdeburg-Stendal/Humboldt-Universität Berlin), Dr. Christoph Berse (Landesweite Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren NRW), Mona Massumi (Universität zu Köln), Toan Nguyen (Bildungswerkstatt Migration und Gesellschaft), Kofi Ohene-Dokyi (RAA Berlin), Anke Overbeck (JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg), Yaari Pannwitz (RAA Berlin), Peggy Piesche (Generation ADEFRA), Maïke Tjaden (RAA Brandenburg), Roland Schmidt (Funkbake), Dr. Adjo Zorn

### **Lektorat:**

Ekpenyong Ani

### **Gestaltung:**

Studio Kleinod

### **Erscheinungsjahr:**

2017

### **© Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V.**

Die RAA Berlin behält sich sämtliche Rechte auch an der Gestaltung und Struktur der Broschüre vor. Nachdruck und Vervielfältigungen sind nur mit Angabe der Quelle und vorheriger Freigabe durch die RAA Berlin gestattet. Alle Urheberrechte liegen, sofern nicht anders angegeben, bei der RAA Berlin.

# DIVERSITÄTSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

---

## EINLEITUNG

Ausgangspunkt für die folgenden Grundsätze der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung ist die Feststellung, dass eine Diversitätsorientierung für staatliche Einrichtungen und Nichtregierungsorganisationen eine Strategie sein kann, um Chancengleichheit zu erhöhen und Diskriminierung entgegenzuwirken.

Eine Diversitätsorientierung ist für Organisationen jeglicher Art sinnvoll, unverzichtbar ist sie jedoch insbesondere für Einrichtungen wie Kindertagesstätten, Schulen, Jugend- und Familienzentren sowie Organisationen der politischen Bildung. Denn Institutionen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, haben den gesellschaftlichen Auftrag, demokratische Pluralität nicht nur zu propagieren, sondern aktiv zu leben.

Darüber hinaus kann eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung mittel- und langfristige auch wirtschaftliche Vorteile für die jeweilige Organisation bringen. Zu den Vorteilen zählen unter anderem zufriedener und gesünder Mitarbeitende, die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und das Erreichen von breiteren Zielgruppen.

Auf den folgenden vier Seiten gehen wir auf die theoretischen Grundlagen unseres Ansatzes ein. Anschließend führen wir die **sechs Grundsätze** auf, die den jeweiligen Kerngedanken darstellen und nach Entwicklungsfeldern gegliedert sind. Diese Entwicklungsfelder sind von uns definierte Bereiche, die im Rahmen einer Organisationsentwicklung relevant sind.

Um die praktische Anwendung zu erleichtern, sind jedem Grundsatz **Qualitätskriterien** zugeordnet. Zusammen sollen Grundsätze und Qualitätskriterien als Grundlage für einen Organisationsentwicklungsprozess dienen, der sowohl organisatorische Dimensionen umfasst als auch individuell-kognitive (Wissen) und individuell-affektive (Emotion) Ebenen einbezieht.

**„Diversitätsorientierte  
Organisationsentwicklung“,  
„Diversity Management“,  
„interkulturelle Öffnung“  
– worin unterscheiden sich  
diese Ansätze?**

---

# DIVERSITÄTSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

---

## THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (abgekürzt: DO) dient der Abbildung gesellschaftlicher Vielfalt und unterschiedlicher Lebenslagen und Lebensentwürfe in Organisationen. Ihr Ziel ist es, in Organisationen gleichzeitig Verschiedenheit und Gleichberechtigung zu ermöglichen.

„Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung“, „Diversity Management“, „interkulturelle Öffnung“ – worin unterscheiden sich diese Ansätze? Das herkömmliche Diversity Management berücksichtigt die sechs Kerndimensionen Alter, Behinderung, Ethnizität/Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung. Der Ansatz der sogenannten interkulturellen Öffnung nimmt dabei nur eine dieser Dimensionen in den Fokus und konzentriert sich auf die Merkmale Herkunft und Nationalität. Hier werden bestimmten Gruppen migrationsbedingte und kulturelle Eigenheiten zugeschrieben, für die es zu sensibilisieren gilt.

Der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung liegt dagegen ein ganzheitlicheres Verständnis von Vielfalt zu Grunde. Dieses beinhaltet mehrschichtige Dimensionen mit unterschiedlicher gesellschaftlicher Gewichtung, die auch in ihrer Verschränkung miteinander (Intersektionalität) und in ihrer Veränderlichkeit berücksichtigt werden. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung kann auch als rassistuskritischer Prozess des „Gender- und Diversity-Mainstreaming“ verstanden werden – in anderen Worten, eine umfassende und präventive Strategie, um Benachteiligungen in allen Bereichen von vornherein zu verhindern.

Die in der folgenden Grafik abgebildeten Persönlichkeitsdimensionen spiegeln den ganzheitlichen Ansatz der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung wider. Die Darstellung ist angelehnt an die Systematik, die von den Vorreiterinnen des Diversity Managements Lee Gardenswartz, Marilyn Loden, Judy Rosener und Anita Rowe (vgl. Loden/Rosener 1991 und Gardenswartz/Rowe 1998) entwickelt wurde. Diese von uns weiterentwickelte Grafik ist ein Versuch, komplexe Zusammenhänge zu systematisieren und kann als Arbeitsgrundlage für den Prozess der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung genutzt werden.



**Abb. 1: Persönlichkeitsdimensionen innerhalb einer Organisation**

Die Merkmale, die die Persönlichkeit eines Menschen im Kontext einer Organisation beschreiben, werden in dieser Grafik entlang von drei Dimensionen erfasst:

- Die „innere Dimension“ führt die Merkmale auf, die (eher) unveränderbar sind.
- Die „äußere Dimension“ enthält Merkmale, die in der Regel veränderbar sind.
- Die „organisationale Dimension“ bezieht sich auf Merkmale der Arbeitsstelle innerhalb der Organisation.

Die Grundsätze und Qualitätskriterien der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung basieren auf dem Antidiskriminierungsansatz sowie auf dem Lern- und Effektivitätsansatz.

Der Antidiskriminierungsansatz berücksichtigt die ethisch-moralischen und – dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) entsprechend – die rechtlichen Aspekte von Organisationen und Projekten. Dieser Ansatz legt den Fokus auf Strukturen in einer Organisation, die für bestimmte Menschen Zugangsbarrieren bzw. Diskriminierung verursachen. Der Antidiskriminierungsansatz ermöglicht Maßnahmen für die Wahrnehmung und den Abbau von solchen Barrieren.

Der Lern- und Effektivitätsansatz versteht die Organisation als flexible, lernende Struktur. Dieser Ansatz geht von den tatsächlichen Gegebenheiten in einer Organisation aus und legt den Fokus auf Entwicklungsprozesse, die Teams und Mitarbeitende mit ihren vielfältigen Potenzialen fördern. Wenn sich Individuen mit diversen und unterschiedlichen Erfahrungen, Kompetenzen, Begabungen, Prioritäten, Werten, Sicht- und Lebensweisen im Kontext eines systematischen Entwicklungsprozesses entfalten können, erhöht das Eigenverantwortung und aktives Mitdenken.

Die Verknüpfung dieser beiden Ansätze ist eine wirksame Möglichkeit für die nachhaltige Weiterentwicklung von Organisationen, die Diversität ernst nehmen, gegen Diskriminierung vorgehen wollen und diese Entwicklung als Chance für sich wahrnehmen.

Die folgenden Grundsätze und Qualitätskriterien sind als Anregungen zu verstehen. In der Regel sind sie nicht zeitgleich und nicht in jeder Organisation vollständig umsetzbar. Die Umsetzung erfordert unter Umständen umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen und kann sich teilweise über mehrere Jahre erstrecken. Es kann daher durchaus sinnvoll sein, sich zunächst nur für bestimmte Teilbereiche zu entscheiden und diese in kleinerem Umfang durchzuführen. In jedem Fall lässt sich der Ansatz der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung in schon laufende Organisationsentwicklungsprozesse integrieren.

# 1. ENTWICKLUNGSPROZESS

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist als Prozess zu verstehen, in dem vorhandene Potenziale gefördert und Konflikte ernst genommen werden. Der Gesamtprozess erfordert Ressourcen und bedarf einer externen Begleitung.

# 2. ORGANISATIONSKULTUR

Führungskräfte haben die Verantwortung, durch ihr Verhalten den Maßstab für wertschätzende zwischenmenschliche Interaktion zu setzen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden sorgen sie so für ein Arbeitsklima, das Personen in ihrer Unterschiedlichkeit fördert, Reflexionsprozesse ermutigt und gesellschaftlichen Benachteiligungen entgegenwirkt.

# 3. ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisation schöpft – unter Berücksichtigung der eigenen Ziele – die Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsplätzen nach individuellen Bedürfnissen aus. Ihre räumliche und technische Ausstattung gewährleistet die Teilhabe und Unabhängigkeit aller Mitwirkenden.

## **DIE 6 GRUNDSÄTZE DER DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

---

### **4. PERSONAL**

Die Auswahl und Entwicklung von Personal dient dazu, personelle Vielfalt auf allen Ebenen diskriminierungskritisch aufzubauen und zu sichern. Die Mitarbeitenden werden fortgebildet, um diversitätssensibel handeln zu können.

### **5. KOMMUNIKATION**

Das gesammelte Wissen einer vielfältigen Belegschaft ermöglicht eine respektvolle Kommunikation mit diversen Zielgruppen. Texte und Bilder werden so gestaltet, dass sie in ihrer Wirkung wertschätzend und in der Ansprache einladend sind. Dies gilt ebenso für die Verwendung von Begriffen und Symbolen, vor allem auch bei der Nennung oder Adressierung von marginalisierten Gruppen.

### **6. PROJEKT- UND DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG**

Projekte und Dienstleistungen für eine bestimmte Zielgruppe basieren auf den Prinzipien der Gleichbehandlung. Bei der Entwicklung und Ausgestaltung dieser Angebote bestimmen Personen und Organisationen aus der Zielgruppe von Anfang an mit.

# DIE 6 GRUNDSÄTZE DER DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND IHRE QUALITÄTSKRITERIEN

## 1. ENTWICKLUNGSPROZESS

---

### Grundsatz

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist als Prozess zu verstehen, in dem vorhandene Potenziale gefördert und Konflikte ernst genommen werden. Der Gesamtprozess erfordert Ressourcen und bedarf einer externen Begleitung.

### Qualitätskriterien

1. Die Organisationsleitung entscheidet sich für den Prozess der DO.
2. Die Organisationsleitung beteiligt alle Mitarbeitenden an der Umsetzung des Prozesses.
3. Diversitätsorientierung wird als Querschnittsthema verstanden, das alle Mitarbeitenden und alle Arbeitsbereiche betrifft.
4. Die Organisation stellt finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen für den Prozess zur Verfügung.
5. Der Gesamtprozess wird von qualifizierten externen Fachleuten begleitet.
6. Der Prozess schafft Raum für Reflexion und Austausch über die Bedeutung und Umsetzung von Diversitätsorientierung.
7. Das Diversitätsverständnis wird in einem diversitätsorientierten Leitbild und Managementkonzept verankert.

## 2. ORGANISATIONSKULTUR

---

### Grundsatz

Führungskräfte haben die Verantwortung, durch ihr Verhalten den Maßstab für wertschätzende zwischenmenschliche Interaktion zu setzen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden sorgen sie so für ein Arbeitsklima, das Personen in ihrer Unterschiedlichkeit fördert, Reflexionsprozesse ermutigt und gesellschaftlichen Benachteiligungen entgegenwirkt.

### Qualitätskriterien

#### FÜHRUNG

1. Die Führungskräfte üben ein diversitätssensibles und diskriminierungskritisches Führungsverhalten aus.
2. Die Führungskräfte haben Instrumente, die sie in der Berücksichtigung der Potenziale und Bedürfnisse aller Mitarbeitenden unterstützen.
3. Die Führungsstruktur ist innerhalb der Organisation für die Mitarbeitenden klar.
4. Entscheidungsprozesse laufen nachvollziehbar und partizipativ ab.

#### ARBEITSKLIMA

5. Führungskräfte und Mitarbeitende gehen ressourcenorientiert und wertschätzend mit Unterschieden um (Biografien, Sprachen, Aussehen, Diskriminierungserfahrung, Arbeitsweisen etc.).
6. Führungskräfte und Mitarbeitende sind für das Diskriminierungspotenzial von stereotypisierenden und stigmatisierenden Zuschreibungen sensibilisiert und wirken diesen entgegen.
7. Es gibt eine definierte Fehlerkultur, welche „Fehler“ als Lernchancen behandelt und den Umgang damit konstruktiv regelt.

#### KONFLIKTMANAGEMENT

8. Für den Umgang mit Konflikten gibt es eine festgelegte Vorgehensweise.
9. Die Regelungen für den Umgang mit Konflikten berücksichtigen auch die Machtverhältnisse unter den beteiligten Parteien.
10. Instrumente zur Lösungsfindung bei Konflikten sind je nach Bedarf moderierte Gespräche, Supervision und Fortbildungen.
11. In diskriminierungsrelevanten Fällen wird auf entsprechende unabhängige Beratungsangebote und Beschwerdestellen (laut AGG) verwiesen.

## 3. ORGANISATIONSSTRUKTUR

---

### Grundsatz

Die Organisation schöpft – unter Berücksichtigung der eigenen Ziele – die Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsplätzen nach individuellen Bedürfnissen aus. Ihre räumliche und technische Ausstattung gewährleistet die Teilhabe und Unabhängigkeit aller Mitwirkenden.

### Qualitätskriterien

#### AUFBAU DER ORGANISATION

1. Die Organisationsstruktur (Aufbau) ist für die Mitarbeitenden klar und nachvollziehbar.
2. Es gibt qualifizierte Ansprechpersonen, die für diversitätssensible und diskriminierungsrelevante Themen zuständig und für die Mitarbeitenden vertraulich erreichbar sind.

#### ARBEITSORGANISATION UND -GESTALTUNG

3. Die Arbeitsformen und -bedingungen können entsprechend der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden gestaltet werden.
4. Die Regelungen von Arbeitszeiten und mobilem Arbeiten sind unter Berücksichtigung der Erfordernisse der Arbeitsstelle flexibel.
5. Löhne, Gehälter und Honorare werden anhand von transparenten und nachvollziehbaren Kriterien festgesetzt und basieren auf den Prinzipien der Gleichbehandlung.
6. Es gibt passende Angebote oder Räumlichkeiten für unterschiedliche Lebenslagen, -entwürfe und Bedürfnisse.
7. Die Organisation stellt nach Bedarf Gesundheitsangebote für die Mitarbeitenden bereit.

#### BARRIEREFREIHEIT

8. Kommunikation, Information und Austausch sind barrierefrei gestaltet.
9. Die Technologienutzung ist barrierefrei angelegt und wird regelmäßig aktualisiert.
10. Alle Räumlichkeiten sind für Menschen mit eingeschränkter Mobilität zugänglich.

### Grundsatz

Die Auswahl und Entwicklung von Personal dient dazu, personelle Vielfalt auf allen Ebenen diskriminierungskritisch aufzubauen und zu sichern. Die Mitarbeitenden werden fortgebildet, um diversitätssensibel handeln zu können.

### Qualitätskriterien

#### PERSONALAUSWAHL

1. Unterrepräsentierte Diversitätsdimensionen werden im Rahmen von Stellenausschreibungen benannt und als positiv bewertet (auch bei anonymisierten Verfahren möglich).
2. Ausschreibungen werden über diverse Medien und Verteiler veröffentlicht, auch um gesellschaftlich marginalisierte Zielgruppen gezielt anzusprechen.
3. Mit dem Ziel, die Diversität in der Organisation zu erhöhen, werden Stellen in allen Bereichen diskriminierungskritisch besetzt – auch auf der Leitungsebene.
4. Mitarbeitende werden in Bezug auf die Bedingungen bzw. die Ausstattung einer Stelle (Vergütung, Sozialversicherungspflicht etc.) gleichberechtigt beschäftigt.

#### PERSONALENTWICKLUNG

5. Das Personalmanagement fördert die Mitarbeitenden in der Weiterentwicklung ihrer Potenziale und Kompetenzen.
6. Es gibt die Möglichkeit, individuelle und bedarfsorientierte Fortbildungen und Supervision in Anspruch zu nehmen.
7. Führungskräfte und Mitarbeitende nehmen an qualifizierten Fortbildungen zu den Themen Diversität und Antidiskriminierung teil.

## 5. KOMMUNIKATION

---

### Grundsatz

Das gesammelte Wissen einer vielfältigen Belegschaft ermöglicht eine respektvolle Kommunikation mit diversen Zielgruppen. Texte und Bilder werden so gestaltet, dass sie in ihrer Wirkung wertschätzend und in der Ansprache einladend sind. Dies gilt ebenso für die Verwendung von Begriffen und Symbolen, vor allem auch bei der Nennung oder Adressierung von marginalisierten Gruppen.

### Qualitätskriterien

#### INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION

1. Führungskräfte und Mitarbeitende pflegen einen diversitätssensiblen Umgang mit Personen innerhalb und außerhalb der Organisation.
2. Die Organisation formuliert Regelungen für einen diskriminierungskritischen Umgang mit Text- und Bildsprache.
3. An der Formulierung der Regelungen sind gesellschaftlich marginalisierte Perspektiven maßgeblich beteiligt.
4. Alle Kommunikationsmittel und -Medien nutzen eine diversitätssensible Text- und Bildsprache.

#### WISSENSMANAGEMENT

5. Die Organisation entwickelt ein Konzept, um das organisationale Wissen zu sichern.
6. Die Auswahlprozesse von Wissensquellen werden von Führungskräften und Mitarbeitenden diversitätsorientiert geprüft und gestaltet.
7. Das Wissen der Organisation beinhaltet (auch) Wissen und Expertise aus gesellschaftlich marginalisierten Gruppen.

## 6. PROJEKT- UND DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG

---

### Grundsatz

Projekte und Dienstleistungen für eine bestimmte Zielgruppe basieren auf den Prinzipien der Gleichbehandlung. Bei der Entwicklung und Ausgestaltung dieser Angebote bestimmen Personen und Organisationen aus der Zielgruppe von Anfang an mit.

### Qualitätskriterien

1. Die inhaltliche Entwicklung von Projekten und Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen beinhaltet eine Beteiligung der jeweiligen Zielgruppe an der Konzeption.
2. Die Zusammenarbeit mit Personen und Organisationen aus den Zielgruppen wird (finanziell) honoriert.
3. Bei der Auswahl von kooperierenden Organisationen wird eine möglichst heterogene Repräsentation der anvisierten Zielgruppe(n) sichergestellt.
4. Projektstellen werden auch mit fachlich geeigneten Personen aus der anvisierten Zielgruppe besetzt.



**Ausgangspunkt der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung ist die Feststellung, dass eine Diversitätsorientierung für staatliche Einrichtungen und Nichtregierungsorganisationen eine Strategie sein kann, um Chancengleichheit zu erhöhen und Diskriminierung entgegenzuwirken.**

---

Eine Publikation in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der RAA



In Kooperation mit AKOMA Bildung & Kultur



Die Erstellung dieser Publikation wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ und von der Freudenberg Stiftung gefördert.

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

FREUDENBERG  
STIFTUNG

