

**Evaluation der Fortbildung „Erfolg durch
Vielfalt – diversitätsorientierte
Personalentwicklung strategisch gestalten“**

Im Auftrag der Diakonie Deutschland





Bericht der Projektevaluation

Evaluation der Fortbildung „Erfolg durch Vielfalt – diversitätsorientierte Personalentwicklung strategisch gestalten“

Eine Evaluation von SowiTra im Auftrag der Diakonie Deutschland

Verantwortlich: Stefan Reuyß, Eugen Unrau

Über die Autor:innen dieser Ausgabe

Stefan Reuyß (Dipl.-Soz.) ist Geschäftsführer von SowiTra mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeit und Gender sowie Vereinbarkeit.

Eugen Unrau (M.A.-Soz.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei SowiTra mit den Themenschwerpunkten Arbeitszeit und Geschlechterverhältnisse sowie den Arbeitsschwerpunkten Arbeitssoziologie und quantitative Methoden.

Unter Mitarbeit von: Maike Wittmann (studentische Mitarbeiterin)

Berlin, August 2022

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	2
2. Methodisches Vorgehen	3
3. Die empirischen Ergebnisse	6
3.1 Wissen und Kompetenzen vor und nach der Fortbildung	6
3.2 Basismodule	10
3.3 Aufbaumodule	15
3.4 Transferworkshops	22
3.5 Schlussbetrachtungen der Befragten	24
4. Zentrale Evaluationsergebnisse.....	27
4.1 Die Zielerreichung.....	27
4.2 Gelingensbedingungen	29
4.3 Blick über den Tellerrand hinaus.....	32
Literatur	35

1. Einleitung

Das Projekt „Erfolg durch Vielfalt – Interkulturelle Öffnung strategisch gestalten“ ist ein Projekt, das von der Diakonie Deutschland im Jahr 2019 ins Leben gerufen wurde. Es wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der Europäischen Union (AMIF) sowie von den evangelischen Kirchen kofinanziert.

Die durchführenden Projektpartner:innen sind:

- das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung (EWDE),
- das Diakonische Werk Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland e. V. (DWEKM) sowie
- das Diakonische Werk Evangelischer Kirchen in Württemberg e. V. (DWW)

Im Fokus des Projektes stand, die interkulturelle Öffnung innerhalb der eigenen Organisation so zu fördern, dass die Teilhabechance von Menschen aus sog. Drittstaaten erhöht wird. Zu den entscheidenden Erfolgskriterien einer solchen interkulturellen Öffnung gehört, dass interkulturelle Ziele durch die Führungsebene strategisch geplant, verbindlich gesteuert und strukturell mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet wird. Unabdingbar ist es, die Führungsebene zu gewinnen und sie mittels entsprechender Empowermentstrategien handlungsfähig zu machen. Konkret bedeutet dies, das Fach- und Methodenwissen der Führungskräfte und Personalverantwortlichen in diesem Themenfeld zu erweitern und sie bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen zu begleiten.

An dieser Stelle setzte das Vorhaben an und definierte **vier zentrale Ziele**:

1. Strukturierte Zugänge zu Führungskräften und Personalverantwortlichen für die Fortbildung im Bereich interkultureller Öffnung entwickeln und erproben.
2. Good-Practice-Maßnahmen und Instrumente für die Strategieplanung und Personalarbeit von sozialen Einrichtungen zu entwickeln und erproben und so die Organisationen gezielt, ganzheitlich und nachhaltig für Drittstaatsangehörige durchlässiger zu gestalten und eine Willkommenskultur etablieren zu können.
3. Standards für eine interkulturelle Führungs- und Personalarbeit aus der Praxis ableiten, in Transfer-Workshops die Implementierung testen und für die Nutzung und die Implementierung im Gesamtverband vorbereiten.
4. Vernetzung von diakonischen Multiplikator:innen interkultureller Öffnung auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene stärken zur Vermittlung von Erfahrungsaustausch und Verstetigung der Projektergebnisse.

Kern des Projektes bildet eine umfassende Fortbildungsreihe. Im ersten Teil der Fortbildung standen Strategien diversitätsorientierter Personalentwicklung im Fokus. In sogenannten Basismodulen wurde Maßnahmen diversitätsorientierter Personalentwicklung vermittelt. Weiterführende Aufbaumodule ermöglichten eine Vertiefung je nach individuellen und organisationalen Bedarfen. Die Teilnehmer:innen identifizierten mit begleitenden Trainer:innen Bereiche in ihrer Organisation, an denen Sie weiterarbeiten wollten. Sie

konnten dabei zwischen vier inhaltlichen Schwerpunkten wählen. In sog. Transferworkshops wurden teilnehmende Führungskräfte und Personalverantwortliche begleitet, gemeinsam mit weiteren Mitarbeiter:innen ihrer Organisation mindestens ein Best Practice Projekt zu entwickeln und zu erproben und so ihr erlerntes Wissen damit in die Praxis umzusetzen.

Die Fortbildung wurde als diakonisches Verbundprojekt durchgeführt, das langjährige Erfahrungen in Diversitäts-Fortbildungen in Baden, Mitteldeutschland und Württemberg bündelt und zugänglich machte. Pro Träger sollten jeweils zwei Führungs-/Personalverantwortliche an fünf Modulen mit jeweils 3-4 Stunden teilnehmen.

Die hier vorliegende Evaluation hatte zum Ziel, die Erfolge sichtbar zu machen, Gelingensbedingungen zu identifizieren und dabei zu helfen, Ideen und Bedarfe zu formulieren, wie das Thema diversitätsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in der Diakonie und darüber hinaus verstetigt und zu größerem Erfolg verholfen werden kann.

Das folgende Kapitel 2 beschreibt die methodische Umsetzung dieser Evaluation. Kapitel 3 ist den empirischen Ergebnissen der Evaluation gewidmet und in Kapitel 4 werden Lernerfolge, Gelingensbedingungen sowie weitergehende Handlungsempfehlungen formuliert.

2. Methodisches Vorgehen

Im Fokus dieser Evaluation stand die Befragung der *Teilnehmer:innen* des Fortbildung mittels einer *Onlinebefragung*. Diese Befragung wurde ergänzt durch eine *Analyse* des Fortbildungskonzeptes sowie durch mehrere *Expert:innengespräche* mit den Verantwortlichen der Fortbildungsreihe (Projektleitung, Projektverantwortliche aus den anderen Trägerorganisationen sowie mehrerer Trainer:innen). Diese beiden Schritte dienten dazu, die Ausgangslage besser zu verstehen, zielgerichteter vorgehen zu können und ein Commitment über die konkreten Ziele sowie die Umsetzung der Evaluation herzustellen. Zudem floss das Erfahrungswissen der Expert:innenrunde in die Interpretation der Befragungsergebnisse ein.

Zum besseren Verständnis nachfolgend einige wesentliche Erläuterungen sowohl zum Konzept der Fortbildung als auch zur Onlinebefragung:

An den Basismodulen haben 43 Führungs- und Fachkräfte aus den Bundesländern Berlin-Brandenburg, Bayern, Sachsen-Anhalt, Thüringen sowie Baden-Württemberg teilgenommen. Die Teilnehmer:innen gehörten damit sowohl neuen als auch alten Bundesländern an. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass sie

- sowohl aus großen Trägern als auch kleineren Trägern stammen,
- als auch aus Hauptgeschäftsstellen von Trägern und Einrichtungen, die wiederum Teil eines Trägers sind und dass sie aus

- unterschiedlichen Arbeitsbereichen (Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Pflege, Krankenhaus) kommen.

Nach erfolgreicher Absolvierung der Basismodule konnten sie aus insgesamt vier angebotenen Aufbaumodulen zwei auswählen. An den Aufbaumodulen konnten einige wenige aus terminlichen oder krankheitsbedingten Gründen nicht oder nur teilweise teilnehmen. Zuletzt haben jeweils zwei Teilnehmer:innen pro Einrichtung – die auch Basis- und Aufbaumodule belegt hatten – an den Transferworkshops teilgenommen und das vermittelte Wissen sowie erlernte Kompetenzen unter fachlicher Begleitung in ihrer jeweiligen Organisation angewandt.

Der Evaluationsbogen wurde von SowiTra (Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer)¹ in Zusammenarbeit mit Lea-Friederike Neubert (Diakonie Deutschland, Projektleitung Vielfalts-Check)² sowie einem Expert:innenkreis, bestehend aus Trainer:innen und Projektverantwortlichen der anderen Projektträgern konzipiert. Insgesamt umfasst der Fragebogen 30 Fragen.

Die Teilnehmenden konnten die Basismodule, Aufbaumodule sowie zuletzt die Transferworkshops in dieser Online-Befragung bewerten. Dies war ihnen zwischen dem 13. Juni und dem 05. Juli rund drei Wochen lang möglich. Für die Befragung wurde die Software „LimeSurvey“ eingesetzt.³ Vor der Beantwortung der Fragen durch die Teilnehmenden wurde zunächst ein Pretest durchgeführt, um die technische Funktionstauglichkeit, die Verständlichkeit der Fragen sowie die Ergiebigkeit des Antwortverhaltens zu prüfen.

Die Einladung zur Befragung haben alle Teilnehmer:innen bekommen, die sowohl Basis- als auch Aufbaumodule absolviert hatten. Fragebögen, die nicht oder nicht vollständig ausgefüllt wurden, mussten nachträglich aus der Auswertung entfernt werden und flossen nicht in die Auswertungen ein.

Im Rahmen der Online-Befragung konnten Daten von insgesamt **23 Teilnehmer:innen** erhoben werden. Damit hat sich mehr als die Hälfte der Teilnehmer:innen der Veranstaltungen an der Evaluation beteiligt. Die erhobenen Daten wurden von SowiTra erhoben, aufbereitet und analysiert. Die Analyseschritte erfolgten in enger Absprache mit Lea-Friederike Neubert und der Steuerungsgruppe der Diakonie.

Bei der Bewertung verschiedener *Aspekte* der Aufbaumodule (Abb. 16a, Abb. 16b) soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass Befragte teilweise Aspekte bewerten konnten, die weitestgehend Inhalt eines Aufbaumoduls waren, an dem sie nicht teilgenommen haben. Ein Beispiel: Der Aspekt „Spannungsfeld Diakonische Einrichtung mit evangelischem Profil – Diversity wurde deutlich“ konnte sowohl von Teilnehmer:innen des entsprechenden Aufbaumoduls „Diakonisches Profil und Diversitätsorientierung vereinen“ eingeschätzt

¹ www.sowitra.de (letzter Abruf: 17.08.2022).

² <https://www.diakonie-vielfalt.de/kontakt-info> (letzter Abruf: 17.08.2022).

³ <https://www.limesurvey.org/de/> (letzter Abruf: 17.08.2022).

werden kann, als auch von Teilnehmer:innen der anderen Aufbaumodule, bei denen die Thematik in geringerem Ausmaß im Fokus stand.

Die Verteilung der Teilnahme an den 4 angebotenen Aufbaumodulen unter allen 43 Führungs- und Fachkräften unterschied sich zum Zeitpunkt der Teilnahme von der Verteilung derjenigen, die sich später an der Befragung beteiligt haben: Während sich die *Teilnehmer:innen* tatsächlich recht ausgewogen auf die 4 Aufbaumodule verteilt hatten (rund 20 Teilnehmer:innen pro Aufbaumodul), hatten (trotz zwei möglicher Nennungen) nur 5 von 23 *Befragten* das Aufbaumodul „Diakonisches Profil und Diversitätsorientierung vereinen“ besucht, sodass das Antwortverhalten im Hinblick auf dieses Aufbaumodul und die hierzu befragten Aspekte und Themenbereiche etwas unterrepräsentiert sind.

Bei der Bewertung besonders wichtiger *Themenbereiche* für die praxisorientierte Weiterentwicklung der Kompetenzen für diversitätsorientierte Personalgewinnung und Organisationsentwicklung (Abb. 17) muss wiederum darauf hingewiesen werden, dass die Verteilung der Antworten zu einem Großteil durch die Teilnahme an den Aufbaumodulen bedingt ist: Die Themenbereiche, die Inhalt des Aufbaumoduls waren, dass die meisten der Befragten besucht haben („Strategische Personalarbeit diversitätsorientiert ausrichten“), wurden naturgemäß häufiger genannt als solche, die Teil des Aufbaumoduls waren, das am wenigstens von den Befragten besucht wurde („Diakonisches Profil und Diversitätsorientierung vereinen“).

Weil sie diese nicht absolviert haben, haben schließlich drei Befragte zur Bewertung verschiedener Aspekte der *Transferworkshops* (Abb. 18a, Abb. 18b) folgerichtig keine Angaben gemacht.

Bei der Auswertung dieser Fragen wird im Folgenden deshalb von „Befragten“ und nicht von „Teilnehmer:innen“ gesprochen werden.

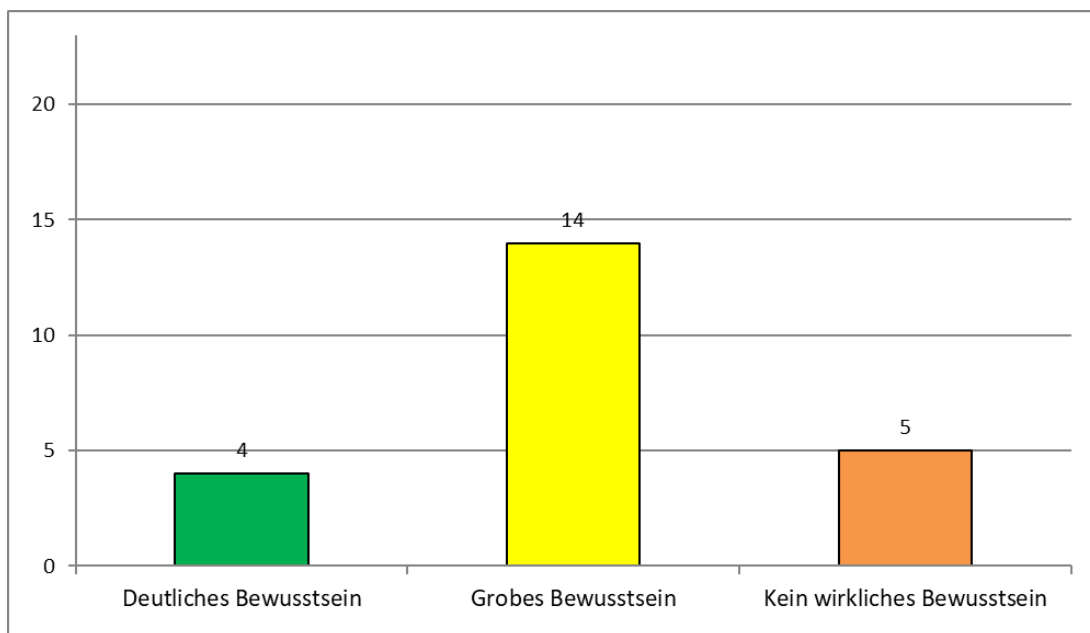
3. Die empirischen Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel mit den empirischen Ergebnissen gliedert sich in fünf thematische Unterkapitel. Jedes Unterkapitel enthält zunächst Grafiken mit den thematisch passenden Antworten der Befragungsteilnehmer:innen. Zu jeder Grafik wurde zudem ein kurzer Text verfasst, der dabei helfen soll, die Grafiken besser zu verstehen. Am Ende jedes Unterkapitels werden die zentralen Erkenntnisse mittels eines Zwischenfazits hervorgehoben und interpretiert.

3.1 Wissen und Kompetenzen vor und nach der Fortbildung

Knapp zwei Drittel der befragten Personen gaben an, dass es in ihrer Organisation bereits vor der Fortbildung ein grobes **Bewusstsein über die diversitätsorientierten Entwicklungsbedarfe** gab – 4 Personen empfanden sogar ein deutliches Bewusstsein (Abb. 1). Ein knappes Viertel der Befragten sah in ihrer Organisation vor der Fortbildung kein wirkliches Bewusstsein über die Bedarfe vorhanden.

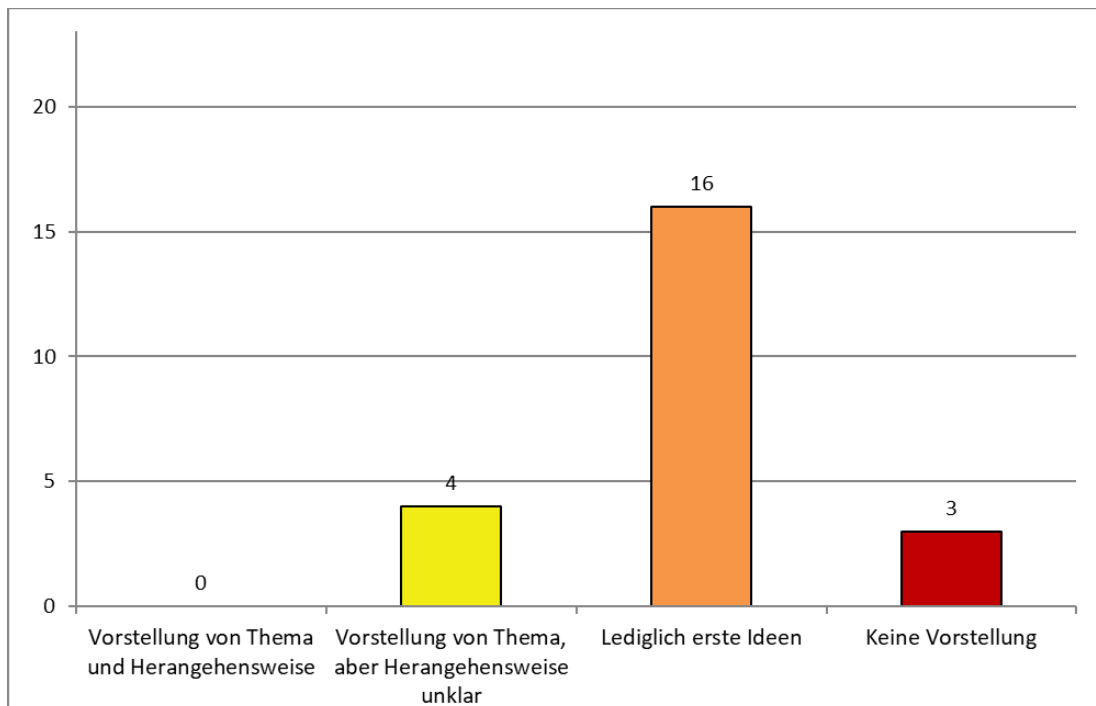
Abb. 1: Bewusstsein über diversitätsorientierte Entwicklungsbedarfe in der Organisation vor der Fortbildung, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Bei den konkreten **Veränderungsmöglichkeiten** hinsichtlich **diversitätsorientierter Personal- und Organisationsentwicklung** gab es vor der Fortbildung noch wenig klare Vorstellungen (Abb. 2). 20 der 23 Befragten gaben an, dass es in ihrer Organisation entweder lediglich erste Ideen oder aber nur Vorstellungen vom Thema, nicht aber der Herangehensweise gab. Konkrete Vorstellungen über Thema und Veränderungsweisen sah keine:r der Befragten vor der Fortbildung vorhanden.

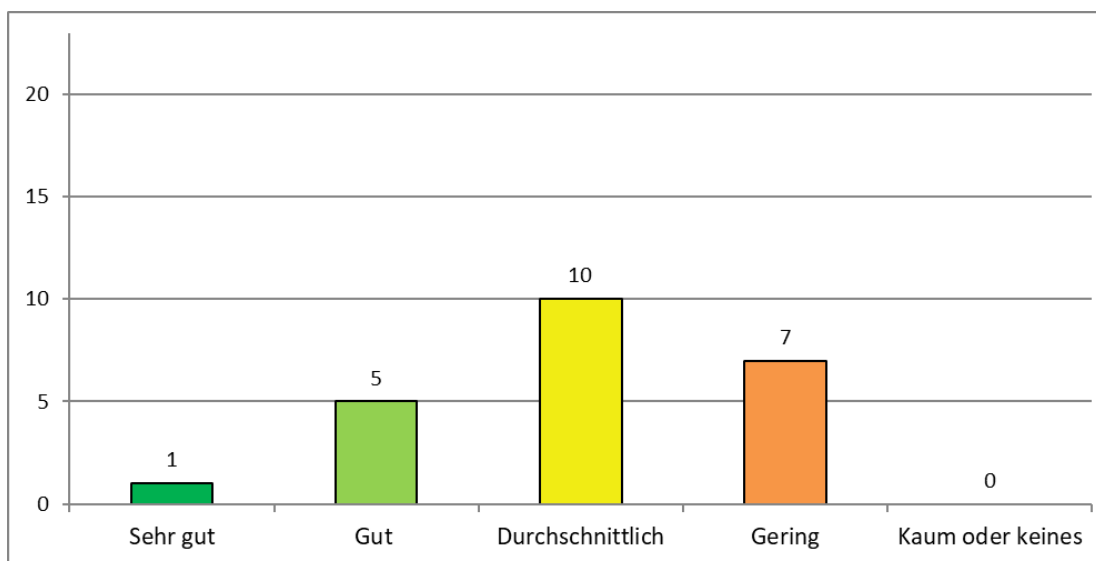
Abb. 2: Vorstellung über praktische Veränderungsmöglichkeiten in Bezug auf diversitätsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in der Organisation vor der Fortbildung, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Knapp die Hälfte der Befragten schätzte ihr eigenes **Wissen zu diversitätsorientierter Unternehmenskultur** vor der Fortbildung als durchschnittlich ein (Abb. 3). 6 Befragte hatten bereits im Vorfeld der Fortbildung gutes oder sehr gutes Wissen in diesem Bereich, 7 Personen hingegen nur geringes Wissen. Kaum oder kein Wissen zu diesem Thema hatte hingegen keine:r der Befragten.

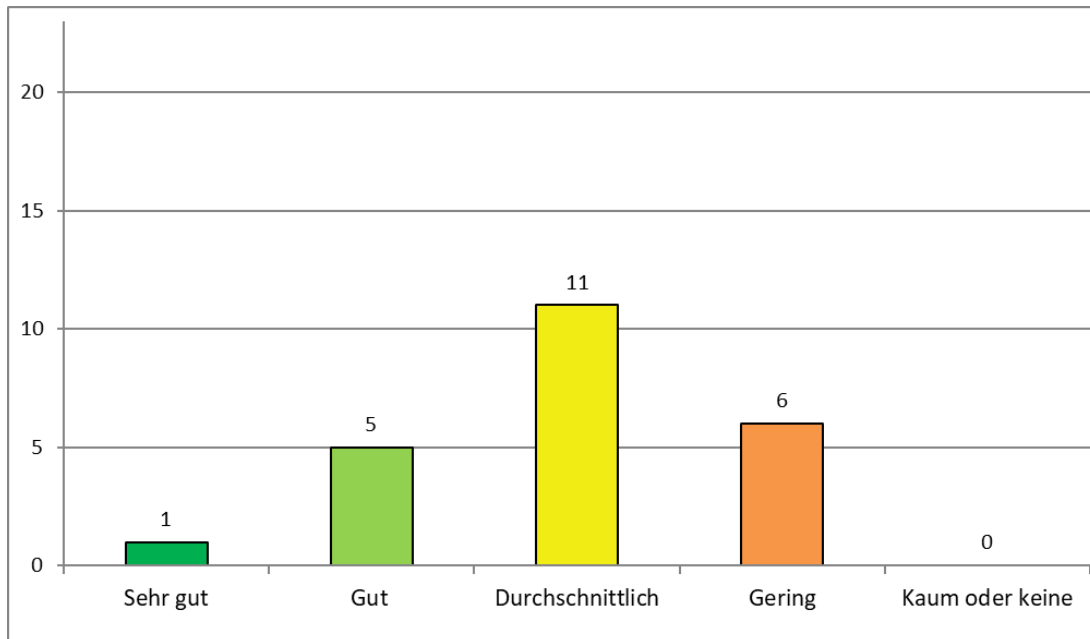
Abb. 3: Einschätzung des Wissens zum Thema diversitätsorientierte Unternehmenskultur vor der Fortbildung, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den **praktischen Kompetenzen im Umgang mit diversitätsorientierter Unternehmenskultur** (Abb. 4). Auch hier sahen sich die meisten Befragten vor der Fortbildung im Mittelfeld: 11 Personen gaben an, durchschnittliche Kompetenzen gehabt zu haben, jeweils 6 Personen hatten vor der Fortbildung gute bzw. sehr gute oder aber nur geringe Kompetenzen.

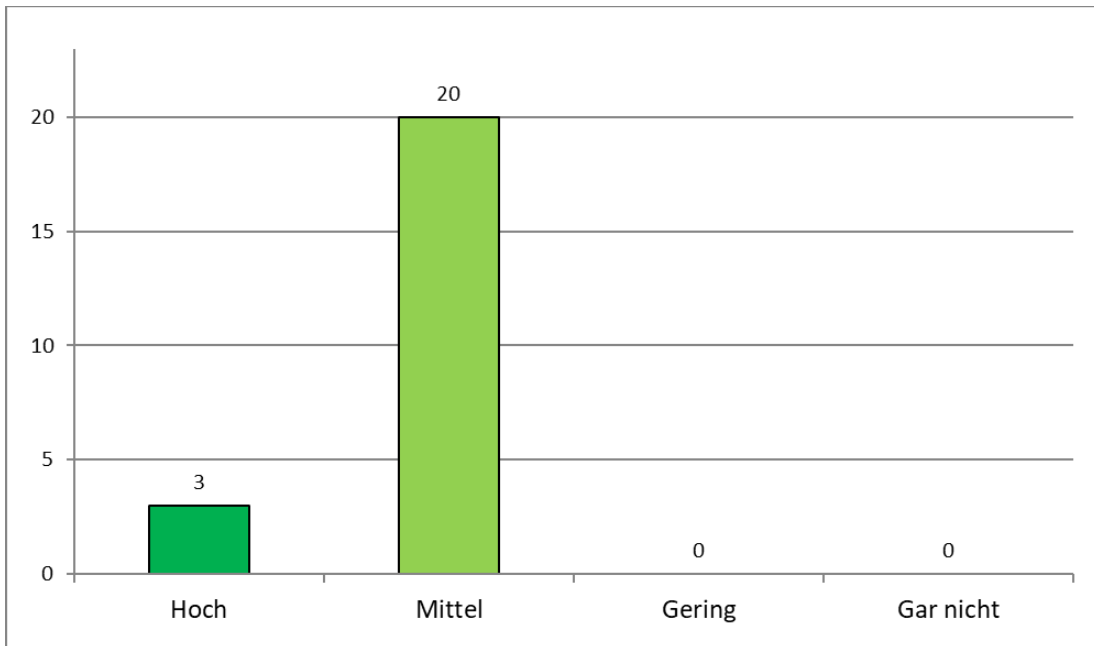
Abb. 4: Einschätzung der praktischen Kompetenzen im Umgang mit diversitätsorientierter Unternehmenskultur vor der Fortbildung, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen

Ausnahmslos alle Befragten gaben an, dass sie durch die Teilnahme an der Fortbildung **Wissen** dazugewonnen haben (Abb. 5). Die deutliche Mehrheit stufte diesen Wissensgewinn als „mittel“ ein (20 Befragte), weitere 3 Befragte sahen bei sich einen hohen Zugewinn an Wissen.

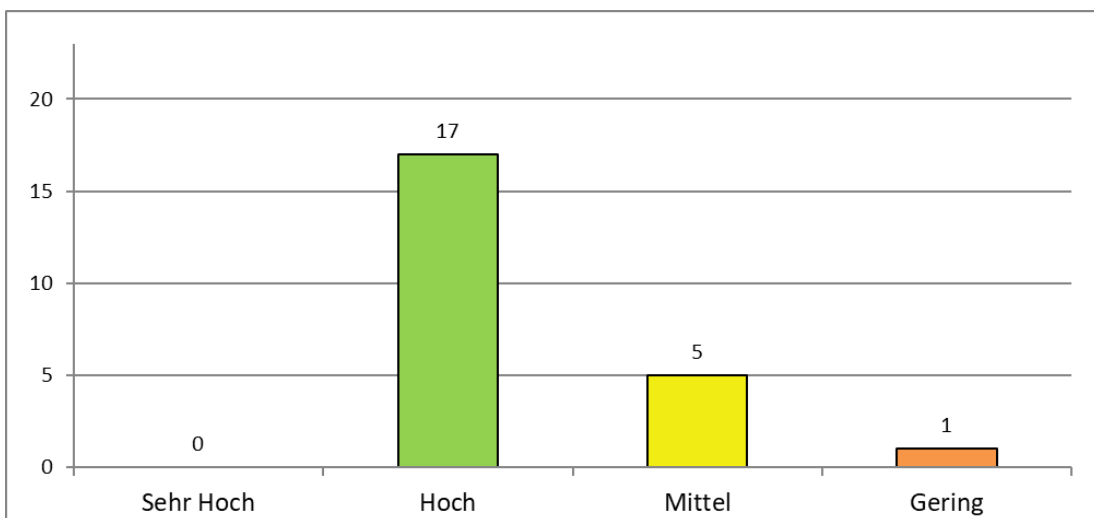
Abb. 5: Einschätzung des Wissensgewinns zum Thema Diversität in der Personal- und Organisationsentwicklung nach der Fortbildung, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Drei Viertel der Befragten (17 Personen) schätzten ihre **praktischen Kompetenzen** nach der Fortbildung nun als „hoch“ (Abb. 6), und ein knappes Viertel als „mittel“ ein (5 Personen). Ein:e Befragte:r gab an, nach der Fortbildung nur geringe Kompetenzen zu besitzen.

Abb. 6: Einschätzung der Kompetenzen, das erlernte Wissen praktisch in der Organisation anzuwenden und diversitätsorientierte Personalentwicklung anzuleiten nach der Fortbildung, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Zwischenfazit

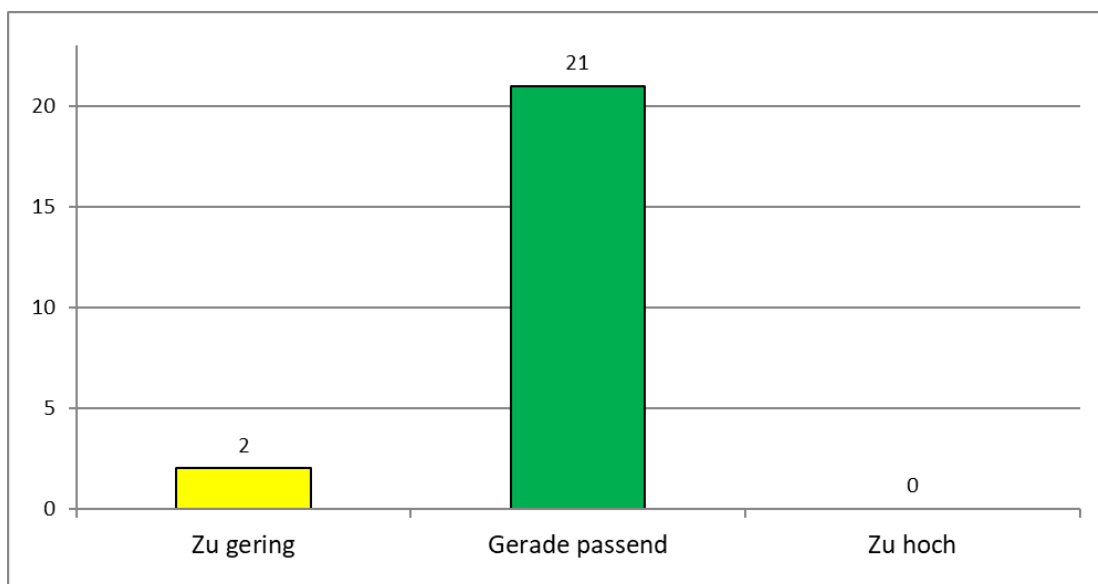
Die Selbsteinschätzung der Befragten zu ihrem Wissen, ihren Kompetenzen und ihrem Bewusstsein hinsichtlich einer diversitätsorientierter Personal- und Organisationsentwicklung vor der Fortbildungsreihe zeugen von einem realistischen Selbstbild der Befragten. Während ein gewisses Basiswissen bei den meisten bereits vorhanden ist, fehlt es jedoch mehrheitlich an Ideen, welche Bedeutung das Thema für die eigene Arbeit einnimmt und wie es in diese integriert werden kann. Diese durchaus selbstkritische Selbsteinschätzung ist nicht selbstverständlich, da Führungskräfte tendenziell dazu neigen, in solchen Befragungen ihre Kompetenzen höher einzustufen. Da die Teilnahme an der Fortbildung jedoch freiwillig war, schlägt sich in den Ergebnissen vermutlich eine gewisse Positivauswahl nieder, die zu diesem offeneren Antwortverhalten führt.

Alle Befragten sind – so die Zusammenfassung - in der ein oder anderen Art mit dem Thema in Berührung gekommen, jedoch ist Diversität noch nicht zu einem festen Bestandteil ihres Denkens und Handelns im beruflichen Alltag geworden. Eine Einschätzung, die die Expert:innen des Lenkungskreises für durchaus realistisch halten.

3.2 Basismodule

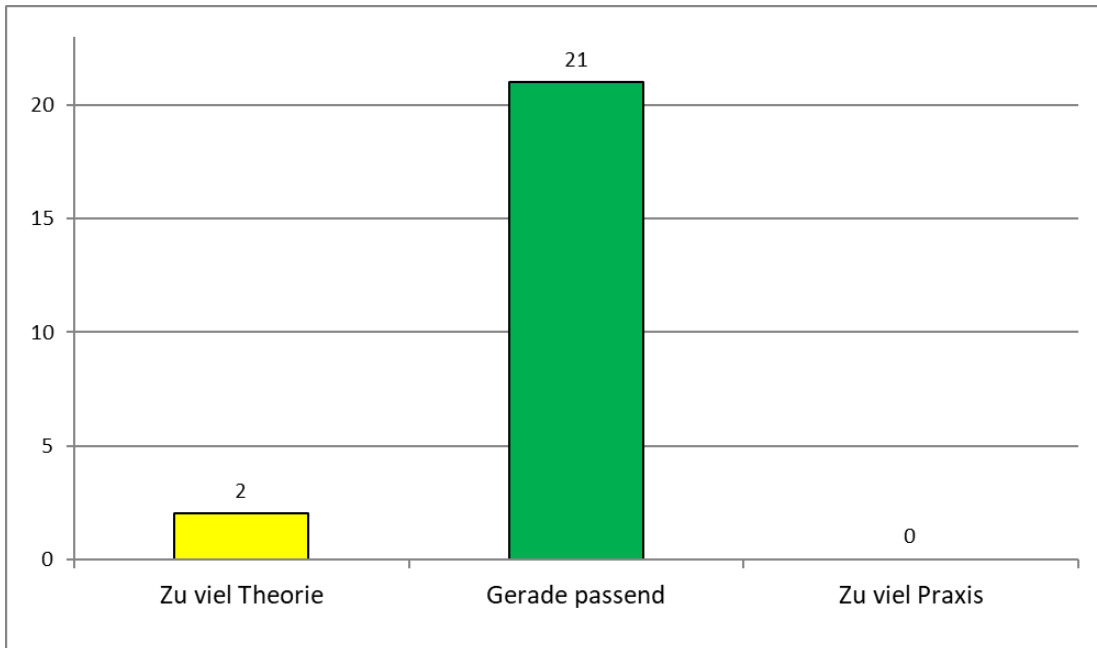
Sowohl das **inhaltliche Niveau der Basismodule** (Abb. 7) als auch **das Verhältnis von Theorie- und Praxisanteilen** (Abb. 8) in den Basismodulen wurde von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als passend bewertet. Für 2 Befragten war das Niveau tendenziell zu gering – und für ebenfalls 2 Personen kam der Praxisteil etwas zu kurz.

Abb. 7: Einschätzung des inhaltlichen Niveaus der Basismodule, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

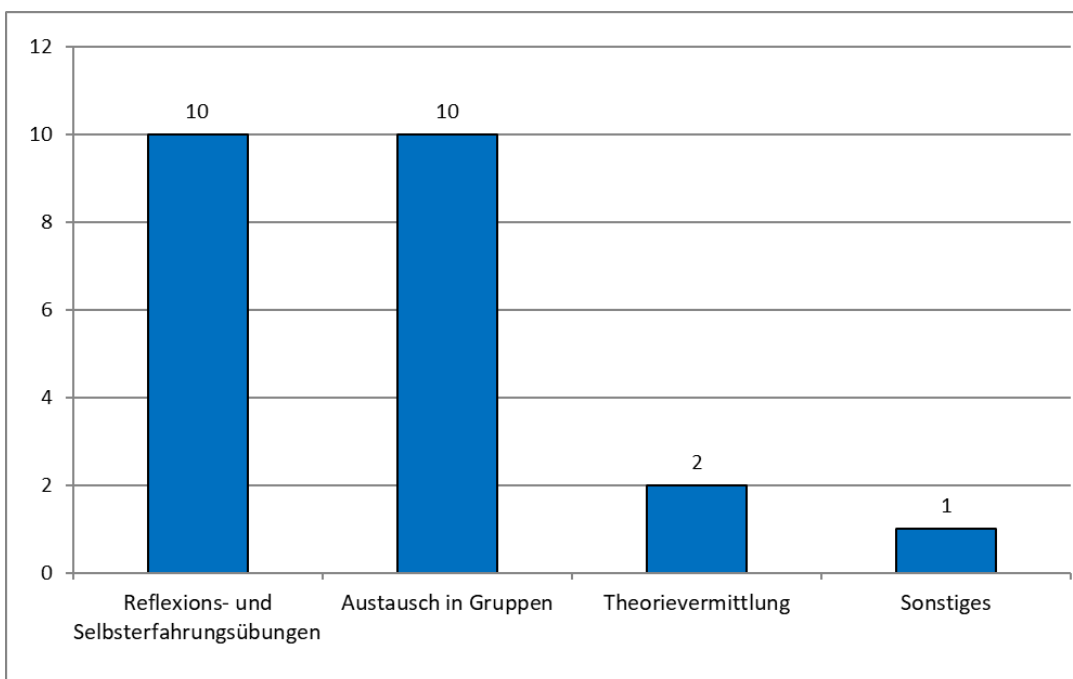
Abb. 8: Einschätzung des Verhältnisses von Theorie- und Praxisanteilen der Basismodule, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

In den Basismodulen kamen mehrere **Lernformen** zum Einsatz. Die allermeisten Befragten bewerten dabei die Reflexions- und Selbsterfahrungsübungen sowie den Austausch in Gruppen als am hilfreichsten. Die Theorievermittlung wird hingegen nur von 2 Befragten als hilfreichste Lernform angesehen.

Abb. 9: Besonders hilfreiche Lernformen in den Basismodulen, absolute Angaben.



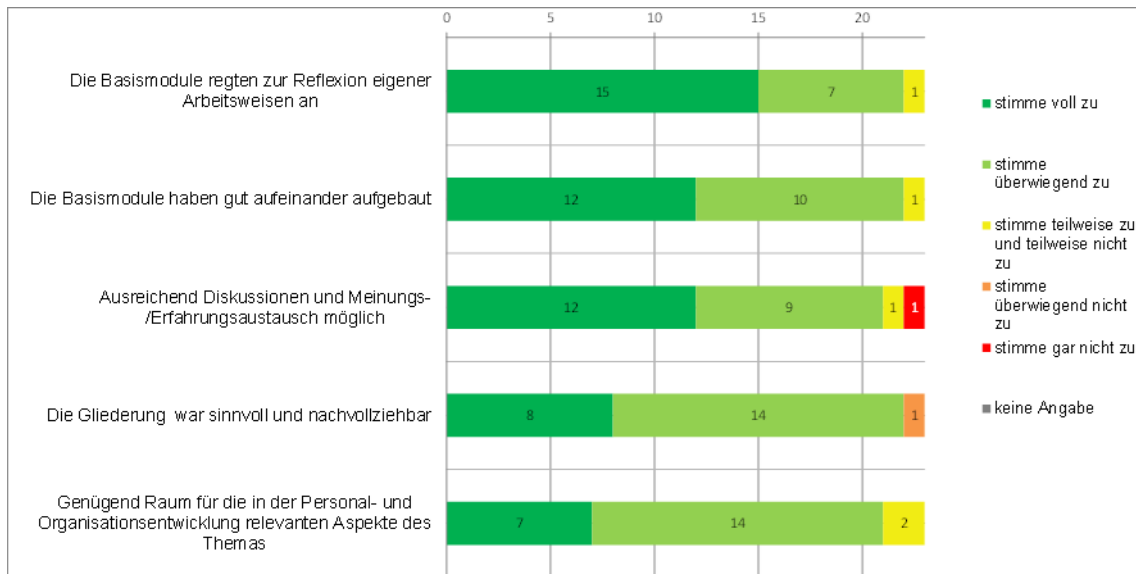
Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Insgesamt zeigt sich bei der Bewertung der Basismodule ein durchweg positives Bild:

Bei allen Aussagen zu den **strukturellen Aspekten der Basismodule** (Abb. 10a) stimmte die überwiegende Mehrheit entweder in vollem Maße oder zumindest überwiegend zu. Am positivsten wurde bewertet, wie die Basismodule zur **Reflexion der eigenen Arbeitsweise** anregten – hier stimmten 15 Befragte voll, 7 überwiegend und 1 Person teilweise zu. Etwas kritischer bewerteten die Befragten die **Möglichkeiten zur Diskussion und Austausch**. Hier fand eine Person, dass in den Basismodulen nicht genügend Raum für Austausch geschaffen wurde.

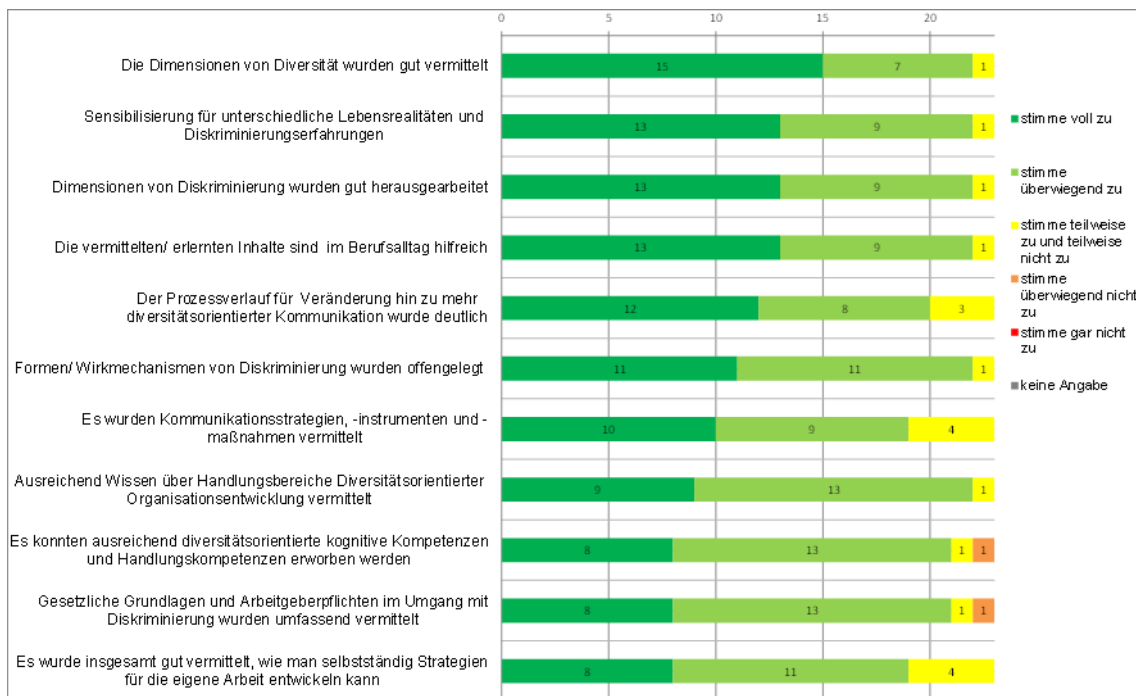
Auch bei den **inhaltlichen Aspekten** (Abb. 10b) bestätigt sich der positive Eindruck. Die Vermittlung von **Diversitätsdimensionen** wurde am besten bewertet - hier stimmten 15 Befragte voll, 7 überwiegend und 1 Person teilweise zu, dass diese Aspekte genügend vermittelt wurden. Bei den **Kommunikationsstrategien** und den Kompetenzen zur **Strategie-Entwicklung für die eigene Arbeit** stimmten ebenfalls die meisten Befragten voll oder überwiegend zu, dass diese Aspekte in den Basismodulen gut bearbeitet wurden (je 19 von 23 Personen). Allerdings stimmten hier auch jeweils 4 Personen nur teilweise zu.

Abb. 10a: Bewertung verschiedener struktureller Aspekte der Basismodule, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

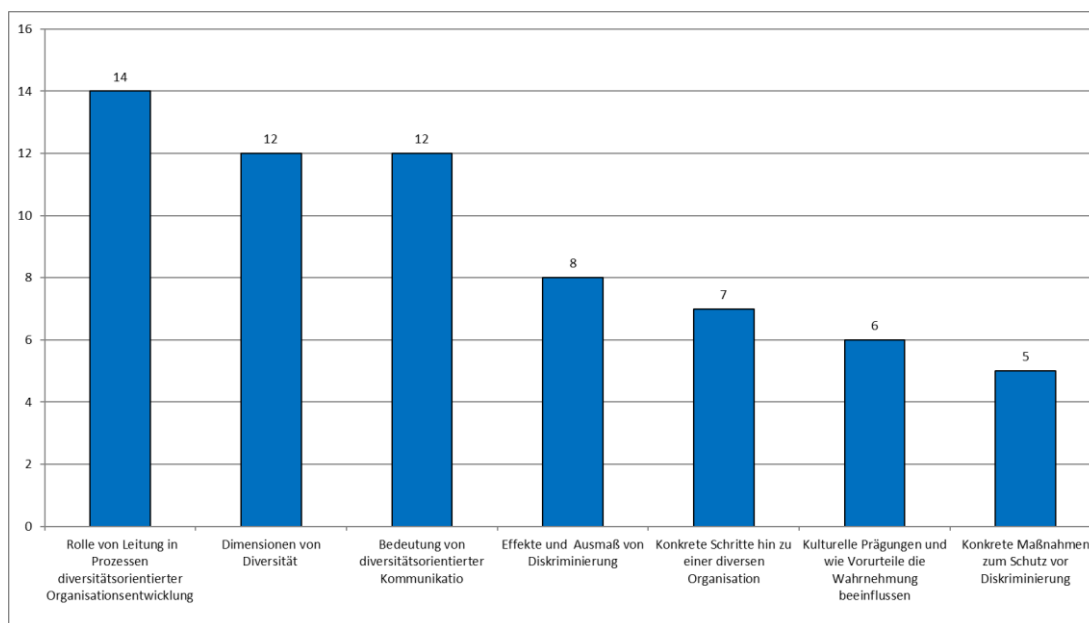
Abb. 10b: Bewertung verschiedener inhaltlicher Aspekte der Basismodule, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

In den Basismodulen wurden viele verschiedene **Themenbereiche** bearbeitet. Für die praxisorientierte Weiterentwicklung der Kompetenzen sahen die meisten Befragten 3 der folgenden Bereiche als am wichtigsten an: Die Rolle von Leitung in Prozessen diversitätsorientierter Organisationsentwicklung, die Dimensionen von Diversität und die Bedeutung von diversitätsorientierter Kommunikation (Abb. 11). Am seltensten wurde das Thema „konkrete Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung“ genannt.

Abb. 11: Besonders wichtige Themenbereiche in den Basismodulen für die praxisorientierte Weiterentwicklung der Kompetenzen für diversitätsorientierte Personalgewinnung und Organisationsentwicklung (mehrfach Nennungen möglich), absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Zwischenfazit

Im Fokus der Basismodule standen Sensibilisierung und Bewusstseins-schaffung sowie die Wissensvermittlung rund um das Themenfeld einer diversitätsorientierten Personal- und Organisationsentwicklung. Mit Blick auf die Befragungsergebnisse kann konstatiert werden, dass aus Sicht der Befragten genau diese Ziele erreicht wurden. Sowohl das Niveau der Basismodule als auch das Verhältnis von Theorie- und Praxisanteilen (Abb. 6) wurde mehrheitlich als adäquat bewertet. Dieses positive Ergebnis hat die Expert:innen des Lenkungs-kreises überrascht, da das Ausgangsniveau bei den Befragten doch sehr unterschiedlich war. Dementsprechend wäre eine breitere Streuung bei der Zufriedenheit zu erwarten gewesen. Entweder dergestalt, dass die Befragten mit einem geringeren Ausgangswissen Hinweise auf Überforderung erkennen lassen fühlen oder dass die Wissenderen unter ihnen das Niveau aus zu niedrig empfinden. Da beides nicht der Fall war, ist es hier offensichtlich gelungen, diese Vielfalt in den Ausgangsbedingungen der Befragten, die in der Regel eine besondere methodische Herausforderung für Trainer:innen darstellt, in etwas Positives zu verwandeln, von dem alle Beteiligten letztendlich profitiert haben.

Insgesamt müssen die Lernformen sowie die Themenauswahl und die Wissensvermittlung auf fachlicher Ebene als ausgesprochen zielgruppenorientiert bezeichnet werden. Das bestätigen die nahezu durchgängig positiven Bewertungen der Befragten ebenso wie die Expert:innerunde.

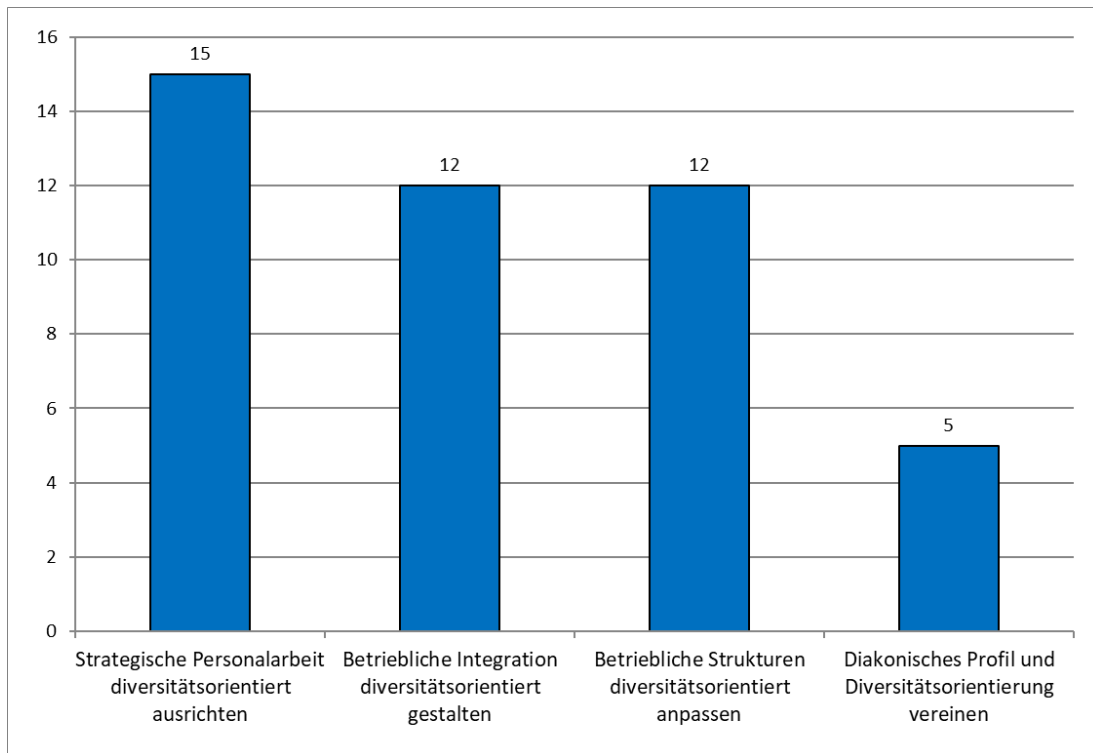
Bei genauerem Hinschauen lässt sich eine gewissen Theoriedistanz bei einzelnen Befragten erkennen. Wenn man aber bedenkt, dass es sich um Fach- und Führungskräfte eines kirchlichen Wohlfahrtsverbandes handelt, die in ihrem Berufsalltag eher praxisorientiert und weniger theoriegeleitet arbeiten, spiegelt das Ergebnis lediglich die Bedarfe und Interessen der Befragten wider.

Vereinzelt wurde der Wunsch nach einer stärkeren Vermittlung von Umsetzungskompetenzen sichtbar. Diese „Ungeduld“ ist aus Sicht der Befragten verständlich, wollen sie doch möglichst schnell mehr Handlungsfähigkeit gewinnen. Dies macht – wie später noch zu zeigen ist, nur bedingt Sinn, solange das notwendige Fachwissen noch nicht vorhanden ist.

3.3 Aufbaumodule

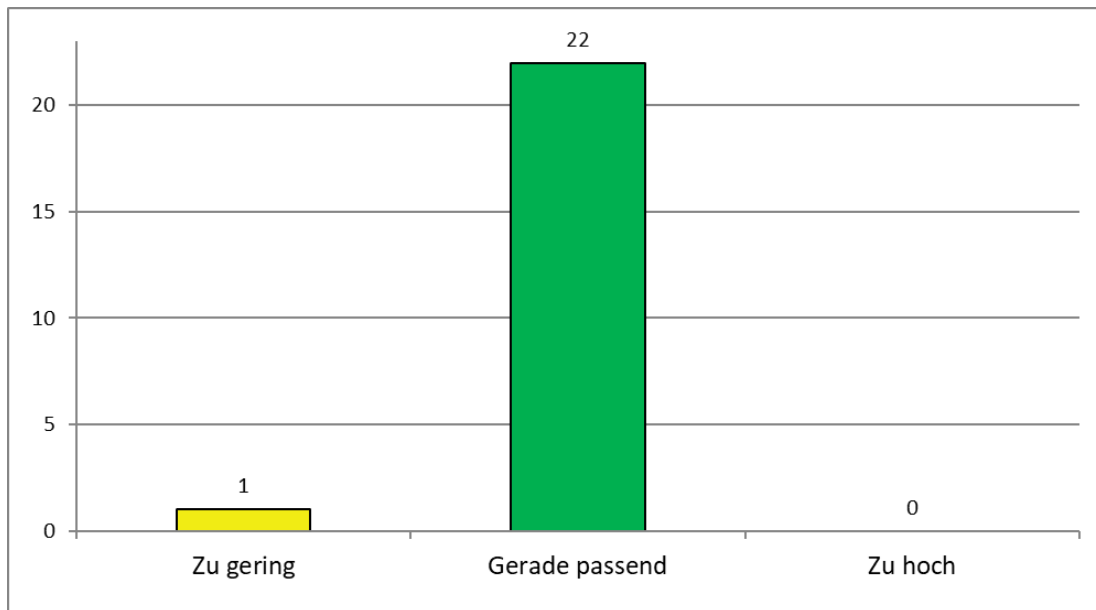
Die Befragten konnten sich aus einer **Auswahl** von 4 **Aufbaumodulen** für 2 entscheiden (Abb. 12). Am häufigsten fiel dabei die Wahl auf das Modul „Strategische Personalarbeit diversitätsorientiert ausrichten“ – zwei Drittel wählten dieses Modul als eines ihrer 2 Aufbaumodule (15 Befragte). Jeweils 12 Personen wählten die Module „Betriebliche Integration diversitätsorientiert gestalten“ und „Betriebliche Strukturen diversitätsorientiert anpassen“. Am seltensten entschieden sich die Befragten für das Aufbaumodul „Diakonisches Profil und Diversitätsorientierung vereinen“ (5 Befragte).

Abb. 12: Auswahl der Aufbaumodule (mehrfache Nennungen), absolute Angaben.

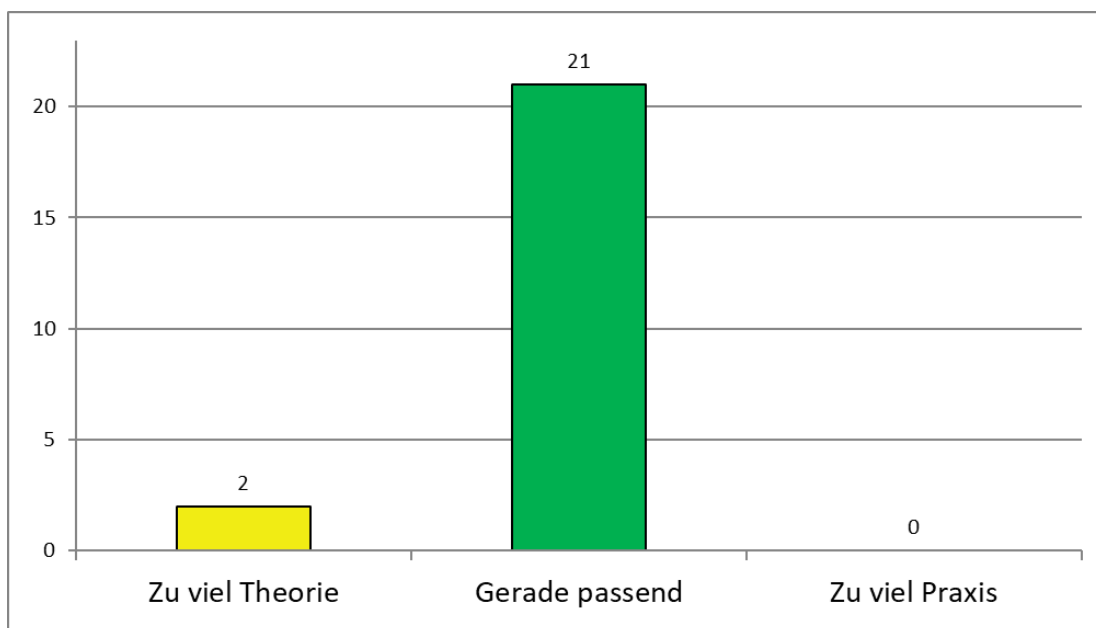


Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Wie auch bei den Basismodulen bewerteten fast alle Befragten das **inhaltliche Niveau** sowie das **Verhältnis von Theorie- und Praxisanteil** in den Aufbaumodulen als passend (Abb. 13 und 14). Lediglich eine Person sieht das Niveau als zu gering an. 2 Befragte bewerten außerdem den Theorieteil als zu stark betont.

Abb. 13: Einschätzung des inhaltlichen Niveaus der Aufbaumodule, absolute Angaben.

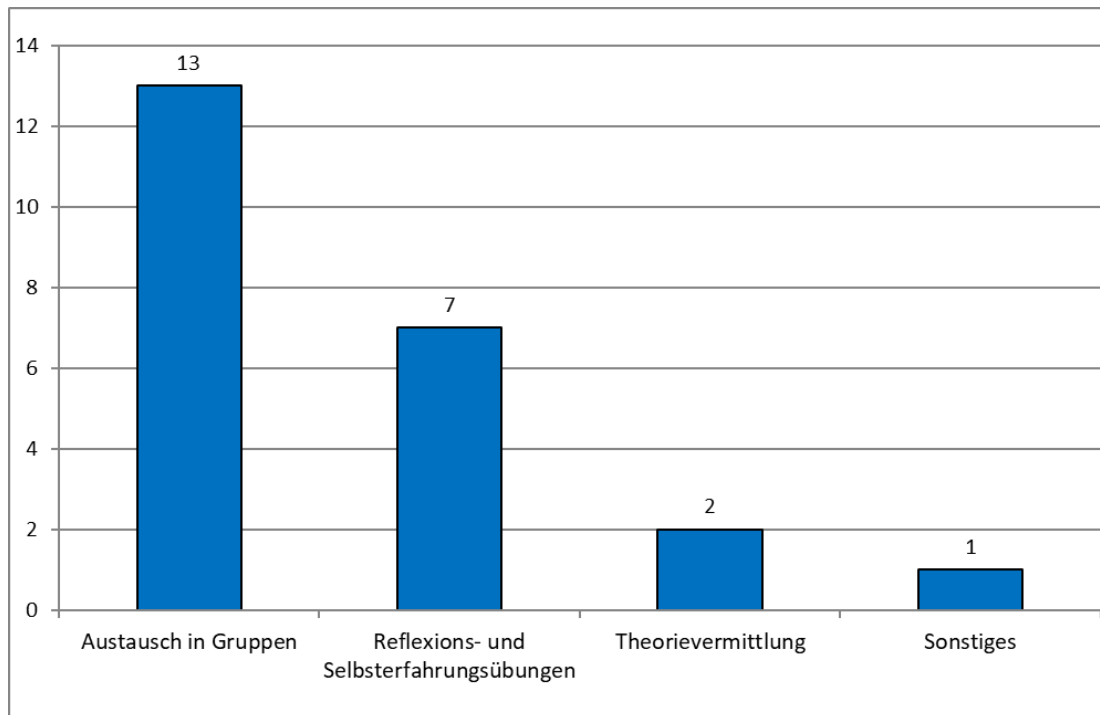
Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Abb. 14: Einschätzung des Verhältnisses von Theorie- und Praxisanteilen der Aufbaumodule, absolute Angaben.

Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Mehr als die Hälfte der Befragten sah den Austausch in Gruppen als **hilfreichste Lernform** in den Aufbaumodulen (Abb. 15). Damit wurde diese Lernform in den Aufbaumodulen als etwas wichtiger eingestuft als noch in den Basismodulen. Etwas abgenommen hat im Vergleich dazu die Bedeutung der Reflexions- und Selbsterfahrungsübungen: Für 7 Befragte war das die hilfreichste Lernform. Nur 2 Befragte gaben hingegen an, dass die Theorievermittlung die wichtigste Komponente war.

Abb. 15: Besonders hilfreiche Lernformen in den Aufbaumodulen, absolute Angaben.



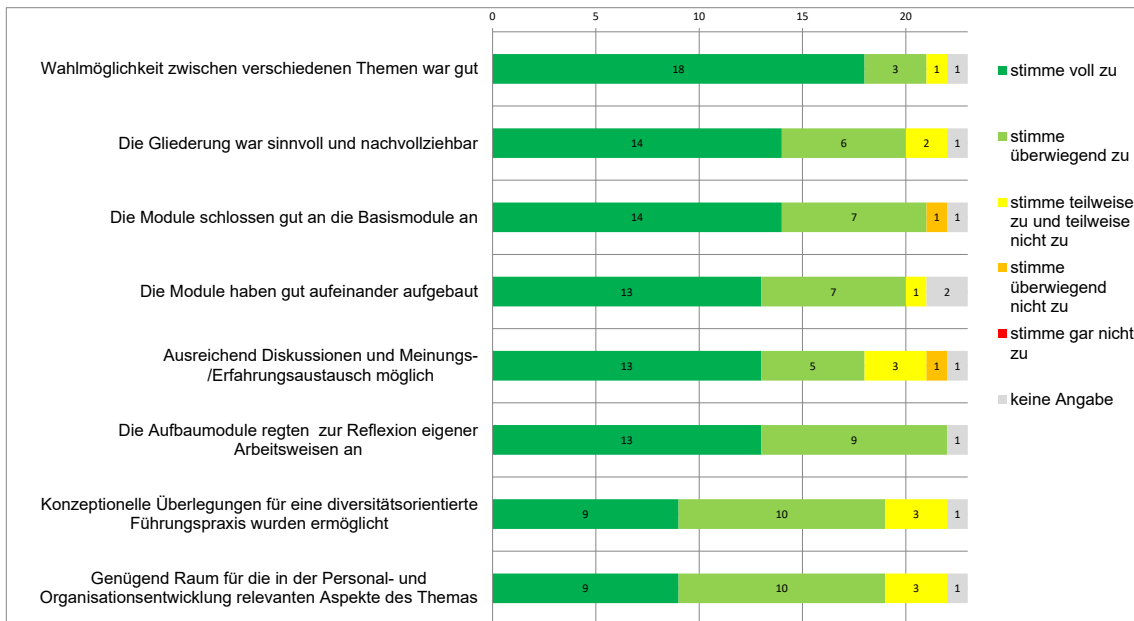
Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Die Aufbaumodule wurden von den Befragten insgesamt sehr positiv bewertet (Abb. 16a und 16b). Den Aussagen über die Module stimmte in allen Fällen die deutliche Mehrheit zu (voll oder überwiegend).

Bei den **strukturellen Aspekten** wurde die **Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Themen** als sehr positiv bewertet (Abb. 16a). Auch die **Gliederung** der Aufbaumodule sowie die **Anschlussfähigkeit** an die Basismodule fand viel Zuspruch. Etwas kritischer wurde **der Raum für Diskussionen und Meinungs-/Erfahrungsaustausch** bewertet: Hier stimmten 4 Befragte teilweise oder überwiegend nicht zu, dass dieser in den Aufbaumodulen ausreichend gegeben war.

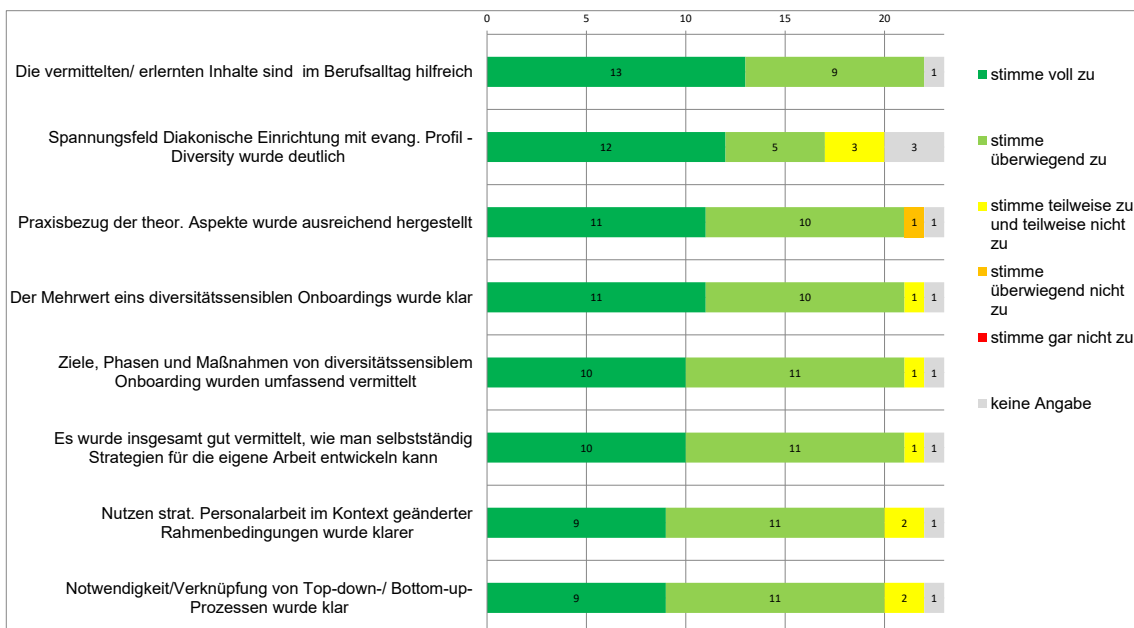
Auch **inhaltlich** wurden die Aufbaumodule gut bewertet (Abb. 16b). Die vermittelten Inhalte fanden fast ausnahmslos alle Befragten **hilfreich für ihren Arbeitsalltag** (13 Befragte stimmten voll zu, 9 überwiegend). Ebenfalls sehr positiv wurde der **Praxisbezug** bewertet – auch fanden die allermeisten Befragten, dass der **Mehrwert eines diversitätssensiblen Onboardings** gut deutlich wurde (jeweils 11 stimmten voll zu und 10 überwiegend).

Abb. 16a: Bewertung verschiedener struktureller Aspekte der Aufbaumodule, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Abb. 16b: Bewertung verschiedener inhaltlicher Aspekte der Aufbaumodule, absolute Angaben.

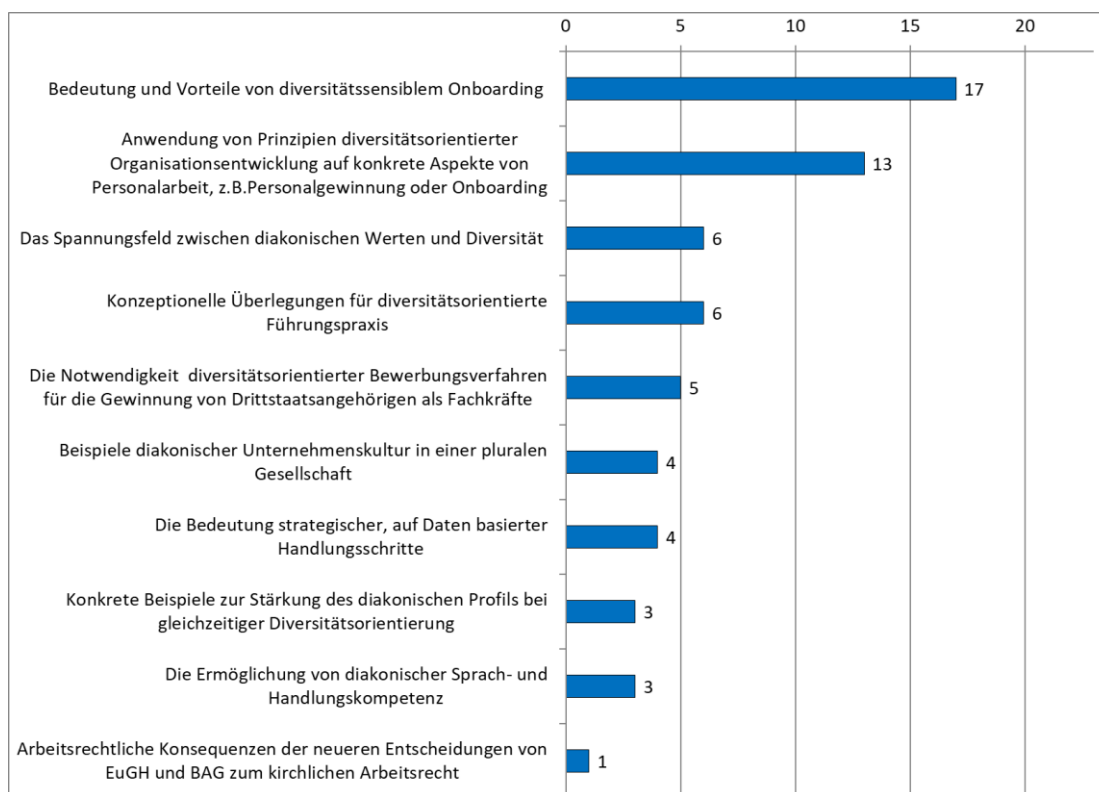


Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Als mit Abstand **wichtigster Themenbereich für die Weiterentwicklung der Kompetenzen** wurde die Bedeutung (und Vorteile) von diversitätssensiblen Onboarding bewertet (Abb. 17; 17 Befragte). Am zweithäufigsten wurde die Anwendung von Prinzipien der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung auf konkrete Aspekte der Personalarbeit als besonders wichtig betrachtet (13 Befragte).

Eher selten wurden im Vergleich die Themen „Konkrete Beispiele zur Stärkung des diakonischen Profils bei gleichzeitiger Diversitätsorientierung“ und „Die Ermöglichung von diakonischer Sprach- und Handlungskompetenz“ als am wichtigsten bewertet (jeweils 3 Befragte). Nur ein:e Befragte:r gab an, dass die arbeitsrechtlichen Konsequenzen der EuGH- und BAG-Entscheidung besonders wichtig sind.

Abb. 17: Besonders wichtige Themenbereiche in den Aufbaumodulen (Mehrfache Nennungen möglich), absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Zwischenfazit

Nach drei Basismodulen zu grundlegenden Themen, konnten die Befragten zwei Aufbaumodule (aus einem Angebot von vier Optionen) auswählen. Die Schwerpunkte der vier Aufbaumodule waren:

- Diakonisches Profil und Diversitätsorientierung vereinen
- Interkulturelle strategische Personalarbeit

- Onboarding diversitätssensibel gestalten
- Betriebliche Strukturen diversitätsorientiert gestalten

Die Aufbaumodule wurden ebenfalls als digitale Workshops durchgeführt. Jede Person nahm an zwei Aufbaumodulen von je 3-4 Std. Dauer pro Gruppe teil. Die inhaltliche Vertiefung orientierte an den durch die Träger identifizierten Bedarfen.

Ziel dabei war es, die Teilnehmer:innen zu befähigen, die erlernten Grundlagen aus den Basismodulen zu erweitern und in die Richtung der Bedarfe ihrer Organisation zu vertiefen. Dabei wurde für jeden Träger ein Bereich identifiziert, in dem die teilnehmenden Führungskräfte/Personaler:innen/Diversity-Beauftragte gemeinsam mit weiteren Mitarbeiter:innen ein praktisches Diversitätsentwicklungsprojekt entwerfen und umsetzen sollten. Am Ende der drei Termine sollte ein Projekt stehen, das in der Organisation selbstständig fortgeführt werden kann.

Dieses selbstgesetzte Ziel konnte tatsächlich auch erreicht werden: Alle Teilnehmer:innen hatten zum Ende der Aufbaumodule unter Anleitung eine Idee sowie einen Umsetzungsplan entwickelt, für ein selbstgewähltes Thema, welches in der Transferphase in ihrer jeweiligen Organisation realisiert werden sollte. Insofern ist das Hauptanliegen dieser Phase vollumfänglich erreicht worden.

Bei den konkreten Antworten zur Zufriedenheit der Befragten mit den Aufbaumodulen zeigt sich ein ähnlich erfreuendes Bild wie zuvor bei den Basismodulen. Auch hier ist in allen Bereichen eine ausgesprochen hohe Zufriedenheit erkennbar. Dies betrifft sowohl die Themenauswahl als auch die Inhalte sowie die methodische Vermittlung. Nur vereinzelt gab es die ein oder andere kritische Stimme, die hier dennoch genannt werden sollen:

Zum einen wurde der Bedarf nach mehr kollegialem Austausch formuliert, den mehr als die Hälfte der Befragten als hilfreichste Lernform in den Aufbaumodulen ansahen. Hier hätten sich vier Befragte mehr Raum für Diskussionen und Meinungs-/Erfahrungsaustausch gewünscht. Und inhaltlich zeigte sich bei der Verknüpfung des Diakonische Profil und Diversity der Wunsch nach einer tiefergehenden Auseinandersetzung⁴.

⁴ Vgl. hierzu auch die Methodenhinweise im Kapitel 2.

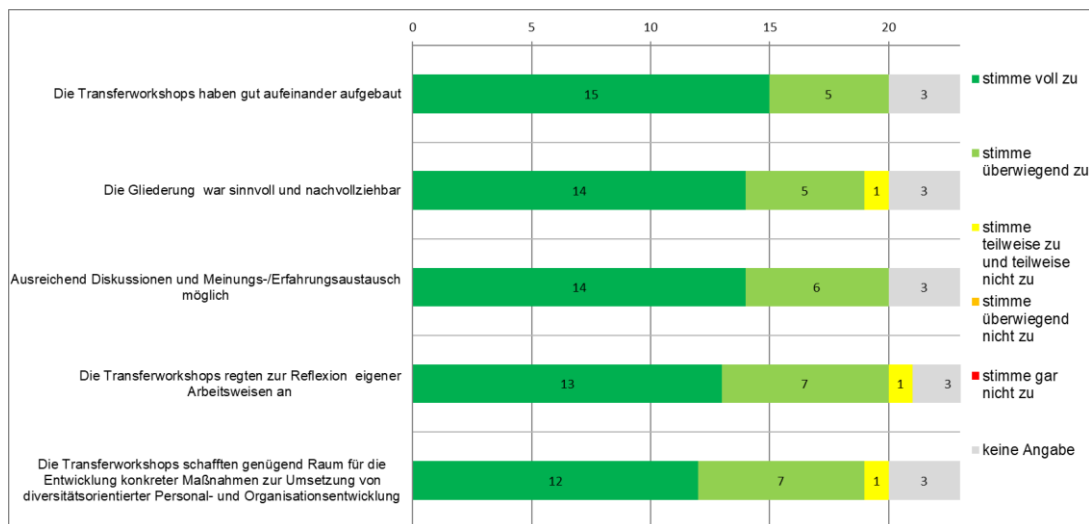
3.4 Transferworkshops

Die Transferworkshops wurden von den Befragten durchweg sehr positiv bewertet (Abb. 18a und 18b).

Hinsichtlich der Struktur der Workshops erhielt der **Aufbau** besonders viel Zuspruch: 15 von 23 Befragten stimmten voll zu, dass die Transferworkshops gut aufeinander aufgebaut haben, weitere 5 stimmten überwiegend zu. Als ebenfalls sehr positiv gewertet wurde der **Raum für Diskussionen und Austausch**. Diesen hielten 14 Befragte für ausreichend und weitere 6 stimmten zumindest überwiegend zu, dass genügend Platz geschaffen wurde.

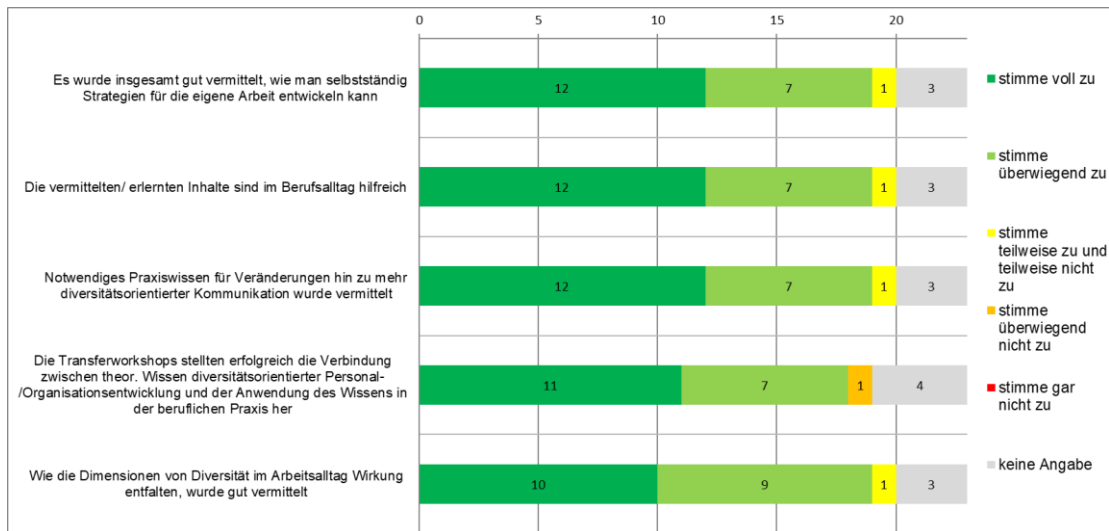
Auch **inhaltlich** wurden die Transferworkshops positiv bewertet (Abb. 18b). Die Befragten fanden, dass **Strategien für die eigene Arbeit** gut vermittelt wurden und das die **Inhalte hilfreiche für ihren Arbeitsalltag** sein werden (jeweils 12 Befragte stimmten voll, 7 überwiegend und 1 Person teils zu). Insgesamt immer noch sehr gut, aber im Antwortverhalten etwas durchmischerter wurde die **Vermittlung der Verbindung von Theorie und Praxis** in den Transferworkshop bewertet: Die Hälfte der Befragten stimmte zwar voll zu (11 Befragte), ein:e Befragte:r stimme jedoch überwiegend nicht zu.

Abb. 18a: Bewertung verschiedener struktureller Aspekte der Transferworkshops, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Abb. 18b: Bewertung verschiedener inhaltlicher Aspekte der Transferworkshops, absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Zwischenfazit

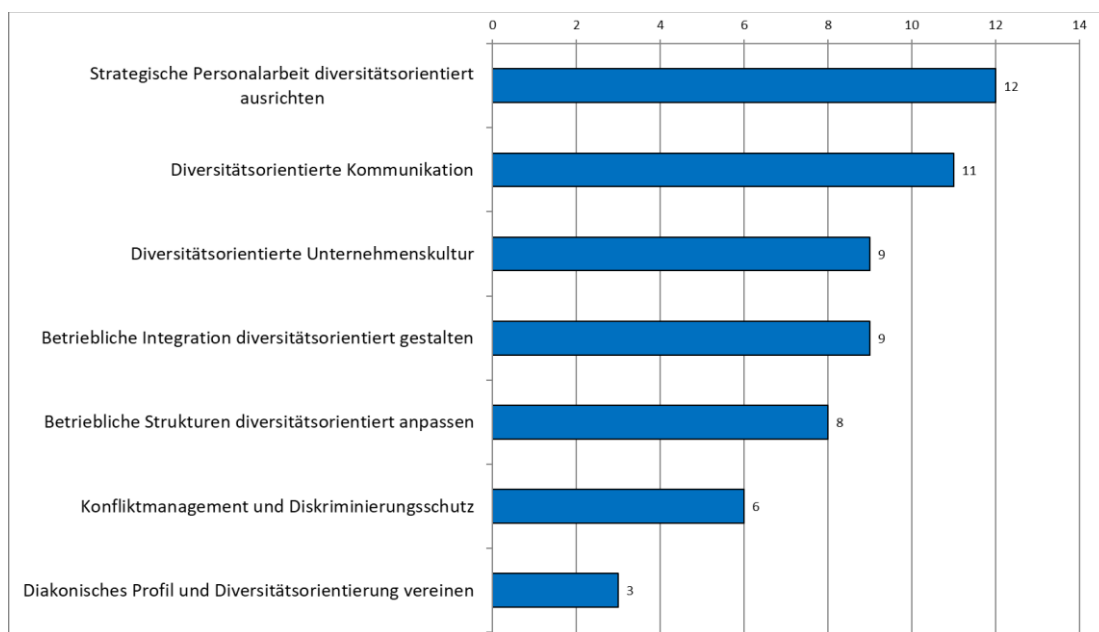
Je teilnehmender Organisation wurden drei individuelle Transferworkshops mit einer Projektgruppe vor Ort durchgeführt. Das Ziel der Transferworkshops war es, Best Practice Beispiele mit den Einrichtungen vor Ort zu entwickeln und umzusetzen, die die Einrichtung in ihrer weiteren Unternehmensstrategie zur diversitätsorientierten Personalentwicklung voranbringen.

Betrachtet man die Antworten der Befragten, so kann auch hier ein großer Erfolg konstatiert werden, ein Eindruck, der durch die Expert:innenrunde bestätigt wird. Zugleich erweist sich die Übersetzung des theoretischen Wissens in die betriebliche Praxis am ehesten als Sollbruchstelle. Erfahrungsgemäß braucht es mehr als einen Versuch, um die notwendige Sicherheit zu erlangen, ein neu erlerntes Wissen in die eigenen Berufspraxis zu übersetzen. Hier braucht es ggf. weitere Unterstützungsangebote als Transmissionsriemen, um eine Nachhaltigkeit des offensichtlichen Lernerfolgs abzusichern.

3.5 Schlussbetrachtungen der Befragten

Die Module „Strategische Personalarbeit diversitätsorientiert ausrichten“ und „Diversitätsorientierte Kommunikation“ wurden am häufigsten als **praxisrelevant** bewertet (Abb. 19; 12 bzw. 11 Befragte). Selten wurde hingegen der Workshop „Konfliktmanagement und Diskriminierungsschutz“ sowie das Aufbaumodul „Diakonisches Profil und Diversitätsorientierung vereinen“ genannt (6 bzw. 3 Befragte).

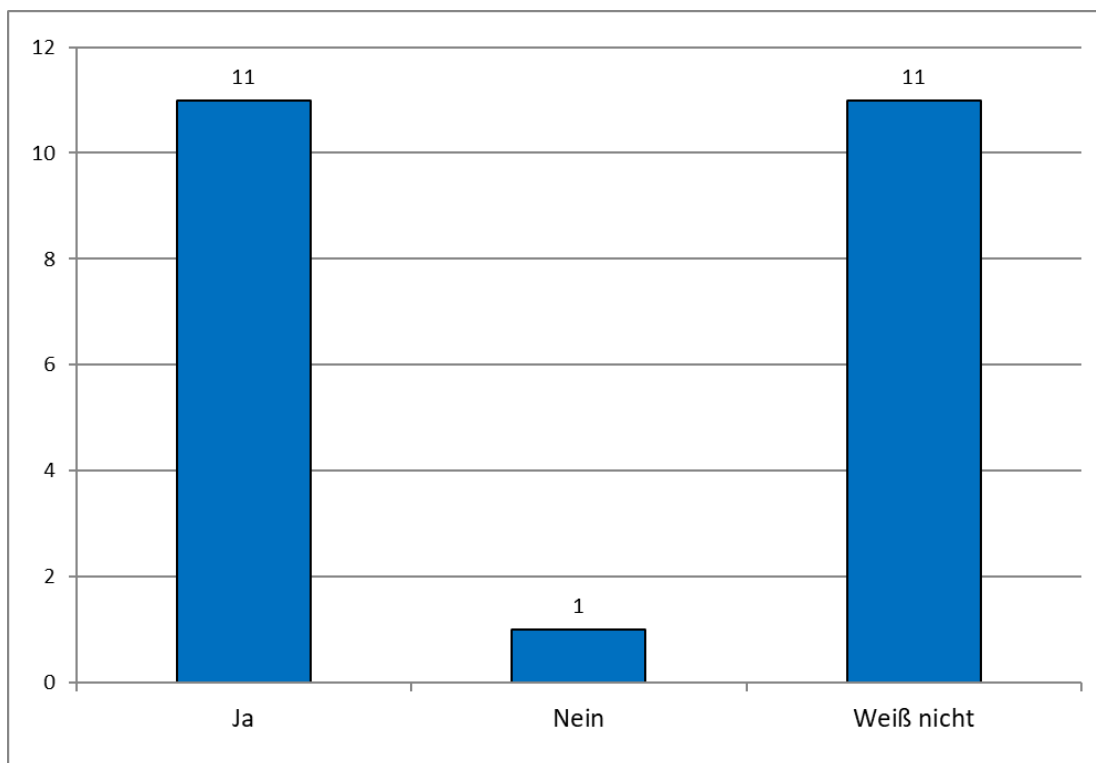
Abb. 19: Besonders praxisrelevante Module/Workshops für die eigene Arbeit, die am ehesten in der Zukunft genutzt werden (mehrfache Nennungen möglich), absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Zum Abschluss wurden die Befragten gefragt, ob sie die Mitgliedschaft in einem **Netzwerk für Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Diakonie mit Fokus auf Diversitätsentwicklung** für hilfreich halten würden. Knapp die Hälfte von ihnen hält eine solche Teilnahme für sinnvoll, ebenso viele sind sich über den Nutzen jedoch unsicher (Abb. 20). Nur ein:e Befragte:r gab an, keinen Sinn in einer solchen Mitgliedschaft zu sehen.

Abb. 20: "Teil eines Netzwerks von Führungskräften und Personalverantwortlichen in der Diakonie zu sein, das sich mit Diversitätsentwicklung beschäftigt und in dem fachliche Anregungen sowie ‚peer-to-peer‘ Beratung möglich sind, wäre hilfreich", absolute Angaben.



Datenquelle: Befragung „Evaluation der Fortbildung Erfolg durch Vielfalt“, 2022, eigene Berechnungen.

Zwischenfazit

Vergleicht man die Selbsteinschätzung der Befragten zu Wissen und Kompetenzen einer diversitätsorientierte Unternehmenskultur vor und nach der Fortbildung, so zeigt sich sehr deutlich der Mehrwert, der mit der Fortbildung einher gegangen ist. Gaben noch sieben bzw. sechs der Befragten an, lediglich über ein geringes Fachwissen und nur geringe Kompetenzen zu verfügen, ist diese Zahl hinterher auf Null gesunken.

Zugleich zeigt sich auch hier der Bedarf nach weiterer Unterstützung bei der Umsetzung des Wissens in die eigene berufliche Praxis. Zwar geben 17 Personen an, zum Ende der Qualifikation über hohe Umsetzungskompetenzen zu verfügen, aber immerhin sechs Befragte bescheinigen sich selbst lediglich geringes bis mittleres Maß an Umsetzungskompetenz.

Den aufmerksamen Leser:innen dürfte eine Besonderheit aufgefallen sein: Bei der Selbsteinschätzung bzgl. Wissen und Kompetenzen einer diversitätsorientierte Unternehmenskultur gab je eine Person vor der Fortbildung an, über ein sehr gutes Wissen bzw. über sehr gute Kompetenzen zu verfügen. Nach der Fortbildung ist dies nicht (mehr) der Fall. Hier zeigt sich ein Phänomen, das gerade bei sog. Querschnittsthemen häufiger zu beobachten ist: Durch die Qualifizierungsmaßnahmen lernen die Befragten erst die

Komplexität dieses Themas vollumfänglich kennen und merken so, dass ihr(e) ursprüngliche(s) Wissen und Kompetenzen deutlich niedriger einzustufen sind, als zunächst angenommen.

4. Zentrale Evaluationsergebnisse

Die Idee einer Evaluation besteht bekanntermaßen darin, mittels eines systematischen Einsatzes von Methoden, die Erreichung eines vorab festgelegten Ziels einer Intervention – in diesem Fall eines Trainings – nach deren Durchführung zu überprüfen. Genau dies soll nun geschehen.

Dazu werden in einem ersten Schritt, die vier im Projektantrag formulierten Ziele hinsichtlich dem Grad ihrer Umsetzung betrachtet. In einem weiteren Schritt werden Gelingensbedingungen formuliert, die zum Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme wie die hier im Fokus stehende Fortbildung „Erfolg durch Vielfalt – diversitätsorientierte Personalentwicklung strategisch gestalten“ beitragen. Abschließend werden 10 generalisierende Handlungsempfehlungen skizziert, wie das Thema Diversity über den Bereich der Personalentwicklung hinaus in der Diakonie organisational breiter verankert werden kann.⁵

4.1 Die Zielerreichung

Vier folgenden vier Punkte wurden vorab von den Projektverantwortlichen als zentrale Ziele formuliert:

1. Strukturierte Zugänge zu Führungskräften und Personalverantwortlichen für die Fortbildung im Bereich interkultureller Öffnung entwickeln und erproben.
2. Good-Practice-Maßnahmen und Instrumente für die Strategieplanung und Personalarbeit von sozialen Einrichtungen entwickeln und erproben und so die Organisationen gezielt, ganzheitlich und nachhaltig für Drittstaatsangehörige durchlässiger zu gestalten und eine Willkommenskultur etablieren zu können.
3. Standards für eine interkulturelle Führungs- und Personalarbeit aus der Praxis ableiten, in Transfer-Workshops die Implementierung testen und für die Nutzung und die Implementierung im Gesamtverband vorbereiten.
4. Vernetzung von diakonischen Multiplikator:innen interkultureller Öffnung auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene stärken zur Vermittlung von Erfahrungsaustausch und Verstetigung der Projektergebnisse.

Ziel 1) Strukturierte Zugänge zu Führungskräften und Personalverantwortlichen für die Fortbildung im Bereich interkultureller Öffnung entwickeln und erproben: 43 Teilnehmer:innen aus 21 Organisationen aus den Bundesländern Berlin-Brandenburg, Bayern, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Baden-Württemberg haben an der Fortbildung teilgenommen. Dabei stieß das Vorhaben von Anbeginn auf großes Interesse unter den diakonischen Trägern. Fast 100 Interessent:innen konnten nach Bekanntmachung verzeichnet werden. Die Hälfte der Anfragen stammte sogar aus Organisationen, die nicht

⁵ Sämtliche hier formulierten Hinweise werden abgeleitet aus den Aussagen der Teilnehmer*innen, den Gesprächen mit den Expert*innen der Diakonie sowie unter Rückgriff auf das Beratungswissen sowie der Forschungsexpertise der Expert*innen von SowiTra.

Mitglied in den sich verantwortlich zeichnenden Landesverbänden Baden, Mitteldeutschland oder Württemberg waren. Um dieser deutlich höheren Nachfrage zumindest in Teilen gerecht zu werden, wurden stellvertretend für das bundesweite Interesse exemplarisch zwei große Träger hinzugenommen, einer aus Bayern, einer aus Berlin. Insofern ist das Ziel dieses Pilotprojektes, strukturierte Zugänge zu Führungskräften und Personalverantwortlichen für die Fortbildung im Bereich interkultureller Öffnung entwickeln und erproben, weit über das ursprünglich anvisierte Maß hinaus erreicht worden.

Ziel 2) Good-Practice-Maßnahmen und Instrumente für die Strategieplanung und Personalarbeit von sozialen Einrichtungen entwickeln und erproben und so die Organisationen gezielt, ganzheitlich und nachhaltig für Drittstaatsangehörige durchlässiger zu gestalten und eine Willkommenskultur etablieren zu können: Beispiele guter Praxis für die Strategieplanung und Personalarbeit von sozialen Einrichtungen wurden mit der Fortbildung, insbesondere mittels der Aufbaumodule sowie der Transferworkshops geschaffen. Dieses Ziel konnte damit definitiv umgesetzt werden. Durch die Praxisprojekte konnten gezielt diversityorientierte Organisationsveränderungen in den beteiligten Organisationen exemplarisch initiiert werden. Insbesondere die Projekte, die sich dem Onboarding widmeten, haben wichtige Impulse für die Entwicklung einer neuen Willkommenskultur geliefert. Ob und in welchem Umfang diese Veränderungsprozesse gezielt, ganzheitlich und nachhaltig dazu beitragen werden, die eigene Organisation für Drittstaatsangehörige durchlässiger zu gestalten, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschließend bewertet werden – hier zeigt sich die Beschränktheit solcher Pilotprojekte, da sie eben nicht auf eine umfassende Organisationsentwicklung ausgelegt sind. Die Grundlagen dafür sind jedoch gelegt.

Ziel 3) Standards für eine interkulturelle Führungs- und Personalarbeit aus der Praxis ableiten, in Transfer-Workshops die Implementierung testen und für die Nutzung und die Implementierung im Gesamtverband vorbereiten: Mit dem Evaluationsbericht und insbesondere mit den darin enthaltenen Gelingensbedingungen konnten Standards für eine interkulturelle Führungs- und Personalarbeit aus der Praxis entwickelt und für die weitergehende Arbeit zu diesem Thema ausgearbeitet werden. Die Erkenntnisse werden für den Praxistransfer verschriftlicht und sie halten Einzug in das Fortbildungsprogramm der Diakonie, sodass auch das hier formulierte Ziel vollumfänglich erreicht wurde.

Ziel 4) Vernetzung von diakonischen Multiplikator:innen interkultureller Öffnung auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene stärken zur Vermittlung von Erfahrungsaustausch und Verstetigung der Projektergebnisse: Der erste Schritt zu einer umfassenden Vernetzung konnte alleine durch die Initiierung des Pilotvorhabens erreicht werden. Kern dieses Netzwerks bilden die Teilnehmer:innen und Projektverantwortlichen des Vorhabens. Eine Ausdehnung erfolgt zudem durch die Abschlussveranstaltung, an der weitere Interessierte teilnehmen werden. Zudem sind seitens der Projektträger:innen weitere Vernetzungsschritte geplant. Umfang, Erfolg und Nachhaltigkeit eines solchen Netzwerks sind bekanntermaßen immer auch abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Zum einen zeitlicher

Art; hier sind den Mitarbeiter:innen vor Ort meist enge Grenzen gesetzt, wie auch die entsprechenden Befragungsergebnisse zeigen. Zum anderen bräuchte es eine zentrale Steuerungsstelle, die dauerhaft eine ordentliche, d.h. nicht projektbasierte Finanzierung aufweist. Doch auch hier wurden die notwendigen Ausgangsbedingungen für eine erfolgreiche Vernetzungsarbeit durch die Projektverantwortlichen geschaffen.

Weitergehende Ziele: Die Fortbildung „Erfolg durch Vielfalt – diversitätsorientierte Personalentwicklung strategisch gestalten“ hatte darüber hinaus zum Ziel, die Diversitätskompetenz der Teilnehmer:innen zu erhöhen. Zur Diversitätskompetenz gehören das Fachwissen um eine diversitätsorientierte Personalentwicklung/-führung ebenso wie die methodischen Kompetenzen, dieses Fachwissen in das eigene Handeln als Personalverantwortliche und Führungskraft umzusetzen. Wie die Befragungsergebnisse in Kapitel 3 eindrücklich zeigen, ist es den Verantwortlichen in einem hohen Maße gelungen, genau dieses Fachwissen und die erforderlichen Kompetenzen zur strategischen Planung und Steuerung einer diversitätsorientierten Personalentwicklung zu vermitteln.

Die insgesamt positiven Bewertungen der Befragten müssen aus drei Gründen noch mehr wertgeschätzt werden: Zum einen fand die Fortbildung mitten in der Coronazeit statt, in der die Aufmerksamkeit der Teilnehmer:innen auf anderen Themen lag. Zudem konnten alle Module nur digital durchgeführt werden. Und schließlich standen pro Modul nur 2-3 Stunden zur Verfügung. Für das umfangreiche Vorhaben ein äußerst knapp bemessenes Zeitvolumen. Unter Berücksichtigung dieser drei Tatsachen zeigen die Auswertungsergebnisse, dass viel erreicht werden konnte und dass die Teilnehmer:innen sehr gut mitgenommen werden konnten.

Aus diesem Grund stellt dieses Pilotprojekt für die Diakonie auch einen wichtigen Schritt auf dem Weg hin zu einer auf Vielfalt und Chancengleichheit ausgerichteten Einrichtung, die die vielfältigen Lebenssituationen und Hintergründe ihrer Mitarbeiter:innen berücksichtigt und sich für deren Gleichberechtigung einsetzt.

Was konkret zu diesem Erfolg beigetragen hat, wird in dem folgenden Abschnitt „Gelingensbedingungen“ ausführlicher erläutert.

4.2 Gelingensbedingungen

Die hier formulierten Gelingensbedingungen basieren zum einen auf den empirischen Befragungsergebnissen sowie dem Erfahrungswissen des Evaluationsteams von SowiTra. Zum anderen spiegeln sich hier wesentlich die Erkenntnisse der Trainer:innen sowie der Projektverantwortlichen wider.

- I. **Empowerment von Führungskräften und Personalverantwortlichen:** Die Ausgangsidee der Projektverantwortlichen, Führungskräfte und Personalverantwortliche in den Fokus zu stellen, hat sich als äußerst zutreffend erwiesen. Ein wesentliches Erfolgskriterium einer interkulturellen Öffnung besteht tatsächlich darin, die Führungsebene zu gewinnen,

sie zu sensibilisieren und sie darüber hinaus zu befähigen, die notwendigen Schritte selbständig durchführen zu können und sie somit handlungsfähig zu machen. Betrachtet man zudem die Antworten zu dem Wissens- und Kompetenzstand „Vor der Fortbildung“, so zeigt sich die Notwendigkeit einer adäquaten Schulung gerade dieser Akteursgruppe.

- II. Systematisches Schulungsprogramm:** Allein die Vermittlung des Fachwissens reicht bei sog. Querschnittsthemen wie Diversity nicht aus, um die gewünschten Erfolge zu erzielen. Dies liegt u.a. daran, dass kaum jemand sich systematisch mit der Thematik beschäftigt hat. Diversityorientierte Personal- und Organisationsentwicklung kommt bislang in keiner beruflichen Ausbildung vor und führt auch an deutschen Hochschulen eher ein Nischendasein. Der Dreischritt aus der Vermittlung des notwendigen Grundwissens (Basismodule), der Vertiefung des Fach- und Methodenwissens entsprechend der jeweiligen Bedarfe der einzelnen Einrichtungen (Aufbaumodule) sowie der Begleitung durch Expert:innen beim Praxis-Transfer eines Best Practice Vorhabens in der jeweiligen Organisation der Teilnehmer:innen hat sich daher als wichtig und richtig erwiesen, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Basismodule waren wichtig, um die Teilnehmer:innen auf ein einigermaßen gleiches und notwendiges Wissensniveau zu bringen. Die Aufbaumodule verstärkten dieses Wissen und ermöglichten eine thematische Schwerpunktsetzung entlang der Interessen der Beteiligten. Der besondere Mehrwert der Transfermodule bestand darin, das erlernte Fach- und Methodenwissen in die eigene Praxis zu überführen. Nur durch diese systematische, oder besser gesagt systemische Herangehensweise konnten Erfolge dieser Art erzielt werden.
- III. Der ideale Startpunkt ist jetzt:** Immer wieder kommt bei Personaler:innen und Führungskräfte die Frage auf „Wann kann man eigentlich anfangen, die Personalentwicklung in der Organisation diversitätsorientiert zu verbessern? Auch die Verantwortlichen in der Diakonie stellten sich die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt und welche Voraussetzungen noch gegeben sein müssen. Retrospektiv betrachtet kommen sie zu dem klaren Ergebnis, dass es den idealen Zeitpunkt nicht gibt. Frei nach der Devise „Einfach anfangen!“ braucht es einen Ankerpunkt, eine konkrete Frage oder ein Thema, was gerade für die Organisation wichtig ist. Ob dies Umstrukturierungen der Organisation oder einzelner Teams sind oder die Frage, wie mehr Personal gewonnen werden kann, ist weniger entscheidend. Wichtiger ist eine gewisse Handlungsnotwendigkeit, ein Thema, das so oder so bearbeitet werden muss und das man dieses Mal etwas anders angeht, indem man es durch die „Diversity-Brille“ betrachtet.
- IV. Arbeite mit denen, die da sind:** Kann ein solches Training den gewünschten Erfolg bringen? Wie viel Vorwissen ist nötig? Ist es möglich, solch ein Vorhaben mit „normalen“ Führungskräften zu starten? Und welche Art von Wissen wird gebraucht? Solche Fragen stellen sich Diversityverantwortliche immer wieder, so auch die Projektverantwortlichen in der Diakonie. Und die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Hürden gar nicht so hoch liegen. Als ausreichend hat sich eine grobe Vorstellung von Diversitätsentwicklung zu Beginn des Trainings erwiesen, in Kombination mit einem gewissen Maß an Lust seitens

der Teilnehmer:innen. Aus Sicht der Expert:innen war es eher von Bedeutung, über eine adäquate Bedarfs-/Zielvorstellung zu verfügen. Wenn die Ausgangslage bekannt ist, entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen und die Ziele auf diese Situation abgestimmt sind, kann eine solche Fortbildung auch mit Menschen durchgeführt werden, die bislang keine Expert:innen auf dem Gebiet einer diversityorientierten Personalentwicklung sind. Oder anders ausgedrückt: Es braucht lediglich Antworten auf die berühmten W-Fragen: Was wollen wir erreichen? Mit wem wollen wir dies erreichen? Wie können wir dies erreichen? Bis wann wollen wir dies erreichen?

- V. Digital geht's auch:** Die Fortbildung zeigt, dass gute und gelingende Maßnahmen dieser Art nicht unbedingt in Präsenz durchgeführt werden müssen. Ursprünglich als solche geplant, musste coronabedingt das ganze Konzept in den digitalen Raum verlegt werden. Trotz anfänglicher Skepsis haben die positiven Ergebnisse auch die Trainer:innen und Projektverantwortlichen überrascht. Die Hauptgründe für Präsenzs Schulungen liegen bekanntermaßen in der Interaktion, der Gruppendynamik, dem sozialen Druck und der störungsfreien Fokussierung auf ein Thema für einen längeren Zeitraum an einem bestimmten Ort. Doch die Fortbildung hat gezeigt, dass mit dem Einsatz der entsprechenden Methoden auch das digitale Lernen hier nicht viel schlechter abschneidet. Ein wesentlicher Vorteil des digitalen Lernen liegt sicherlich in der Zeitersparnis. Es fallen keine aufwendigen Reisen an. Zudem halten sich die Kosten dadurch in Grenzen. Wichtig sei bei der digitalen Variante die Diversitätsorientierung in der Umsetzung, eine größere Methodenvielfalt sowie eine hohe Flexibilität, wenn es darum geht, auf die Bedarfe der Teilnehmer:innen einzugehen. Schlussendlich kommen die Trainer:innen und Projektverantwortlichen zu dem Ergebnis, dass sich Stärken und Schwächen der analogen und digitalen Umsetzung ausgleichen.
- VI. Es geht auch mit wenig Ressourcen:** Wirksame Fortbildungen zu so komplexen Themen – dies konnte hier gezeigt werden – nehmen nicht automatisch sehr viel Zeit in Anspruch und müssen auch nicht unbedingt sehr viel kosten. Anstelle von ganzen Wochenenden oder gar fünf Tagen am Stück setzten die Verantwortlichen auf halbtägige Formate. Dieses Lernen in kleinen Zeiteinheiten brachte einen guten Lernerfolg und lies sich für die Teilnehmer:innen sehr viel einfacher in ihren beruflichen Alltag integrieren als eine mehrtägige Fortbildung. Durch die digitalen Formate fielen zudem die Reisekosten weg, was den finanziellen Aufwand deutlich verringerte.
- VII. Beteiligt die wesentlichen, in der betrieblichen Praxis relevanten Akteur:innen:** Um eine merkbare Kompetenzerhöhung organisationalen Handelns zu erreichen, sind aus Sicht der beteiligten Expert:innen folgende Aspekte zu berücksichtigen:
- Verknüpfung von Ebenen und Fachbereichen, denn Diversitätsentwicklung ist eine Teamaufgabe.
 - Unbedingte Beteiligung der Entscheidungsträger:innen mit strategischer Steuerungskompetenz (Empfehlung: mindestens zwei Führungskräfte)
 - Zusätzlich Fachkräfte, die wichtige Perspektiven für die Bedarfe an Diversitätsentwicklung einbringen und insb., wenn sie für die Umsetzung verantwortlich sein werden.

- Ggf. weitere wichtige Akteur:innen, wie die Personalabteilung, AGG-Beschwerdestellen, Mitarbeitervertretung
- VIII. Praxis braucht Theorie (und umgekehrt):** Das theoretische Fundament von Diversität ist komplex und anspruchsvoll und in diakonischen Organisationen kommt es auf die praktische Anwendung an. Doch auch wenn die Theorievermittlung bei den Praktiker:innen nicht immer den höchsten Stellenwert einnimmt, schließen sich beide Wissensformen nicht aus. Ganz im Gegenteil: Sie bedingen sich vielmehr gegenseitig. Daher ist es sinnvoll, Theorieansätze in solche Fortbildungen zur diversitätsorientierten Personalentwicklung aufzunehmen. Denn zum einen bündelt die Theorie wissenschaftliche Erkenntnisse und hilft beim Verstehen von Diversität. Zum anderen ermöglicht das theoretische Wissen die Übersetzung auf anwendungsorientierte, konkret relevante Fragestellungen. Aus Sicht der Trainer:innen und Projektverantwortlichen empfiehlt es sich, die theoretischen Grundlagen zu Beginn zu legen und darauf aufbauend, das bedarfsorientierte Praxiswissen und die erforderlichen Umsetzungskompetenzen zu vermitteln. Das dabei neugenerierte Erfahrungswissen sollte dann in die Entwicklung einer Best-Practice für die eigene Organisation einfließen.
- IX. Es braucht einen breiten Mix an Lernmethoden:** Die Befragungsergebnisse zeigen sehr schön, wie wichtig eine große Bandbreite unterschiedlicher Lernmethoden ist. Besonders hervorzuheben sind hier emotionale Lernmethoden, wie in Selbsterfahrung, Reflexion über die Verbindung von Theorie und Anwendung sowie der kollegiale Austausch und das gemeinsame Lernen. Eine Erfahrung, die die befragten Trainer:innen vollumfänglich bestätigen konnten.
- X. Es braucht möglichst konkrete Themenanker:** Den größten Mehrwert bzw. Lernerfolg verzeichneten die Teilnehmer:innen sowie der Expert:innen dann, wenn eine Brücke geschlagen wurde zwischen dem Basiswissen einer diversitätsorientierten Personalentwicklung und einem ganz konkreten Sachthema wie dem Onboarding neuer Beschäftigter im Kontext von Mitarbeiter:innengewinnung/-bindung oder den rechtlichen Grundlagen von Antidiskriminierung im Kontext von Diskriminierungsschutz. Gerade durch diese Konkretisierung stellten sich die meisten Aha-Effekte bei den Teilnehmer:innen ein.

4.3 Blick über den Tellerrand hinaus

Mit der hier evaluierten Fortbildung hat die Diakonie einen wichtigen Schritt hin zu einer interkulturellen Öffnung sowie einer diversitätsorientierten Personalentwicklung gemacht. Die formulierten Gelingensbedingungen können helfen, das Thema flächendeckend und auf Dauer in der Personalpolitik der Organisation zu verankern.

Auf Grundlage hier durchgeführten Evaluation sowie unter Rückgriff auf die Expertise des Evaluationsteams von SowiTra können darüber hinaus 10 generalisierende Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von einer umfassenden Diversitypolitik der Diakonie formuliert werden:

1. *Ein verbindliches Bekenntnis zu Diversity:* Um eine hohe Verbindlichkeit zu erreichen braucht es einen klaren Top-Down-Ansatz, der mit Leben zu füllen ist. Will sich die Diakonie erfolgreich für mehr Diversity einsetzen und zwar sowohl gegenüber den Beschäftigten als auch gegenüber den Stakeholdern, braucht es eine unmissverständliche und verpflichtende Willenserklärung von der Spitze der Diakonie, die sich u.a. in dem Leitbild der Organisation widerspiegelt.
2. *Konsequentes und systematisches Handeln:* Damit Diversity gelingt, sollten entsprechende Methoden und Instrumente in der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch und zielgerichtet zur Anwendung kommen. Das heißt zum einen, dass ihr Einsatz laufend und ausnahmslos in die jeweiligen Routineabläufe der Diakonie integriert wird. Zum anderen bedeutet es, dass ihre Anwendung verpflichtend ist und tatsächlichen Einfluss auf Planungen und Entscheidungen hat; dass also etwa die Ergebnisse einer Diversity-Analyse zur Formulierung von entsprechenden Zielen führen, die Erkenntnisse in die weitere Planung von Maßnahmen einfließen und tatsächlich zu Änderungen und Anpassungen der bisherigen Praxen und Strukturen führen.
3. *Diversity braucht Top-down als auch Bottom-up:* Es braucht sowohl starke Fürsprecher:innen von oben, die Vorgaben machen, Entscheidungen lenken und Neues einführen, als auch starke Mitgliedergruppen, die Diversity (und/oder Diversity) einfordern, Strukturen von unten aufbauen und mit Leben füllen, Anträge stellen, entsprechende Abstimmungsergebnisse herbeiführen und die Bearbeitung kritisch begleiten.
4. *Diversitykompetenz steigern:* Diversityarbeit ist voraussetzungsvoll und verlangt eine umfassende Diversitykompetenz bei allen Entscheider:innen. Es braucht einerseits ein Wissen darüber, wann und wie die verschiedenen Vielfältigkeitskategorien in der Gesellschaft, dem eigenen Arbeitsumfeld und dem eigenen Handeln wirken. Zudem braucht es Umsetzungskompetenzen, als das Wissen und die Fähigkeiten, Ungleichheiten und Diskriminierungen im eigenen Verantwortungsbereich erfolgreich entgegenwirken zu können. Insofern ist darauf zu achten, Diversitykompetenz zum normalen Bestandteil von Qualifikationsanforderungen bei der Personalauswahl (oder auch der Auswahl externer Expert:innen) zu machen.
5. *Diversity als Querschnittsthema begreifen:* In nahezu sämtlichen Bereichen der Organisationsentwicklung spielen diversitätsrelevante Aspekte eine Rolle. Dies betrifft strukturelle wie kulturelle Aspekte ebenso wie das alltägliche Handeln der einzelnen Akteur:innen. Zentral für die Entwicklung hin zu einer diversityorientierten Organisation ist daher die Integration von Diversity in die Facharbeit. Denn Diversity bedeutet nicht, dass alle Kolleg:innen fortan Diversitypolitik machen sollen, sondern dass sie ihre jeweiligen Fachaufgaben im Rahmen einer Diversityperspektive erledigen – also Fachkompetenz mit Diversitykompetenz verbinden.

6. *Diversitypolitik als Doppelstrategie*: Das Vorantreiben von Diversity ist nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für einzelne, benachteiligte Gruppen zu beschränken. Vielmehr ist Diversitypolitik als Doppelstrategie zu verstehen, bestehend aus strukturellen Diversitymaßnahmen und individuellen Maßnahmen zum Ausgleich spezifischer Ungleichheiten und Benachteiligungen für bestimmte Gruppen.
7. *Personalpolitik ist Diversitypolitik*: Sobald Beschäftigte mittelbar oder unmittelbar von personalpolitischen Entscheidungen betroffen sind, ist dies immer auch eine Frage von Geschlecht, Alter, Ethnie und anderen soziostrukturellen Merkmalen und damit eine Frage von Diversity. Eine entsprechende Personalpolitik muss sich auch über alle Gliederungsebenen der Diakonie erstrecken.
8. *Think Tank ‚Diversity‘*: Diversity ist ein komplexes Verfahren, insbesondere bei Organisationen wie der Diakonie mit einer bundesweit weit verzweigten Struktur aus Haupt- und Ehrenamt. Hier wäre eine zentrale Anlaufstelle wünschenswert, in der Diversity konzeptionell und strategisch gedacht und weiterentwickelt werden kann. Zudem könnte sie Haupt- und Ehrenamtliche bei deren systematischer und geschlechtersensibler Planung und Umsetzung der Facharbeit beraten.
9. *Tue Gutes und rede darüber*: In der Evaluation wurden bereits viele Beispiele guter Praxis deutlich. Diese Beispiele sollten offensiv herausgestellt werden, auch um entsprechende Aha-Effekte bei anderen Beschäftigten zu produzieren. Beispiele guter Praxis können sein: Diversitätsorientierte Mitarbeiter:innengewinnung, Teilzeit und Karriere, Männer in Elternzeit, Job-Sharing, Mentoring etc.
10. *Intersektionale Perspektive einnehmen*: Eine intersektionale Perspektive macht die Lebenswirklichkeiten sichtbar. Sie veranschaulicht, dass sich Formen der Unterdrückung und Benachteiligung nicht einfach aneinanderreihen lassen, sondern in ihren Verschränkungen und Wechselwirkungen Bedeutung bekommen. Kategorien wie Geschlecht, Ethnie, Alter, Klasse, Ability oder Sexualität wirken nicht allein, sondern vor allem im Zusammenspiel mit den anderen. Die intersektionale Perspektive erlaubt, vielfältige Ungleichheits- und Unterdrückungsverhältnisse miteinzubeziehen, die über eine einzelne Kategorie wie Geschlecht allein nicht erklärt werden können. Diese Verschränkung ist unabdingbar für einer erfolgreiche Personal- und Organisationspolitik der Diakonie, in der sich ihre Werte von Gleichheit, Gerechtigkeit und Weltoffenheit widerspiegeln.

Literatur

Formatierung Literatur