

Mehr Schein als Sein?

Eine Organisationsanalyse der Diversity in der Rosa-Luxemburg-Stiftung

Studiengang: Human Resource Management/Personalpolitik M.A.
Forschungsdesign zum Kurs: Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung
Kursleitung: Prof. Dr. Daniela Rastetter, Prof. Dr. Anne Rosken, Dr. Anna Mucha
Semester: Sommersemester 2017

Eingereicht von: Die Fantastischen Fünf
Daniela Frembgen (6870779)
Melissa Kaufman (6871902)
Julia Ludolf (6615590)
Marisa Ludwig (6872437)
Rike Wolters (6870892)

Eingereicht am: 28.08.2017

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	1
Abstract	2
1. Einleitung	3
2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	4
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand.....	4
2.1.1 Diversity-Definition.....	4
2.1.2 Kriterien zur Bewertung von Diversity und Diversity Management	6
2.1.3 Interne Diversity und externes Diversity-Engagement	8
2.2 Forschungsziel	9
2.2.1 Diversity in Non-Profit-Organisationen und Stiftungen	9
2.2.2 Parteinahе Stiftungen und Diversity in Deutschland	10
3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	11
3.1 Forschungsfeld und Sampling.....	12
3.2 Feldzugang.....	13
3.3 Beschreibung der Methode.....	14
3.3.1 Dokumentenanalyse.....	14
3.3.2 Leitfadeninterview	16
3.3.3 Gruppendiskussion	17
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	19
4.1 Darstellung der Ergebnisse.....	19
4.2 Diskussion der Ergebnisse	29
4.2.1 Diversity-Konformität in der RLS	30
4.2.2 Beantwortung der Forschungsfrage und Erkenntnisgewinn.....	33
4.2.3 Reflexion der Schließung der Forschungslücke	34
5. Fazit	34
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	34
5.2 Limitationen	35
5.2.1 Inhaltliche Limitationen.....	35
5.2.2 Methodische Limitationen	36
5.3 Handlungsimplikationen.....	37
5.4 Ausblick.....	40
Literaturverzeichnis.....	41
Anhangsverzeichnis.....	I

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1. Illustration von Diversity-Sensibilität</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 2. Beispiel für Meinungspluralität und Kommunikation</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 3. Illustration des Umgangs mit Mitarbeiter*innen, die einen abweichenden Umgang bei der Arbeit pflegen</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 4. Illustration der Offenheit gegenüber anderer politischer Weltanschauung</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 5. Begründung gegen die Sinnhaftigkeit der Kommunikation von Diversity-Maßnahmen.....</i>	<i>29</i>

Abstract

Die vorliegende Forschungsarbeit gibt einen fundierten Überblick über die interne Diversity sowie das externe Diversity-Engagement in der Rosa-Luxemburg-Stiftung (RLS). Das Forschungsinteresse liegt darin begründet, dass die wissenschaftliche Literatur des angloamerikanischen Non-Profit-Sektors über eine Inkongruenz zwischen der nach außen kommunizierten und der intern gelebten Diversity in Non-Profit-Organisationen berichtet. Diesbezüglich verdeutlichen amerikanische sowie deutsche Statistiken eine interne Unterrepräsentanz von gewissen Diversity-Facetten im amerikanischen und deutschen Non-Profit-Sektor sowie in deutschen Stiftungen.

Die vorgenommene Diversity-Analyse gründet theoretisch auf einem Diversity-Kategoriensystem, welches vom „Diversity-Orientierungsrahmen“ nach Berninghausen und Schiffmann (2016) abgeleitet wurde. Das Ziel dieser Arbeit war es, am Beispiel der RLS, empirisch zu überprüfen, ob sich die eingangs aufgezeigte Diversity-Inkongruenz auch in parteinahen Stiftungen in Deutschland abbildet. Darüber hinaus sollten mögliche Gründe für die vermutete Inkongruenz erforscht werden.

Die Forschungsfragen wurden mithilfe einer Methodentriangulation (Dokumentenanalyse, halbstandardisierte Interviews, Gruppendiskussion) beantwortet. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen die theoretisch abgeleitete Annahme größtenteils nicht. Die RLS weist eine Diversity-sensible Unternehmenskultur sowie ein hohes Maß an Diversity-konformen Strukturen und Prozessen auf. Dies führt dazu, dass in der RLS hinsichtlich der meisten analysierten Kategorien eine strukturelle und behaviorale Diversity-Konformität existiert. Teilweise wurde auch ein Optimierungsbedarf bezüglich der Ausgestaltung und Umsetzung einiger Diversity-Kategorien aufgedeckt. An dieser Stelle ist die homogene linke Werteorientierung der Belegschaft als eine zentrale Limitation der Diversity in der RLS zu nennen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse können im Sinne eines „Best-Practice“ Handlungsimpulse für andere Organisationen abgeleitet werden. Zudem ergeben sich konkrete Handlungsimplicationen für die RLS selbst. Die vorliegende Arbeit ist für die weitere Forschung anschlussfähig, sowie durch die abgeleiteten Handlungsimplicationen praxisrelevant.

1. Einleitung

Trends wie eine älter werdende Gesamtbevölkerung, sinkende Geburtenraten und eine zunehmende Migration führen zu einem Anstieg der Heterogenität in der Gesellschaft. Diese Entwicklungen prägen nicht nur die heutige Politik, sondern haben zudem einen direkten Einfluss auf die Arbeitswelt. Das Personalmanagement öffentlicher und privater Arbeitgeber wird im Zuge dessen bereits mittelfristig mit spürbaren Veränderungen konfrontiert werden (Robert Bosch Stiftung 2009: 13), was dazu führt, dass die Relevanz von organisationaler Diversity verstärkt ins Zentrum personalwirtschaftlicher Arbeit rückt. Zunehmend wird Diversity auch in den mittelständischen und kleineren Unternehmen sowie in Non-Profit-Organisationen relevant (Jensen-Dämmrich 2011: 162). Die ansteigende Bedeutung von Diversity im Non-Profit-Sektor wird zum Anlass genommen, sich dem Thema in der vorliegenden Arbeit anzunehmen.

Die Tätigkeiten von Non-Profit-Organisationen sind auf die Realisierung sozialer, gemeinnütziger Zielsetzungen ausgerichtet und diesen untergeordnet (Birkhölzer et al. 2005: 10). Dabei basiert die Handlungslogik auf dem Solidaritätsprinzip (Birkhölzer et al. 2005: 9). Vor diesem Hintergrund liegt die Annahme nahe, dass diese Aspekte auch in der internen Organisation, u.a. in Form von interner Diversity, berücksichtigt sind. Ausgehend von der wissenschaftlichen Literatur des angloamerikanischen Non-Profit-Sektors zeigt sich jedoch, dass eine Inkongruenz zwischen der nach außen kommunizierten und der intern gelebten Diversity in Non-Profit-Organisationen existiert (vgl. Kapitel 2.2.1). Dieses Phänomen erzeugt Forschungsinteresse. In Deutschland wurde diese Thematik bisher kaum beleuchtet, eine Gegebenheit, welche das Forschungsinteresse verstärkt. Da eine Vielzahl an Non-Profit-Organisationen existiert, erfolgt eine Eingrenzung des Forschungsfeldes, damit eine Generalisierung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden kann.

Bei der Sichtung deutscher Non-Profit-Organisationen zeigte sich, dass die parteinahen Stiftungen Deutschlands ein geeignetes Untersuchungsfeld für die Diversity-Analyse darstellen. Parteinahe Stiftungen, die an den politischen Grundwerten der nahestehenden Partei ausgerichtet sind, leisten mit ihrer Bildungsarbeit Beiträge zu aktuellen gesellschaftspolitischen Themen wie Migration und Integration (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008: 18). Eine Betrachtung der Grundsatzprogramme der größten Parteien in Deutschland ergab zudem, dass alle Parteien verschiedene Diversity-Facetten thematisieren. Vor dem Hintergrund der politischen Loyalität der parteinahen Stiftungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008: 18) ist es schlüssig, dass sie mit ihrer Arbeit Impulse bezüglich der thematisierten Diversity-Facetten der jeweils nahestehenden Partei in der Gesellschaft geben. Die Analyse einer möglichen Inkonsistenz zwischen dem beschriebenen externen Diversity-Engagement in Verbindung mit der internen Diversity-Umsetzung in den parteinahen Stiftungen erweist sich daher als äußerst interessant. Hierbei wird die Rosa-Luxemburg-Stiftung (RLS) als exemplarischer Untersuchungsgegenstand festgelegt.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich diese Arbeit mit der Frage, inwiefern die RLS die von ihr postulierte Diversity in personalwirtschaftlicher und organisationaler Hinsicht repräsentiert. Ein geeignetes theoretisches Grundmodell für die Analyse dessen bildet der Diversity-Orientierungsrahmen von Berninghausen und Schiffmann aus dem Jahr 2016. Konkret zielt diese Forschungsarbeit darauf, Diversity-(un)konforme Organisationsstrukturen zu ergründen. Ferner sollen mögliche Gründe für Inkongruenzen zwischen dem externen Diversity-Engagement und der internen Diversity identifiziert werden. Aufbauend darauf werden konkrete Handlungsimplicationen für die RLS abgeleitet und Generalisierungen für die personalwirtschaftliche Praxis generiert.

Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Forschungsthemas erläutert. Aufbauend darauf werden die Forschungslücke und das Forschungsziel aufgezeigt sowie die Praxisrelevanz dieser Forschungsarbeit thematisiert (Kapitel 2). Zudem werden die drei gewählten Untersuchungsmethoden (Dokumentenanalyse (DA), Leitfadeninterview (I) und Gruppendiskussion (GD)), inklusive Sampling und dem Feldzugang erläutert (Kapitel 3). Abschließend werden die Ergebnisse im Hinblick auf die verwendete Theorie dargestellt und diskutiert (Kapitel 4) sowie ein abschließendes Fazit gegeben (Kapitel 5).

2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

In Kapitel 2 wird der theoretische Rahmen der Forschungsarbeit wie folgt dargestellt: Beginnend mit Kapitel 2.1 erfolgt zunächst eine Erörterung des Konzepts „Diversity“. Des Weiteren werden in Kapitel 2.2 die theoretischen Hintergründe der Forschungsfragen umrissen, sowie die daraus resultierenden zentralen Forschungsfragen und das Forschungsziel dieses Projektes präsentiert. Abschließend wird in Kapitel 2.3 die Bedeutung der Forschungsfrage für die Praxis erläutert.

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

Im folgenden Kapitel 2.1.1 wird zunächst das der Forschungsarbeit zugrundeliegende Verständnis von Diversity reflektiert definiert. Darauf aufbauend wird in Kapitel 2.1.2 der theoretische Rahmen für eine organisationale Diversity-Analyse aufgezeigt, was in einer Erweiterung der Diversity-Definition durch eine Abgrenzung von interner Diversity zu externem Diversity-Engagement in Kapitel 2.1.3 mündet.

2.1.1 Diversity-Definition

In der deutschsprachigen Forschungsliteratur wird der Begriff Diversity als „Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit, Heterogenität, Individualität“ (Aretz & Hansen 2003: 9) oder als Vielfalt (Krell 2008: 10) übersetzt. Vielfalt als Konstrukt kann auf unterschiedlichste Dimensionen wie bspw. „Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung, familiäre bzw. Lebenssituation, Klasse, Ausbildung, Werte, Verhaltensmuster“ (Krell 2008: 64) bezogen werden. Hierbei zeigt sich konzeptionell, dass die Anzahl möglicher Diversity-Dimensionen unbegrenzt ist (Krell 2008: 64). Angesichts der großen Anzahl an Diversity-Definitionen in der Forschungsliteratur

wird deutlich, dass keine „global gültige und standardisierte Definition bezüglich der Wahrnehmung von Diversity“ (Sepheri 2002: 76) existiert. Diese Arbeit legt daher ein eigenes Begriffsverständnis von Diversity zugrunde.

Diversity wird in Anlehnung an Thomas (1996: 6) zunächst als die Summe von Unterschieden und Gemeinsamkeiten verstanden. Daraus ergibt sich, dass alle Individuen nicht nur einer der aufgelisteten Gruppen, sondern mehreren Dimensionen gleichzeitig angehören (Krell 2008: 65). Zur Operationalisierung der endlosen Anzahl von Diversity-Dimensionen wird der Begriff Diversity zunächst auf die deskriptiven Facetten Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Schwerbehinderung, Migrationshintergrund sowie Arbeitszeitmodelle reduziert.

Die Eingrenzung der Diversity-Facetten erfolgt primär in Anlehnung an die innere Diversity-Ebene der „Four Layers of Diversity“ nach Gardenswartz und Rowe (1993). Diese benennt personenintern-gebundene Facetten, die in der Fachliteratur als gängige Diversity-Dimensionen (Krell 2008: 64; Vedder 2006: 11) und auch einvernehmlich in der Praxis aufgegriffen werden. Zudem sind die ausgewählten Dimensionen im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (2014: §1) als zu schützende Dimensionen verankert, was ihre Wichtigkeit betont und die Auswahl rechtlich legitimiert. Lediglich die Dimension „sexuelle Orientierung“ der inneren Diversity-Ebene wird in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Dies ist damit begründet, dass dieses Merkmal am Arbeitsplatz zum Schutz vor Diskriminierung nicht erfasst wird und daher schwer messbar ist. Zusätzlich werden die Dimensionen „Beschäftigungsumfang“ und „höchster Bildungsabschluss“ als Diversity-Facetten aufgenommen. Der Beschäftigungsumfang ist insbesondere aus personalwirtschaftlicher Perspektive ein interessantes Indiz für eine vielfältige Belegschaft (Aretz & Hansen 2003: 12). Der Grad des Bildungsabschlusses stellt einen Aspekt aus der äußeren Ebene des Diversity-Modells nach Gardenswartz und Rowe (1993) dar. Da eine Sichtung der Mitgliederliste der RLS eine auffallend hohe Anzahl an akademischen Titeln ergab, wurde der Bildungsabschluss als weitere Diversity-Dimension inkludiert.

Alle weiteren Indikatoren der „Four Layers of Diversity“ wurden aufgrund eines schwierigen Zugangs zu den Daten, einer uneindeutigen Aussagekraft der Inhalte sowie begrenzter Ressourcen (Zeit und Umfang des Projektes) nicht berücksichtigt.

Das arbeitsspezifische Diversity-Verständnis wird explizit nicht auf das Vorhandensein der im Vorfeld abgeleiteten Diversity-Facetten in der Belegschaftsstruktur reduziert, sondern als ein ganzheitliches Diversity Management in der Organisation verstanden. Die zugrundeliegende Definition von einem gelungenen Diversity Management beinhaltet deshalb, analog zu Berninghausen und Schiffmanns (2016) Diversity-Orientierungsrahmen (vgl. Kapitel 2.1.2), dass die organisationalen Ordnungsmomente im Hinblick auf den intraorganisationalen Kontext sowie das extraorganisationale Wirken und

Handeln Diversity-sensibel gestaltet sind. Dies entspricht einer ganzheitlichen Diversity-Betrachtungsweise, die im Rahmen dieser Arbeit angestrebt wird (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.1.3).

2.1.2 Kriterien zur Bewertung von Diversity und Diversity Management

Im folgenden Kapitel wird zunächst der Orientierungsrahmen mit Gestaltungsfaktoren des Diversity Managements nach Berninghausen und Schiffmann (2016) dargestellt. Dazu werden konkrete Kategorien und Ordnungselemente zur Bewertung und Entwicklung eines Diversity Managements aufgeführt. Darauf aufbauend wird das zugrundeliegende Kategoriensystem zur Untersuchung der internen Diversity sowie des externen Diversity-Engagements abgeleitet.

Berninghausen und Schiffmann (2016) entwickelten einen Orientierungsrahmen, mit idealtypischen Diversity-Gestaltungsfaktoren, der eine umfassende Diversity Management-Analyse ermöglicht. Der Ansatz entspricht einer ganzheitlichen Diversity-Betrachtungsweise und erweist sich damit als ein geeignetes Instrument für diese Diversity-Analyse. Zur Reduktion von Komplexität werden im Folgenden lediglich diejenigen theoretischen Elemente detaillierter beschrieben, die eine besondere Relevanz für die Ableitung des Kategoriensystems und für die arbeitsinterne Diversity-Analyse haben:

Anspruchsgruppen im Kontext des Diversity Managements sind alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind (Rüegg-Stürm 2002: 23). Innerhalb der Organisation sind dies die Mitarbeiter*innen in den Kategorien „Organisation“, „Führung“, „Arbeit und Personal“ sowie „interne Kommunikation“. Alle weiteren Anspruchsgruppen außerhalb der Organisation werden in den Kategorien „Kunden“ und „externe Kommunikation“ berücksichtigt. Die identifizierten Kategorien fungieren als Analysekatégorien im Diversity-Orientierungsrahmen nach Berninghausen und Schiffmann (2016).

Zudem werden die *organisationalen Ordnungsmomente (Strategie, Struktur und Kultur)* mit den zugehörigen Prozessen als zentrale Elemente in den Orientierungsrahmen aufgenommen. Diese steuern Aktivitäten im Unternehmen und strukturieren Prozesse (Berninghausen & Schiffmann 2016: 513), weshalb sie im Hinblick auf ein erfolgreiches Diversity Management, Diversity-sensibel gestaltet sein sollten.

Strategie: Durch eine explizite Strategie wird sichergestellt, dass organisationale Maßnahmen nicht zufällig bleiben, sondern nachhaltig wirken können (Berninghausen & Schiffmann 2016: 513). Für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management sollte demnach eine ausgearbeitete Diversity-Strategie implementiert werden, welche nicht isoliert zu betrachten, sondern in die Unternehmensstrategie zu integrieren ist (Aretz & Hansen 2003: 29). Nach Berninghausen und Schiffmann (2016: 513) soll eine Diversity-Strategie sicherstellen, dass geplante Maßnahmen auch in Diversity-sensible Prozesse umgesetzt werden. Dabei sollten die individuellen Bedarfe und Potenziale der diversen Beteiligten berücksichtigt werden.

Struktur: Strukturen sind Übereinkommen über die Abhandlung von Prozessen und dienen der Zuweisung von Aufgaben, Zuständigkeiten sowie Verantwortlichkeiten (Rüegg-Stürm 2004: 94f). Sie bilden den Rahmen für Prozesse (Rüegg-Stürm 2004: 97). Im Hinblick auf ein erfolgreiches Diversity Management müssen die Strukturen für alle Beteiligten nachvollziehbar sein sowie die Entfaltung der Vielfalt fördern (Berninghausen & Schiffmann 2016: 514).

Kultur: Nach Schein (1985: 9) ist die Kultur als „(...) a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ definiert. Eine Unternehmenskultur beschreibt somit explizite und implizite Orientierungen sowie kollektive Erwartungen (Rüegg-Stürm 2004: 99) und kann demnach als eine handlungsleitende Dimension aufgegriffen werden. Im Diversity-Kontext bedarf es daher einer Unternehmenskultur, die vor allem durch Wertschätzung von und Offenheit gegenüber Vielfalt geprägt ist (Watrinet 2007: 49). Da Kultur zum Teil implizit ist, stellt die Messbarkeit eine große Herausforderung dar. Schein (1984: 4) schlägt eine Kultur-Analyse anhand der drei Kultur-Ebenen „Artefakte“ (erste Ebene), „bekundete Werte“ (zweite Ebene) und „Grundannahmen“ (dritte Ebene) vor.

Prozesse: Prozesse werden durch die Ordnungsmomente geformt und strukturieren Wertschöpfungsaktivitäten in der Organisation (Rüegg-Stürm 2002: 65). Daher sind Ordnungsmomente und Prozesse nicht trennbar (Berninghausen & Schiffmann 2016: 515). Aus diesem Grund wird folgend im Zusammenhang mit den Ordnungsmomenten immer die Formulierung „dazugehörige Prozesse“ gewählt. Im Kontext eines erfolgreichen Diversity Managements sollten alle Prozesse transparent und wertschätzend sein (Berninghausen & Schiffmann 2016: 515).

Für die Diversity-Analyse dieser Arbeit wurde in Anlehnung an Berninghausen und Schiffmanns Diversity-Orientierungsrahmen (2016) ein Kategoriensystem entwickelt. Hierfür wurden die Kategorien des Diversity-Orientierungsrahmens leicht modifiziert. Für eine konkrete Definition der Kategorien wurden ausgewählte Kriterien zur Kategorienbewertung aus Berninghausen und Schiffmanns (2016) Diversity-Orientierungsrahmen sowie aus dem Diversity-Leitfaden von „Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration“ (2008) hinzugezogen. Zusätzlich wurden einige Beispiele aus der „Charta der Vielfalt“ (2014: 18ff) zur weiteren Veranschaulichung der Kategorien aufgenommen (s. Anhang 1: Kategoriensystem). Grundsätzlich fließen strukturelle, strategische und kulturelle Bewertungsindizien mit den dazugehörigen Prozessen in das Kategoriensystem ein. Die Ordnungselemente „Kultur“ und „Strategie“ werden hierbei als Querschnittskategorien festgelegt, da sie in die Ausgestaltung aller Kategorien einwirken.

Mit Hilfe dieses theoretischen Grundmodells und des daraus entwickelten Kategoriensystems kann untersucht werden, inwieweit Diversity, bezogen auf das externe Diversity-Engagement sowie die interne Diversity in der RLS, verankert ist (Kapitel 2.1.3).

2.1.3 Interne Diversity und externes Diversity-Engagement

Im folgenden Kapitel wird die arbeitsinterne Diversity-Definition um die Termini der internen Diversity und des externen Diversity-Engagements erweitert.

Ein ganzheitliches Diversity Management erfordert eine Diversity-Verankerung in Bezug auf den intra- sowie auf den extraorganisationalen Kontext. Beide Dimensionen können separat voneinander betrachtet werden, wobei sich beide Kontexte wechselseitig beeinflussen.

Der Terminus der internen Diversity wird in der Literatur in vielerlei Hinsicht aufgegriffen. Er charakterisiert die Diversity-Verankerung im intraorganisationalen Kontext. Exemplarische Indikatoren hierfür sind die Manifestierung von Diversity in der gelebten Organisationskultur (Person et al. 2015: 1676), organisationsinterne Maßnahmen zur Erreichung, Förderung und Erhaltung einer diversen Belegschaft (Aretz & Hansen 2003: 20; vgl. Cox 1991: 40ff) und eine Diversity-sensible interne Kommunikation (Berninghausen & Schiffmann 2016: 522). Auch die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen zur Initiierung und Koordination Diversity-spezifischer Maßnahmen (Hansen 2014: 33) ist ein Kennzeichen für das Ausmaß interner Diversity.

Fortan ist die interne Diversity als eine Verankerung von Diversity innerhalb der Kategorien „Führung“, „interne Kommunikation“, „Organisation inklusive Organisationsentwicklung“, „Personalentwicklung“ und „Arbeitsorganisation“ definiert.

Definitionen des Begriffs des externen Diversity-Engagements sind in der Literatur bislang wenig abgebildet. Als Anhaltspunkte für das externe Diversity-Engagement gelten bspw. organisationsexterne Maßnahmen zur Erreichung, Förderung und Erhaltung einer diversen Belegschaft (Aretz & Hansen 2003: 20; Cox 1991: 40ff) das Ausmaß der Unterstützung von externen Diversity-Projekten (Berninghausen & Schiffmann 2016: 522). Weiterhin zählen auch das Ausmaß der Kommunikation der internen Diversity-spezifischen Maßnahmen an die Öffentlichkeit sowie die Platzierung der Relevanz der Diversity-Thematik in der Öffentlichkeit (Berninghausen & Schiffmann 2016: 522) zu den Faktoren des externen Diversity-Engagements.

Unter dem externen Diversity-Engagement wird somit der Umgang mit und die Förderung von gesellschaftlichen Minderheiten außerhalb der Organisation verstanden. Zur Operationalisierung dessen wird das externe Diversity-Engagement anhand der Diversity-Konformität in den Kategorien „externe Kommunikation“, „Personalauswahl“ und „Angebots-Zielgruppe“ beschrieben.

Die interne Diversity sowie das externe Diversity-Engagement definieren als Summe den Umgang mit interner und externer Diversity auf der Verhaltensebene, den Grad der inhaltlichen und/oder Diversity-

sensiblen Kommunikation auf der verbalen Ebene sowie die organisationale Grundhaltung gegenüber Diversity auf latenter Ebene. Aspekte der internen Diversity und des externen Diversity-Engagements interagieren wechselseitig und können damit nicht getrennt voneinander bestehen.

2.2 Forschungsziel

Um das Ziel dieser Forschungsarbeit aufzeigen zu können, werden in Kapitel 2.2.1 zunächst die theoretischen Hintergründe der Fragestellung umrissen. Durch die Darlegung der Diversity-Forschungslücke im Bereich der Non-Profit-Organisationen wird zur Forschungsfrage des Projekts hingeführt. Anschließend werden die Fragestellungen und das Ziel dieser Forschungsarbeit vorgestellt (Kapitel 2.2.2).

2.2.1 Diversity in Non-Profit-Organisationen und Stiftungen

In diesem Kapitel soll zunächst aufgezeigt werden, weshalb sich das wirtschaftswissenschaftliche Modell des Diversity Managements auf den Non-Profit-Sektor anwenden lässt. Anschließend wird ein grober Überblick über die bestehende Forschungsliteratur zu Diversity im Non-Profit-Sektor und konkret über Diversity in Stiftungen gegeben. Zudem wird ein kurzer Ausblick auf den Forschungskontext der parteinahen Stiftungen in Deutschland und die Forschungslücke aufgezeigt.

Die Charta der Vielfalt zählt neben ökonomischen Wettbewerbsvorteilen, rechtliche Anforderungen (insbesondere aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz) und ethisch-moralische Werte, auch in der politischen Praxis, zu den zentralen Wurzeln des Diversity Managements (Charta der Vielfalt 2014: 16). Diversity Management grenzt sich dadurch von anderen Managementkonzepten ab und wird auch im Non-Profit-Sektor relevant und anwendbar. Der ethisch-moralische Aspekt des Diversity Managements kann bei dieser Untersuchung als Schnittstelle zur Arbeit der Non-Profit-Organisationen aufgegriffen werden. Nach DiMaggio et al. (1990: 151) tragen Non-Profit-Organisationen insbesondere zum Pluralismus bei, indem sie zusätzlich zu staatlichen Angeboten Minderheiten die Möglichkeit bieten, sich auszutauschen und zu organisieren. Zudem bieten sie der Politik eine Auswahl an Konzepten zum Umgang mit Minderheiten (DiMaggio et al. 1990: 151). Vor allem in Non-Profit-Organisationen ist der Respekt für gesellschaftliche Diversity ein „nicht zu unterschätzender Wert“ (Merx & Bruchhagen 2008: 3).

In Anbetracht des aufgezeigten externen Diversity-Engagements erscheint es konsequent, dass sich das Diversity-Engagement auch intern widerspiegelt. Zentrale Forschungsergebnisse zum Thema „Diversity in Non-Profit-Organisationen“ zeigen jedoch, dass dies nicht der Realität entspricht. Im amerikanischen Non-Profit-Sektor sind schätzungsweise 82 Prozent weiß, nur 10 Prozent Afroamerikaner*innen und 8 Prozent anderer ethnischer Herkunft (Hayes 2012).¹ Zudem zeigt sich, dass je größer

¹ An dieser Stelle kann zwar berücksichtigt werden, dass solche Statistiken zur Beschäftigtenstruktur nur eine Facette von Diversity und somit nicht den bereits beschriebenen ganzheitlichen Diversity-Ansatz widerspiegeln. Auf der anderen Seite kann eine diverse Beschäftigtenstruktur als der beste Indikator schlechthin für Diversity und Inklusion angesehen werden (Schwartz et al. 2011: 13). Dieses Argument berechtigt dazu, statistische

die amerikanische Non-Profit-Organisation ist, desto häufiger sind weiße, männliche über 40-jährige Vorstandsmitglieder anzutreffen (Chandler 2016: 1). Eine ähnlich wenig diverse Belegschaft spiegelt sich auch in den 30 größten privaten und öffentlichen Stiftungen in Deutschland (Migazin 2014) wider, die in den Non-Profit-Sektor fallen (Anheier et al 2007: 22f). Diese Statistiken belegen eine Inkongruenz zwischen externem Diversity-Engagement und der deskriptiven internen Diversity im Non-Profit-Sektor.

Auf dieser Inkongruenz begründet sich das Forschungsinteresse der vorliegenden Forschungsarbeit. Konkret wird das Forschungsfeld „Diversity in parteinahen Stiftungen in Deutschland“, das bisher nicht wissenschaftlich fundiert erschlossen wurde, analysiert. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wird mit dem Ziel aufgegriffen, Wege zur Schließung der Forschungslücke zu eröffnen.

2.2.2 Parteinahe Stiftungen und Diversity in Deutschland

In diesem Kapitel werden die konkreten Forschungsfragen herausgestellt sowie das Forschungsziel erläutert. Dafür werden die Schnittstellen zwischen parteinahen Stiftungen und Diversity in Deutschland begründet.

Zunächst ist die Erforschung von Diversity in parteinahen Stiftungen² in Deutschland unter Berücksichtigung ihrer satzungsmäßigen Aufgaben und Verpflichtungen von besonderem Interesse. Parteinahe Stiftungen haben sich dazu verpflichtet mit ihrer Arbeit zur Gestaltung der Zukunft des Gemeinwesens beizutragen. Diese Arbeit gründet auf den Prinzipien der freiheitlich demokratischen Grundordnung und ist den Grundsätzen der Solidarität, Subsidiarität und gegenseitigen Toleranz verpflichtet (Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. et al. 1998: 1). Zwei Aspekte können hier hervorgehoben werden: Die Verpflichtung, „dem Gemeinwesen beizutragen“ sowie das Prinzip „Solidarität und gegenseitige Toleranz“ zu wahren, spiegeln eine ethisch-moralisch begründete Absicht für ein Diversity-Engagement wider. Des Weiteren impliziert das Bekenntnis zur demokratischen Grundordnung eine Berücksichtigung der im Grundgesetz verankerten rechtlichen Anforderungen, wie bspw. die Unantastbarkeit der Würde des Menschen oder die Gleichberechtigung. Dies zeigt, dass parteinahe Stiftungen auch durch ihre Verpflichtung zur Demokratie rechtlichen Anforderungen bezüglich Diversity explizit entsprechen müssen. Aus arbeitsinhaltlicher Perspektive deutet die Loyalität der parteinahen Stiftungen gegenüber den jeweiligen politischen Parteien darauf hin, dass sie sich auch inhaltlich mit Diversity-Facetten, die von der naheliegenden Partei thematisiert werden, in ihrer Arbeit beschäftigen.

Angaben zur Belegschaftsstruktur dennoch als einen Indikator für die interne Ausprägung von Diversity aufzugreifen (siehe dazu auch Kapitel 2.1.1).

² Gründe für die Eingrenzung der Diversity-Analyse auf parteinahe Stiftungen aus methodischer Perspektive werden in Kapitel 3 dargestellt.

Eine besondere Aktualität der Diversity-Thematik kann aufgrund des rasanten Anstiegs der gesellschaftlichen Heterogenität aufgedeckt werden. Das Wissen um diese Entwicklungen stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen der Anpassung. Somit rückt die Frage nach einem angemessenen Umgang mit gesellschaftlicher Diversity, auch im Hinblick auf den Arbeitsmarkt, in den Vordergrund. Parteinahe Stiftungen leisten zu solchen gesellschaftspolitisch aktuellen Themen politische Bildungsarbeit und Politikberatung, weshalb eine fundierte Auseinandersetzung mit solchen Themen in ihrem Arbeitsalltag erforderlich ist. Im Zuge dessen liegt es nahe, dass die Relevanz der gesellschaftlichen Entwicklungen für die eigene Organisation auch reflektiert wird.

Konkret führt die Internationalisierung dazu, dass sich parteinahe Stiftungen immer stärker mit ähnlichen Herausforderungen wie rein profitorientierte Unternehmen konfrontiert sehen. Auf der einen Seite erfordert die verstärkte Diversity der Angebots-Zielgruppen eine zielgruppenspezifische Angebotsausrichtung. Auf der anderen Seite sind vor dem Hintergrund einer Verknappung von qualifiziertem Personal auch Anpassungen aus personalwirtschaftlicher Sicht notwendig. Diese Indizien sprechen dafür, dass die Einführung eines Diversity Managements für die langfristige Existenz von Non-Profit-Organisationen, zu denen das Segment der parteinahen Stiftungen zählt, unerlässlich ist. Das Konzept des Diversity Managements ist demnach aus arbeitsinhaltlicher Perspektive, ethisch-moralischen Gründen, rechtlichen Anforderungen und auch aus ökonomischen Interessen für parteinahe Stiftungen hoch relevant.

Daraus resultiert die Frage, wie parteinahe Stiftungen neben dem aufgezeigten externen Diversity-Engagement auch ein Engagement für interne Diversity einführen und längerfristig gewährleisten können. Wie eine solche Öffnungsstrategie aussehen kann, soll am Beispiel der Rosa-Luxemburg-Stiftung (RLS)³ abgeleitet werden. Dafür muss zunächst untersucht werden, inwieweit Diversity bezogen auf das externe Diversity-Engagement sowie die interne Diversity in der RLS verankert ist (vgl. Kapitel 2.1.3). Ausgehend von diesen Ergebnissen können im Rahmen einer Interpretation schließlich Gründe für die mögliche Inkongruenz herausgestellt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Für diese Forschungsarbeit ergeben sich daher folgende Fragestellungen:

1 a: *Inwiefern repräsentiert die Rosa-Luxemburg-Stiftung die extern postulierte Diversity in personalwirtschaftlicher und organisationaler Hinsicht (interne Diversity)?*

1 b: *Was sind Gründe für eine mögliche Inkongruenz?*

3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Zur Bearbeitung der Forschungslücke von Diversity in parteinahen Stiftungen wurden qualitative Erhebungsmethoden angewandt. Aufgrund begrenzter Ressourcen, die sich aus den Rahmenvorgaben des

³ Zur methodischen Begründung der Auswahl der RLS, siehe Kapitel 3.2.

Projektes ergaben, sowie einem schwierigen Feldzugang wurde lediglich die RLS hinsichtlich ihrer internen Diversity sowie des externen Diversity-Engagements analysiert.

Im folgenden Kapitel werden zunächst das Forschungsfeld und das Sampling (Kapitel 3.1) sowie der Feldzugang (Kapitel 3.2) erläutert. Weiterhin werden die Verfahren der verwendeten Methodentriangulation (Dokumentenanalyse, Leitfadeninterviews und Gruppendiskussion) mit den entsprechenden Auswertungsverfahren vorgestellt (Kapitel 3.3).

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Vor dem Hintergrund, dass das theoretische Grundmodell dieser Arbeit auf eine Analyse größerer Unternehmen ausgerichtet ist, sind nur parteinahe Stiftungen als Forschungsfeld geeignet, die eine hohe Beschäftigtenanzahl aufweisen. Daher wurden zunächst die sechs größten parteinahen Stiftungen Deutschlands⁴ in das Sampling aufgenommen. Die Festlegung der Samplestruktur erfolgte nach dem theoretischen Sampling nach Glaser und Strauss (Flick 2010a: 158). Hierbei war es zentral, welche Fall(gruppen)-Auswahl für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant und nützlich ist (Flick 2010a: 159f). Im Rahmen der Entwicklung des Projektes ergab sich die RLS als geeigneter Untersuchungsgegenstand (vgl. Kapitel 3.2).

Konkret wurde eine tiefgründige Analyse („in-depth view“) vollzogen. Dabei sollte ein möglichst tiefgreifendes Verständnis des Diversity-Ist-Zustandes generiert werden. Die Fallgruppenauswahl für die Interviews und die Gruppendiskussion erfolgte anhand verschiedener Kriterien. Für die Interviews wurden Beschäftigte, die arbeitsinhaltlich Berührungspunkte mit Diversity haben, fokussiert. Konkret wurden in den Interviews die individuellen Wissensbestände sowie die einzelnen Diversity-Sichtweisen erfragt, um ein möglichst umfassendes Abbild der Diversity in der RLS zu erhalten. Zur Fallauswahl wurden anhand des Organigramms der Stiftung potentiell interessante Interviewpartner*innen identifiziert, mit denen ein Gespräch in Bezug auf das Thema Diversity aufschlussreich sein könnte. Um verschiedene Diversity-Perspektiven in der RLS einzubeziehen, wurden Vertreter*innen unterschiedlicher Funktionsbereiche (Personalstab, Betriebsrat, Geschäftsführung) als Interviewpartner*innen ausgewählt. Neben dieser funktionspezifischen Personenauswahl existierten keine weiteren Einschränkungen hinsichtlich der Fallgruppenauswahl. Im Unterschied dazu sollten in der Gruppendiskussion Beschäftigte teilnehmen, die sich in ihrer Tätigkeit nicht unmittelbar mit dem Thema Diversity befassen. Dies war wichtig, um Erkenntnisse über die gelebte Diversity zu generieren und somit ein möglichst ganzheitliches sowie realitätsnahes Diversity-Abbild zu erhalten.

⁴ Gemeint sind die folgenden Stiftungen (die nahestehende Partei steht jeweils in Klammern dahinter): Friedrich-Ebert-Stiftung (SPD), Konrad-Adenauer-Stiftung (CDU), Hanns-Seidel-Stiftung (CSU), Friedrich-Naumann-Stiftung (FDP), Heinrich-Böll-Stiftung (Bündnis 90/Die Grünen), Rosa-Luxemburg-Stiftung (Die Linke) (Massing 2015).

Insgesamt wurden fünf halbstandardisierte Leitfadeninterviews⁵ mit Beschäftigten der RLS geführt, die sich im Rahmen ihrer Arbeit mit dem Thema Diversity auseinandersetzen. Die Interviewdauer war auf einen Zeitraum von ungefähr einer Stunde festgelegt. An der Gruppendiskussion nahmen weitere fünf Personen ohne konkreten arbeitsinhaltlichen Bezug zu Diversity teil. Die Dauer der Gruppendiskussion wurde auf zwei Stunden exklusive Pause festgesetzt.

3.2 Feldzugang

Beim Feldzugang können unterschiedliche Probleme und Schwierigkeiten auftreten. Deshalb wurden im Sinne eines Risikomanagements schon vor dem Feldzugang mögliche Hindernisse sowie Probleme thematisiert, die zum Scheitern des Zugangs führen könnten.

Der (Erst-)Kontakt mit dem Forschungsfeld muss gut organisiert sein. Hierbei spielen die kommunikativen Fähigkeiten der Forscherin/des Forschers eine wichtige Rolle (Flick 2010a: 143).

Insbesondere war die Suche nach geeigneten Ansprechpartner*innen und die Motivation der potentiellen Untersuchungsteilnehmer*innen zur Mitwirkung zentral für den erfolgreichen Projektablauf. Zunächst erfolgte die Kontaktrecherche über die Webseiten der sechs größten parteinahen Stiftungen als potentielle Untersuchungsfelder (Kapitel 3.1). Im Anschluss wurde telefonisch Kontakt aufgenommen, um geeignete Ansprechpartner*innen zu identifizieren sowie um auf direkte Nachfragen seitens der Stiftungen eingehen zu können. Im Rahmen dieses Projektes wurde erst eine allgemeine Ansprechpartnerin kontaktiert, die den Zugang zu den potentiellen Untersuchungsteilnehmer*innen ermöglichte. Diese fungierte dann als Gatekeeper zum Feld. An dieser Stelle wurde in drei der sechs kontaktierten Stiftungen der Zugang zum Feld verwehrt⁶. Bei den drei verbliebenen Stiftungen war der Feldzugang erfolgreich. Dabei zeigte sich, dass die RLS besonders kooperativ war und umfangreiches Datenmaterial zur Verfügung stellte. Vor diesem Hintergrund und aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen wurde nur die RLS als Untersuchungsgegenstand ausgewählt.

Die örtliche sowie zeitliche Flexibilität des Forschungsteams garantierte die Terminfindung für die Interviews sowie die Gruppendiskussion in den Räumlichkeiten der RLS in Berlin. Grundsätzlich wurden im gesamten Forschungsprozess Zeitpuffer eingeplant und die Anzahl der kontaktierten Personen, sowohl für die Interviews als auch für die Gruppendiskussion, überkalkuliert. So konnte trotz eines möglichen Stichprobenausfalls eine ausreichend große Stichprobengröße gewährleistet werden.

Als ein politisch und gesellschaftlich kontrovers diskutiertes Thema, stellt Diversity einen heiklen Untersuchungsgegenstand dar. Erfahrungsgemäß kann die Zusicherung der Anonymität der erhobenen

⁵ Der dabei verwendete Gesprächsleitfaden basiert auf dem Kategoriensystem und kann in Anhang 3: Leitfaden Interviews eingesehen werden.

⁶ Neben der RLS zeigten sich die Heinrich-Böll-Stiftung und die Konrad-Adenauer-Stiftung kooperativ.

Daten sehr wirkmächtig sein, um die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme-Zusage seitens der Stiftungen zu erhöhen. Im Rahmen dieses Projektes war dies allerdings nicht erforderlich.

3.3 Beschreibung der Methode

Im folgenden Kapitel wird die Datenerhebung innerhalb dieses Forschungsprojektes fokussiert. Hierzu werden der Analyserahmen sowie das Vorgehen der Methodentriangulation (Dokumentenanalyse (Kapitel 3.3.1), halbstandardisierte Leitfadeninterviews (Kapitel 3.3.2) und Gruppendiskussion (Kapitel 3.3.3)) näher dargelegt.

Grundlegend wurde mit der Datenerhebung eine Triangulierungsstrategie in zweierlei Sinne verfolgt. Im Sinne der Methodentriangulation (Flick 2008: 27) wurden mehrere Erhebungstechniken kombiniert, um eine möglichst umfassende Datenbasis mit manifesten Inhalten sowie latenten Faktoren für die Auswertung zu erzeugen. Im Weiteren wurde eine Perspektiventriangulation (Flick 2010a: 95) angestrebt. Diese erfolgte durch eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Mitarbeiter*innen mit und ohne Diversity-relevante Arbeitsaufgaben. Anschließend wurden beide Sichtweisen zu einem Gesamtbild ergänzt.

Jede verwendete Methode gründet auf den abgeleiteten Kategorien (vgl. Kapitel 2.1.2). Alle Kategorien wurden dabei auf eine Diversity-sensible Ausrichtung im Hinblick auf ihre Ordnungsmomente (Strategie, Struktur, Kultur und dazugehörige Prozesse) überprüft. Da die Ordnungsmomente untereinander Schnittstellen aufweisen und damit nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden können, wurden sie innerhalb einer Kategorie nicht separat voneinander aufgeführt. Diese Einteilung führte zur Entwicklung des arbeitsspezifischen Kategoriensystems und diente auch der Reduktion von Komplexität. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass das Vorhandensein einer expliziten Diversity-Strategie und die Kultur zusätzlich zu den anderen Kategorien als „Querschnittskategorien“ integriert wurden. Ursächlich hierfür ist einerseits, dass die Diversity-Strategie, als eine Komponente der organisationalen Gesamtstrategie, die Ausgestaltung sämtlicher Kategorien des Kategoriensystems beeinflusst. Auf der anderen Seite ist es notwendig, auch die Kultur als ein handlungsleitendes sowie zum Teil latentes Phänomen isoliert zu betrachten und zu analysieren.

Um eine hohe Qualität der Gütekriterien gewährleisten zu können, wurde der gesamte Analyse- und Interpretationsprozess innerhalb der Leitfadeninterviews sowie der Gruppendiskussion durch eine Interpretationsgruppe durchgeführt.

3.3.1 Dokumentenanalyse

Zu Beginn der Untersuchung wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Dieses Forschungsdesign kann vorteilhaft in jeden Forschungsplan eingebaut werden, sobald sich Quellen dazu anbieten (Mayring 2002: 49). Die Dokumente sind in einer Dokumentenanalyse nicht selbst Gegenstand des Auswertungsinteresses, sondern dienen als Informationsträger (Kromrey 2006: 320). Die Daten für die Dokumentenanalyse lagen größtenteils auf der Webseite der RLS vor. Zudem wurden weitere interne

Papiere seitens der RLS für eine Analyse bereitgestellt. Zusätzlich zu dem bereits verfügbaren Material wurde ein Fragebogen zur Erfassung ausgewählter Dimensionen⁷ der Beschäftigtenstruktur an die RLS versandt. Die zurückgemeldeten Anteile der verschiedenen Diversity-Gruppen wurden in die Analyse einbezogen (s. Anhang 2: Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur der RLS). Die Dokumentenanalyse wurde in Anlehnung an Mayrings (2002) vierstufiges Auswertungsverfahren vorgenommen. Mayrings Analysephasen wurden dabei zusätzlich mit Beschreibungen von Kromrey (2006: 339) ergänzt, um exaktere Angaben zur Konstruktion des Kategoriensystems zu erhalten.

Zu Beginn des Untersuchungsplans wurden die Fragestellungen für die Auswertung der Dokumente präzisiert. Diese lauten: „In welcher Form und in welchem Ausmaß engagiert sich die RLS extern für Diversity?“ und „Welche Indizien lassen sich für die interne Diversity finden?“.

Im zweiten Schritt wurde definiert, was als Dokument gelten soll. Als relevantes Dokument war jedes Material geeignet, das zur Klärung der Fragestellung beitragen konnte. Zur Gewährleistung der Repräsentativität der analysierten Daten wurden größtenteils nur Dokumente der letzten zwölf Monate in die Dokumentenauswahl hinzugezogen. Zusätzlich wurden der derzeit verfügbare Jahresbericht aus dem Jahr 2015 sowie interne Dokumente aus früheren Jahrgängen, die bis heute gültig sind, aufgenommen. Die Dokumentenauswahl wurde anhand des Ziels, ein möglichst repräsentatives Sample aus allen verfügbaren Dokumenten abzubilden, vollzogen. Um Anhaltspunkte zur Eignung der Dokumente für die Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten, wurde die Qualität des Textmaterials anhand der Kriterien der Authentizität, Glaubwürdigkeit, Repräsentativität und Bedeutung (Scott 1990: 6), bewertet. Zudem wurden Mayrings (2002: 48) Kriterien zur Einschätzung des Erkenntniswerts von Dokumenten⁸ beachtet. Im Rahmen dieser Arbeit wurden bspw. der Jahresbericht, das Organigramm, Stellenausschreibungen sowie die Leitlinien „Gute Bereichsleitung“ als relevante Dokumente ausgewählt. Weiterhin wurden u.a. die Themen aller angebotenen Veranstaltungen sowie der Auftritt der Stiftung in diversen Social-Media-Kanälen quantitativ analysiert, um das externe Diversity-Engagement beurteilen zu können.⁹

Im dritten Schritt wurden die ausgewählten Dokumente gesichtet und analysiert. Die Analyse erfolgte anhand des Kategoriensystems (s. Anhang 1: Kategoriensystem), das zur Beantwortung der Forschungsfrage bereits im Voraus erarbeitet wurde (Kromrey 2006: 326). Folgend wurden die Dokumente nach dem Kategorienschema vercodet (Kromrey 2006: 337). Als inhaltsanalytischer Ansatz diente eine Frequenzanalyse in dem Sinne, dass sämtliche Dokumente auf das Vorhandensein von

⁷ Diese Dimensionen sind in Anlehnung an die Diversity-Definition dieser Forschungsarbeit das Alter, Geschlecht, Arbeitszeitmodelle, Schwerbehinderung, Bildungsgrad und der Migrationshintergrund.

⁸ Hierzu zählen die Art des Dokuments, die äußeren Merkmale (Material und Zustand), die inneren Merkmale (Inhalt und Aussagekraft), die Intendiertheit des Dokuments, die Nähe zum Gegenstand (räumlich, zeitlich und sozial) sowie die Herkunft des Dokuments.

⁹ Eine vollständige Übersicht der analysierten Dokumente ist im digitalen Anhang beigefügt.

Diversity-Indizien in den festgelegten Kategorien überprüft wurden. Alle herausgestellten Aussagen, die das Thema Diversity tangierten, dienten der Beantwortung der Forschungsfrage. Hierbei galt es zu beachten, dass die interessierenden Sachverhalte entweder manifest in den Texten dokumentiert oder indirekt aus den Texten zu erschließen sind (Kromrey 2006: 320).

Im letzten Schritt wurden die Ergebnisse der Analyse zur Beantwortung der Forschungsfrage interpretiert. Hierbei waren alle Forschenden der Gruppe beteiligt, um mehr Objektivität zu garantieren (Mayring 2002: 190).

3.3.2 Leitfadeninterview

Um die subjektiven Wissensbestände zur internen Diversity-Umsetzung sowie zum externen Diversity-Engagement herauszuarbeiten, eignen sich halb-standardisierte, leitfadengestützte Interviews (Flick 2013: 19). Das Basisdesign wurde als Erhebung in Form einer Zustandsanalyse zum Forschungszeitpunkt festgelegt (Flick 2013: 255). Ziel dieses Vorgehens war es, ein möglichst umfassendes Abbild der tatsächlichen Diversity in der RLS anhand des im Vorfeld entwickelten Kategoriensystems zu erzeugen. Daher wurden Beschäftigte als Interviewpartner*innen ausgewählt, die arbeitsinhaltlich Berührungspunkte mit Diversity aufweisen und aus diesem Grund über Diversity-Expertise in der RLS verfügen. Um das quantitative sowie qualitative Ausmaß des Diversity-relevanten Wissens in der RLS identifizieren zu können, wurden die Interviewten darum gebeten, ihre Arbeitstätigkeit zu beschreiben, bevor ihnen konkrete Fragen zum Forschungsthema gestellt wurden.

Zur Erstellung des Leitfadens wurde die SPSS-Methode zur Leitfadenerstellung nach Helfferich (2011: 182ff) angewandt. Als inhaltlicher Orientierungsrahmen für die Leitfadenentwicklung dienten erneut die Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Diversity Management nach Berninghausen und Schiffmann (2016) sowie der Diversity-Leitfaden von „Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2008)“. Zunächst wurden mögliche Fragen zur Diversity innerhalb jeder Kategorie mittels eines Brainstormings gesammelt (S). Danach wurden diese auf ihre Geeignetheit überprüft (P), inhaltlich sortiert (S) und schließlich subsummiert sowie untergeordnet (S).

Zusätzlich zur Erstellung von inhaltlichen Fragen wurden im Leitfaden verschiedene Fragearten und -techniken mit unterschiedlichen Funktionen integriert (Kruse 2014: 223ff). Bei der Frageformulierung wurden zudem die elf speziellen Konstruktionsanforderungen und vier allgemeinen Formulierungsaspekte nach Kruse (2014: 219ff) beachtet. Auf Basis der Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden im Interviewleitfaden nach dessen Erstellung, Umformulierungen, Streichungen und Ergänzungen vorgenommen.

Die Interviews erfolgten in Form von halb-standardisierten Interviews. Der Leitfaden gab innerhalb des Diversity-Kategoriensystems eine Orientierung, machte die einzelnen Interviews miteinander vergleichbar und ermöglichte so, aus den einzelnen Interviews ein Gesamtbild über die interne Diversity

und das externe Diversity-Engagement zu rekonstruieren. Den Interviewerinnen wurde es so möglich, den Leitfaden flexibel zu handhaben und bspw. die Abfolge der Fragen zu verändern oder gezielte Nachfragen zu stellen, um genauere Informationen zur Beantwortung der Fragestellung zu erhalten (Hopf 2013: 351).

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät mitgeschnitten, sodass keine Interviewinhalte für eine strukturierte Auswertung verloren gingen. Die Aufzeichnungen wurden nach den Interviews nach Dresing und Pehl (2013: 21ff) einfach transkribiert (Anhang 5: Transkriptionsregeln).

Zur möglichst optimalen Nutzung des erhobenen Datenmaterials wurden die Interviews sowohl einzeln als auch im Vergleich miteinander ausgewertet. Damit können die subjektiven Wissensbestände der Befragten optimal dargestellt und anschließend zu einem Gesamtbild verdichtet werden. Die Datenauswertung basierte hierbei auf der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Ziel dieser Vorgehensweise ist es laut Mayring (2003: 58), „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“.

Das zentrale Element der Inhaltsanalyse ist ein Kategoriensystem, das aus mehreren überschneidungsfreien Kategorien zusammengesetzt ist (Mayring 2010: 603). Das Kategoriensystem dieser Arbeit gründet auf dem Diversity-Orientierungsrahmen nach Berninghausen und Schiffmann (2016), was einer deduktiven Kategorienanwendung entspricht (Mayring 2010: 603). Beim deduktiven Vorgehen können beim Kodieren der Texte auch neue thematische Aspekte identifiziert werden, woraus möglicherweise neue Kategorien resultieren (Kuckartz und Rädiker 2010: 741). Die Schritte der Inhaltsanalyse (Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion) wurden jeweils einzeln für die fünf Interviews durchgeführt und die Ergebnisse anschließend zu einem Gesamtergebnis verdichtet.

3.3.3 Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion stellt im Untersuchungsdesign das Instrument zur Ermittlung der kollektiven Orientierungsmuster (Kultur) bezüglich Diversity dar. Die Diskussion stand unter den Zielfragen: Welche Meinungen/Grundeinstellungen, Erwartungen und Erfahrungen existieren zum Themenkomplex Diversity in der RLS? Was ist im Kontext von Diversity in der Organisation (latent) relevant? (s. Anhang 4: Leitfaden Gruppendiskussion)

Die Erkenntnisse aus den ersten beiden Erhebungen flossen in die Vorbereitung der Gruppendiskussion ein. Zudem wurde angestrebt, möglichst alle drei Kulturebenen nach Schein (1984) (vgl. Kapitel 2.1.2) durch die Gruppendiskussion zu erfassen. Vor diesem Hintergrund wurden die Ebenen „Wertvorstellungen“, „Artefakte“ und „Grundannahmen“ in das Untersuchungsdesign aufgenommen. Alle interessierenden Diskussionspunkte und -ebenen wurden in einem Leitfaden (topic guide) zusammengestellt (Lamnek 2005: 96ff). Um die Teilnehmer*innen von Beginn aktiv in die Gruppendiskussion einzubeziehen und Zugang zu Informationen auf den drei Kulturebenen zu erhalten, wurde die

Gruppendiskussion in Form eines Workshops gestaltet. So konnten Informationen zu den Wertvorstellungen und Artefakten durch entsprechende Frage- und Aufgabenstellungen generiert werden. Am Ende der Gruppendiskussion wurden die Grundannahmen über die Abfrage von spontanen Satzergänzungen durch die Teilnehmer*innen erfasst.

Hinsichtlich der Moderation wechselten sich die Forscherinnen ab. Die Moderatorin konnte anhand des Leitfadens Impulse geben, sodass alle relevanten Punkte angesprochen und behandelt wurden (Lamnek 2005: 96).

Die Gruppendiskussion ist als Gespräch mehrerer Teilnehmer*innen zu einem Thema, das vom Diskussionsleiter/von der Diskussionsleiterin benannt wird, zu verstehen (Lamnek 2010: 372). Als Erkenntnisquelle dienten überwiegend die Gespräche der Beteiligten untereinander und nicht die Antworten des/der Einzelnen auf die Fragen der Diskussionsleiterin (Flick 2010a: 250f; Lamnek 2010: 376). Zur Erfassung der Diskussion wurde eine Videoaufzeichnung hinzugezogen. Für die Auswertung der Gruppendiskussion wurde die Tonbandaufzeichnung nach Dresing und Pehl (2013) einfach transkribiert.

Die Gruppendiskussion wurde anhand der dokumentarischen Methode nach Bohnsack ausgewertet und interpretiert. Es handelt sich bei der Methode um ein rekonstruktives Verfahren (Bohnsack 2010: 32). Die dokumentarische Analyse eröffnete einen Zugang zum reflexiven sowie darüber hinaus zum handlungsleitenden Wissen der Akteure/Akteurinnen und ermöglichte so eine Analyse der kollektiven Orientierungsmuster (Bohnsack et al. 2013: 9). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden jene kollektiv geteilten Orientierungsmuster zu Diversity (Kultur) in der RLS begrifflich erschlossen. Bohnsack (2010) schlägt dazu ein vierstufiges Verfahren vor: Eine formulierende Interpretation, eine reflektierende Interpretation, eine Fallbeschreibung und einen Vergleich, der eine Typenbildung mit theorieorientierten Hinweisen anstrebt (Bohnsack 2010: 135ff).

Das methodische Vorgehen wurde für den Kontext dieser Arbeit ab dem dritten Schritt leicht modifiziert. Auf eine Fallbeschreibung wurde aufgrund begrenzter Ressourcen verzichtet. Dafür wurde die Priorität auf eine systematische Verallgemeinerung der in den Einzelfällen gefundenen Charakteristika in der Typenbildung gesetzt. Hierbei wurden Bezüge zwischen spezifischen Orientierungen einerseits und dem gemeinsamen Erlebnishintergrund andererseits herausgearbeitet (Bohnsack 2010: 141). Damit verschob sich die Perspektive der Interpretation vom einzelnen Fall auf die existentiellen Hintergründe, an denen alle Fälle teilhaben. Als letzter Analyseschritt wurden die herausgearbeiteten Typen den einzelnen Kategorien des arbeitsinternen Diversity-Analyserahmens zugeordnet. Dies erfolgte analog zum Vorgehen der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010a) und stellt eine weitere Abweichung von der dokumentarischen Auswertungsmethode dar. Dieser Schritt war erforderlich, um eine gemeinsame Auswertung der Ergebnisse aller drei Erhebungsmethoden zu ermöglichen.

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Im vierten Kapitel werden die empirischen Erhebungs- und Auswertungsergebnisse in zwei Schritten (Darstellung und Interpretation) präsentiert. Der Übergang beider Schritte ist dabei fließend und erfolgt daher nicht völlig voneinander getrennt.

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Folgend werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Die Darstellung wird theoretisch durch das Kategoriensystem (s. Anhang 1: Kategoriensystem) geleitet. Hierbei werden die Ergebnisse primär in Form von Beschreibungen der generierten Daten dargelegt. Eine Aufgliederung der Darstellungen nach der Erhebungsmethode wird dabei bewusst nicht vorgenommen, um Redundanzen zu vermeiden.

Insgesamt wird eine möglichst objektive Ergebnisbetrachtung angestrebt. Zum Teil werden jedoch wissenschaftliche Schlussfolgerungen auf Basis der gewonnenen Daten in die Darstellung integriert. Derartige Interpretationen erfolgen oft schon unbewusst und sind erforderlich, damit der Inhalt des generierten Textes erschlossen werden kann. Als Beleg für die Ausführungen werden Zitate in die Darstellung eingeflochten. Das Ausmaß von verwendeten direkten und indirekten Zitaten unterscheidet sich dabei zwischen den Kategorien. Insbesondere beim schwer messbaren Konstrukt der Kultur wurden viele direkte Zitate verwendet. Ursächlich hierfür ist, dass die Routinen und Gewohnheiten im Arbeitsalltag in der Wahrnehmung, im Denken, Handeln und Fühlen veranschaulicht werden können.

Diversity-Strategie

Zunächst ist es nötig, das Thema Diversity in die *Strategie* eines Unternehmens zu integrieren. Ergriffene Diversity-Maßnahmen bleiben ansonsten oft zufällig und haben keine nachhaltige Wirkung (Berninghausen & Schiffmann 2016: 513).

In der RLS gibt es keine verschriftliche Diversity-Strategie für die Gesamtorganisation (I4: Z.¹⁰ 41). Jedoch wurde eine mündliche Abrede der Geschäftsführer*innen und des Vorstandes getroffen, dass „die Mitgliedschaft der Stiftung als auch die Belegschaft stärker die gesellschaftliche Wirklichkeit widerspiegeln muss“ (I4: Z. 42). Im Zuge dessen wurde im jährlichen strategischen Papier festgehalten, dass die Stiftung durch die Personalbeschaffung die „Buntheit“ der Belegschaft fördern soll (I5: Z. 132). Hierbei zeigt sich, dass zumindest eine Personalbeschaffungsstrategie zur Förderung der internen Diversity existiert, welche erfolgreich umgesetzt wird (I5: Z. 133). Das externe Diversity-Engagement wird dabei nicht explizit erwähnt.

Organisation inklusive Organisationsentwicklung

¹⁰ Bei den Verweisen auf Interviews wird mit „Z.“ auf die *Zitat*nummer (siehe digitaler Anhang „Auswertung Interviews“) hingewiesen.

Ein *Diversity-Controlling* kennzeichnet sich dadurch, dass spezifische Diversity-Kennzahlen ermittelt und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Bezüglich des Vorhandenseins eines Diversity-Controllings in der RLS ist festzustellen, dass spezifische Diversity-Statistiken (u.a. zum Thema Geschlecht, Alter, Arbeitszeitmodell, Ausbildungsstatus und Migrationshintergrund) jährlich über den Personalstab ermittelt und in regelmäßigen Abständen überprüft werden (Jahresbericht, S. 73, D; I4: Z. 76; I5: Z. 125, 133).

Ein weiteres Merkmal für ein erfolgreiches Diversity Management ist die *Ressourcenbereitstellung für Diversity*, womit gemeint ist, dass genügend zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen zur Umsetzung der Diversity-Ziele bereitgestellt werden. Ein eigenständiges Diversity-Budget weist die RLS nicht auf (I4: Z. 62). Auch umfassende konkretisierte Diversity-Ziele konnten nicht dezidiert aufgedeckt werden. Dennoch stellt die RLS finanzielle Mittel für externe Projekte mit Diversity-Bezug bereit (I3: Z. 2). So hatte im Jahr 2015 circa ein Drittel der geförderten Projekte eine Diversity-Relevanz (Jahresbericht 2015, S.41, DA). Zudem werden intern in der RLS finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen für verschiedene Diversity-Facetten aufgewendet (I4: Z. 62), was durch die folgenden Darstellungen der Kategorien genauer illustriert wird.

In Bezug auf die *Zuständigkeitsstruktur für Diversity* wird auf der Führungs- sowie Arbeitsebene gefordert, dass die Zuständigkeiten eindeutig geklärt sind. Die Vertretung verschiedener Diversity-Facetten ist in der RLS auf verschiedene Bereiche wie die Schwerbehindertenvertretung (I1: Z. 86; I5: Z. 129; I2: Z. 220), eine Antidiskriminierungsstelle (I5: Z. 142; I2: Z. 220; I2: Z. 225), einen Arbeitsschutzausschuss sowie eine Arbeitsmedizinerin (I2: Z. 237) und Vertrauenspersonen im Konfliktmanagement (I2: Z. 129) verteilt. Zudem sind die Geschäftsführung und die Personalstabsleiterin für die Diversity-Strategie in der Personalbeschaffung zuständig (I4: Z. 46; I5: Z. 133). Im Ganzen sind die Zuständigkeiten somit zu einem großen Teil geklärt.

Außerdem sind für die Implementierung eines Diversity Managements *beteiligungorientierte Strukturen* im Arbeitsprozess eine grundlegende Voraussetzung (Himmel 2006: 83). In der RLS wird ein beteiligungsorientierter Ansatz verfolgt. Es werden so wenige Hierarchieebenen wie möglich aufgebaut (Personalordnung S. 2, DA). Darüber hinaus wird eine aktive Mitbestimmung des Betriebsrats und der Belegschaft als selbstverständlich angesehen, es wird sich zur erweiterten Mitbestimmung bekannt (Personalordnung S. 3, DA) und es ist ein Führungskräftefeedback etabliert (I1: Z. 106; Tarifvertrag zur erweiterten Mitbestimmung, S. 3, DA). Die RLS legt höchsten Wert auf Transparenz in der Stiftung sowie eine umfassende Informiertheit aller Beschäftigten (Personalordnung, S. 2, DA). Diese zuvor beschriebenen Partizipationsmöglichkeiten sind zum Teil limitiert. Es werden „Kommunikationslücken“ bemängelt, sodass sich Mitarbeiter*innen „vor vollendete Tatsachen gestellt“ (I1: Z. 122) fühlen. In diesem Zusammenhang wird eine Konkretisierung der Mitbestimmung gefordert (I1: Z. 107). Auch

hinsichtlich der Umsetzung der Feedbackkultur besteht Optimierungsbedarf (GD: Z.¹¹ 1102-1116). Die individuelle Wahrnehmung von Partizipationsmöglichkeiten und das Hierarchieempfinden variieren stark zwischen den Mitarbeiter*innen (I4: Z. 73, 74).

Insgesamt sind verschiedene Diversity-Facetten *arbeitsinhaltlich* in den Abteilungen der RLS sowie in den daraus resultierenden Angeboten und Veranstaltungen *verankert*. So werden bspw. Themen wie soziale Ungleichheit, Migration, Geschlechterverhältnisse oder internationaler Dialog in verschiedenen Fachabteilungen wie dem Institut Gesellschaftsanalyse oder den Auslandsbüros diskutiert (I1: Z. 85; I4: Z. 55; I5: Z. 147; I5: Z. 158; DA). Es ist nicht bekannt, dass gezielt etwas für die Rechte von Behinderten getan oder angeboten wird (I1: Z. 97).

In Bezug auf die *Verankerung von Diversity im Leitbild und/oder Verhaltenskodex* zeigt sich, dass bislang kein Leitbild/Verhaltenskodex in der RLS existiert (I3: Z. 8; I5: Z. 139). Ein solches soll aber zukünftig erarbeitet werden (I4: Z. 51).

Kultur

Im folgenden Abschnitt werden der kulturelle Orientierungsrahmen sowie spezifische Orientierungshintergründe bezüglich Diversity in der RLS anhand einer Kulturanalyse nach dem 3-Ebenen-Modell von Schein (1984) systematisch dargelegt.

Erste Ebene: Artefakte als sichtbare Strukturen und Prozesse

Auf der obersten Kulturebene sind die sichtbaren Artefakte angesiedelt. In der RLS herrscht insgesamt eine ungezwungene, herzliche Willkommens- und Abschiedskultur „(...) das ist schon herzlich, die Willkommenskultur“ (GD: Z. 2083) „Und meistens auch die Abschiedskultur“ (GD: Z. 2213). Darüber hinaus gibt es im Laufe des Jahres regelmäßige Feiern, an denen Mitarbeiter*innen aller Hierarchieebenen teilnehmen (GD: Z. 2142-2145, Z. 2170-2171). Der Charakter der Feiern wird als familiär und ausgelassen beschrieben: „Alkohol ist in Strömen geflossen. Das war lustig. Ist schon andere Perspektive mit den Mitarbeitern, die man sonst nur nüchtern kennt, plötzlich betrunken zu sehen. Schon etwas Spannendes“ (GD: Z. 2251-2252).

Die Atmosphäre innerhalb der Stiftung wird als freundlich und wertschätzend beschrieben (GD: Z. 660-665). Die Beschreibungen der Mitarbeiter*innen verdeutlichen dabei einen respektvollen, interessierten Umgang in der fachübergreifenden Arbeit. „In der Zusammenarbeit mit irgendwie den ganzen Kollegen aus den anderen Bereichen und so weiter, habe ich immer so das Gefühl, dass es halt ein sehr interessierter Umgang miteinander ist, also gerade, weil man sich vielleicht gar nicht so gut kennt. (...) sind die Leute halt immer neugierig und aufgeschlossen und fragen halt nach“ (GD: Z. 741-744). Dabei basiert die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter*innen auf der „Du-Ebene“. „Ich sieze

¹¹ Bei den Verweisen auf die Gruppendiskussion wird mit „Z.“ auf die *Zeilennummer* (siehe digitaler Anhang „Transkription Gruppendiskussion“) hingewiesen.

niemanden im ganzen Haus“ (GD: Z. 1905). Abweichungen von der Duz-Kultur sind nicht die Regel (GD: Z. 2239-2244, 2294-2297). Die Organisationsmitglieder der RLS waren mit legerer Alltagskleidung bekleidet.

In der RLS herrscht eine Wertschätzung von Vielfalt (I3: Z. 11; I5: Z. 157; I2: Z. 223): „(...) wenn es nach mir gehen würde, würden hier sehr viel mehr Leute mit Migrationshintergrund arbeiten“ (I3: Z. 10). Ferner besteht in der RLS eine Sensibilität gegenüber Diversity (vgl. Abbildung 1).

I4: „Und, wenn man sagt, ich will zum Beispiel mehr Menschen mit Migrationshintergrund oder mehr People of Colour in meiner Belegschaft haben, dann muss man sich ja auch fragen, was das genau bedeutet, also diese Begriffe sind halt extrem schwammig, also extrem groß. Wir haben zum Beispiel auch Leute hier, die kommen aus Spanien oder Frankreich. Da kann man sagen, die haben einen Migrationshintergrund. Aber das ist natürlich was ganz Anderes als wenn wir hier Kollegen aus Indien oder Türkei oder sowas auch holen, ne, weil diese Menschen aus anderen, also aus sehr viel weiter wegliegenden Regionen, wo man es auch quasi sieht, dass sie nicht weiße Deutsche sind. Dass die ja einen ganz anderen Hintergrund von gesellschaftlichen Privilegien haben“.

(Z. 45)

Abbildung 1. Illustration von Diversity-Sensibilität

Im Arbeitsalltag der RLS zeigt sich eine Meinungspluralität, die als legitim empfunden wird, „da ist es (...) völlig normal, dass man verschiedene Meinungen hat, die möglichst offen kommuniziert und dass sich das nicht immer in zwei, drei Minuten lösen lässt.“ (GD: Z. 1658-1659; vgl. Abbildung 2).

I3: Bei uns nimmt man nur den oder diejenige ernst, die/der...
B2: Wir nehmen alle ernst.
B1: Also ernst nehmen wir auf jeden Fall alle.
B2: Man sieht schon, dass wir aus der linken Familie sind. Alle.
B4: Nein, ich nehme nicht alle ernst.
B5: ...sich bewiesen hat.
I3: Welche nimmst du besonders ernst?
B4: Also es gibt auch hier im Haus irgendwie Kolleginnen und Kollegen, die bestimmte Standards des miteinander Arbeitens nicht gebacken kriegen.
B3: Also ich nehme auch nicht alle ernst. Das fehlt ja nach.
B4: Die irgendwie schlecht über andere Leute reden oder eine große Klappe haben und dann passiert irgendwie wenig. Und die den Mund voll nehmen. Das heißt jetzt nicht, dass ich die nicht respektiere prinzipiell. Aber ich nehme sie nicht so ernst wie ich andere ernst nehme. Also ich würde sagen bei uns nimmt die oder denjenigen ernst, die oder der (...) weiß ich nicht. Die Sachen auch gebacken kriegt, von denen er schnackt. Weiß ich nicht, so etwas. Oder der andere auch seinerseits oder ihrerseits ernst nimmt.
I3: Würdest du das auch so für dich /
B3: ...der nicht nur eine große Klappe hat. Würde ich gerade sagen.
B4: Ja.

(GD, Z. 2311-2341)

Abbildung 2. Beispiel für Meinungspluralität und Kommunikation

Hinsichtlich einer Belastung durch die Arbeit zeigt sich punktuell, dass „(...) viele Kolleginnen und Kollegen schon das Gefühl haben, dass sie zwar gerne arbeiten und dass alles voll wichtig ist, aber dass sie auch unter einem ziemlich Druck stehen“ (GD: Z. 690-692). Viele Mitarbeiter*innen sind intrinsisch motiviert und neigen dazu, sich für die Arbeit „selbst auszubeuten“ (I1: Z. 120). Es zeigt sich,

dass die Mitarbeiter*innen sich mit der RLS identifizieren und es als ein Privileg empfinden in der Organisation arbeiten zu dürfen. (GD: Z. 133-135).

Zweite Ebene: Öffentlich propagierte Werte, Normen und Verhaltensregeln

Im Zuge der weiteren Ausführungen werden alle explizit genannten und bekundeten Werte, welche die zweite Ebene der Kulturanalyse darstellen, beschrieben. Insgesamt zeigt die Belegschaft homogene Wertvorstellungen: „Wir haben nur Leute, die an dem selben Strang ziehen. Deswegen sage ich, auf der einen Seite ist es einfach. Wir ticken alle in dieselbe Richtung. Und funktioniert eben nicht, wenn jemand sagt, wir machen jetzt mal was ganz anders“ (I2: Z. 254). Konkret zeigt sich, dass Loyalität, Solidarität, Chancengleichheit und Fairness als wichtige Werte der Organisation anerkannt werden (I3: Z. 17; I1: Z. 119; I5: Z. 138; GD: Z. 218-222, Z. 440-441, Z. 648-679). Im Einklang damit bekennt sich die RLS zu einer diskriminierungsfreien, fairen Vergütung (Personalordnung, S. 2, DA), welche im Arbeitsalltag jedoch noch nicht konsequent umgesetzt ist (GD: Z. 1034-1035).

Hervorzuheben ist, dass die RLS linke Wertvorstellungen bekundet und sich als eine linke Organisation identifiziert (GD: Z. 218-222, Z. 701-703, Z. 758-760, Z. 2311-2341, Z. 2343-2361). Die RLS erachtet eine universelle Gleichheit von Menschen als fundamental an (I4: Z. 50) „und soziale Ungleichheit ist für uns Sozialisten und Sozialistinnen so das wichtige Thema“ (I4: Z. 59). Die Stiftung beschäftigt sich als links-orientierte Organisation mit Diversity-bezogenen Themen (I5: Z. 172).

Vereinzelte zeigt sich, dass nicht jede/r Mitarbeiter*in den beschriebenen Verhaltensstandards der Zusammenarbeit folgt und sich „wie der Elefant im Porzellanladen benimmt“ (GD: Z. 707-713). Wenn dies der Fall ist, wird die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Kollegen*innen gemieden (GD: Z. 707-713) (vgl. Abbildung 3).

B4: „Aber ich glaube auch eher es so eine Kultur gibt in der Stiftung, dass jemand der sich über einen längeren Zeitraum wie der Elefant im Porzellanladen benimmt, dass der auch recht alleine dasteht und dann auch nicht mehr viel gebacken kriegt. Also mit dem würden die Leute dann einfach nicht unbedingt arbeiten wollen. Das muss man dann oft ja auch nicht. Es gibt hier viele Wege wie du deine Sachen gebacken kriegst und du musst mit so Ekel nicht/ also manche müssen das, ja, aber es gibt auch Leute die sind dann relativ isoliert. Mit herausforderndem Sozialverhalten, würde ich mal sagen, gibt es auf jeden Fall im Haus. Da hätte ich jetzt sofort mehrere im Blick“. (GD: Z. 706-713)

Abbildung 3. Illustration des Umgangs mit Mitarbeiter*innen, die einen abweichenden Umgang bei der Arbeit pflegen

Zusätzlich hat die RLS ein Bewusstsein für den Nutzen von Diversity. Dies zeigt sich u.a. durch die Wahrnehmung, dass „(...) weiße, hetero Männer (...) halt anders [arbeiten, Anm. d. Verf.] als wenn es halt verschieden ist und vielfältig und so. (...) Und, dass die Vielfalt ein Gewinn ist, deshalb würde ich halt nicht sagen, Diversity ist ein Trend, sondern es ist ja eher so eine politische Zielrichtung oder sowas“ (I4: Z. 44).

Insgesamt besteht in der RLS eine Offenheit für Veränderungen. „(...) Generell würden die meisten schon jetzt sagen, sie sind für Veränderungen nicht verschlossen“ (GD: Z. 1415-1416). „Die Atmosphäre

hier im Haus ist würde ich sagen so offen, dass sich jeder hier nach ihrem Dasein entfalten kann und also nicht, dass man das Gefühl hätte, sich irgendwie für irgendwas verstecken zu müssen oder weil man irgendwie keinen deutschen Nachnamen hat, wegen was nicht angestellt zu werden“ (I1: Z. 87). An gewissen Stellen stößt diese Offenheit auf Misstrauen, „(...) es gibt glaube ich oft so ein gewisses Misstrauen, wie wir hier im Haus Veränderungen und Prozesse machen. So eine gewisse Reformskepsis, die aber eher so ein Misstrauen ist, ob das jetzt gerade gut angegangen wird“ (GD: Z. 1433-1435). Hinsichtlich der Offenheit gegenüber der Zusammenarbeit mit Einrichtungen anderer politischer Weltanschauungen zeichnet sich ein vielschichtiges Meinungsbild in der RLS ab (vgl. Abbildung 4). Eine generelle Offenheit in der RLS auch mit Stiftungen zusammenzuarbeiten, die andere politische Ansichten vertreten, ist in weiten Teilen der Belegschaft vorhanden (GD: Z. 507-521, Z. 524-528). Bei einer inhaltlichen Zusammenarbeit zu politischen Themen werden größere Bedenken geäußert (GD: Z. 547-553). Auf einer nicht inhaltlichen Ebene wird die Zusammenarbeit als relativ unproblematisch erachtet (GD: Z. 243-383). Aufgrund der unterschiedlichen politischen Grundorientierungen wird die Sinnhaftigkeit einer solchen Zusammenarbeit jedoch hinterfragt (GD: Z. 451-456). Einige Mitarbeiter*innen würden eine Zusammenarbeit prinzipiell ablehnen (GD: Z. 610-619).

I3: Und zwar, nehmen wir mal in dem Szenario an, dass die Aufgabe ist, dass ihr einen Themenabend zum Thema Flüchtlingsmigration organisieren müsst, und zwar mit der Hanns-Seidel-Stiftung, der parteinahen Stiftung von der CSU. (...)

B2: „Geht das überhaupt? (Gelächter im Raum). Also wir MÜSSEN gemeinsam eine Veranstaltung organisieren?“ (...)

B2: „Oder können wir von Anfang an auch einfach absagen?“ (...)

B2: „Also was administrative Tätigkeiten angeht, weil wir jetzt alle die gleiche Personalmanagement-Software haben. Und klar, wir hatten jetzt auch ein Treffen gehabt vorletzte Woche in Bonn und natürlich ist das Treffen sehr angenehm, bevor man zu politischen Themen übergeht. Aber wenn man jetzt über Flüchtlinge und Migration spricht, das geht auf gar keinen Fall.“ (...)

B4: „Von allen Stiftungen. Und wir haben solche Runden regelmäßig. Ich weiß auch, dass meine Direktorin der Akademie, also sozusagen mit den politischen Bildungsleuten, AUCH zum Thema Migration, immer mal beim Ministerium sitzt, weil da geht dem Innenministerium irgendwie ziemlich die Muffe, was machen wir eigentlich an Bildungsangeboten für Geflüchtete und was ist eigentlich mit diesem ganzen Thema Rassismus. Und da wird auch zusammen überlegt. Und man kann NATÜRLICH auch sich mal hinsetzen und mit DENEN überlegen. (...) Aber wir müssen ja auch gucken mit unserer Zeit und unseren Kapazitäten: Macht das Sinn? Und eine Veranstaltung mit der Seidel-Stiftung zusammen zu veranstalten, das wäre, glaube ich, ein relativ großer Kampf. Da wäre unklar, wer sind die Zielgruppen, was soll dabei rauskommen? Mit demselben Aufwand, mit derselben Zeit, demselben Geld könnten wir mehr machen, wo mehr rauskommt.“ (...)

B4: „Es gäbe auch übrigens weite Teile in unserem Umfeld und im Umfeld der Seidel Stiftung, die würden aufschreien, wenn wir eine gemeinsame, also ohne Not, eine gemeinsame Veranstaltung mit denen machen und so tun würden als könnten wir mit denen zusammen diese Frage klären. Ja. Also wir würden definitiv hingehen, wenn jemand sagen würde: Da sitzen Seidel und ihr, habt ihr Bock? Würden wir auf jeden Fall machen. Aber wir würden nicht da anrufen und sagen: Habt ihr Lust mal zusammen ein Podium zu organisieren? Das wird glaube ich nicht passieren“. (GD: Z. 342-619, gekürzter Verlauf)

Abbildung 4. Illustration der Offenheit gegenüber anderer politischer Weltanschauung

Dritte Ebene: Grundannahmen

Die Grundannahmen einer Organisation sind als alle unbewussten, selbstverständlichen Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter definiert (Schein 1994: 3) und stellen die Basis für Handlungen sowie Wertevorstellungen dar. Im Folgenden werden die Grundannahmen in der RLS, die über eine spontane Abfrage von Satzergänzungen zum Handeln und zu zwischenmenschliche Beziehungen in der RLS erhoben wurden (Kapitel 3.3.3), beschrieben:

1. *Eigeninitiative zur Veränderung*: Mitarbeiter*innen, die etwas bewegen wollen, haben in der RLS die Möglichkeit dazu und benötigen dafür Durchhaltevermögen (GD: Z. 2367-2385). Sie werden als positiv bewertet (GD: Z. 2268-2283).
2. *Vertrauen*: Es entspricht dem Selbstverständnis in der RLS, dass die Kollegen*innen einander vertrauen (GD: Z. 2285-2293).
3. *Erfolg*: Es besteht die Überzeugung in der Belegschaft, dass Erfolg durch Teamarbeit und Fleiß erzielt werden kann (GD: Z. 2295-2305).
4. *Gegenseitige Achtung*: Es herrscht Uneinigkeit darüber, wer alles in der RLS ernst genommen werden sollte. Ein Teil der Belegschaft ist davon überzeugt, dass jede/r Kollege*in gleichermaßen ernst genommen werden sollte. Ein anderer Teil spricht sich dafür aus, zwar alle Kollegen*innen zu tolerieren, jedoch nur die ernst zu nehmen, die auch umsetzen, was sie sagen und andere selbst ernst nehmen (GD: Z. 2311-2341).
5. *Idealbild der/s Mitarbeiters*in*: Es ist Konsens, dass der/die ideale*n Mitarbeiter*in die linken Werte sowie die Wertvorstellungen der RLS im Allgemeinen vertritt (GD: Z. 2343-2361).
6. *Idealbild der Führungskraft*: Es ist Konsens, dass die ideale Führungskraft ihre Führungsaufgaben kompetent bewältigt, zwischenmenschlich kompetent ist und dem/der Mitarbeiter*in auf Augenhöhe begegnet (GD: Z. 2389-2405).
7. *Abweichungen von Routinen*: Abweichungen von Gewohnheiten treten in der RLS auf und werden angenommen. Trotzdem wird ihnen Aufmerksamkeit geschenkt (GD: Z. 2409-2431).
8. *Fehlende Arbeitsbefähigung*: In der RLS wird es als selbstverständlich wahrgenommen, dass Kollegen*innen unterstützt werden, wenn Hilfe bei der Erledigung von Aufgaben benötigt wird (GD: Z. 2435-2451).
9. *Motivation*: Motivation wird in der RLS durch immaterielle Anreize wie Lob, positives Feedback, sichtbaren Erfolg und Mitgestaltungsmöglichkeiten erzeugt (GD: Z. 2453-2463).

Führung

Nach Berninghausen und Schiffmann (2016) sollten Führungskräfte in Bezug auf das Thema Diversity eine *Vorbildfunktion* einnehmen und wertschätzend sowie sensibel mit Heterogenität umgehen. Die Unterkategorie *Schaffung fairer Karrierechancen* seitens der Führung fordert darüber hinaus, dass es

keine Benachteiligung bestimmter Gruppen in Bezug auf Karrierechancen gibt. Durch die Untersuchung konnten keine ausreichenden Belege für oder gegen diese Erfordernisse aufgedeckt werden.

Personal und Arbeit

Hinsichtlich einer Diversity-konformen Personalauswahl wird gefordert, dass eine Vielfalt unter den Mitarbeitenden angestrebt und gefördert wird (*Förderung der Mitarbeiter*innenvielfalt*). Die RLS ist „bestrebt, eine in ihrer Diversifizierung ausgewogene Belegschaft hinsichtlich des Geschlechts, Alters, der ethnischen Herkunft und Behinderung zu haben“ (Personalordnung, S.2, DA). Dies wird durch die Rekrutierung von jüngeren Beschäftigten sowie von solchen, die kurz vor dem Rentenalter stehen (I1: Z. 111), und die Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund umgesetzt (I5: Z. 132). Überdies wird gefordert, „dass die Balance zwischen den Geschlechtern auch gegeben sein sollte auf allen Hierarchieebenen“ (I5: Z. 132). Weiterhin werden in den Stellenausschreibungen der RLS gezielt Menschen mit Behinderung, Frauen und Migrant*innen zu einer Bewerbung ermutigt (Stellenausschreibung, DA; I5: Z. 140; I2: Z. 224, 238). Bei der Personalauswahl ist die Personalstabsleiterin für die Berücksichtigung von Diversity-Merkmalen zuständig (I5: Z. 131, 133). Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter*innenvielfalt sind somit existent.

In Hinsicht auf die Personalentwicklung wird gefordert, dass die *Diversity-Kompetenz* ein explizites Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen ist. In der RLS wird dieser Forderung durch verschiedene Weiterbildungsprogramme und Schulungen zu Themen wie Inklusion, Barrierefreiheit, interkulturelle Kommunikation, Diskriminierung und Diversity nachgekommen (I3: Z. 26, 28; I4: Z. 48). Hierbei gibt es unterschiedliche Schulungsangebote für Führungskräfte, besonderes Fachpersonal (bspw. Vertrauenspersonen (I1: Z. 92) oder Auslandsmitarbeiter*innen (I1: Z. 94)) und alle weiteren Mitarbeiter*innen (I5: Z. 146).

Darüber hinaus werden *Diversity-sensible Konfliktmanagementprogramme* angeboten, die darauf ausgerichtet sind, Konflikte zu lösen, die aufgrund von interner Diversity entstanden sind. Bei Konflikten, die entlang bestimmter Diskriminierungsmerkmale auftreten, werden Vertrauenspersonen kontaktiert, die bei der Klärung helfen (I1: Z. 91). Insgesamt werden Konflikte in der RLS als Bestandteil der Zusammenarbeit gesehen (Anlage des Leitbildes "Gute Leitung", S. 2; DA). Entsprechende Regelungen zur Konfliktklärung sind schriftlich verankert (I1: Z. 91; I5: Z. 129, 148; DA).

Im Bereich der *Personalerhaltung* sieht es ein Diversity Management vor, dass Maßnahmen ergriffen werden, die die Mitarbeiter*innen an die Organisation binden. Insbesondere sollen den Mitarbeiter*innen umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, die gleichermaßen den individuellen Bedürfnissen aller entsprechen. Die RLS garantiert den Mitarbeiter*innen eine unbefristete Vollzeitbeschäftigung (Personalordnung, S. 2; DA). Zudem wird grundsätzlich nicht gesundheitsbedingt gekündigt (I4: Z. 70). In der RLS werden die Kosten für eine betrieblich erforderliche Weiterbildung voll übernommen. Individuell gewünschte Weiterbildungen, die nicht für die Stiftung relevant sind, werden

zur Hälfte von der RLS getragen (I5: Z. 169, Personalordnung S. 3; DA). Die RLS verfolgt somit konkrete Maßnahmen, die die Mitarbeiter*innen-Bindung beeinflussen.

Arbeitsorganisation

Durch eine *bedürfnisgerechte Arbeitsplatzgestaltung* wird angestrebt, die Arbeitsformen und -bedingungen so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen der vielfältigen Belegschaft entsprechen. Die RLS hat „gesunde und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen im Blick“ (Personalordnung, S. 2; DA). Außerdem verfolgt sie mit ihren „praktizierten (Erwerbs-) Arbeitszeitmodellen (Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit) das Ziel, ihren Beschäftigten das höchstmögliche Maß an Vereinbarkeit zwischen Erwerbsarbeit, Familie, Kindern, Partnern und Freunden, politischem Engagement, individueller Weiterbildung, Muße und Kultur zu gewähren“ (Personalordnung, S. 2, DA). Konkret zeigt sich die bedürfnisgerechte Arbeitsplatzgestaltung durch die Bereitstellung von besonderen Arbeitsmitteln wie höhenverstellbare Schreibtische (I4: Z. 72) oder Arbeitsplatzbrillen (I2: Z. 238), eine flexible und familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung (I1: Z. 11, 113; I2: Z. 239; I3: Z. 31; I4: Z. 70; I5: Z. 166, 187) sowie die Ermöglichung von Sabbaticals (I5: Z. 185). Zudem werden in der RLS neue Arbeitsplätze für Mitarbeiter*innen geschaffen, die aus gesundheitlichen Gründen ihren vorherigen Arbeitsaufgaben in der RLS nicht mehr nachgehen können: „Das ist etwas, was eine große Herausforderung ist, weil das Stellen sind, die man eigentlich nicht braucht“ (I5: Z. 153).

Hinsichtlich der *Vielfalt unter den Führungskräften* ist die Geschlechterverteilung nach Angabe der Interviewten sehr ausgeglichen (I3: Z. 32; I4: Z. 64; I5: Z. 177). Das Alter der Beschäftigten, die in Leitungsfunktionen tätig sind, liegt schätzungsweise zwischen 40 und 60 Jahren (I4: Z. 65). Die Anzahl der Beschäftigten in Leitungsfunktionen mit einem Migrationshintergrund wird dabei als gering empfunden (I4: Z. 64).

Bezüglich der *Heterogenität in der Belegschaft sowie der Teamzusammensetzung* wird wahrgenommen, dass die Anzahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund, trotz einer Quote von ungefähr 16 Prozent, gering ist (I1: Z. 110; I3: Z. 33, 34; I4: Z. 68). Es wird in einigen Abteilungen eine Ungleichverteilung der Geschlechterquantität wahrgenommen (I3: Z. 33; I4: Z. 49). Es besteht jedoch weniger Handlungsbedarf bei der Veränderung der Geschlechterverhältnisse in der Stiftung (I3: Z. 33). Insgesamt sind in der Stiftung ca. fünf Prozent der Beschäftigten schwerbehindert nach §2 Abs. 1 und §2 SGB IX (s. Anhang 2: Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur der RLS). Bezüglich der Altersstruktur sind rund acht Prozent der Belegschaft zwischen 20-30 Jahre alt, rund 30 Prozent sind 31-40-jährig, ein Großteil der Belegschaft (ca. 49 Prozent) ist im Alter zwischen 41 und 60 Jahren und 13 Prozent sind älter als 60 Jahre (s. Anhang 2: Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur der RLS). In Bezug auf das Bildungsniveau weist die Belegschaft der RLS einen hohen Anteil an Akademiker*innen auf (I1: Z. 99).

Interne Kommunikation

In einer Diversity-konformen Organisation werden *diskriminierungsfreie, wertschätzende Kommunikationsformen* angestrebt und gelebt. Die innerbetriebliche Kommunikation der RLS sowie stiftungsrelevante Dokumente sprechen immer explizit sowohl Männer als auch Frauen zum Teil durch gegenderte Sprache an (DA; I1: Z. 274; I3: Z. 166, 344; I4: Z. 79, 149, 174; I5: Z. 17, 26). Darüber hinaus werden Wörter, die möglicherweise diskriminierend wirken, mit Vorsicht verwendet: „(...) jetzt sage ich ein böses, ein schlimmes Wort, weil man hat sich noch nicht darauf geeinigt, bildungsfernere Schichten?“ (I5: Z. 157).

Als Kommunikationssprachen werden „in der internen Kommunikation (...) Deutsch und Englisch genutzt“ (I4: Z. 77). Jedoch wird Deutsch als Unternehmens- und Berichtssprache deutlich hervorgehoben und ist für eine erfolgreiche Kommunikation in der RLS in Berlin unumgänglich (I3: Z. 35-36; I5: Z. 197; I2: Z. 246-247). Die meisten Stiftungsdokumente liegen jedoch auch auf Englisch vor (I1: Z. 116). In Abgrenzung dazu werden in den Auslandsbüros neben Deutsch und Englisch auch weitere Sprachen gesprochen (I1: Z. 116; I5: Z. 197).

In Bezug auf die Austauschmöglichkeiten für verschiedene Gruppen in der RLS existieren verschiedene Treffen bspw. im Rahmen einer jährlichen Tagung der Auslandsmitarbeiter*innen (AMA-Tagung) (I2: Z. 219), in Form von regelmäßigen Mittagessen der Gewerkschaftsgruppe (I5: Z. 201) oder auch bei Betriebsversammlungen (I4: Z. 79). Darüber hinaus wird auf fachlicher Ebene die interdisziplinäre sowie themen- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert (Jahresbericht 2015, D; I5: Z. 201). Neben dem fachlichen und organisierten Austausch existiert innerhalb wie auch außerhalb der Arbeitszeiten ein informeller oder interessengebundener Austausch (I2: Z. 244, 245). Hinsichtlich einer Etablierung von Austauschmöglichkeiten für Minderheitengruppen, z.B. Schwulen- und Lesben-Stammtische, besteht „nicht das Gefühl, dass das notwendig ist“ (I1: Z. 117).

Externe Kommunikation

Die Kategorie *Kommunikation der Wichtigkeit von Diversity Management* beschreibt, dass Diversity Management als ein wichtiger strategischer Grundpfeiler der Organisation nach außen kommuniziert wird. Dies ist in der RLS nicht der Fall. Darüber hinaus soll eine *Kommunikation von Diversity-Maßnahmen nach außen* laut Berninghausen und Schiffmann (2016) die Außendarstellung einer Organisation positiv beeinflussen. In der RLS werden die Diversity-Maßnahmen „nicht massiv beworben oder publik gemacht“ (I5: Z. 202). Hingegen wird das Diversity-Engagement durch das eigene Handeln der Mitarbeiter*innen der RLS nach außen getragen (vgl. Abbildung 5).

Um die *Öffentlichkeit zu einer aktiven Auseinandersetzung mit der Diversity-Thematik anzuregen*, bietet die RLS ein umfassendes Angebot von Konferenzen, Workshops, Gesprächskreisen, Ausstellungen, Diskussionen, Filmen, Preisverleihungen, Lesungen sowie Interviews mit Bezug zu verschiedenen Diversity-Facetten an (DA).

I4: „Also das machen wir dann /, also meine Erfahrung ist, dass Leute solche Slogans nicht interessieren. Sondern sie wollen Handlungen sehen. Also wenn wir versuchen, Menschen aus verschiedenen Zielgruppen zu erreichen, dann reicht es nicht aufzuschreiben „wir stehen für verschiedene Menschen“ sondern wir müssen die Themen liefern, die Bildungsformate und die Referentinnen, die das in der Realität auch umsetzen können. Also wenn wir zum Beispiel ein Seminar anbieten, das von Referentinnen geleitet wird, die junge, weibliche Migranten sind, dann brauchen wir nicht da drauf schreiben „wir stehen für Diversity“.

(Z. 63)

Abbildung 5. Begründung gegen die Sinnhaftigkeit der Kommunikation von Diversity-Maßnahmen

Angebotszielgruppe

In Bezug auf die Angebotszielgruppe erfordert eine Diversity-konforme Vorgehensweise, dass eine *bedarfsgerechte Vermarktung* betrieben wird. Dies meint, dass bei der Entwicklung und Vermarktung der Angebote auf die vielfältigen Bedarfe der Zielgruppen eingegangen wird. Die RLS arbeitet „zielgruppenorientiert entlang der Bedarfe und Bedürfnisse, die sich aus der täglichen politischen Praxis ergeben“ (Jahresbericht 2015, S. 18, DA). Konkret fällt auf, dass vorwiegend eine Zielgruppe mit höherem Bildungsstand mit den Angeboten der RLS angesprochen wird (DA), was intern zum Teil bekannt ist (I1: Z. 118; I4: Z. 60) und als „Riesendiskussionsfeld“ (I5: Z. 201) beschrieben wird. Der RLS ist es dahingehend ein besonderes Anliegen „an andere Bildungsgruppen heranzukommen“ (I5: Z. 161). Dafür wurden neue Bildungsformate konzipiert (I4: Z. 61). Es gestaltet sich dennoch teilweise als schwierig, die Zielgruppe, die erreicht werden soll, auch tatsächlich zu erreichen (I4: Z. 60).

Im Allgemeinen werden zur Vermarktung des gesamten Angebots unterschiedlichste Medien wie bspw. die eigene Homepage, Facebook oder auch Printmedien genutzt (DA). Bei Großveranstaltungen wird simultan und kostenlos in die veranstaltungsrelevante Sprache übersetzt (I4: Z. 78). Zudem sollen in einer Diversity-konformen Organisation *Austauschmöglichkeiten für verschiedene Angebots-Zielgruppen* geschaffen werden. Durch die Zusammenarbeit der RLS mit Gewerkschaften, Frauenorganisationen, sozialen Bewegungen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, mit Autor*innen, Aktivist*innen, verschiedenen Vereinen, sowie internationalen Organisationen und Parteien wird gewährleistet, dass sich Vertreter verschiedener Disziplinen, Interessierte, Minderheiten sowie Betroffene in den Veranstaltungen austauschen können (DA).

4.2 Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Untersuchungsergebnisse auf Basis der theoretisch abgeleiteten Anforderungen an ein Diversity Management von Berninghausen und Schiffmann (2016) sowie der zugrundeliegenden ganzheitlichen Diversity-Betrachtungsweise diskutiert. Zunächst werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen kritisch beleuchtet (Kapitel 4.2.1). Darauf aufbauend wird herausgestellt, welche neuen Erkenntnisse generiert wurden (Kapitel 4.2.2). Zudem wird reflektiert, inwieweit diese Forschungsarbeit zur Schließung der Forschungslücke „Diversity in parteinahen Stiftungen“ beiträgt und welche Aspekte offenbleiben (Kapitel 4.2.3).

4.2.1 Diversity-Konformität in der RLS

Eingangs wurde die Fragestellung, inwiefern die RLS die extern postulierte Diversity (externes Diversity-Engagement) in personalwirtschaftlicher und organisationaler Hinsicht (interne Diversity) repräsentiert, ins Zentrum dieser Untersuchung gestellt. Zudem wurde konkret nach Gründen für eine mögliche Inkongruenz gefragt.

Das vorherige Kapitel konnte zunächst bestätigen, dass sich die RLS auf externer Seite explizit mit Diversity-Facetten befasst und sich dafür engagiert. Die zunächst nur theoretisch abgeleitete „extern postulierte Diversity der RLS“ (Kapitel 1, Kapitel 2.2.1) kann somit auch empirisch nachgewiesen werden. In personalwirtschaftlicher und organisationaler Hinsicht konnte durch die Untersuchung aufgedeckt werden, dass die Belegschaft der RLS rein deskriptiv viele Diversity-Facetten widerspiegelt und dass die Ausgestaltung vieler untersuchter Kategorien auf eine Diversity-Konformität hinweist. Ob daraus geschlossen werden kann, dass die RLS Diversity intern nicht (ausreichend) umsetzt und somit eine Inkongruenz zum externen Diversity-Engagement vorliegt, soll im Folgenden interpretiert, reflektiert und diskutiert werden.

Der zugrundeliegende theoretische *Diversity-Orientierungsrahmen* fordert, dass die organisationalen Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur mit bestimmten dazugehörigen Prozessen Diversity-sensibel gestaltet sein müssen (Berninghausen & Schiffmann 2016: 511). Diesbezüglich kann zunächst hervorgehoben werden, dass die kulturgebundenen Elemente in der RLS auf den drei Ebenen „Artefakte“, „Werte“ und „Grundannahmen“ fast vollkommen Diversity-konvergent sind. Kleinere Abweichungen können die angetroffene kulturelle Verankerung einer Diversity-Sensibilität nicht schwächen. Die Kultur der RLS steht einer interkulturellen Öffnung somit nicht entgegen. Im Gegenteil dazu zeigt sich, dass neue Mitarbeiter*innen in Unabhängigkeit von bestimmten Diversity-Facetten aufgenommen und Diversity im Allgemeinen mit Wertschätzung begegnet wird.

An dieser Stelle ist jedoch eine Limitation in der Gültigkeit der Diversity-Konformität bezüglich der Diversity-Facette der politischen Einstellung kritisch anzumerken. Auch wenn die RLS den formalen Kriterien einer Diversity-Kultur entspricht, zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen eine linke politische Einstellung innehaben sollten, um im Sinne eines Person-Culture-Fit in die RLS zu passen. Die Offenheit gegenüber anderen politischen Meinungen ist in der RLS begrenzt. Zwar akzeptieren die Mitarbeiter*innen der RLS die Existenz anderer politischer Weltanschauungen. Auf inhaltlicher Ebene wird jedoch die linke Ideologie verfochten und als die politische Wirklichkeit beschrieben. In Bezug auf Diversity kann an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden, ob ein linker Konformitätsdruck besteht, wenn alle Mitarbeiter*innen die gleiche linke Orientierung aufweisen und diese ein Auswahlkriterium für die Organisationsmitgliedschaft ist (Stellenausschreibung, DA). Vor dem Hintergrund, dass die RLS sich als eine „linke Organisation“ bezeichnet und sich durch eine Loyalität zur Partei DIE LINKE kennzeichnet, ist dies nicht verwunderlich. Möglicherweise gibt die gemeinsame homogene linke Werteorientierung

eine Antwort auf die Frage, wie eine deskriptiv so diverse Organisation überhaupt „arbeitsfähig“ sein kann. Es liegt die Vermutung nahe, dass die linke Orientierung andere Diversity-Facetten in den Hintergrund rückt, wodurch die Mitarbeiter*innen sich über ihre Gemeinsamkeit mit der RLS identifizieren und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Das hohe Identifikationsmaß mit der RLS selbst führt teilweise dazu, dass die Mitarbeiter*innen anfangen, sich für die Arbeit „selbst auszubeuten“ (I1: Z. 120). Die kulturellen Rahmenbedingungen sollten an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden. Aus Sicht einer Diversity-konformen Organisationskultur sollte die Arbeit nicht zur physischen oder psychischen Belastung werden (Berninghausen & Schiffmann 2016: 521).

Ebenso zeigt sich teilweise eine Diskrepanz zwischen den veräußerten Wertevorstellungen, der Chancengleichheit und Fairness, sowie den tatsächlichen Gegebenheiten in der RLS. Die geäußerte Wichtigkeit der Werte wird erst dann authentisch, wenn sie stringent gelebt werden. Anhand dieser Indizien wird deutlich, dass das Ausmaß, in dem die RLS den formalen Kriterien einer Diversity-Kultur entspricht, noch erhöht werden könnte.

Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der RLS lässt sich feststellen, dass ein Diversity Management noch nicht in der Unternehmensstrategie verankert ist. Dies führt in der RLS dazu, dass obwohl auf der Arbeitsebene schon verschiedene Diversity-Maßnahmen ergriffen werden, diese oft zusammenhangslos bleiben und zudem möglicherweise keine nachhaltige Wirkung erzielen.

Bezüglich der Strukturen (Festlegungen für Prozessbeschreibungen, Aufgabenzuweisungen und Klärung von Zuständigkeiten) zeigt sich in der RLS, dass sie zu einem großen Teil für alle Mitarbeiter*innen nachvollziehbar sind und zudem die Vielfalt in der RLS unterstützen. Diese Erkenntnisse zur Strategie und Struktur werden im Laufe des folgenden Kapitels illustriert und anhand der Diskussionspunkte näher konkretisiert.

In der Kategorie *Organisation inklusive Organisationsentwicklung* sind zwei Unterkategorien aufgrund widersprüchlicher Belege diskussionswürdig: Die RLS weist zwar eine klare Diversity-Zuständigkeitsstruktur auf. Da jedoch nicht allen Mitarbeiter*innen klar zu sein scheint, dass es bestimmte Ansprechpartner*innen für verschiedene Diversity-Belange gibt (I4: Z. 69; I2: Z. 220), besteht bei der Kommunikation der Zuständigkeiten ein Optimierungsbedarf.

In Bezug auf die in der RLS größtenteils stark ausgeprägten *beteiligungsorientierten Strukturen* ist es fragwürdig, warum das Hierarchieempfinden sowie die Wahrnehmung von Partizipationsmöglichkeiten zwischen den Mitarbeiter*innen stark variiert. Nicht ausgeschlossen ist, dass die bestehenden Ansätze zur Partizipation nicht den Bedarfen verschiedener Mitarbeiter*innen-Gruppen gerecht werden, was dazu führt, dass einige Mitarbeiter*innen (un)systematisch benachteiligt werden. Es ist jedoch auch im Bereich des Möglichen, dass alle Mitarbeiter*innen zwar gleiche Partizipationsmöglichkeiten

haben, diese aber unterschiedlich wahrnehmen, sodass die Unterschiede lediglich in der subjektiven Wahrnehmung existieren und nicht den Gegebenheiten der Realität entsprechen.

In den Bereichen *Personal und Arbeit* sowie *Arbeitsorganisation* sind einige Zusammenhänge zwischen den Kategorien *Förderung der Mitarbeiter*innenvielfalt* und *Heterogenität der Belegschaft* zu hinterfragen. Die RLS hat eine Personalbeschaffungsstrategie zur Förderung der internen Diversity, wodurch u.a. die Rekrutierung von jüngeren Beschäftigten, sowie von solchen, die kurz vor dem Rentenalter stehen, vorgenommen wird (I5: Z. 133). Obwohl diese Strategie nach den eigenen Angaben erfolgreich ist (I5: Z. 133), zeigt sich bezüglich der Altersstruktur, dass keine Mitarbeiter*innen unter 20 Jahren angestellt sind, nur rund acht Prozent 20 bis 30 Jahre alt und 13 Prozent älter als 60 Jahre sind (s. Anhang 2: Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur der RLS). Hingegen liegen 79 Prozent der Beschäftigten in der Altersspanne zwischen 31 und 60 Jahren. Dieser Befund lässt zwei Interpretationen zu. Möglicherweise ist die Effektivität der Personalbeschaffungsstrategien zur Förderung der Altersdiversität sehr niedrig, weshalb sich die Altersstruktur nur sehr langsam modifiziert. Hierdurch würde die Gefahr drohen, dem demografischen Ist-Zustand nicht entgegenwirken zu können. Es wäre jedoch auch denkbar, dass die Erhebung der Altersstruktur zeitlich vor dem „sichtbar-Werden“ der vorgenommenen Maßnahmen zur Förderung der Alterdiversität liegt. Demnach wäre der Erhebungszeitpunkt der Daten ursächlich für die aufgedeckte Diskrepanz. In Analogie dazu wäre eine Untersuchung des Erfolgs der Maßnahmen zur Förderung weiterer Diversity-Facetten, insbesondere für die Ableitung von Handlungsimplicationen, interessant.

Eine *Kommunikation der Wichtigkeit von Diversity Management* und *Diversity-Maßnahmen nach außen* erfolgt in der RLS nicht. Dies wird darin begründet, dass es authentischer ist, wenn das Diversity-Engagement durch das eigene Handeln der Mitarbeiter*innen der RLS nach außen getragen wird. Bezüglich dieser Einstellung ist anzumerken, dass durch eine externe Diversity-Kommunikation die Reputation des Unternehmens verbessert und neue Zielgruppen angesprochen werden können. Daher ist es fragwürdig, warum das eigene interne sowie externe Diversity-Engagement sowie dessen Wichtigkeit in der RLS nicht gezielt im öffentlichen Auftritt verankert werden.

Kategorienübergreifend lässt sich feststellen, dass die RLS in vielen Bereichen sehr Diversity-konform organisiert ist, obwohl keine *Diversity-Strategie* auf der Ebene der Gesamtorganisation vorliegt. Die ergriffenen Diversity-Maßnahmen in der RLS existieren, wie eingangs festgestellt, weitestgehend unabhängig voneinander. Dies soll exemplarisch an einigen Befunden der Erhebung dargestellt werden: Die Intention zur *Förderung der Diversity* in der Belegschaft wurde von der Geschäftsführung sowie vom Vorstand getroffen. Dies wurde in der Belegschaft jedoch nicht transparent gemacht. Auf der einen Seite steht dies im Widerspruch zur kommunizierten *Informationstransparenz* in der RLS. Auf der anderen Seite führt es dazu, dass das Potential zur Förderung von Diversity seitens der Belegschaft,

bspw. durch die Nutzung weiterer Rekrutierungswege, nicht mobilisiert wird. Auch ein konkreter Diversity-bezogener Arbeitsauftrag für die *Führungskräfte* erfolgte nicht. Lediglich dem Personalstab wurde eine besondere Verantwortung zur *Förderung der Diversity* zugeschrieben. Da die einzelnen Kanäle nicht systematisch in Bezug auf das Thema Diversity *strukturiert* werden, bleiben Synergieeffekte ungenutzt. In diesem Zusammenhang stellen die fehlende Bereitstellung eines dezidierten *Diversity-Budgets*, welches derzeit nicht konkret benannt wird, sowie ein fehlendes *umfassendes Diversity-Controlling* Hemmnisse dar, ein fundiertes Diversity Management zu betreiben. Auch die Einbindung der *Führungskräfte* ist für ein nachhaltiges Diversity Management essentiell und bislang noch nicht konkret erfolgt.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob noch bessere Effekte erreicht werden könnten, wenn alle Diversity-Maßnahmen durch eine stringente Strategie aufeinander abgestimmt wären und im Zuge dessen eine Umstrukturierung der *organisationalen Strukturen* zur Förderung der Diversity erfolgt. Diese Fragen bleiben im Rahmen dieser Forschungsarbeit offen. Jedoch können in Kapitel 4.2.2 die Fragen aufgegriffen werden, ob eine Diversity-fördernde Kultur für die Umsetzung von Diversity ausreichend ist und ob eine explizite Diversity-Strategie dadurch obsolet wird.

4.2.2 Beantwortung der Forschungsfrage und Erkenntnisgewinn

Auf Basis der Diskussion der Untersuchungsergebnisse können in diesem Kapitel die Forschungsfragen (Kapitel 2.2.2) beantwortet werden. Dazu muss vorwegnehmend die theoretische Limitation festgehalten werden, dass die Forschungsarbeit auf einem neuen, bislang wenig erforschten Modell basiert. Es bleibt demnach offen, ob überhaupt alle Kategorien erfüllt sein müssen, bzw. ob ein Mindestmaß an bestätigten Kategorien existieren muss, um als Diversity-konforme Organisation zu gelten. Die folgende Beantwortung der Forschungsfragen ist daher lediglich als Interpretation der Untersuchungsergebnisse durch die Forscherinnen zu verstehen.

Diese Untersuchung zeigt, dass die RLS trotz fehlender Diversity-Strategie in vielen internen Bereichen sehr Diversity-konform organisiert ist und größtenteils Diversity-konform agiert. Die extern postulierte Diversity wird also auch intern in gewissem Maße repräsentiert. Die vermutete deutliche Inkongruenz zwischen extern postulierter Diversity sowie personalwirtschaftlicher und organisationaler Diversity konnte in der RLS somit nicht bestätigt werden. Hingegen werden die Untersuchungsergebnisse zum Anlass genommen, Gründe für die stattdessen aufgedeckte Diversity-Kongruenz abzuleiten.

Vorangegangene Forschungsliteratur sowie das Modell nach Berninghausen und Schiffmann (2016) zeigen, dass die Kultur für den Erfolg bzw. Misserfolg von Diversity Management verantwortlich ist (Watrinet 2007: 49). Die linke Orientierung der Mitarbeiter*innen der RLS zieht sich als bindendes Element durch die gesamte empirische Untersuchung und spiegelt sich auch in der sehr stark Diversity-konform ausgeprägten Kultur der RLS wieder. Es ist daher im Rahmen des Möglichen, dass das (linke)

Selbstverständnis der RLS dazu führt, dass Diversity, Diversity-konforme Strukturen sowie Diversity-konformes Handeln in vielen Kategorien verwirklicht sind. Demnach steht die Kultur der RLS in einem starken Zusammenhang mit der Umsetzung von Diversity. Dabei kann der linken Ausprägung eine starke Bedeutung beigemessen werden.

4.2.3 Reflexion der Schließung der Forschungslücke

Wie in Kapitel 2.2.1 aufgezeigt, ist das Forschungsfeld „Diversity in Stiftungen in Deutschland“ bislang nur wenig wissenschaftlich fundiert erschlossen. Gänzlich unerforscht ist das Thema Diversity in parteinahen Stiftungen in Deutschland. Ein Ziel dieser Forschungsarbeit war es daher, Wege zur Schließung dieser Forschungslücke zu eröffnen.

Zweifellos kann eine Forschungsarbeit allein die Forschungslücke nicht schließen. Jedoch wurde ein Ansatz aufgezeigt, wie in diesem Forschungsfeld Untersuchungen methodisch durchgeführt werden können. Nach Krisor und Köster (2016: 89) ist „für ein nachhaltiges strategisches Diversity Management [ist] eine gezielte Analyse der Ausgangssituation vor dem Hintergrund der Unternehmens- und HR-Strategie unerlässlich“. Dazu bedarf es einer Festlegung von Diversity-Dimensionen sowie entsprechenden Diversity-Zielen. Der in dieser Forschungsarbeit verwendete Orientierungsrahmen (Berninghausen und Schiffmann, 2016) mit idealtypischen Diversity-Gestaltungsfaktoren ermöglicht eine umfassende Diversity Management-Analyse. Darüber hinaus sind in dem in Anlehnung daran entwickelten Kategoriensystem (s. Anhang 1: Kategoriensystem) Diversity-Dimensionen als Analyse Kriterien der internen Diversity-Umsetzung und des externen Diversity-Engagements festgelegt. Dadurch ist die Anschlussfähigkeit für weitere Forschungen zum Thema Diversity in parteinahen Stiftungen gegeben.

Auf der anderen Seite muss ein Aspekt der Anschlussfähigkeit auch kritisch betrachtet werden. Ein weiteres Ziel der Forschungsarbeit stellt die Möglichkeit der Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse dar, die in der Untersuchung der RLS erzielt wurden. Inwieweit das Kategoriensystem auch für kleine Unternehmen anwendbar ist, bleibt offen. Ein kritischer Faktor für die Umsetzung der Forderungen aller Kategorien stellt die Bereitstellung ausreichender Ressourcen dar, welche erst ab einer gewissen Unternehmensgröße gewährleistet werden.

5. Fazit

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst (Kapitel 5.1), Limitationen aufgezeigt (Kapitel 5.2), Handlungsimplikationen für die Praxis abgeleitet (Kapitel 5.3) und abschließend ein Ausblick für die Wissenschaft gegeben (Kapitel 5.4).

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung der RLS anhand eines eigens dafür entwickelten Diversity-Kategoriensystems ergab unterschiedliche Befunde bezüglich des Ausmaßes der internen Diversity sowie des externen Diversity-Engagements. In den Bereichen „Kultur“, „arbeitsinhaltliche Verankerung von

Diversity-Facetten“, „Diversity-Kompetenz-Förderung“, „Personalerhaltung“, „Diversity-sensible Konfliktmanagementprogramme“, „bedarfsgerechte Arbeitsplatzgestaltung“, „diskriminierungsfreie und wertschätzende Kommunikation“, „Austauschmöglichkeiten für verschiedene Gruppen“, „Anregung zur Auseinandersetzung mit Diversity“, „bedarfsgerechte Vermarktung“ und „Austauschmöglichkeiten für verschiedene Angebots-Zielgruppen“ ist die RLS bereits sehr Diversity-konform strukturiert und agiert im Einklang mit zentralen Diversity-Forderungen.

Jedoch zeigte sich auch, dass in den Kategorien „Verankerung im Leitbild und/oder Verhaltenskodex“, „Diversity-Vorbild“, „Schaffung fairer Karrierechancen“ sowie in der Gesamtstrategie der RLS Diversity-Aspekte nicht bzw. noch nicht ausreichend berücksichtigt sind. Es wurden zudem Optimierungsbedarfe in der Handhabung und Umsetzung der Kategorien „Diversity-Controlling“, „Ressourcenbereitstellung“, „Zuständigkeitsbestimmung“, „Beteiligungsorientierte Strukturen“, „Förderung der Mitarbeitervielfalt“, „Vielfalt unter den Führungskräften“ sowie „Heterogene Belegschaft und Teamzusammensetzung“ aufgedeckt. Bei den Kategorien „Kommunikation der Wichtigkeit von Diversity Management“ und „Kommunikation von Diversity-Maßnahmen“ hat sich die RLS reflektiert gegen eine Umsetzung entschieden. Im Hinblick auf die arbeitsspezifische Diversity-Definition lässt sich feststellen, dass sowohl in der internen Diversity, als auch im externen Diversity-Engagement durch gezielte Maßnahmen die Diversity-Stringenz erhöht werden kann.

5.2 Limitationen

Der folgende Abschnitt zeigt inhaltliche, methodische und theoretische Limitationen der Untersuchung auf.

5.2.1 Inhaltliche Limitationen

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die Thematik „Diversity im Non-Profit-Sektor in Deutschland“ bisher kaum beleuchtet wurde. Der Zugriff auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse und Informationen gestaltete sich demnach schwierig. Somit musste vorwiegend auf wissenschaftliche Literatur des angloamerikanischen Non-Profit-Sektors zurückgegriffen und auf die vorliegende Forschungsarbeit übertragen werden (vgl. Kapitel 2.2).

Darüber hinaus stellte sich im Verlauf der Recherche heraus, dass der Begriff des externen Diversity-Engagements in der Literatur bislang wenig abgebildet ist (vgl. Kapitel 2.1). Vor diesem Hintergrund musste mit Hilfe der Abstraktion verschiedener Quellen eine Begriffsabgrenzung und -definition für den Kontext dieser Arbeit geschaffen werden. Eine bestätigte, wissenschaftliche Fundierung des Begriffs fehlt jedoch.

Außerdem war es aufgrund der wissenschaftlichen Handhabung notwendig, die Diversity-Definition auf ausgewählte Facetten zu begrenzen (vgl. Kapitel 2.1).

5.2.2 Methodische Limitationen

Hinsichtlich der methodischen Limitation dieses Forschungsprojektes zeigt sich, dass Kultur ein multi-komplexes Phänomen darstellt und als Konstrukt in seiner Gesamtheit aufgrund der zahlreichen latenten Aspekte schwer erfassbar ist. Um dennoch kulturelle Aspekte der RLS näherungsweise zu erfassen, wurde das 3-Ebenen-Modell nach Schein (1985) herangezogen. Durch dieses gelang es einerseits, beobachtbare Aspekte der Kultur, wie bspw. Artefakte und Symbole, zu identifizieren. Zudem wurde durch eine indirekte Fragemethode und Interpretationen von Gesprächsinhalten ein Zugang zu den latenten Werten und Grundannahmen in der RLS geschaffen. Die vorgenommenen Schlussfolgerungen über latente Sachverhalte können auf ihre Richtigkeit überprüft werden, weshalb eine Verzerrung der Ergebnisse nicht ausgeschlossen werden kann.

Weiterhin existiert auch eine Limitation in Bezug auf die Samplingzusammensetzung. In der Fallauswahl für die Interviews wurden konkrete Positionsinhaber*innen adressiert (Personal, Geschäftsführung und Betriebsrat), bei denen die Vermutung nahelag, dass sich diese arbeitsinhaltlich mit Diversity beschäftigen. Bei der Interviewführung konnte bei vier von fünf Interviewpartner*innen ein fundiertes Diversity-Wissen bestätigt werden. Im fünften Fall wurde den Anforderungen nur zum Teil entsprochen. Um eine ausreichend hohe Teilnehmer*innenzahl für die Gruppendiskussion zu gewinnen, wurden potentiell alle Beschäftigten der RLS angefragt, die keinen arbeitsinhaltlichen Diversity-Bezug haben. Auch wenn bei der Sampleauswahl beachtet wurde, dass die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion aus verschiedenen Funktionsbereichen stammen, unterlag die Auswahl einem „Freiwilligkeitsbias“. Dieser kam dadurch zustande, dass nur diejenigen an der Gruppendiskussion teilgenommen haben, die auch die Motivation aufweisen, sich zu dem Forschungsthema auszutauschen. Die Selektivität der Stichprobe führte allerdings dazu, dass nur bestimmte Perspektiven berücksichtigt werden, andere Perspektiven jedoch unberücksichtigt bleiben.

Auch die gewählten Auswertungsverfahren weisen methodische Limitationen auf. Sowohl bei der Auswertung der Interviews, als auch der Gruppendiskussion erfolgte aus zeitlichen Kapazitätsgründen keine kommunikative Validierung der Ergebnisse. Dies meint die Überprüfung der Ergebnisse durch eine Diskussion dieser zwischen der Forschungsgruppe und den Befragten (Flick 2010b: 398). Eine weitere Limitation, die sich auf die Auswertungsverfahren bezieht, stellt die angemessene Erhebung sowie das systematische Aufeinander-Beziehen der Aussagen der Befragten dar, die der Subjektivität der Forschungsgruppe unterlag.

Da alle Forscherinnen bis zum Zeitpunkt der Untersuchung noch keine oder nur wenige Vorerfahrung in der Moderation und Interviewführung aufwiesen, ist es wahrscheinlich, dass ein erfahrener/eine erfahrene Moderator*in/Interviewführer*in besser auf die Beiträge der Befragten hätte eingehen können. In diesem Zusammenhang ist die Subjektivität der Forschungsgruppe limitierend, weil diese den Forschungsprozess mit ihrer Subjektivität beeinflusst. Die Subjektivität der Forschergruppe bezieht

sich hierbei sowohl auf die Interviewführung bzw. Moderation der Gruppendiskussion als auch auf deren Auswertung. Insbesondere wird die Subjektivität der Forscherinnen durch den fachlichen Human Resource Management-Hintergrund beeinflusst. Ein Versuch der beschriebenen Subjektivität entgegenzuwirken, war die Ergebnisauswertung und -diskussion in Diskussionsgruppen durchzuführen. Dadurch kann jedoch nur eine Annäherung an die Objektivität stattfinden.

Im vorliegenden Forschungsbericht liegt ein Querschnittsdesign vor, d.h. es wurde der Diversity-Ist-Zustand der letzten 12 Monate abgebildet. Kausalitäten über die vergangene oder zukünftige Entwicklung der internen Diversity sowie des externen Diversity-Engagements können somit nicht getroffen werden.

Weiterhin lässt sich auch nicht ausschließen, dass im Antwortverhalten der Interviewten und der Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion eine soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten vorliegt. Des Weiteren existiert auch die Möglichkeit, dass Fragen nicht richtig verstanden wurden und die Antworten der Befragten daher möglicherweise verzerrt sind.

In diesem Zusammenhang stellen auch die fehlenden Vergleichsdaten eine methodische Limitation dar, weil so der Diversity-Status der RLS schwer einschätzbar ist.

5.3 Handlungsimplicationen

Es existiert aus personalwirtschaftlicher Sicht in diversen Diversity-Kategorien Handlungs- oder Optimierungsbedarf, welcher folgend erläutert wird.

Kultur

Im Hinblick auf die Organisationskultur wird angeraten, individuelle Fürsorgegespräche einzuführen. Hierdurch werden Ort und Zeit dafür geschaffen, dass die Mitarbeiter*innen eigene Überlastungen oder Wahrnehmungen der Partizipation und Gerechtigkeit äußern können. Aus diesen Gesprächen müssen in einem zweiten Schritt konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation abgeleitet werden.

Organisation inklusive Organisationsgestaltung

In Bezug auf die Organisationsgestaltung wird empfohlen, eine ganzheitliche, in die Unternehmensstrategie integrierte Diversity-Strategie mit Hilfe einer Ist- und Soll-Analyse zu formulieren, zu implementieren und zu kontrollieren sowie ggf. im Zeitverlauf anzupassen. Daran anschließend ist ratsam, eine Diversity-Beauftragte zu ernennen, die primär für die ganzheitliche Koordination aller Diversity-Themen verantwortlich ist (Berninghausen & Schiffmann 2016: 518), was bislang dezentral über unterschiedliche Bereiche erfolgt. Um Diversity-Maßnahmen umsetzen zu können, sollte ein deklariertes Diversity-Budget vorhanden sein (Berninghausen & Schiffmann 2016: 518). In der RLS werden finanzielle Mittel für die interne Diversity und das externe Diversity-Engagement bereitgestellt ohne dies dezidiert in einem Diversity-Budget aufzulisten. Das verfügbare Diversity-Budget sollte demnach

zukünftig explizit benannt werden, um Diversity Maßnahmen gezielt zu steuern und mit Hilfe eines Diversity-Controllings zu überwachen. Im Bereich des Diversity-Controllings kann bspw. die Implementierung einer Diversity-Scorecard unterstützen.

Hinsichtlich der beteiligungsorientierten Strukturen, welche schon zu einem gewissen Maß in der RLS verwirklicht sind, existiert Optimierungsbedarf. Zum einen werden flache Hierarchien kommuniziert, auf der anderen Seite ist die RLS jedoch stark hierarchisch organisiert. Hier gilt es diese Diskrepanzen mit Hilfe klar kommunizierter und gelebter Strukturen zu klären. Zum anderen werden im Bereich der Entscheidungsfindung Kommunikationslücken wahrgenommen. An dieser Stelle kann eine gezieltere und transparentere Kommunikation von Entscheidungen unterstützen und die Unzufriedenheit der Belegschaft dahingehend beseitigen.

Personal und Arbeit

Im Bereich der Personalauswahl fällt auf, dass auch Positionen, die keinen akademischen Hintergrund erfordern, vorwiegend mit Akademiker*innen besetzt sind. Hier kann die RLS versuchen, gezielt Nicht-akademiker*innen auf diese Positionen zu setzen und somit die Vielfalt hinsichtlich des Bildungshintergrundes zu fördern. Die Bevorzugung von Nicht-Akademiker*innen bei solchen Positionen kann bspw. explizit auf den Stellenausschreibungen vermerkt werden, sodass diese dazu motiviert werden, sich zu bewerben.

Außerdem besteht ein Nachholbedarf hinsichtlich der Einstellung von Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund. Hier ist es möglich, die Referenten im Bereich Migration gezielt für Personalmarketingmaßnahmen während ihrer Veranstaltungen einzusetzen oder eine proaktive Ansprache über Netzwerke im Internet vorzunehmen. Die externe Kommunikation der vorhandenen Wertschätzung von und Offenheit gegenüber Vielfalt kann darüber hinaus unterstützen, diverse Zielgruppen anzusprechen und so u.a. Nicht-Akademiker*innen oder Menschen mit Migrationshintergrund für die RLS zu gewinnen.

Im Bereich der Personalentwicklung bietet die RLS Diversity-kompetenzfördernde Seminare an, die jedoch nicht jedem/r Mitarbeiter*in bekannt sind. Durch eine verstärkte Kommunikation dieser Seminarangebote kann die Diversity-Kompetenz sowie ein Diversity-Bewusstsein innerhalb der RLS gefördert werden. Auch auf Diversity angelegte Mentoring- oder Coaching-Programme (bspw. interkulturelle Tandems) können die Diversity-Kompetenz der Belegschaft fördern.

Führung

Um Führungskräfte systematisch in das Diversity Management zu integrieren, ist es empfehlenswert, das Leitbild „Gute Leitung“ zu erweitern und darin aufzunehmen, dass Führungskräfte als Diversity-Vorbilder agieren sollen. In diesem Rahmen ist wichtig, dass Führungskräfte in Bezug auf Diversity sensibilisiert werden und Diskriminierung erkennen sowie bewusst vermeiden können. Außerdem kann

eine Quotenregelung auf Führungsebene dabei unterstützen, die Vielfalt unter den Führungskräften gezielt zu fördern und diese zu kontrollieren.

Arbeitsorganisation

Grundsätzlich kann zu den bereits existierenden Maßnahmen zur Wiedereingliederung eine Betriebsvereinbarung geschaffen werden, auf deren Basis, den Mitarbeiter*innen ein Anspruch auf eine individuelle Eingliederung garantiert wird.

Bezüglich der Heterogenität der Führungsmannschaft wird an dieser Stelle empfohlen, durch eine gezielte Personalentwicklung Mitarbeiter*innen verschiedener Diversity-Gruppen auf die Einnahme einer Führungsposition vorzubereiten und Schlüsselpositionen zu besetzen. Hierfür eignen sich bspw. darauf ausgerichtete Trainee-Programme.

Kommunikation intern

Hinsichtlich der Unternehmens- und Berichtssprache zeigt sich, dass Deutsch vorherrschend ist. Vor dem Hintergrund, dass die RLS den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund steigern möchte, ist an dieser Stelle empfehlenswert, die interne Kommunikation mindestens auf Englisch auszuweiten. So würde die RLS ihre Arbeitgeberattraktivität insbesondere bei Nicht-Deutschsprachigen potenziellen Arbeitnehmer*innen steigern. Als Einschränkung bleibt hier jedoch die Nähe zu den Ministerien zu beachten, die eine deutsche Berichterstattung fordern. Außerdem würde Englisch als weitere Unternehmenssprache die Kommunikation mit den Auslandsbüros erleichtern.

Kommunikation extern

Die externe Kommunikation von internen Diversity-Maßnahmen und der Wertschätzung von Vielfalt bleibt völlig ungeachtet in der RLS. Slogans oder Vision-Mission Statements werden nicht als notwendig erachtet, da die RLS die Demonstration ihrer Diversity-Konformität durch Handlungen als überzeugender empfindet. Dennoch ist es ratsam zumindest die interne Diversity im öffentlichen Auftritt zu verankern. Auf diese Weise kann das externe Diversity-Engagement durch die publizierte interne Diversity untermauert werden, wodurch die Diversity-Maßnahmen der RLS authentischer wirken. Darüber hinaus können auf diese Weise Hemmungen bei potenziellen Bewerber*innen reduziert werden.

Angebotszielgruppe

Da es sich schwierig gestaltet, die Angebots-Zielgruppe zu erreichen, die tatsächlich erreicht werden soll, hat die RLS bereits begonnen, neue Bildungsformate zu konzipieren. Hier wird empfohlen, den Erfolg dieser neuen Formate zu evaluieren und gegebenenfalls weiter anzupassen, bis der gewünschte Erfolg eintritt.

Abschließend ist festzuhalten, dass sich die abgeleiteten Handlungsempfehlungen unter Beachtung der Limitationen gewissermaßen auf andere Organisationen übertragen lassen. Allerdings ist

anzunehmen, dass jedes Unternehmen seinen individuellen Ansatz finden muss und die Handlungsempfehlungen an die (kulturellen) Besonderheiten des Betriebes sowie der Belegschaft angepasst werden müssen. Zudem sollte stets beachtet werden, dass jegliche Implementierungen von Diversity-Maßnahmen in eine ganzheitliche Diversity-Strategie und in die Unternehmensstrategie integriert sein sollten (Aretz und Hansen 2003: 29).

5.4 Ausblick

Die vorliegende Arbeit leistet aufgrund der generierten Erkenntnisse einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke (vgl. Kapitel Diskussion der Ergebnisse 4.2) und bietet zudem ausreichend Ansatzpunkte für weitere Forschung. So wäre es bspw. möglich, die Organisationsanalyse der RLS auf weitere Diversity-Facetten als die Untersuchten auszuweiten.

Darüber hinaus könnten mit Hilfe des in dieser Arbeit entwickelten Kategoriensystems weitere parteinahe Stiftungen im Hinblick auf ihre Diversity-Umsetzung und ihr externes Diversity-Engagement analysiert werden. In einem weiteren Schritt ist es möglich, die Stiftungen miteinander zu vergleichen. Möglicherweise lässt sich ein Muster herausarbeiten, welches Aufschluss darüber gibt, warum bestimmte Stiftungen in ihrer internen Diversity-Umsetzung wie auch in ihrem externen Diversity-Engagement vielfältiger aufgestellt sind als andere bzw. welche Diversity-Schwerpunkte sich hinsichtlich der politischen Orientierung ergeben.

Es ist außerdem möglich, das Forschungsdesign dieser Arbeit auf weitere mittelständische und große (Non)-Profit-Unternehmen in diversen Branchen anzuwenden. Auf inhaltlicher Ebene wäre es erforschenswert herauszufinden, ob die eingangs vermutete Inkongruenz zwischen interner Diversity sowie externen Diversity-Engagement in anderen Non-Profit-Organisationen, die arbeitsinhaltlich Diversity-affine Schwerpunkte behandeln, existiert.

Das abgeleitete Diversity-Kategoriensystem ist auf eine Analyse größerer Unternehmen ausgerichtet (Kapitel 3.1). Daraus ergibt sich, wie in Kapitel 4.2.3 aufgezeigt, das Forschungsinteresse danach, inwieweit das Kategoriensystem darüber hinaus für kleine Organisationen anzuwenden ist, welche Anpassungen notwendig sind und inwiefern ein allumfassendes Diversity Management überhaupt in kleinen Organisationen realisierbar ist.

Literaturverzeichnis

- Anheier, H., Priller, E., Seibel, W. & Zimmer, A. (2007) Der Nonprofit Sektor im Wandel. In: Badelt, C., Meyer, M. & Simsa, R. (Hg.) *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 4. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17-39.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003) Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 17 (1), 9-36.
- Berninghausen, J. & Schiffmann, J. (2016) Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Diversity Management in Organisationen. In: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hg.) *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 507-525.
- Bohnsack, R. (2010) *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Online verfügbar unter: <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838582429> [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I. & Nohl, A. (2013) Einleitung: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. In: Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I. & Nohl, A. (Hg.) *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 9-32. Online verfügbar unter: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-19895-8_1/fulltext.html [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Charta der Vielfalt e.V. (2014) *Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion: Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen*. Online verfügbar unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-%C3%96H-Brosch_WEB.pdf [letzter Zugriff: 23.02.2017].
- Cox, T. H. (1991) The multicultural organization. *Academy of Management Executive* 5 (2), 34-47.
- DiMaggio, P., Anheier, J. & Helmut, K. (1990) The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. *Annual Review of Sociology* 1990, 16, 137-159.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag. Online verfügbar unter: www.audiotranskription.de/praxisbuch [letzter Zugriff: 05.02.2017].
- Flick, U. (2008) Methoden-Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U (Hg.) *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27-49. Online verfügbar unter: http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-91976-8_3.pdf [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Flick, U. (2010a) *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

- Flick, U. (2010b) *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Mey, G. & Mruck, K. (Hg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 395-407.
- Flick, U. (2013) Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 252-265.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1993) *Managing Diversity: a complete desk reference and planning guide*. New York: McGrawHill.
- Hansen, K. (2014) CSR und Diversity. In: Hansen, K. (Hg.) *CSR und Diversity Management - Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen*. Heidelberg: Springer Gabler, S. 1-52.
- Hayes, J. (2012) *Is the Nonprofit Sector Doing Enough for Diversity?* Online verfügbar unter: <http://www.diversityjournal.com/9897-is-the-nonprofit-sector-doing-enough-for-diversity/> [letzter Zugriff: 23.02.2017].
- Helfferich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4> [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Himmel, S. (2006) *Diversity-Management als Beitrag zur qualitativen Steigerung der Ausbildung des ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchses am Beispiel von Maschinenbau und Elektrotechnik (Vol. 5)*. Münster: LIT Verlag Münster.
- Hopf, C. (2013) Qualitative Interviews—ein Überblick. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 349-359.
- Jensen-Dämmrich, K. (2011) *Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?* München: Hampp.
- Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Friedrich-Ebert-Stiftung e.V., Friedrich-Naumann-Stiftung, Hanns-Seidel-Stiftung e.V. & Heinrich-Böll-Stiftung e.V. (1998) *Gemeinsame Erklärung*. Online verfügbar unter: http://www2.hss.de/fileadmin/media/downloads/Presse/1998_Gemeinsame_Erklaerung_der_Stiftungen.pdf [letzter Zugriff: 10.08.2017].
- Krell, G. (2008) Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hg.) *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler, S. 63-80.
- Krisor, S. M., & Köster, G. M. (2016) Diversity Management-Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hg.) *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 89-104.

- Kromrey, H. (2006) *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. Stuttgart: Lucius & Lucius. Online verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8252-1040-3> [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Kruse, J. (2014) *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2010) Computergestützte Analyse (CAQDAS). In: Mey, G. & Mruck, K. (Hg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 734-750.
- Lamnek, S. (2005) *Gruppendiskussion. Theorie und Praxis*. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8252-8303-2> [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Lamnek, S. (2010) *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-621-27544-6> [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Massing, P. (2015) Politische Stiftungen. Online verfügbar unter: <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/politische-bildung/193401/politische-stiftungen?p=all> [letzter Zugriff: 26.02.2017].
- Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter: http://haw-hamburg.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok_id/11998 [letzter Zugriff: 27.02.2017].
- Mayring, P. (2003) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010) Qualitative Inhaltsanalyse. In: Mey, G. & Mruck, K. (Hg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 601-613.
- Merx, A. & Bruchhagen, V. (2008) *Diversity Strategien für Non-Profit-Organisationen?* Online verfügbar unter: https://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/interviews/Interview_Bruchhagen_Merx.pdf [letzter Zugriff: 23.02.2017].
- Migazin (2014) *Studie: Kaum interkulturelle Vielfalt in Stiftungen*. Online verfügbar unter: <http://www.migazin.de/2014/06/02/studie-kaum-interkulturelle-vielfalt-in-stiftungen/> [letzter Zugriff: 25.02.2017].
- Robert Bosch Stiftung GmbH (Hg.) (2009): *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe "Alter und Demographie"*. Stuttgart: Robert-Bosch-Stiftung. Online verfügbar unter: http://www.boschstiftung.de/content/language2/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf. [letzter Zugriff: 22.08.2017]
- Rüegg-Stürm, J. (2002) *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz*. Bern: Verlag Paul Haupt.

Rüegg-Stürm, J. (2004) Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. & Wyss, C. (Hg.) *Einführung in die Managementlehre*. Bern: Verlag Haupt, S. 65-134.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review* 25 (2), 3-16.

Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, R., Weinberg, J., Hagenbuch, D. & Scott, A. (2011) *The Voice of Nonprofit Talent. Perceptions of Diversity in the Workplace*. Online verfügbar unter: <http://commongoodcareers.org/diversityreport.pdf> [letzter Zugriff: 23.02.2017].

Scott, J. (1990) *A matter of record. Documentary sources in social research*. Cambridge: Polity Press.

Sepheri, P. (2002) *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz*. München: Rainer Hampp Verlag.

Thomas, R. R. (1996) Redefining diversity. *HR Focus*, 73 (4), 6. Online verfügbar unter: <https://search.proquest.com/docview/206777960?accountid=11262> [letzter Zugriff: 22.02.2017].

Vedder, G. (2006) Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland. In: Krell, G. & Wächter, H. (Hg.) *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*. München: Rainer Hampp Verlag, S. 1-23.

Watrinet, C. (2007) *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*. Karlsruhe: Universitätsverlag.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Kategoriensystem	II
Anhang 2: Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur der RLS	X
Anhang 3: Leitfaden Interviews	XI
Anhang 4: Leitfaden Gruppendiskussion	XVIII
Anhang 5: Transkriptionsregeln	XXII

Anhang 1: Kategoriensystem

Diversity-relevante Indikatoren

Überkategorien	Kategorien	Beschreibung	Konkrete Maßnahmen/Indikatoren	Querschnittskategorie „Kultur“	Querschnittskategorie „Diversity-Strategie“
Organisation inklusive Organisationsentwicklung	Diversity Controlling	Spezifische Diversity-Kennzahlen werden für alle der unten genannten Bereiche ermittelt und in regelmäßigen Abständen überprüft	• Belegschaft befragen • Benchmarking durchführen • Diversity-Maßnahmen evaluieren • Diversity-Scorecard einführen	• Wertschätzung von Vielfalt • Bewusstsein für den Nutzen von Vielfalt • Offenheit • Loyalität • Solidarität • Chancengleichheit und Fairness • Diversity-Sensibilität	• Ziele im Diversity Management festlegen • Diversity in Lösungsstrategien und Maßnahmen aufnehmen • Rahmenbedingungen schaffen, welche die Entfaltung der Vielfalt fördern • IST-Zustände abbilden und Planung strategischer SOLL-Werte sicherstellen, dass die geplanten Maßnahmen auch in Diversity-sensible Prozessen umgesetzt werden
	Ressourcenbereitstellung	Im Organisationsmanagement werden genügend zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen zur Umsetzung der Ziele bereitgestellt	• Diversity Management einrichten • Diversity Stabstellen einrichten • Vertrauensperson, Diversity-Beauftragte bereitstellen • Budget für Diversity Aktivitäten bereitstellen • Arbeitszeit für Diversity Aktivitäten offiziell zur Verfügung geben		
	Zuständigkeitsbestimmung	Die Zuständigkeitsstruktur für Diversity Management ist strukturell in der Organisation auf der Führung- sowie Arbeitsebene verankert	• Diversity-Beauftragte/r • Aufgabenfeld des/der Diversity-Beauftragten ist klar abgegrenzt • Diversity-Beauftragte/r übernimmt die Hauptkoordination für das Thema Diversity • Es ist klar erkennlich, wer das Thema Diversity in der Organisation treibt		
	Beteiligungsorientierte Strukturen	Für die Implementierung eines Diversity Managements sind beteiligungsorientierte Strukturen im Arbeitsprozess eine grundlegende Voraussetzung.	• Organigramm lässt auf eine flache Hierarchie schließen • Transparente Entscheidungsprozesse liegen vor (Für die Mitarbeiter ist erkennlich, wie		

		<i>(Da die Talente und Fertigkeiten möglichst vieler Mitarbeiter eingebracht werden sollen. Diese sind somit breiter in den Entwicklungs- und Produktionsprozess involviert und im hohen Maße mitverantwortlich für die Lösung von Problemen (Himmel 2006: 83))</i>	Entscheidungen getroffen wurden. Es herrscht eine offene Kommunikation über Entscheidungen via bspw. MA-Briefe, E-Mails, Intranet, Zeitung, etc.) • Teamarbeit, teamorientierte Arbeitsorganisation • Projektarbeit • Großgruppenveranstaltungen • Einbindung der MA in Entscheidungsprozesse, Mitentscheidungsbefugnisse bei der Aufgabenverteilung • Kapazitätsbedingte Beteiligung, freiwillige Mehrarbeit • Partizipativer Führungsstil: MA je nach Leistungsfähigkeit an Entscheidungen teilhaben lassen • Hoher Informationsstand • Partizipative Evaluation, Feedback • Stellungnehmen dürfen • Unternehmensbefragungen • Wahlen • Betriebsrat		
	Verankerung im Leitbild und/oder Verhaltenskodex	Es gibt eine Diversity-spezifische Komponente im Leitbild/im Verhaltenskodex	• Unternehmensleitbild erweitern/ bereits vorhanden		
	Arbeitsinhaltliche und funktionale Verankerung von Diversity -Facetten	Arbeitsinhaltliche und funktionale Verankerung von Diversity-Facetten innerhalb der Organisation	• Fachabteilungen für verschiedene Diversity-Facetten		
	Führung	Diversity-Vorbild	Führungskräfte sollten in Bezug auf das Thema Diversity eine Vorbildfunktion einnehmen und wertschätzend und sensibel mit Heterogenität umgehen • In der persönlichen und öffentlichen Kommunikation werden wertschätzende Aussagen und Statements über Diversity getroffen		

				• Positive persönliche Diversity-Einstellung • Führungskraft treibt kulturellen Wandel bzgl. Diversity nachhaltig an		
		Schaffung fairer Karrierechancen	Es gibt keine Benachteiligung bestimmter Gruppen in Bezug auf Karrierechancen	• Teamzusammensetzung ändern/beachten/beeinflussen • Diskriminierungsfreies Führungsverhalten		
Personal & Arbeit	Personalauswahl	Förderung Mitarbeitervielfalt	Es wird Vielfalt unter den Mitarbeitenden angestrebt und gefördert <i>(Um die unterschiedlichen Potentiale der Mitarbeitenden optimal nutzen zu können.)</i> Es besteht Vielfalt bezogen auf Geschlecht, Herkunft, Alter etc. der Mitarbeitenden Es gibt keine Diskriminierung in der Belegschaft	• Diversity-Personalmarketing • Alternative Anwerbungswege nutzen • Schulpatenschaften einführen • Elternabende besuchen • Schülerpraktika anbieten • Vielfalt in der Mitarbeiterstruktur wird als bereichernd empfunden • Stellenprofile überprüfen • Stellenanzeigen, Ausschreibungen ergänzen • Personalabteilung vielfältig besetzen • Bewerbungen anonymisieren • Culture Fair Auswahltest durchführen		
	Personalentwicklung	Diversity-Kompetenz-Förderung	Diversity-Kompetenz ist ein explizites Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen	• Awareness-Training • Schulungen zu einem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten und zur Diversity-Sensibilität • Buddy-Programm (wechselseitiger Austausch) • Interkulturelle Trainings • Coaching • Veranstaltungen zu interkultureller Kompetenz • Arbeit mit Praxisbeispielen und Fallarbeit		

				• Affektive Trainings • Verhaltensbasierte Trainings • Kognitiver Input • Spezielle Angebote für Führungskräfte • Computer Based Trainings		
		Personalerhaltung	Es werden Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeiter*innen an die Organisation zu binden. Insbesondere entspricht die Personalentwicklung gleichermaßen den Bedürfnissen aller Diversity-Gruppen	• Sprachtrainings • Computer Based Trainings • Individuelles Skill-Building • Förderung/Trainings auf unterschiedlicher Weise (freiwillig oder verbindlich; temporär oder dauerhaft) • Verankerung von individueller Weiterentwicklung auf verschiedenen Ebenen (im Arbeitsalltag, im Seminar, im außerbetrieblichen Bereich)		
		Diversity-sensible Konfliktmanagementprogramme	Es werden Programme angeboten, die darauf ausgerichtet sind, Konflikte zu lösen, die aufgrund von interner Diversity entstanden sind	• Beschwerdestelle bei Diskriminierung • Coaching • Mentoring • Mediation • Lösungsdialoge		
Arbeitsorganisation		Bedürfnisgerechte Arbeitsplatzgestaltung	Es wird angestrebt, die Arbeitsformen und -bedingungen so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen der vielfältigen Belegschaft entsprechen	• Ausreichend Unterstützungsangebote für unterschiedliche Lebensentwürfe (Gebetsräume, Wickelräume, diverses Essensangebot, Betreuungsangebote für Kinder) • Verschiedene Arbeitszeitmodelle für unterschiedliche Bedürfnisse (z. B. Elternzeit, Teilzeit, Gleitzeit, Halbe Stellen...) • Spezielle Arbeitsplätze für die besonderen Bedarfe von Personen mit Handicap oder in besonderen Lebenslagen (spezielle Arbeitsplätze für ältere		

			MA, Heimarbeitsplätze, barrierefreie Ausstattung)		
	Vielfalt unter den Führungskräften	Es wird Vielfalt unter den Führungskräften angestrebt/gelebt	• Verschiedene Diversity-Facetten sind auf der Führungsebene vertreten • Vielfaltsindikatoren im Sinne der „4 Layers of Diversity“ (Gardenswartz und Rowe) <u>Innere Dimensionen</u>: Physische Fähigkeiten, Ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung <u>Äußere Dimensionen</u>: Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft, Familienstand, Geographische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion <u>Organisationale Dimensionen</u>: Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit, Management Status, Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte/-feld, Abteilung Einheit Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit		
	Heterogene Belegschaft und Teamzusammensetzung	Teams und Arbeitsgruppen sind heterogen zusammengesetzt	• Facettenreichtum: Migrationshintergrund, Alter, höchster Bildungsabschluss, Religion, Beschäftigungsumfang, Schwerbehinderung, Geschlecht • Heterogenitätsindikatoren im Sinne der „4 Layers of Diversity“ (Gardenswartz und Rowe) <u>Innere Dimensionen</u>: Physische Fähigkeiten, Ethnische Zugehörigkeit, Religion und		

				Weltanschauung, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung <i>Äußere Dimensionen:</i> Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft, Familienstand, Geographische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion <i>Organisationale Dimensionen:</i> Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit, Management Status, Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte/-feld, Abteilung Einheit Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit		
Kommunikation	intern	Diskriminierungsfreie und wertschätzende Kommunikation	Es werden diskriminierungsfreie, wertschätzende Kommunikationsformen angestrebt/gelebt	• Auch fremdsprachige Medien für Inserate nutzen • Betriebs- / Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Diversity sind etabliert und in verschiedenen Sprachen verfügbar (z.B. Vereinbarung zu diskriminierungsfreien Sprachregelungen wie verschiedene Sprachen und gendern) • Diversity-Beauftragte in der Kommunikationsabteilung		
		Austauschmöglichkeiten für verschiedene Gruppen	Es sind Mitarbeiter-Netzwerke vorhanden oder sie können gegründet werden	• Z. B. über das Intranet, Rundmails, Newsletter • Spezielle Treffen, z. B. Gruppentreffen Homosexueller, Netzwerktreffen, After-Work-Treffen		
	extern	Kommunikation der Wichtigkeit von Diversity Management	Diversity Management wird als ein wichtiger strategischer Grundpfeiler der Organisation nach außen kommuniziert	• Diversity-Konzept ist im öffentlichen Auftritt verankert • Diversity ist auf Website platziert		

				• Veröffentlichungen zum Thema Diversity • Diversity-Vorträge • Diversitybezogene Bilder		
		Anregung zur Auseinandersetzung mit Diversity	Die Öffentlichkeit wird dazu angeregt, sich aktiv mit Diversity auseinanderzusetzen	• Durchführung gemeinnütziger CSR-Projekte zu Diversity-Themen • Angebot von Diversity-Trainings für die Öffentlichkeit (z.B. Awareness-Trainings, Interkulturelle Trainings) • Kulturabende • Informationsabende • Diversitybezogene Bilder		
		Kommunikation von Diversity-Maßnahmen	Diversity-Maßnahmen werden nach Außen kommuniziert, was die Außendarstellung beeinflusst	• Allgemeine Öffentlichkeit informieren, z. B. auf der Homepage, durch Flyer und Broschüren, Berichte im Internet, Best Practice Veröffentlichungen • Verankerung im Personalmarketing, z.B. Auftritte auf Messen • Kommunikation (psychologischer) Beratungsangebote für Externe • Informationsangebote: Vorurteile thematisieren und abbauen • Öffentlicher Support von Projekten, die sich gegen Diskriminierung und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit einsetzen • Integrationsprojekte, Integrations- und Migrationsbeauftragte • Netzwerkkordinatoren für Kommunikation und Kooperation zwischen Netzwerken		

				• Verfügbarkeit als Interviewpartner zu Diversity-Themen		
Angebots-Zielgruppen		Bedarfsgerechte Vermarktung	Bei der Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten wird auf die vielfältigen Bedarfe der Zielgruppe der Angebote eingegangen	• Schulpatenschaften einführen • Sensibler Umgang mit Minderheiten • Konzeption von Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen • Integration von Trends/ Forschungsergebnissen in die eigenen Angebote		
		Austauschmöglichkeiten für verschiedene Angebots-Zielgruppen	Vernetzung von Aktiven und Interessierten aus verschiedenen Spektren und Generationen	• Facettenreichtum: Migrationshintergrund, Alter, höchster Bildungsabschluss, Religion, Beschäftigungsumfang, Schwerbehinderung, Geschlecht		

Anhang 2: Fragebogen zur Beschäftigungsstruktur der RLS



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung im Masterstudiengang Human Resource Management/ Personalpolitik

Daten zur Beschäftigtenstruktur

- Anzahl der Beschäftigten in der Stiftung 240
 - Davon Frauen 136
 - Davon Männer 104
- Anzahl schwerbehinderter Beschäftigter 11
- Anzahl der Beschäftigten, die in Vollzeit tätig sind 170
- Anzahl der Beschäftigten, die in Teilzeit tätig sind 70
 - Davon Frauen 48
 - Davon Männer 22
- Altersstruktur der Beschäftigten:
 - < 20 Jahre 1
 - 20 – 30 Jahre 20
 - 31 – 40 Jahre 73
 - 41 – 60 Jahre 115
 - > 60 Jahre 32
- Höchster erreichter Bildungsgrad der Beschäftigten:
 - Berufsausbildung 21
 - Hochschul-/ Universitätsabschluss 186
 - Promotion 33
- Staatsangehörigkeit der Beschäftigten:
 - deutsch 231
 - anderer EU-Mitgliedstaat 4
 - sonstige 5

(Insgesamt Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund 15%)
- Religion der Beschäftigten:
 - Christentum 27
 - Judentum 1
 - Islam 1
 - andere 1
 - keine 213

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 3: Leitfaden Interviews

Thema: Diversity in parteinahen Stiftungen in Deutschland - eine Organisationsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung

Grundannahme:

Parteinahe Stiftungen engagieren sich extern für verschiedene Minderheitengruppen, kommunizieren die Wichtigkeit von Diversity Management und regen zu einer Auseinandersetzung mit Diversity an. Dennoch sprechen einzelne Indizien dafür, dass sich eine Inkongruenz zwischen der nach außen kommunizierten und intern gelebten Diversity aufdecken lässt. Eine Tiefenanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung soll Rückschlüsse über das Ausmaß der Gültigkeit dieser These innerhalb der Stiftung geben.

Forschungsfrage:

1 a: Inwiefern repräsentiert die Rosa-Luxemburg-Stiftung die extern postulierte Diversity in personalwirtschaftlicher und organisationaler Hinsicht (interne Diversity)?

1 b: Was sind Gründe für eine mögliche Inkongruenz?

Sample aus Rosa-Luxemburg-Stiftung: Geschäftsführung/Vorstand, Personalstab (Personalleiterin & Personalsachbearbeiterin), Betriebsrat, Verantwortlicher für „Migration“ (Mitarbeitende, die arbeitsinhaltlich oder funktional direkt mit Diversity arbeiten)

Leitfaden: Halb-standardisiertes Interview

Gesprächsleitfaden

Vorbereitung: Aufzeichnung mit Tonband, Zustimmung der interviewten Person einholen & Information, dass es keine richtigen und falschen Antworten gibt und nicht alle Fragen beantwortet werden müssen

Warming-Up Frage: Hallo, wie geht es Ihnen heute? Vielen Dank dafür, dass Sie sich heute Zeit für das Interview nehmen.

Frage nach Tätigkeitsbeschreibung: Bevor ich Ihnen konkrete Fragen zu unserem Forschungsprojekt stellen werde, interessiert mich zunächst, welcher Tätigkeit Sie bei der Rosa-Luxemburg-Stiftung nachgehen. Bitte beschreiben Sie kurz Ihre primären Arbeitsaufgaben.

Vielen Dank dafür! Dann werden wir nun mit dem Hauptteil der Befragung beginnen.

Stimulusfrage: Schlagwörter wie „eine älter werdende Gesamtbevölkerung“, „sinkende Geburtenraten“, „eine zunehmende Migration“ und „ein neues Verständnis von Familie und Work-Life-Balance“ prägen die heutige Politik und haben zudem einen Einfluss auf die Arbeitswelt. Wir haben Sie heute zu einem Gespräch eingeladen, weil wir erforschen möchten, in welchem Zusammenhang die genannten Trends mit den organisationalen Strukturen, Prozessen und der Kultur in der Rosa-Luxemburg-Stiftung stehen. Besonders vor dem Hintergrund Ihrer politischen Bildungsarbeit über gesellschaftliche Zusammenhänge und Ihrem Engagement für soziale Gerechtigkeit möchten wir schauen, welche Rolle Diversity innerhalb der Rosa-Luxemburg-Stiftung spielt. Hierzu haben wir einige Fragen vorbereitet.

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	Kat.
Strategische und strukturelle Diversity-Verankerung			
1. Zuerst möchten wir gerne mehr zur Mitarbeitendenvielfalt in Ihrer Stiftung erfahren. Im Vorfeld dieses Interviews wurden uns Statistiken zu ausgewählten soziodemografischen Daten (Alter, Geschlecht, Bildungsstand etc.) zur Verfügung gestellt. Diese veranschaulichen, dass sich in der Rosa-Luxemburg-Stiftung rein deskriptiv, viele Diversity-Merkmale in der Belegschaft wiederfinden. Daraus ergibt sich für uns die Frage: Existiert eine Diversity Management-Strategie in Ihrer Stiftung? Wenn ja, was beinhaltet diese?	Haben Sie Diversity-Ziele in Form von Kennzahlen oder Verhaltensweisen oder auch bestimmte Maßnahmen zur Zielerreichung?	• Wie genau sieht diese Strategie aus? • Können Sie diesen Aspekt näher beschreiben? • Gibt es noch weitere Diversity-Ziele?	Organisation inklusive Organisationsentwicklung
2. In welcher Form ist diese Strategie festgehalten? Schriftlich oder mündlich? Ist Diversity beispielsweise in Ihrem Leitbild verankert und/oder gibt es einen Diversity-sensiblen Verhaltenskodex?	Oder auch Diversity-Vereinbarung?	• Gibt es weitere Dokumente, die Diversity-Ziele oder Maßnahmen beschreiben? • Benutzen Sie bestimmte Medien, um die Diversity-Strategie zu kommunizieren? • Können Sie dies genauer erläutern?	
3. Welche Ressourcen, in finanzieller, personeller und zeitlicher Hinsicht stehen zur Umsetzung ihres Diversity Managements zur Verfügung?	z.B. Diversity-Budget, Projekte, Schulungen/Trainings, etc.	• Können Sie auf die finanziellen/personellen/zeitlichen Ressourcen noch einmal detaillierter eingehen? • Gibt es weitere Ressourcen, die dafür zur Verfügung stehen? • Bitte erläutern Sie einmal genauer, was Sie mit meinen.	
4. Wer ist für die Umsetzung von Diversity-Zielen und -Maßnahmen in Ihrer Stiftung verantwortlich?	Ist es beispielsweise Ihre Diversity-Beauftragte oder die Führungskräfte selbst?	• Können Sie konkrete Stellen im Organigramm benennen? • In welcher Verantwortung stehen die Führungskräfte? • Gibt es weitere Personen, die für die Umsetzung verantwortlich sind?	

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	Kat.
5. Anhand Ihrer Stellenausschreibungen wird deutlich, dass Sie insbesondere Menschen mit Behinderungen, Frauen und Migranten zur Bewerbung ermutigen. Welche weiteren Maßnahmen werden durchgeführt, um die Diversität der Belegschaft zu fördern?	Einige Beispiele sind: Personalmarketing, Active Sourcing, Quotenregelungen, Austauschprogramme wie Kooperationen mit den Auslandsbüros, verschiedene Arbeitszeitmodelle etc.	• Haben Sie besondere Instrumente eingeführt, um die Diversität zu erhöhen? • Warum implementieren Sie keine weiteren Maßnahmen, um die Diversität in Ihrer Stiftung weiter zu erhöhen? • Könnten Sie diese Maßnahme genauer erklären? • Welche Effekte hat diese Maßnahme genau?	Personal und Arbeit
6. Welche PE-Maßnahmen zur Förderung der Diversity-Kompetenzen werden in der Rosa-Luxemburg-Stiftung angeboten?	Damit sind beispielsweise interkulturelle Trainings, Konfliktmanagementseminare oder Diversity Trainings gemeint.	• Haben Sie weitere Entwicklungsprogramme implementiert? • Fällt Ihnen sonst noch etwas ein? • Können Sie diesen Aspekt einmal näher erläutern?	
7. Konkreter interessiert uns wie die Führungskräfte in Hinblick auf die Führung einer diversen Belegschaft sensibilisiert werden. Bitte beschreiben Sie dies.	Gibt es bspw. Schulungen zu einem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten und zur Diversity Sensibilität?	• Können Sie diesbezüglich noch weitere Trainings oder Schulungen nennen? • Fällt Ihnen sonst noch etwas ein?	Führung
Diversity-Facetten			
8. Ich werde Ihnen nun einen Leitsatz aus dem Parteiprogramm der LINKEn vorlesen und möchte im Anschluss gerne wissen inwiefern dieser für die interne Diversity sowie das externe Diversity-Engagement der Rosa-Luxemburg-Stiftung relevant ist. „DIE LINKE fordert ein Land, in dem alle Menschen gleichberechtigt zusammenleben unabhängig von ihren individuellen Fähigkeiten, ihrer körperlichen Verfassung, ihrer Herkunft und sozialen Stellung, ihres Geschlechts, Alters oder ihrer sexuellen Orientierung.“	Parteiprogramm zur Bundestagswahl 2017 Als Zitat aushändigen!	• Was genau bedeutet das für Ihre internen Strukturen? • Wie wirkt sich dies auf Ihre Prozesse und Trainings aus? • Welche Auswirkungen hat dieser Leitsatz für Ihr Bildungsangebot? • Welche Auswirkungen hat dieser Leitsatz für Ihre Angebotszielgruppe?	Kultur

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	Kat.
9. Was sind für Sie Diversity-relevante Themen im Arbeitskontext der Rosa-Luxemburg-Stiftung?	Hierbei können Sie sich beispielsweise auf die Arbeit bestimmter Abteilungen, Veranstaltungsreihen oder Gesprächskreise beziehen. Bspw. Migration, Genderforschung, soziale Bewegungen, Flucht etc...	- Fallen Ihnen noch weitere Abteilungen oder Veranstaltungen ein, die Diversity-relevant sind? - Welche weiteren Diversity-relevanten Arbeitsbereiche gibt es bei Ihnen?	Organisation inklusive Organisationsentwicklung
Zusammensetzung der Belegschaft			
10. Kommen wir nun noch einmal auf die Belegschaftsstruktur in der Rosa-Luxemburg-Stiftung zu sprechen. In der Abfrage der deskriptiven Daten ist auffällig, dass vor allem Akademiker bei Ihnen tätig sind. Was ist dafür ursächlich?	Sehen Sie die Gründe z.B. in dem gesellschaftlichen Trend zu einem höheren Bildungsabschluss oder ist es arbeitsinhaltlich erforderlich?	- Was meinen Sie damit konkret? - Können Sie noch weitere Aspekte nennen? - Würden Sie das noch näher erläutern? - Fällt Ihnen sonst noch etwas ein? - Möchten Sie an dieser Stelle noch etwas ergänzen?	Arbeitsorganisation
11. Wie heterogen ist Ihre Führungsmannschaft?	Gibt es Führungskräfte mit Migrationshintergrund, Behinderung? Wie viele weibliche Führungskräfte gibt es in der RLS?	- Welche weiteren Diversity-Facetten sind vertreten? - Würden Sie das noch näher erläutern? - Was genau meinen Sie mit der Aussage, dass.... - Möchten Sie noch etwas ergänzen?	
12. Uns interessiert auch wie divers die einzelnen Teams zusammengesetzt sind. Welchen Eindruck haben Sie über die Teamzusammensetzung? Wenn ja: Werden die Teams gezielt zu heterogenen Arbeitsgruppen zusammengesetzt?	Hinsichtlich Geschlecht, Alter, etc.	- Würden Sie das noch näher erläutern? - Was genau meinen Sie mit der Aussage, dass.... - Möchten Sie noch etwas ergänzen?	

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	Kat.
(Aufbau-)Organisation			
13. Inwiefern sind die Arbeitsbedingungen an die unterschiedlichen Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft wie z.B. Mitarbeitende mit Behinderungen, Eltern oder Ältere angepasst?	Gibt es besondere Arbeitszeitmodelle (z.B. Elternzeit, Teilzeit)? Wie ist die Arbeitsplatzgestaltung (Lesehilfen)? Gibt es Gebetsräume, oder ein diverses Essensangebot? Gibt es Betreuungsangebote für Kinder?	• Was meinen Sie damit konkret? • Können Sie noch weitere Anpassungen nennen? • Fallen Ihnen weitere Prozesse ein, die die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitendengruppen berücksichtigen? • Fallen Ihnen vielleicht noch besondere Veranstaltungen ein? • Haben Sie noch weitere Unterstützungsangebote für bestimmte Mitarbeitendengruppen?	Arbeitsorganisation
14. Wie nehmen Sie die Hierarchie sowie die Entscheidungswege in Ihrer Organisation wahr?	Eher stark ausgeprägtes Hierarchiedenken oder flache Hierarchien? Bieten die Hierarchiestrukturen eine Möglichkeit, dass alle Mitarbeitenden ihre verschiedenen Talente in die Arbeitsprozesse einbringen können?	• Wie werden Entscheidungen getroffen? • Welche Bedeutung hat die hierarchische Stellung für die endgültige Entscheidung? • Inwiefern dürfen sich die Mitarbeitenden einbringen? • Hat die hierarchische Stellung einen Einfluss auf den arbeitsalltäglichen Umgang untereinander?	Organisation inklusive Organisationsentwicklung
15. Inwiefern evaluieren Sie Diversity-Kennzahlen und Diversity-Maßnahmen?	Gibt es bestimmte Kennzahlen zu Diversity (Anzahl Diversity-Veranstaltungen, Publikationen, Budget für Diversity, etc)? Benutzen sie bestimmte Instrumente? (Controllingsysteme, Diversity KPIs, Diversity Scorecard)	• Gibt es weitere Indikatoren die sie messen? • Können Sie diese Kennzahl näher erläutern? • Möchten Sie noch etwas ergänzen?	
Kommunikation			
16. Inwiefern machen Sie Ihre internen Diversity-Maßnahmen und die Wichtigkeit von Diversity Management im Allgemeinen publik?	Kommunizieren oder werben Sie bspw. durchgeführte Diversity-Aktivitäten?	• Was meinen Sie damit konkret? • Können Sie noch weitere Aspekte nennen, die Sie publik machen?	Externe Kommunikation

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	Kat.
		• Würden Sie diese Maßnahme noch näher erläutern? • Fällt Ihnen sonst noch etwas ein?	
17. Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit sich hinsichtlich ihrer Interessen auszutauschen und zu vernetzen?	Wir meinen damit besondere Veranstaltungen oder Netzwerke (Kulturabende, Kochkurse, Väternetzwerke, etc.)	• Gibt es weitere Austauschwege? • Gibt es weitere Möglichkeiten sich zu vernetzen? • Wie genau funktioniert dies? • Welchen Effekt hat diese Veranstaltung?	Interne Kommunikation
18. Welche Sprachen werden in der internen Kommunikation genutzt?	In PE-Maßnahmen, Workshops, Seminaren, allgemeine interne Kommunikation	• Fallen Ihnen weitere Beispiele ein? • In welchen Kontexten erfolgt die Kommunikation nicht auf Deutsch? (Workshops etc.)	
Angebots-Zielgruppe			
19. Es scheint, dass Sie mit Ihren Bildungsangeboten primär Experten und Akademiker ansprechen. Inwiefern berücksichtigen Sie auch Nicht-Akademiker mit Ihren Angeboten?	Sprechen Sie gezielt Menschen jeder Bildungsschicht an?	• Was meinen Sie damit konkret? • Können Sie noch weitere Angebote nennen, die Nicht-Akademiker ansprechen? • Würden Sie das noch näher erläutern? • Fallen Ihnen diesbezüglich noch weitere Angebote ein? • Möchten Sie an dieser Stelle noch etwas ergänzen?	Angebotszielgruppe
Back-up: Kulturelle Verankerung			
20. Wie schätzen Sie die Offenheit für Veränderungen in Ihrer Stiftung ein? Woran lässt sich diese erkennen?	Wird (kein) Widerstand gezeigt, wenn neue Programme eingeführt werden? Werden neue Vorschläge angenommen? Wird nach Verbesserungsmöglichkeiten gefragt?	• Können die dafür Beispiele nennen? • Wie zeigt sich die Offenheit noch? • Können Sie dies näher ausführen?	Kultur
21. Welche Werte werden in Ihrer Stiftung als besonders wichtig anerkannt?	Damit können Werte wie Solidarität, Loyalität, Ehrlichkeit, Respekt gemeint sein.	• Gibt es weitere Werte, die für die RLS besonders wichtig sind?	

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen	Kat.
		• Könnten Sie dies weiter ausführen? • Fallen Ihnen diesbezüglich noch weitere Werte ein? • Fallen Ihnen diesbezüglich noch weitere Beispiele ein?	
Offene Ausstiegsfrage: Von meiner Seite war es das, möchten Sie noch irgendwas erzählen was Ihnen wichtig ist, das aber hier in unserem Interview nicht zur Sprache gekommen ist?			

Anhang 4: Leitfaden Gruppendiskussion

Ziel:

1. **Fertigstellung der Analyse:** offene Punkte des Diversity-Kategoriensystems beantworten und bestehende Widersprüche klären
 - a. Wahrnehmung der Mitarbeitermitbestimmung
 - b. Konflikte und Konfliktbewältigung
 - c. Heterogenität in der Teamzusammensetzung
2. **Aufdeckung einer möglichen Homogenität innerhalb der rein deskriptiven Diversity**
 - a. Verbindendes Element (z.B. Werte, Einstellungen), Charakterisierung der Belegschaft
3. **Kultur nach Schein erfassen** (Grundannahmen, Werte und Artefakte) und im Kontext von Diversity interpretieren
 - a. Diversity-Sensibilität
 - b. Wertschätzung von Diversity
 - c. Diskriminierungsfreie und wertschätzende Kommunikation

Vorweg:

- Zustimmung für die Aufzeichnung der Diskussion erbitten; Anonymität der Daten garantieren

Einstieg:

- Frage nach Siezen/Duzen
- Vorstellungsrunde des Moderators sowie der Beobachterinnen und Assistentin
- Knapper Abriss über die Ziele der Gruppendiskussion: Umgang mit Vielfalt im Arbeitsalltag der RLS, Information, dass wir bereits Interviews geführt haben
- Frage nach Aufzeichnung der Gruppendiskussion
- Information: Fragen dürfen jederzeit gestellt werden, Abwechslung der Moderatorinnen, grober Zeitplan, Bitte um Namensschild und Ausreden lassen

Hallo, vielen Dank, dass ihr bei unserer Gruppendiskussion teilnehmt. Wir haben heute einige Aufgaben und Fragen mitgebracht, um mehr über die RLS zu erfahren. Die Fragen und Aufgaben müssen hierbei nicht zwangsläufig miteinander zusammenhängen. Es gibt auch keine richtigen und falschen Antworten. Wir freuen uns über euren Input.

Frage	Methode, Zeit, Moderatorin	Anmerkung
Zum Einstieg haben wir eine kleine, kreative Aufgabe vorbereitet, damit wir euch und euer Team ein wenig besser kennenlernen. Jeder von euch bekommt eine Flipchart auf dem ein Dreieck abgebildet ist. Ihr sollt nun in einem ersten Schritt herausarbeiten, was euch mit eurem Team verbindet. Die Attribute sollen auf der Verbindungslinie vermerkt werden. In einem zweiten Schritt sollt ihr bitte herausarbeiten, was euch mit der RLS verbindet. Die Gemeinsamkeiten könnt ihr auf der entsprechenden Verbindungslinie vermerken. Abschließend möchten wir euch bitten, die verbindenden Elemente zwischen euch, eurem Team und der Organisation in der Mitte des Dreiecks aufzuschreiben. Bitte präsentiert eure Ergebnisse kurz und bündig in 5 Minuten vor der Gruppe.	Flipchart, 15 min Daniela	Jeder soll in Einzelarbeit erarbeiten, was die Belegschaft und die RLS miteinander verbindet. Was ist das verbindende Element trotz der rein deskriptiv aufgedeckten Heterogenität? Was verbindet mich mit dem Team? Was verbindet mich mit dem Arbeitgeber/Stiftung?
Bitte füllt nun den kurzen Fragebogen aus, den wir euch zusätzlich ausgeteilt haben.	Fragebogen, 5 min Daniela	Um die Heterogenität in der Teamzusammensetzung zu erfassen, wird den Mitarbeitenden der Fragebogen zum Ausfüllen vorgelegt. Fragebogen: Teamgröße: _____ Geschlecht: Mann _____ Frau _____ Alter: 20-30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ 51-60 _____ >60 _____ Migrationshintergrund: _____ Familienstand: Ledig _____ Verheiratet _____ in einer Lebenspartnerschaft _____ Kinder: Anzahl der Kollegen mit Kindern _____ ohne Kinder _____
Vorstellung der Ergebnisse	Einzelpräsentation, Nachfragen erlaubt, 30 min, Daniela	
In den Interviews haben wir schon viel über die interne Zusammenarbeit in der RLS erfahren. Nun möchten wir gerne etwas über die externe Zusammenarbeit wissen.	Moderation, 1 min Marisa	

Angenommen, ihr müsstet einen Themenabend zur Flüchtlingsmigration mit der Hans-Seidel-Stiftung organisieren. Wie steht ihr dem gegenüber? Wie würdet ihr vorgehen? Worin seht ihr mögliche Chancen und Herausforderungen?	Diskussion im Plenum, 15 min Marisa	
Pause 20 min	Pause 20 min	
Werte: Im Folgenden möchten wir gerne mehr über das Arbeitsgeschehen in der RLS erfahren.	Moderation, 1 min Melissa	
Was ist in der Zusammenarbeit in der RLS besonders wichtig? Was wünscht Ihr Euch im Umgang miteinander in eurem Arbeitsalltag? Was würdet Ihr in eurem Arbeitsalltag im Umgang miteinander verändern? Was läuft in Eurem Arbeitsalltag nicht so gut?	Fragen im Plenum diskutieren, 30 min Melissa	Was meinst du denn dazu? Hast du andere Erfahrungen gemacht? Möchte noch jemand etwas ergänzen, was nicht zur Sprache gekommen ist?
Konstrukt: Mitbestimmung/Partizipation Wie werden Entscheidungen bei Euch getroffen? Wie ist die Mitbestimmung in der RLS? Bitte nennt Beispiele aus eurem Arbeitsalltag, die das verdeutlichen.	Fragen im Plenum diskutieren, 10 min Melissa	Konstrukte: Mitbestimmung, Konfliktmanagement/ Konfliktbewältigung, Offenheit, Neuerung, für Andersdenkende erarbeiten Werte, die zur Überleitung genutzt werden können: • Mitbestimmung und Hierarchieempfindung: Koordination, Regeltreue & Vorschriftengehorsam, Prozesstreue, feste Pläne und Programme, starre Strukturen, Hierarchien, Ordnungsbewusstsein, Kontrolle, Berechenbarkeit, Partizipation
Konstrukt: Offenheit Wie bewertet ihr die Offenheit in der RLS? Bitte gebt einige Beispiele für Eure Beurteilung.	Fragen im Plenum diskutieren, 10 min Julia	• Offenheit: Anpassungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Spontaneität, Reaktionsfähigkeit, Aufmerksamkeit, Flexibilität, Chancen erkennen, Wandlungsfähigkeit, Proaktivität, Innovation, Entwicklung erkennen, Risiken eingehen, Eigeninitiative, Chancen suchen, Zukunftsgestaltung, Status quo hinterfragen
Konstrukt: Konflikt Wie geht ihr in euren Teams mit Konflikten um? Nennt Beispiele aus eurem Arbeitsalltag. Überlegt euch eine Situation aus eurem Alltag, welche dies zeigt(e).	Fragen im Plenum diskutieren, 10 min Julia	• Umgang mit Konflikten: Zusammenhalt, Identifikation, Teamgeist, Soziale Integration, Vertrauen, Zugehörigkeit, Kooperation, Kollektive Vision, Gemeinsame Mission, Selbstinitiative, Moralische Werte, Verantwortlichkeit, Selbstverwirklichung
Artefakte: Wie war es, als ihr damals in die RLS gekommen seid. Wie habt ihr euch gefühlt? Habt Ihr euch direkt als Teil des Teams gefühlt? Was hat euch irritiert? Was hat sich seitdem für Euch persönlich im Arbeitsalltag mit der Zeit verändert? Welche Feste für die Mitarbeiter gibt es?	Offene Frage, Diskurs, 20 min, Marisa	Quelle: Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur, S.69

Grundannahmen:

Wer seinen Kollegen vertraut, ist bei uns ...
Bei uns nimmt man nur den ernst, der ...
Erfolg ist bei uns das Ergebnis von ...
Mitarbeiter, die etwas bewegen wollen, gelten bei uns als ...
Wer bei uns etwas bewegen (oder verändern) will, der ...
Der ideale Mitarbeiter ist für uns ...
Die ideale Führungskraft ist für uns ...
Wenn ein Mitarbeiter bei uns etwas anders macht als üblich, dann ...
Wenn ein Mitarbeiter bei uns etwas nicht kann, dann ...
Mitarbeiter lassen sich motivieren durch ... (wenn „Geld“ als Antwort, dann „und?“ nachfragen)

Anfang eines Satzes
aufschreiben auf Flip-
chart und durch die
Gruppe per Zuruf der
Reihe nach vervollstän-
digen lassen (Doppel-
nennungen, 10 min,
Marisa

Quelle: Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur, S.69-70

Ausstieg:

Vielen Dank für eure Teilnahme und das anregende Gespräch. Von unserer Seite was das jetzt erst einmal alles. Gibt es von eurer Seite aus noch etwas, was ihr ergänzen wollt?

Diskrepanzen aus den Interviews:

- Hierarchiewahrnehmung und Partizipation: Werden die kommunizierten flachen Hierarchien und Mitbestimmungsrechte auch von den Mitarbeitenden wahrgenommen? Ist die RLS hierarchisch organisiert und top-down gesteuert?

Werte aus den Interviews:

- Offenheit, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, Commitment, Identifikation, Partnerschaftlichkeit, Selbstverwirklichung, Fairness, Respekt, Partizipation, Solidarität

Anhang 5: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl 2013

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, zum Beispiel: Ich gehe heuer auf das Oktoberfest.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise „Er hatte noch so’n Buch genannt“ wird zu „Er hatte noch so ein Buch genannt“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, beispielsweise: „bin ich nach Kaufhaus gegangen“.
3. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“. „Ganze“ Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
5. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert.
6. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als „mhm (bejahend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.
7. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.
8. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
9. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
10. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. Zum Beispiel: (Xylomethanolin?). Generell werden alle unverständlichen Stellen mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine Zeitmarke gesetzt ist.
11. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z.B. Gruppendiskussion) wird dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet (z.B. „B1:“, „Peter:“).
12. Das Transkript wird als Rich Text Format (.rtf-Datei) gespeichert. Benennung der Datei entsprechend des Audiodateinamens (ohne Endung wav, mp3). Beispielsweise: Interview_04022011.rtf oder Interview_schmitt.rtf

(Dresing & Pehl, 2013: 21-24)