

# Kulturelle Vielfalt aktiv gestalten!

Informationsbroschüre  
über das Selbstbewertungsinstrument Kulturelle Vielfalt in Betrieben

Förderprogramm "Integration durch Qualifizierung IQ"

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule Niederrhein

SO.CON Social Concepts

Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit



### IQ Teilprojekt

"Kulturelle Vielfalt in Betrieben"

### Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Beate Küpper

### Autorinnen

Beatrix Bos-Firchow, Beate Küpper, Lisa Schopen, Nicole Schreiber, Ariane Schulz  
unter Mitarbeit von Esther Roth

### Layout, Grafiken & Foto

Nicole Schreiber

### Homepage

[www.hs-niederrhein.de/forschung/socon/projekte/kuvi](http://www.hs-niederrhein.de/forschung/socon/projekte/kuvi)

Alle Rechte vorbehalten.

© Dezember 2015

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



# Inhalt

■	Das Projekt "Kulturelle Vielfalt in Betrieben"	4
■	Was (kulturelle) Vielfalt bedeutet	5
■	Jede Person ist vielfältig	5
■	Kulturelle Vielfalt und soziokultureller Hintergrund	5
■	Vorteil Vielfalt	6
■	Verwendete Literatur und weiterführende Hinweise	7
■	Das Selbstbewertungsinstrument	8
■	Prozess der Selbstbewertung	8
■	Workshops mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen	11
■	5-Stufen-Prozess der aktiven Gestaltung kultureller Vielfalt	11
■	Aufbau des Selbstbewertungsinstruments Kulturelle Vielfalt in Betrieben	12
■	Bearbeitung des Selbstbewertungsinstruments	13
■	Selbstbewertungsfragen zum Thema "Sprache(n) am Arbeitsplatz"	16

## Das Projekt "Kulturelle Vielfalt in Betrieben"

### Info

#### **Menschen mit Migrationsgeschichte (Migrationshintergrund)**

Damit sind Menschen gemeint, die selbst oder deren Eltern/Elternteil nach Deutschland eingewandert sind und in Deutschland geborene Menschen mit ausländischem Pass.

#### **Geschlechtergerechte Schreibweise**

Wenn wir von Migrant\*innen oder Mitarbeiter\*innen sprechen, sind alle Personen gemeint, unabhängig von ihrem Geschlecht.

Deutschland ist ein Einwanderungsland, in dem Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturen zusammen leben und arbeiten. In Deutschland haben 16 Millionen Menschen eine Migrationsgeschichte, dies sind 20% der Bevölkerung. In Nordrhein-Westfalen sind 4 Millionen Menschen eingewandert, das sind 25% der Einwohner\*innen (Mikrozensus 2014). Darüber hinaus verzeichnet Deutschland eine Neuzuwanderung sowohl aus EU-Ländern als derzeit auch vermehrt von geflüchteten Menschen aus Kriegs- und Krisengebieten. Vielfältige Faktoren führen dazu, dass Migrant\*innen doppelt so stark von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Aufgrund des demographischen Wandels mit einem zunehmenden Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte, immer mehr alten und immer weniger jungen Menschen und dem damit einhergehenden Fachkräftebedarf gewinnen gut qualifizierte Menschen mit Migrationsgeschichte für die Wirtschaft enorm an Bedeutung.

Die nachhaltige Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationsgeschichte ist seit 2005 erklärtes Ziel des bundesweiten IQ-Förderprogramms (Integration durch Qualifizierung), zu dem auch das Projekt „Kulturelle Vielfalt in Betrieben“ gehört. Im Rahmen der aktuellen Förderperiode (2015-2018) stehen dabei drei Bereiche im Blickpunkt, um eine bildungsadäquate Beschäftigung zu erwirken: die Anerkennungsberatung zu im Ausland erworbenen Berufsabschlüssen, Qualifizierungsmaßnahmen, um die Anerkennung zu erreichen und nicht zuletzt die Interkulturelle Kompetenzentwicklung von Arbeitsmarktakteur\*innen. Denn eine nachhaltige Integration kann nur gelingen, wenn dies als beidseitiger Prozess verstanden und gelebt wird. Es gilt, die kulturelle Vielfalt zu fördern und wertzuschätzen, das Potenzial von Vielfalt zu nutzen und durch die Anerkennung von Unterschiedlichkeit gleichberechtigte Teilhabe in Einrichtungen, Betrieben und in der Gesellschaft zu ermöglichen.

Das Projekt „Kulturelle Vielfalt in Betrieben“ befasst sich mit Strukturen von Unternehmen und richtet sich an die Mitarbeitenden. Es zielt auf die bewusste Gestaltung von kultureller Vielfalt unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden mit und ohne Migrationsgeschichte, in allen Arbeitsbereichen und auf allen Arbeitsebenen. Im Projekt wurde dazu ein Selbstbewertungsinstrument (SBI) entwickelt, mit dessen Einsatz es Betrieben ermöglicht wird anhand eines Themenrasters die Situation im eigenen Unternehmen zu beleuchten und hilfreiche Maßnahmen zu entwickeln. Der gesamte Prozess wird durch den Betrieb selbst gesteuert. Basierend auf den Kriterien des EFQM Excellence Modell 2013 unterstützt das Selbstbewertungsinstrument eine betriebsinterne Entwicklung. Um den Zeitaufwand für die Anwendung zu begrenzen, wird die Anbindung an das bestehende Qualitätsmanagement von Betrieben angestrebt.

Die vorliegende Broschüre stellt den Aufbau des Selbstbewertungsinstruments und den Ablauf eines Selbstbewertungsprozesses vor. Am Beispiel des Themas „Sprache(n) am Arbeitsplatz“ wird dies noch einmal konkret veranschaulicht. Zuvor werden zum gemeinsamen Verständnis einige Begriffe im Zusammenhang mit Vielfalt in Betrieben näher erläutert.

### Info

Das **EFQM Excellence Modell 2013** ist ein Qualitätsmanagementsystem, das von der European Foundation for Quality Management entwickelt wurde. Weitere Informationen unter: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## Was (kulturelle) Vielfalt bedeutet

### Jede Person ist vielfältig

Jede Person ist einzigartig und unterscheidet sich in ihren individuellen Eigenschaften von anderen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das auch in Betrieben Anwendung findet, benennt einige dieser Merkmale und fordert dazu auf, Diskriminierung entlang dieser Merkmale zu verhindern (§1 AGG): Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung, sexuelle Identität und Behinderung. Verbreitete Modelle zu Diversity bzw. Diversity-Dimensionen beziehen auch weitere Aspekte wie Ausbildung, Berufserfahrung, Lohn oder Familienstand zur Beschreibung von Vielfalt ein. Anders als diese Merkmale, lassen sich die oben genannten Eigenschaften jedoch nur sehr schwer oder gar nicht verändern. Ihnen wird oftmals eine große und manchmal auch übergroße Bedeutung für die Persönlichkeit einer Person unterstellt.

Unabhängig davon, inwieweit sich Menschen mit bestimmten Merkmalen identifizieren oder für sich selbst wichtig finden, werden ihnen diese von anderen Menschen zugewiesen. So kann jemand als „christlich“ oder „muslimisch“ eingestuft werden, obwohl er oder sie vielleicht gar nicht religiös ist. Eine Person mit einem „ausländisch“ klingenden Namen kann von anderen Menschen als „Ausländer\*in“ bezeichnet werden, obwohl diese Person in Deutschland geboren wurde, die deutsche Staatsbürgerschaft besitzt und sich völlig „deutsch“ fühlt.

### Kulturelle Vielfalt und soziokultureller Hintergrund

Vielfalt in Betrieben bezieht sich in diesem Projekt besonders auf *kulturelle* Unterschiede von Mitarbeiter\*innen. Zu den Merkmalen, die mit dem soziokulturellen Hintergrund zusammenhängen, gehören das Land, die Region, die Kultur und die Religion, in der eine Person ihre Wurzeln hat. Diese haben von Person zu Person in unterschiedlichem Grad Einfluss auf die Sozialisation (die Art und Weise wie jemand aufwächst, erzogen und geprägt wird), auf die Bildung, Wertvorstellungen, Lebensart, Sprache, Gewohnheiten und Bräuche.

Kultur meint das Zusammenspiel dieser Prägungen und Sichtweisen von Menschen, die aus derselben Kultur stammen und diese mal mehr oder weniger miteinander teilen. Das Bild von einem Eisberg verdeutlicht, wie Kultur gesehen werden kann. Einige Aspekte sind sichtbar, sie schwimmen an der Oberfläche. Viele liegen allerdings unter der Wasseroberfläche und scheinen auf den ersten Blick verborgen. So sind zum Beispiel die Sprache, die Kleidung, die Esskultur oder die Kunst und Literatur einer Gemeinschaft offen sichtbar. Die Grundannahmen,

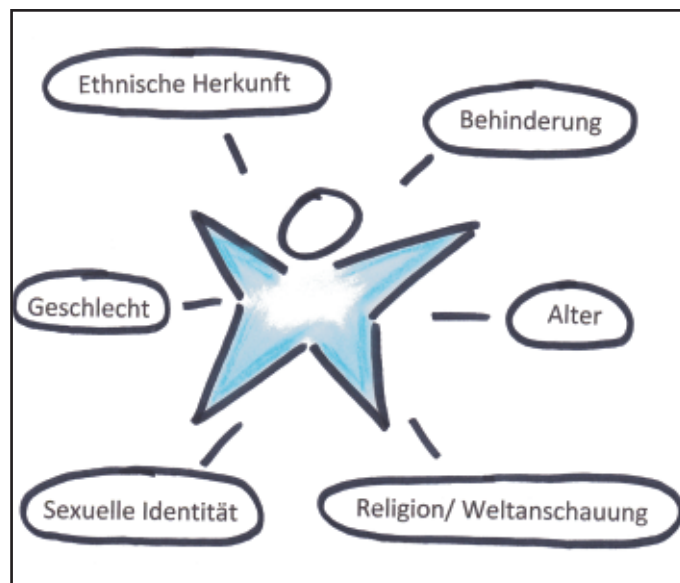


Abbildung 1: Die personenbezogenen Merkmale von Vielfalt des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)

### Info

**Kultur** ist ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen und Symbolen, mit denen Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren, ihren Alltag bewältigen und sich verständigen.



## Info

**Kulturelle Vielfalt** ist die Existenz von vielfältigen soziokulturellen Hintergründen innerhalb und zwischen menschlichen Gruppen und Gesellschaften.

### Zum soziokulturellen Hintergrund gehören:

- Bildung
- Erziehung/ Sozialisation
- Migrationserfahrung
- Sprache
- Einkommen
- gesellschaftl. Stellung
- Milieuzugehörigkeit
- dörflicher oder städtischer Lebensraum

## Info

**Kulturalisierung** meint, Kultur als Erklärungsgrundlage für (individuelle) Handlungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Konflikte oder Ausdrucksweisen heranzuziehen und dabei andere Erklärungen wie z.B. die Persönlichkeit oder die jeweilige Situation außer Acht zu lassen.

die die Menschen mehr oder weniger teilen, wie Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, Moralvorstellungen oder auch Körpersprache sind unsichtbar bzw. eher indirekt wahrnehmbar. Gleiches gilt auch in Betrieben: das Leitbild, die Organisationsstrukturen oder auch das Logo und die Ausstattung eines Betriebes sind für Außenstehende sichtbar. Die Arbeitshaltung oder Arbeitsmotivation, das Problemlöseverhalten oder

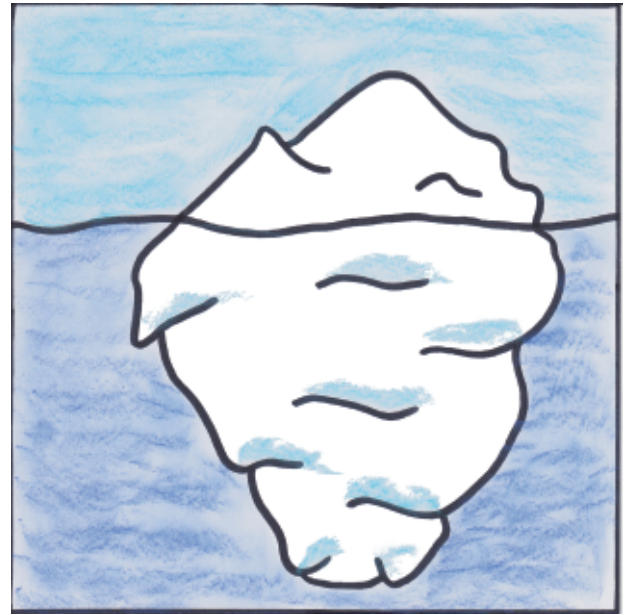


Abbildung 2: Eisberg als Modell für Kultur

auch die Vorstellungen von Führungsqualität etc. liegen unter der Oberfläche. Hinzu kommt die Vielfältigkeit der einzelnen Mitarbeiter\*innen.

Bei der Förderung und Wertschätzung von kultureller Vielfalt ist zu beachten, dass diese nicht vorschnell als Ursache für Verhaltensweisen und Schwierigkeiten im sozialen Umgang vorgeschoben wird. Der Begriff Kulturalisierung beschreibt die Problematik, soziale Konflikte vorrangig über kulturelle Unterschiede zu erklären. Soziale Ungleichheiten und weitere mögliche Ursachen, die zum Beispiel auch in der jeweiligen Gestaltung von Arbeitsabläufen oder der Form der Weitergabe von Informationen liegen können, werden ausgeblendet und die Unterschiede auf die kulturelle Herkunft reduziert.

### Vorteil Vielfalt

Ein gutes Team zeichnet sich durch ein gemeinsames Verständnis von Zielsetzungen und der Zusammenarbeit zur Erreichung dieser Ziele aus. Arbeitgeber\*innen können durch die Zusammensetzung von Teams aktiv Einfluss darauf nehmen, in welcher Weise diese Ziele erreicht werden. In vielfältig zusammengesetzten Teams kommen unterschiedliche Mitarbeiter\*innen mit ihren jeweils unterschiedlichen Kompetenzen, Herangehensweisen und Perspektiven zusammen. Das bietet insbesondere bei der Bewältigung komplexer Aufgaben Vorteile, dazu kann z.B. auch die Arbeit mit vielfältigen Klient\*innen gehören. Umgekehrt fällt in homogenen Teams die Kommunikation in der Regel leichter, da die Gruppenmitglieder ähnlich(er) denken, kommunizieren und handeln. Dadurch besteht geringeres Konfliktpotenzial. Ähnlich zusammengesetzte Teams finden so leichter zusammen und arbeiten harmonischer. Vielfältig zusammengesetzte Teams erfordern aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen vielleicht mehr Abstimmung und Aushandlung, was höheren Zeitaufwand und auch Kontroversen mit sich bringen kann. Durch diese Prozesse finden heterogene Teams häufig kreativere Lösungen und laufen weniger Gefahr, einseitig zu denken. Eine Schlüsselkompetenz

in der gelingenden Zusammenarbeit vielfältiger Teams ist die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Diese Toleranz anderer Standpunkte führt zu einer generellen Offenheit gegenüber neuen Ideen und Denkweisen. Daher können heterogene Teams gegenüber homogenen Teams eine höhere Flexibilität, Innovationskraft und Konfliktlösungsfähigkeit erreichen. Für den Betrieb ist diese Arbeitsweise besonders ressourcenorientiert, da sich alle Mitarbeiter\*innen mit ihren Fähigkeiten einbringen können.

Ein wertschätzender Umgang mit allen Mitarbeiter\*innen einer Einrichtung wirkt sich besonders positiv auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der gesamten Belegschaft aus und ist schlussendlich Ausdruck einer aner kennenden Unternehmenskultur. Dies verringert Fehlzeiten und ist ein Gewinn für die Personalbeschaffung und Personalbindung.

Das Image eines Betriebes ist nicht nur attraktiv für Mitarbeiter\*innen, sondern auch für Kund\*innen. Durch ein Image, das kulturelle Vielfalt bejaht, können neue Kund\*innen gewonnen werden und die Identifikation bereits bestehender Kund\*innengruppen mit den Leistungen des Betriebes verstärkt werden. Neben demokratischen und ethischen Gründen, Menschen gleichwertig zu behandeln und nicht zu benachteiligen, gibt es also viele starke Argumente für eine vielfältig zusammengesetzte Einrichtung.



Abbildung 3: Vielfalt in Betrieben

## Verwendete Literatur und weiterführende Hinweise

*Allport, Gordon W.*: Die Natur des Vorurteils, Übersetzung Köln 1971.

*Auernheimer, Georg (Hrsg.)*: Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, Wiesbaden 2002.

*Brodén, Anne*: Anmerkungen zur Aktualität der Ungleichheit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 16-17/2002, S. 7-10.

*European Foundation for Quality Management (Hrsg.)*: EFQM Excellence Modell 2013, 2012.

*Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus*: Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen, in: neue praxis, 5/2002, S. 511-521.

*Pelinka, Anton (Hrsg.)*: Vorurteile: Ursprünge, Formen, Bedeutung, Berlin 2012.

*Statistisches Bundesamt*, online unter: [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

*Tajfel, Henry/ Turner, John C.*: The social identity theory of intergroup behavior, in: Worchel, Stephen/ Austin, William G. (Hrsg.): Psychology of intergroup relations, Chicago 1979/86, S. 7-24.

*Van Keuk, Eva/ Ghaderi, Cinur/ Joksimovic, Ljiljana/ David, Dagmer M. (Hrsg.)*: Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern, Stuttgart 2010.

*Zick, Andreas/Küpper, Beate/Hövermann, Andreas*: Die Abwertung der Anderen. Eine europäische Zustandsbeschreibung zu Intoleranz, Vorurteilen und Diskriminierung, Hrsg. Friedrich-Ebert-Stiftung 2011.

## Das Selbstbewertungsinstrument

Für die Gestaltung kultureller Vielfalt in Betrieben gibt es keinen allgemeingültigen goldenen Weg – jeder Betrieb ist ebenso vielfältig wie seine Mitarbeiter\*innen. Genau an diesem Punkt setzt das Selbstbewertungsinstrument an, denn es passt sich den Strukturen und Prozessen des Betriebs an. Expert\*innen sind hier die eigenen Mitarbeiter\*innen. Sie haben ein detailliertes Fachwissen über Abläufe und Organisation im eigenen Betrieb.

Das Instrument zur Selbstbewertung der kulturellen Vielfalt in Betrieben ist auf der Grundlage des EFQM Excellence Modells 2013 der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt worden. Das EFQM Excellence Modell 2013 ist ein Qualitätsmanagementsystem, das die Einrichtung ganzheitlich und umfassend in den Blick nimmt und eine kontinuierliche Verbesserung als dauerhaftes Ziel in der Einrichtung anstrebt.

Mithilfe von im Projekt entwickelten Fragen, die die kulturelle Vielfalt des Betriebs untersuchen, arbeiten Mitarbeiter\*innen aus allen Arbeitsbereichen und Ebenen an einer Analyse des Ist-Stands im Betrieb. Aus dieser Analyse heraus können die Mitarbeiter\*innen selbst Stärken und Verbesserungspotentiale des Betriebs erkennen und diese als Grundlage für die Entwicklung von konkreten Ideen und Handlungsempfehlungen nutzen, die gezielt auf den Betrieb abgestimmt sind. Dieses Verfahren der kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen führt nicht nur zu einer kontinuierlichen Verbesserung, sondern fördert durch die aktive Beteiligung der eigenen Mitarbeiter\*innen auch deren Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen. Der praxisorientierte Ansatz setzt bei bestehenden Ordnungen an und lässt dem Betrieb Raum, den Aufwand selbst zu steuern. So können Prioritäten in der Auswahl der Verbesserungsprojekte gesetzt sowie die Art und Weise der Umsetzung selbst gelenkt werden.

Das Selbstbewertungsinstrument ist dabei modular aufgebaut. Es kann zum einen nach den Kriterien des EFQM Excellence Modells bearbeitet werden, dazu gehören z.B. Führung, Strategie, Mitarbeiter\*innen oder Prozesse. Zum anderen können auch inhaltliche Themenpakete bearbeitet werden, die sich jeweils mit speziellen Einzelthemen beschäftigen. Ein Beispiel für ein inhaltliches Einzelthema ist „Sprache(n) am Arbeitsplatz“ das in dieser Broschüre einmal beispielhaft vorgestellt wird. Vorab wird jedoch das Selbstbewertungsinstrument und der Prozess einmal im Allgemeinen vorgestellt.

### Prozess der Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist ein Verfahren zur Sicherung und zur Weiterentwicklung der Gestaltung der kulturellen Vielfalt in Betrieben. Durch ihren prozesshaften Charakter ist eine kontinuierliche Verbesserung im Bereich des gewählten Themas gewährleistet. Dabei wird ausgehend von einer Beschreibung der aktuellen Vorgehensweise analysiert, inwiefern es miteinander abgestimmte und grundlegende Regelungen zum Thema gibt und wie diese umgesetzt werden. Zusätzlich wird die Umsetzung geprüft, vor allem auch ob nach Prüfung der Methode eine mögliche Verbesserung erfolgt. Mit Hilfe dieser Betrachtung werden



Abbildung 4: An der Selbstbewertung arbeiten Mitarbeiter\*innen aus allen Hierarchieebenen und Arbeitsbereichen mit.



Fortschrittsprojekte angestoßen und durchgeführt. Um Entwicklungen festzustellen, neue anzustoßen und eine erfolgreiche Durchführung der Selbstbewertung zu etablieren, sollte der Prozess ca. alle 2-3 Jahre wiederholt werden.

Da ein umfassender Bestand an Analysefragen existiert, bietet sich ein schrittweises Vorgehen durch die Bearbeitung von Modulen an. Wie bereits erwähnt kann dies strukturell an Hand der grundlegenden EFQM-Kriterien erfolgen oder durch die Bearbeitung von inhaltlichen Einzelthemen. Im Anhang finden Sie als Beispiel für ein Modul die Fragen des Themas „Sprache(n) am Arbeitsplatz“.

Im Folgenden stellen wir Ihnen nun empfehlenswerte Elemente für eine erfolgreiche Implementierung und eine wirksame Durchführung der Selbstbewertung zur Gestaltung der kulturellen Vielfalt im Betrieb dar. Am Beginn eines Selbstbewertungsprozesses steht ein Vorgespräch mit Leitungskräften. Dies dient dazu sich mit dem Instrument vertraut zu machen, vor allem aber um eine Zielsetzung für die Selbstbewertung festzulegen und die nächsten organisatorischen Schritte zu planen. Im zweiten Schritt müssen die Mitarbeiter\*innen über das Vorgehen informiert werden. Dies sollte sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgen.

Das zu bearbeitende Modul wird zuerst mit Leitungskräften in einem Workshop bearbeitet und in einem weiteren Workshop mit Mitarbeiter\*innen. Die Ergebnisse des ersten Workshops fließen in den zweiten Workshop ein.

Die Ergebnisse beider Workshops werden in einem Protokoll festgehalten. Dies bildet die Grundlage für ein Evaluationsgespräch mit den Leitungskräften, bei dem die Ergebnisse besprochen und konkrete Schritte zur Umsetzung der Verbesserungsideen geplant werden. Darüber hinaus wird ggfs. vereinbart, welche weiteren Selbstbewertungsmodule bearbeitet werden und wann eine erneute Überprüfung des eben bearbeiteten Moduls erfolgen soll. Der Prozess wird nachfolgend dargestellt.

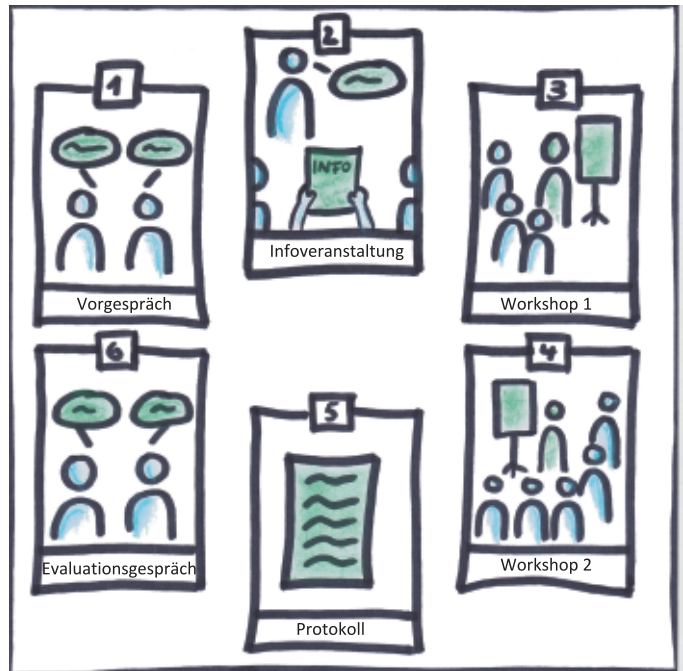


Abbildung 5: Wichtige Elemente eines Selbstbewertungsprozesses

## A. Vorgespräch mit Leitungskräften

Darstellung des Selbstbewertungsprozesses <i>Informationen zur Selbstbewertung</i>	Vorstellung
Ziele der Selbstbewertung <i>Welche Ziele möchte sich der Betrieb mit der Selbstbewertung setzen?</i> <i>Welche Themen und dazugehörige Fragen sollen bearbeitet werden?</i>	Zielvereinbarung
Organisatorisches <i>Wann sind mögliche Termine?</i> <i>Wer sind mögliche Teilnehmer*innen?</i>	Durchführung

## B. Informationsveranstaltung im Betrieb

Begrüßung	Vorstellung des Prozesses der Selbstbewertung <i>Informationen zur Selbstbewertung</i> <i>Gibt es Freiwillige, die an der Selbstbewertung mitarbeiten möchten?</i>
Information	Austeilen eines Informationspapiers <i>Alle Informationen für die Mitarbeiter*innen zum Nachlesen</i>

## C. Workshop mit Führungskräften

Begrüßung	Eröffnung und Einführung <i>Begrüßung und Vorstellung des Ablaufplans des Workshops</i>
Entwicklung	Bearbeitung der Fragen <i>Gemeinsame Beantwortung der Fragen</i>
Bewertung	Bewertung der Antworten <i>Betrachtung der Antworten nach vorgegebenen Kriterien</i>
Reflexion	Stärken und Verbesserungspotentiale des Betriebs <i>Diskussion der Ergebnisse und Entwicklung weiterführender Ideen</i>

## D. Workshop mit Mitarbeiter\*innen

Begrüßung	Eröffnung und Einführung <i>Begrüßung und Vorstellung des Ablaufplans des Workshops</i>
Entwicklung	Bearbeitung der Fragen <i>Gemeinsame Beantwortung der Fragen und Vergleichen mit den Ergebnissen des Workshops mit den Führungskräften</i>
Bewertung	Bewertung der Antworten <i>Betrachtung der Antworten nach vorgegebenen Kriterien</i>
Reflexion	Stärken und Verbesserungspotentiale des Betriebs <i>Diskussion der Ergebnisse und Entwicklung weiterführender Ideen</i>

## E. Dokumentation

Ergebnisse	Verschriftlichung der Ergebnisse der beiden Workshops in Form eines Protokolls
------------	--

## F. Evaluationsgespräch mit Führungskräften

Reflexion	Auswertung der Workshopergebnisse und des Gesamtprozesses <i>Präsentation des Protokolls und Rückmeldungen der Führungskräfte</i>
Entscheidung	Festlegung der durchzuführenden Maßnahmen <i>Besprechung des Maßnahmenplans und Umsetzungsplanung</i>
Ausblick	Planung weiterer Selbstbewertungen <i>Wann soll die erneute Selbstbewertung dieser Themen stattfinden? (ca.2-3 Jahre)</i> <i>Welche weiteren Themen sollen Inhalt der nächsten Selbstbewertung sein?</i>

## Workshops mit Leitungskräften und Mitarbeiter\*innen

Der Umfang und die Dauer der Workshops werden auf die Verhältnisse des Betriebs zugeschnitten. Im Vorfeld eines Workshops beantworten die Teilnehmer\*innen die zu bearbeitenden Fragen zunächst einmal für sich selbst. Ziel ist, verschiedene Perspektiven durch die verschiedenen Sichtweisen der Teilnehmer\*innen zu gewinnen und gleichzeitig den Workshop damit vorzubereiten. Im Workshop selbst tauschen sich die Teilnehmer\*innen zu den jeweiligen Fragen aus und sollen zu einer gemeinsamen Antwort finden. Diese Antwort wird anschließend nach bestimmten Bewertungskriterien analysiert. Auch diesen Schritt machen die Teilnehmer\*innen zunächst allein, um im Anschluss eine gemeinsame Bewertung zu finden. Auf Basis dieser Analyse werden nun gemeinsam Stärken und Verbesserungspotentiale des Betriebs gesucht, um bereits im Workshop mit allen Teilnehmer\*innen Ideen und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten und zu planen. Eine schrittweise Anleitung finden Sie auf den nächsten Seiten der Broschüre.

Dieses Prinzip basiert zum einen auf der Vorgehensweise des EFQM Excellence Modells 2013, zum anderen wurde ein 5-Stufen-Prozess zu hilfreichem Verhalten in Notsituationen im Projekt Kulturelle Vielfalt in Betrieben auf die aktive Gestaltung kultureller Vielfalt übertragen.

### 5-Stufen-Prozess der aktiven Gestaltung kultureller Vielfalt

Der 5-Stufen Prozess lässt sich gewinnbringend als allgemeines Handlungsmodell verstehen und in angepasster Form bei der aktiven Gestaltung kultureller Vielfalt in Betrieben anwenden. Die 5 Stufen sind:

1. *Wahrnehmung*: Ich sehe eine Situation.
2. *Interpretation*: Ich deute eine Situation.
3. *Verantwortungsübernahme*: Ich entscheide mich in dieser Situation zu handeln.
4. *Kennen von Handlungsoptionen*: Ich überlege, welche Möglichkeiten zu handeln ich habe.
5. *Aktive Umsetzung von Maßnahmen*: Ich entscheide mich für eine Möglichkeit und setze diese um.

Wenn Sie sich nun einmal beispielhaft eine Notfallsituation vor Augen führen, in der Sie geholfen haben, werden Sie merken, dass die einzelnen Stufen manchmal nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden sind, sondern teilweise ineinander übergehen.

In der Selbstbewertung geht es auch darum durch die Beschreibung der Situation zunächst die Wahrnehmung für diese zu schärfen. Der zweite Schritt, die Bewertung der Beschreibung, unterstützt die Teilnehmer\*innen dabei, ihre Beschreibung zu deuten. Ein zusätzlicher Schritt in der Interpretation ist die Sammlung von Stärken und Verbesserungspotentialen.

Sobald nun im Workshop Ideen entwickelt werden, wie eine Situation verbessert werden kann, sind die Stufen „Verantwortungsübernahme“ und „Kennen von

## Info

Dieser **5-Stufen-Prozess** ist ursprünglich in der sozialpsychologischen Forschung zum hilfreichen Verhalten in Notsituationen entwickelt und in diesem Zusammenhang vielfach untersucht worden (basierend auf den Arbeiten von Darley & Latane, 1968). Er wurde bereits erfolgreich auf die Förderung von Zivilcourage übertragen.

Handlungsoptionen“ erreicht. Dabei wird die Verantwortung implizit durch die aktive Teilnahme an den Überlegungen zu Verbesserungen übernommen. Am Schluss steht nun noch die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen.

### Aufbau des Selbstbewertungsinstruments Kulturelle Vielfalt in Betrieben

Das Selbstbewertungsinstrument umfasst neun strukturelle Module, sogenannte Kriterien, die den Betrieb in seiner Gesamtheit betrachten. Diese Kriterien basieren auf dem EFQM Excellence Modell 2013.

Im Einzelnen sind diese:

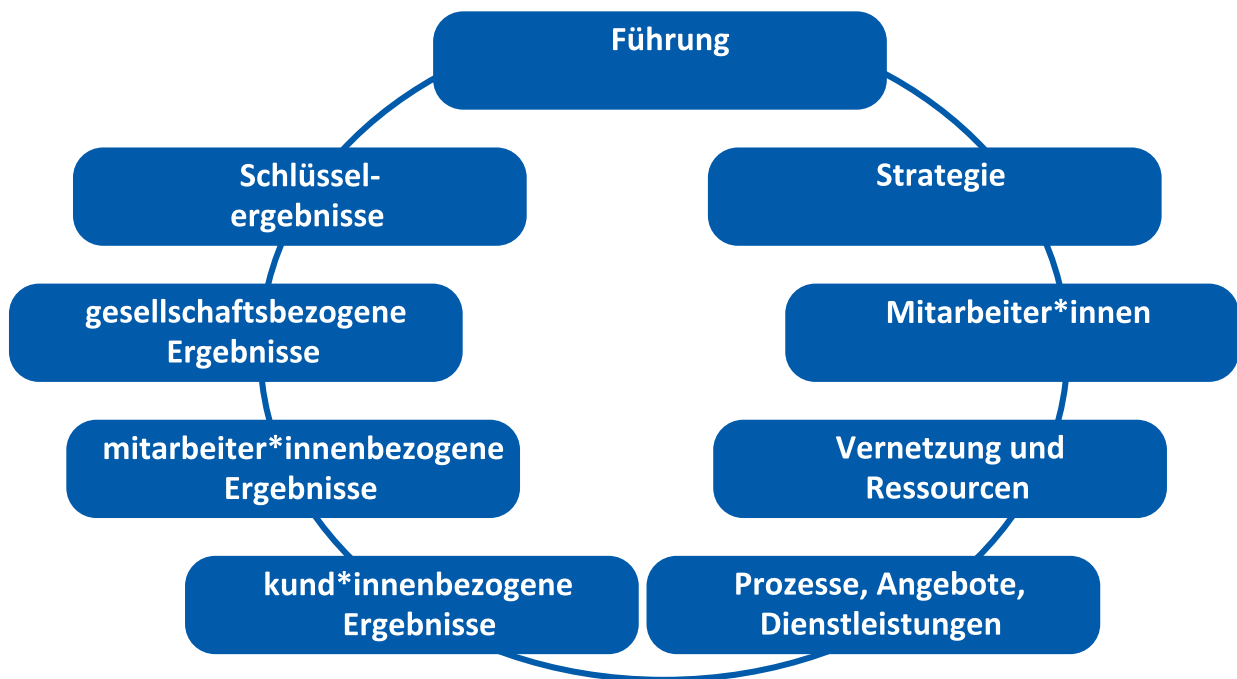


Abbildung 6: Kriterien des Selbstbewertungsinstruments Kulturelle Vielfalt in Betrieben

Die ersten fünf Kriterien (Führung, Strategie, Mitarbeiter\*innen, Vernetzung und Ressourcen, Prozesse, Angebote und Dienstleistungen) beschreiben dabei, was im Betrieb *getan wird*. Dem gegenüber beschreiben die anderen vier Kriterien (kund\*innenbezogene, mitarbeiter\*innenbezogene, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse), *welche Ergebnisse* das Handeln des Betriebs hat und welche Entwicklungen aus diesen Ergebnisse ablesbar sind.

Erfolgt eine Bearbeitung des Selbstbewertungsinstruments aufgrund dieser Struktur, so ist es empfehlenswert mit dem Kriterium Strategie zu beginnen, da dieses die Grundlage für das Vorgehen in allen weiteren Kriterien bildet. Auch bei einer Bearbeitung nach inhaltlichen Modulen werden alle diese Strukturelemente besprochen.

Die Inhalte, die sich hinter den einzelnen Kriterien verbergen, werden jeweils zu Beginn jeder Seite in einem kleinen Info-Kästchen beschrieben. Links ist beispielhaft das Kriterium Führung dargestellt. Daraus wird ersichtlich, dass jedes Kriterium wiederum verschiedene Aspekte umfasst. Auf diese Aspekte beziehen sich die Fragen, die es während einer Selbstbewertung zu beantworten gilt. Wie die Fragen gestaltet sind, zeigen wir Ihnen auf der nächsten Seite.

### Führung



Hier geht es darum, wie Führungskräfte Ihrer Einrichtung den Alltag und die Zukunft der kulturellen Vielfalt in Ihrer Einrichtung dauerhaft gestalten und umsetzen und als Vorbilder für respektvolles und anerkennendes Miteinander handeln und Vertrauen schaffen.

Beispiel für die Erklärung zu einem Kriterium

### Bearbeitung des Selbstbewertungsinstruments

Im ersten Schritt der Arbeit mit dem Selbstbewertungsinstrument erfolgt die Beantwortung einer ausgewählten Frage des zu bearbeitenden Moduls/ Kriteriums. Jede Frage ist so formuliert, dass die Antwort eine Beschreibung einer Vorgehensweise oder eines Ablaufs erfordert. Mit Hilfe dieser Wie-Fragen wird ein prozesshaftes Denken und Beschreiben angeregt. Unterstützt wird dies durch das Formulieren in ganzen Sätzen. Diese ausformulierten Beschreibungen sind auch nach einigen Jahren noch nachvollziehbar, beispielsweise bei einer erneuten Selbstbewertung.

Beispiel

<b>Frage 1</b>	<b>Wie wird sichergestellt, dass Informationen für alle Mitarbeiter*innen in Ihrem Betrieb zwischen allen Ebenen und Arbeitsbereichen verständlich weitergegeben werden?</b>
<b>Antwort:</b>	
 <p>Hier ist Platz für Ihre Antwort.</p>	<p>Tragen Sie hier bitte das Bearbeitungsdatum ein.</p> <p style="text-align: center;">                   Bearbeitet am:             </p>

Schritt 1  
Beantwortung  
der Frage

Bei der Beantwortung muss darauf geachtet werden, dass bereits Aspekte der Kriterien, die im zweiten Schritt zur Bewertung genutzt werden, in der Antwort enthalten sind. Denn am Ende kann von allen nur bewertet werden, was auch gemeinsam besprochen und aufgeschrieben wurde.

Die Bewertungskriterien sind:

Beispiel

Schauen Sie sich bitte Ihre Antwort noch einmal an. Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.				X	
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.			X		
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.			X		
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.		X			
1= trifft überhaupt nicht zu   2= trifft eher nicht zu   3=trifft teils-teils zu   4= trifft eher zu   5= trifft voll und ganz zu					

Schritt 2  
Bewertung der  
Antwort

Auf einer Skala von 1 bis 5, von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu", wird die Antwort nun nach vier Bewertungskriterien bewertet. Dabei wird der Blick darauf gerichtet, inwiefern es ein geregeltes Vorgehen gibt, dieses umgesetzt, überprüft und verbessert wird.

Zuerst bewerten alle Teilnehmer\*innen der Selbstbewertung die Antwort für sich, danach wird eine gemeinsame Bewertung gefunden. Größere Unterschiede bei den Einzelbewertungen werden dabei noch einmal besprochen, Ursachen für diese unterschiedlichen Sichtweisen gesucht und eine Annäherung diskutiert.



Alle gemeinsamen Bewertungen zu den beantworteten Fragen werden in einer Bewertungsübersicht zusammengetragen, sowohl für die einzelnen Bewertungskriterien als auch die Gesamtbewertung der Frage.

Mit Hilfe dieser Übersicht können zum einen die Fragen innerhalb eines Moduls gegeneinander abgewogen werden und für die Analyse von Stärken und Verbesserungspotentialen genutzt werden. Zum anderen können auch die einzelnen Bewertungskriterien - Vorgehen/ Planung, Umsetzung, Prüfung oder Verbesserung - mit ihrem jeweiligen Durchschnitt betrachtet werden. Insgesamt ergibt sich aus der Übersicht eine Gesamtbewertung für das Modul, um verschiedene Module miteinander vergleichen zu können.

In Schritt drei werden nun die Beschreibungen und Bewertungen genutzt, um die Stärken und Verbesserungspotentiale des Betriebs zu identifizieren.

Diese wiederum bilden die Grundlage für die in Schritt vier zu entwickelnden Ideen zur konkreten Maßnahmenplanung. Hierbei ist es nützlich festzulegen, welche Person für die Durchführung der abgeleiteten Maßnahmen verantwortlich ist. Darüber hinaus sollte ein Zeitrahmen für die Umsetzung der ersten Schritte bestimmt werden.

Dabei müssen nicht zu allen Verbesserungspotentialen gleich Ideen entwickelt und umgesetzt werden. Erst können die Verbesserungspotentiale nach Priorität gelistet werden und dann ausgehend vom wichtigsten Thema Lösungen gesucht und umgesetzt werden.

## Bewertungsübersicht

Bewertungskriterien \ Fragen	A. Vorgehen/ Planung	B. Umsetzung	C. Prüfung	D. Verbesserung
Frage 1				
Frage 2				
Frage 3				
Frage 4				
Frage 5				
Frage 6				
Durchschnitt pro Bewertungskriterium				

## Auf einen Blick

### Durchschnittswerte

Ø  
-----  
Ø  
-----  
Ø  
-----  
Ø  
-----  
Ø  
-----  
Ø

Gesamt:

## Maßnahmenplan

<b>Stärken - Was läuft schon gut?</b>		
<b>Verbesserungspotentiale - Was kann besser laufen?</b>		
<b>Ideen - Wie kann es (noch) besser laufen?</b>		
<b>Maßnahmen - Was machen wir?</b>		
	Wer?	Bis wann?

**Schritt 3**  
Stärken und  
Verbesserungs-  
potentiale  
sammeln

**Schritt 4**  
Ideen und  
Maßnahmen  
entwickeln

## Anhang

Selbstbewertungsfragen  
des Einzelthemas  
"Sprache(n) am  
Arbeitsplatz"

**Frage 1** Wie wird sichergestellt, dass Informationen für alle Mitarbeiter\*innen in Ihrem Betrieb zwischen allen Ebenen und Arbeitsbereichen verständlich weitergegeben werden?

**Antwort:**

Bearbeitet am:

Schauen Sie sich Ihre Antwort bitte noch einmal an.  
Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.					
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.					
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.					
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.					
1= trifft überhaupt nicht zu 2= trifft eher nicht zu 3=trifft teils-teils zu 4= trifft eher zu 5= trifft voll und ganz zu					

**Frage 2** Wie wird geregelt, welche Sprachen wann in Ihrer Einrichtung/ Ihrem Betrieb gesprochen werden?

**Antwort:**

Bearbeitet am:

Schauen Sie sich Ihre Antwort bitte noch einmal an.  
Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.					
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.					
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.					
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.					
1= trifft überhaupt nicht zu 2= trifft eher nicht zu 3=trifft teils-teils zu 4= trifft eher zu 5= trifft voll und ganz zu					

**Frage 3** Wie wird die Zusammenarbeit in kulturell vielfältigen Teams gefördert?

Antwort:

Bearbeitet am:

Schauen Sie sich Ihre Antwort bitte noch einmal an.

Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.					
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.					
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.					
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.					

1= trifft überhaupt nicht zu 2= trifft eher nicht zu 3=trifft teils-teils zu 4= trifft eher zu 5= trifft voll und ganz zu

**Frage 4** Wie wird sichergestellt, dass Kund\*innen und Besucher\*innen, die andere Sprachen sprechen, bereitgestellte Informationen verstehen?

Antwort:

Bearbeitet am:

Schauen Sie sich Ihre Antwort bitte noch einmal an.

Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.					
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.					
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.					
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.					

1= trifft überhaupt nicht zu 2= trifft eher nicht zu 3=trifft teils-teils zu 4= trifft eher zu 5= trifft voll und ganz zu

**Info**

**Fachliche Anleitung**

Zur fachlichen Anleitung gehört die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen, die Praxisanleitungen im Arbeitsalltag oder auch geltende Arbeitsstandards und -richtlinien.

**Frage 5** Wie wird in der fachlichen Anleitung gewährleistet, dass Tätigkeiten und Abläufe auch von Mitarbeiter\*innen mit Sprachschwierigkeiten verstanden werden?

Antwort:

Bearbeitet am:

Schauen Sie sich Ihre Antwort bitte noch einmal an.  
Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.					
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.					
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.					
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.					

1= trifft überhaupt nicht zu 2= trifft eher nicht zu 3=trifft teils-teils zu 4= trifft eher zu 5= trifft voll und ganz zu

**Frage 6** Wie werden Mitarbeiter\*innen mit Sprachschwierigkeiten aktiv in die Arbeitsdokumentation einbezogen?

Antwort:

Bearbeitet am:

Schauen Sie sich Ihre Antwort bitte noch einmal an.  
Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	1	2	3	4	5
A. Es gibt eine (mündliche oder schriftliche) Grundlage/ Anweisung.					
B. Die Art der Durchführung ist sinnvoll.					
C. Die Wirksamkeit der Durchführung wird überprüft.					
D. Anweisung und Durchführung werden überarbeitet und verbessert.					

1= trifft überhaupt nicht zu 2= trifft eher nicht zu 3=trifft teils-teils zu 4= trifft eher zu 5= trifft voll und ganz zu



## Bewertungsübersicht

Bewertungskriterien \ Fragen	A. Vorgehen/ Planung	B. Umsetzung	C. Prüfung	D. Verbesserung
Frage 1: Weitergabe der Informationen				
Frage 2: Sprachgebrauch				
Frage 3: Zusammenarbeit				
Frage 4: Bereitstellung von Informationen				
Frage 5: Fachliche Anleitung				
Frage 6: Dokumentation				
Durchschnitt pro Bewertungskriterium				

## Auf einen Blick

### Durchschnittswerte

Ø

Ø

Ø

Ø

Ø

Ø

Gesamt:

## Maßnahmenplan

### Stärken - Was läuft schon gut?

--

### Verbesserungspotentiale - Was kann besser laufen?

--

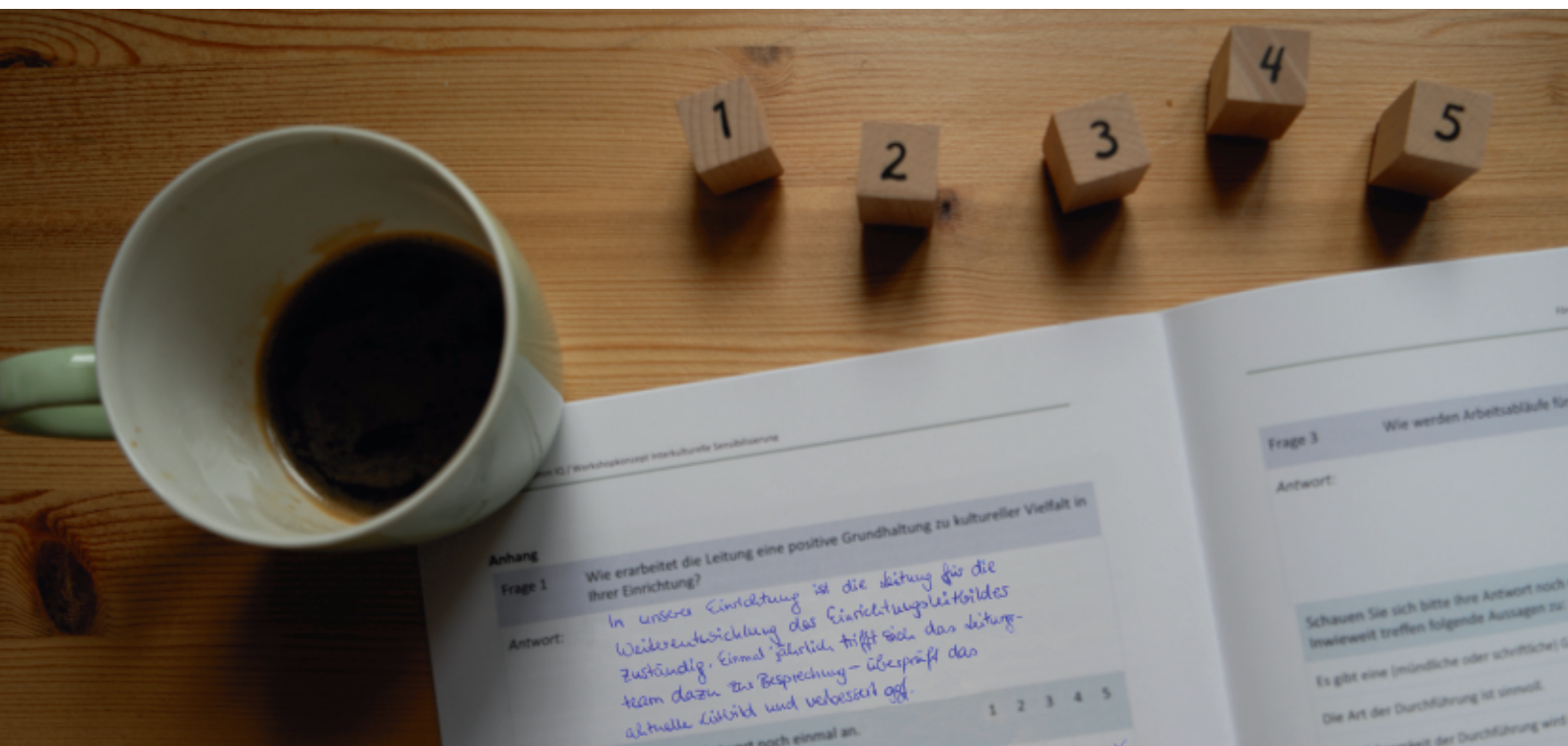
### Ideen - Wie kann es (noch) besser laufen?

--

### Maßnahmen - Was machen wir?

	Wer?	Bis wann?

**Viel Erfolg!**



[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)  
[www.netzwerk-iq-nrw.de](http://www.netzwerk-iq-nrw.de)

 Förderprogramm "Integration durch Qualifizierung IQ"