

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center (DISC)
Master-Fernstudiengang
„Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“

Masterarbeit
Diversity-Management als Chance
für Organisationen der Umweltbildung und
der Bildung für nachhaltige Entwicklung

Antje Kirsch
Matrikel-Nr. 418202
Wendelingässle 5
79111 Freiburg
Tel. 0761 47 99 007
Email: kirsch.antje@gmx.de

Abgabedatum 22.10.2022

Inhaltverzeichnis

Einleitung	1
1 Diversity	2
1.1 Begriffliche Annäherung	2
1.2 Diversity-Dimensionen	3
1.3 Diversity-Management	5
1.3.1 Die Seiten einer Organisation	5
1.3.2 Perspektiven	6
1.3.3 Phasenmodell der Diversitätsausprägung	8
1.3.4 Die Rolle der Führungskraft	9
1.3.5 Normative, strategische, operative Ebene	10
2 Umweltbildung und Bildung für Nachhaltige Entwicklung	11
2.1 Umweltbildung.....	12
2.2 Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)	12
2.3 Organisationen der Umweltbildung und BNE.....	14
2.4 Historische Entwicklung der Strukturen und der Personalsituation der Organisationen der Umweltbildung und BNE.....	15
3 Aktuelle personelle Herausforderungen	17
3.1 Herausforderungen bezogen auf Führungskräfte	18
3.2 Herausforderungen bezogen auf pädagogisch arbeitende Honorarkräfte/ Angestellte/ Ehrenamtliche.....	18
4 Qualitative Sozialforschung.....	19
4.1 Expert:inneninterview	19
4.2 Fallauswahl	20
4.3 Durchführung der Erhebung	21
4.4 Transkription, Auswertungsverfahren	22
4.5 Gütekriterien.....	22
5 Forschungsergebnisse	24
5.1 Personalmanagement	24
5.1.1 Ergebnisse Arbeitsbereich Personalmanagement.....	24
5.1.2 Ergebnisse Maßnahmen auf normativer, strategischer und operativer Ebene	25
5.1.3 Ergebnisse Führungsstil.....	26
5.1.4 Ergebnisse Kommunikation.....	27
5.1.5 Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Arbeitsbereich Personalmanagement	27

5.2	Diversität in der Organisation	28
5.2.1	Ergebnisse Diversität in der Organisation	29
5.2.2	Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Diversität in der Organisation.....	37
5.3	Diversität als Ziel.....	39
5.3.1	Ergebnisse Diversität als Ziel	39
5.3.2	Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Diversität als Ziel	41
5.4	Chancen durch Diversität	41
5.4.1	Ergebnisse Chancen durch Diversität	42
5.4.2	Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Chancen durch Diversität ..	44
6	Fazit und Ausblick	47
7	Literaturverzeichnis.....	50
8	Anhang	54
8.1	Informations- und Einwilligungserklärung	54
8.2	Interviewleitfaden	56
8.3	Fragebogen.....	59
8.4	Auswertungstabelle	61
8.4.1	Kategorie Personalmanagement	61
8.4.2	Kategorie Diversität.....	72
9	Ergebnisse und Anmerkungen zu Herausforderungen und notwendiger Unterstützung im Bereich Diversity- Management.....	94
10	Eigenständigkeitserklärung	96

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vielfaltsdimensionen. Quelle: In Anlehnung an (Charta der Vielfalt, Diversity Dimensionen 2022)	4
Abb. 2: Die Seiten einer Organisation. Quelle: Eigene Darstellung	6
Abb. 3: Change-Prozess von der Exklusiven zur Inklusiven Diversität. Quelle: (Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 226)	9
Abb. 4: 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung. Quelle: (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2022)	13
Abb. 5: Bedeutung der Managementebenen. Quelle: Eigene Darstellung	26
Abb. 6: Diversität der Organisationen; allgemeine Einschätzung der Diversität der Organisation durch die Expert:innen. Quelle: Eigene Darstellung	29
Abb. 7: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension Alter. Quelle: Eigene Darstellung	30
Abb. 8: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension körperliche und geistige Fähigkeiten. Quelle: Eigene Darstellung	31
Abb. 9: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension ethnische Herkunft/ Nationalität. Quelle: Eigene Darstellung	32
Abb. 10: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension Geschlecht, geschlechtliche Identität. Quelle: Eigene Darstellung	33
Abb. 11: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension sexuelle Orientierung. Quelle: Eigene Darstellung	34
Abb. 12: Diversität der Organisation, Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension Religion/ Weltanschauung. Quelle: Eigene Darstellung	35
Abb. 13: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension soziale Herkunft. Quelle: Eigene Darstellung	36

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Voraussetzungen für die dritte Perspektive. Quelle: Eigene Darstellung	8
Tab. 2: Beispiel tabellarische Auswertung der Interviews. Quelle: Eigene Darstellung	22

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ANU	Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
DiM	Diversity-Management
Exp.	Experte oder Expertin
e.V.	eingetragener Verein
i.d.R.	in der Regel
Kap.	Kapitel
NPO	Non-Profit Organisation
s.o.	siehe oben
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Einleitung

Unsere Gesellschaft wird durch Globalisierung und Migration heterogener. Laut Mikrozensus lebten 2021 in Deutschland rund 22,3 Millionen Menschen mit einem Migrationshintergrund, das sind 27,2 Prozent der Bevölkerung gegenüber dem Jahr 2020 mit 26,7 Prozent und dem Jahr 2019 mit 26,0 Prozent (destatis, Migrationshintergrund 2022). Gleichzeitig stehen einer sinkenden Anzahl Menschen jüngerer Alters eine steigende Anzahl älterer Menschen gegenüber. So ist jede zweite Person in Deutschland heute älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre (destatis, demografischer Wandel 2022). Weitere Zahlen zeigen, wie vielfältig unsere Gesellschaft ist: so lebten zum Jahresende 2021 rund 7,8 Millionen schwerbehinderte Menschen in Deutschland (destatis, behinderte Menschen 2022).

Wirtschaftliche Unternehmen und große Organisationen der Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) sehen eine Chance in dieser Vielfalt. So haben 4500 Unternehmen und Institutionen die Charta der Vielfalt unterschrieben. Anspruch der Charta ist es „Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt voran zu bringen“ (Charta der Vielfalt 2022). Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die die Charta unterschrieben haben, erwarten, dass dieses Management von Vielfalt, Diversity Management, zukünftig noch wichtiger wird (ebd.). Das Haus der kleinen Forscher als eine große Organisation der Umweltbildung und BNE hat die Charta der Vielfalt im März 2018 unterschrieben (Haus der kleinen Forscher 2018).

Die Einstellung von Führungspersonen kleiner Organisationen¹ der Umweltbildung und BNE gegenüber Diversität und Diversitäts-Management ist nicht erforscht. Es gibt auch kaum Untersuchungen in Bezug auf die aktuelle Personal- und Organisationsstrukturen der Umweltbildung und BNE (vgl. Blings 2017: 109). Bei vielen kleinen Organisationen der Umweltbildung und BNE gibt es jedoch personelle Herausforderungen, z.B. der Wechsel von der Generation der Organisationsgründer:innen zur Nachfolgeneration (vgl. ebd.: 152). Es gibt steigende inhaltliche Anforderungen: statt klassischer Umweltbildung mit dem Fokus auf einer Zielgruppe besteht der Anspruch, die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen umzusetzen und eine Transformation der gesamten Gesellschaft zu erreichen (vgl. Brock/Grund 2020: 3 ff.). Und es wird deutschlandweit verstärkt pädagogisches Personal benötigt (Statista 2022).

¹ Die Definition „kleine Organisation“ orientiert sich an der Studie von Blings zur Qualität der außerschulischen Umweltbildung und BNE. Dort gaben 26,2 Prozent der Leitungspersonen bezogen auf die Größe an, mit mehr als fünf hauptamtlichen Mitarbeiter:innen zu arbeiten. 44 Prozent arbeiten mit bis zu fünf hauptamtlich Beschäftigten (vgl. Blings 2017: 112 ff).

Im Rahmen der Forschungsarbeit werden exemplarisch sechs kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE untersucht, in denen weniger als 5 Festangestellte, zuzüglich Honorarkräfte, Freiwillige und Ehrenamtliche arbeiten.

Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Inwiefern bietet Diversity-Management Chancen für kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen?

Aus der Forschungsfrage werden vertiefende Unterfragen abgeleitet:

- Wie gestalten die Führungskräfte das Personalmanagement?
- Wie schätzen die Führungskräfte die Diversität ihrer Organisation ein?
- Inwiefern ist Diversität ein Ziel der Führungskräfte?
- Welche Chancen sehen die Verantwortlichen in Diversität?

Es wird bewusst auf einen ziel- und zweckorientierten Ansatz fokussiert, der nach dem Nutzen von Vielfalt fragt (vgl. Schreiber 2020: 35). Zu diesem Ansatz ist, nach Kenntnis der Autorin, bisher nicht in kleinen NPOs geforscht worden. Soziale und gesellschaftliche Notwendigkeiten für Diversity-Management sieht die Autorin, diese werden im Rahmen der Forschung jedoch nicht vertieft.

Die Arbeit befasst sich im Theorieteil mit ausgewählten Grundlagen zum Forschungsgegenstand: Diversity und Diversity-Management (Kap. 1) sowie Umweltbildung und Bildung für Nachhaltige Entwicklung und deren historischer Entwicklung (Kap. 2). Anschließend werden die personellen Herausforderungen dargestellt (Kap. 3) sowie das Expert:inneninterview, als methodisches Vorgehen der qualitativen Sozialforschung (Kap. 4) vorgestellt. Die Ergebnisse der Forschung werden nachfolgend zusammengefasst und gedeutet (Kap. 5). Abschließend erfolgt ein Fazit und der Ausblick (Kap. 6).

1 Diversity

Im folgenden theoretischen Teil zu Diversity werden ausgewählte, für die Forschungsfrage relevante Aspekte von Diversity und Diversity-Management dargelegt. Dazu werden zuerst der Begriff Diversity und anschließend die Diversity-Dimensionen vorgestellt. Im Kapitel 1.3 wird das Diversity-Management behandelt.

1.1 Begriffliche Annäherung

Diversity wird sprachlich aus dem lateinischen *diversitas* abgeleitet und bedeutet: Vielfalt (Pons 2022). Schreiber stellt die ersten wissenschaftlichen Ansätze zum Thema Diversität von Thomas (1991), in denen auf zahlreiche Unterschiede von Vielfalt fokussiert wird, nachfolgenden Ansätzen gegenüber, die mit ihrer Sichtweise sowohl

Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten von Diversität betonen (vgl. Schreiber 2020: 54). So definiert Krell Diversität wie folgt:

„Schlussendlich zielen Diversity Studies darauf ab, Ausgrenzungen und Diskriminierungen entgegenzusteuern, die Qualifikationen und Potentiale der vielfältigen Menschen zu maximieren und ihre Zusammenarbeit und ihr Zusammenleben reibungsloser zu gestalten“ (Krell et al. 2007: 14).

Grundlage der Definition über Unterschiede und Gemeinsamkeiten ist, dass Individuen immer mehrere Merkmale haben. Sie können sich z.B. im Geschlecht unterscheiden, aber der gleichen Berufsgruppe angehören. Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen können somit zwischen Gruppen unterschiedlich oder gleich sein (vgl. Krell et al. 2018: 74). Die Diskussion verdeutlicht, dass Vielfalt kein neutraler Begriff ist, der eine objektiv gegebene Tatsache beschreibt, sondern „eine Bezeichnung, die sich ihren Gegenstandsbereich selbst erschafft“ (Schreiber 2020: 58). Es gibt in der Literatur folglich unterschiedliche Modelle zur Kategorisierung der Vielfalt. Im folgenden Kapitel wird das Modell der Charta der Vielfalt vorgestellt, welches sich auf das 1994 von Lee Gardenswartz und Anita Rowe in „Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity“ beschriebene Modell „Four Layers of Diversity“ gründet.

1.2 Diversity-Dimensionen

Das Modell der Charta der Vielfalt ist ein erweitertes mehrschichtiges Modell, das sich aufgrund seiner klaren Struktur besonders gut für eine Forschungsarbeit eignet. Im inneren Kreis sind die sieben schwer veränderbaren Kern-Dimensionen angeordnet (s. Abb.1):

- Alter
- sexuelle Orientierung
- soziale Herkunft
- ethnische Herkunft & Nationalität
- Geschlecht & geschlechtliche Identität
- Religion & Weltanschauung
- körperliche und geistige Fähigkeiten.

In dieser Arbeit wird vor allem in Bezug auf Unterschiede im Bereich dieser Kerndimensionen geforscht.² Die äußere Ebene und die organisationale Ebene sind flexibler und ändern sich eher (Charta der Vielfalt, Diversity Dimensionen 2022). Sechs

² Der Intersektionalitätsansatz geht davon aus, dass wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen bestehen und diese beachtet werden müssen. Der Ansatz ist mit den Themen von Ungleichheit und Macht verbunden (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 59). Der Ansatz wird im Rahmen der Arbeit nicht weiterverfolgt.

der sieben Kerndimensionen entsprechen den EU-Richtlinien zur Nichtdiskriminierung aus dem Jahr 2000 sowie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006. Dessen Paragraph 1 lautet: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (Bundesministerium der Justiz 2006).



Abbildung 1: Vielfaltsdimensionen. Quelle: In Anlehnung an (Charta der Vielfalt, Diversity Dimensionen 2022)

1.3 Diversity-Management

Management wird in dieser Arbeit als das Gestalten, Lenken und Entwickeln einer Organisation in ihrem Zielsystem und auf ihren Zweck hin definiert (vgl. Schmid 2006: 31). Beim Diversity-Management (DiM) wird Verschiedenheit zur Geltung gebracht. Die Mitarbeitenden werden zum bewussten Umgang mit Differenzen und zur Reflektion eigener Werte und Kommunikationsstile angeleitet. Das Andere, Fremde wird als Chance verstanden, um über die Normalität nachzudenken und als Impuls für Innovationen (vgl. Schreiber 2020: 121). „Es bedeutet, (kulturelle) Vielfalt als Ressource zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen“ (Schreiber 2020: 122).

Der Begriff DiM wird in dieser Arbeit nach Rahnfeld benutzt. Sie versteht DiM als ein „normatives Managementkonzept ohne geschlossenes Theoriegebäude“ (Rahnfeld 2019: 2). Dabei wird davon ausgegangen, dass gewinnorientierte Unternehmen und Non-Profit-Organisationen unterschiedliche Strukturen haben, jedoch die Definition, die Bedeutung und die Ziele von DiM vergleichbar sind (vgl. Stuber 2004: 80 f). Theoretische Grundlage des DiM ist die systemische Organisationstheorie, deren Fokus auf verhaltenswissenschaftlichen Aspekten liegt. Es wird die ganzheitliche Dynamik von Prozessen betrachtet. Das DiM in einer Organisation wird in Anlehnung an Rahnfeld (Rahnfeld 2019) und Aschenbrenner/Wellmann (Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021) anhand der folgenden Aspekte beschrieben:

- die Seiten einer Organisation (Kap. 1.3.1)
- die Perspektiven, unter denen DiM eingeführt wird (Kap. 1.3.2)
- das Phasenmodell (Kap. 1.3.3)
- die Rolle der Führungskraft (Kap. 1.3.4).
- die normative, strategische und operative Ebene einer Organisation (Kap.1.3.5).

1.3.1 Die Seiten einer Organisation

Rahnfeld unterscheidet nach Kühl eine äußere Seite („Fassade“) und eine formale Struktur („Regelwerk“) einer Organisation (vgl. Rahnfeld 2019: 34 f.) Die dritte Seite ist die informelle Seite und entspricht der Realität. Sie ist „die gemeinsame Vorstellung von Welt“ (ebd.: 36). Auf diese Organisationskultur, die sich in tatsächlichen Denk- und Handlungsweisen äußert, gründen sich die Gefühle, die Organisationsmitglieder in Bezug auf ihre Arbeiten und den Alltag in der Organisation haben. Es sind „unbewusste Wissens- und Normbestände“ (Rahnfeld 2019: 36), auf die sich insbesondere das DiM bezieht. Auf der Grundlage der Analyse der informellen Seite werden passende

Interventionen durchgeführt. Veränderungen folgen dabei nicht linearen Kausalzusammenhängen.

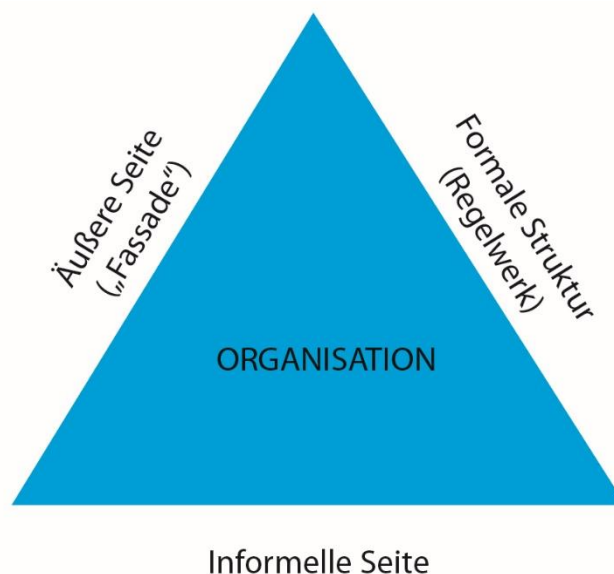


Abbildung 2: Die Seiten einer Organisation. Quelle: Eigene Darstellung

Um ganzheitliche Veränderungen in einer Organisation auf allen Seiten zu bewirken, sind Selbstführung (Persönlichkeitsentwicklung), Teamlernen (alle Organisationsmitglieder müssen den Prozess aktiv mitgestalten), mentale Modelle (Normen, Werte, Grundannahmen, Symbolsysteme) und eine gemeinsame Vision (gemeinsame Zukunftsbilder) wichtig. Systemisches Denken und Handeln sind die Grundlage (vgl. Rahnfeld 2019: 42 ff.).

DiM kann dabei mit unterschiedlichen Zielen oder Perspektiven in Organisationen eingeführt werden. Im Folgenden werden drei Perspektiven vorgestellt.

1.3.2 Perspektiven

“Two perspectives have guided most diversity initiatives to date: the discrimination-and-fairness paradigm and the access-and-legitimacy paradigm. But we have identified a new, emerging approach to this complex management issue. This approach, which we call the learning-and-effectiveness paradigm, incorporates aspects of the first two paradigms but goes beyond them by concretely connecting diversity to approaches to work” (Ely, R. J./Thomas, D. A. 1996: 3).

Bei der ersten Perspektive “discrimination-and-fairness paradigm” geht es um die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen, z.B. in Form der Umsetzung der Antidiskriminierungs-Richtlinien der Europäischen Union im Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 17). Bei der zweiten Perspektive “access-and-legitimacy paradigm” richtet sich der Blick auf den

Absatzmarkt. Dabei sollen durch eine Vielfalt in der Belegschaft vielfältige Zielgruppen erreicht werden. Die Dritte, ist das „learning-and-effectiveness paradigm“, das Aspekte der ersten beiden Perspektiven enthält, jedoch über diese hinausgeht.

“The companies have also developed an outlook on diversity that enables them to incorporate employees’ perspectives into the main work of the organization and to enhance work by rethinking primary tasks and redefining markets, products, strategies, missions, business practices, and even cultures” (Ely, R. J./Thomas, D. A. 1996: 10).

Folgende Voraussetzungen, bezogen auf die dritte Perspektive, müssen gegeben sein (Ely, R. J./Thomas, D. A. 1996: 12 f.).³

“The leadership must understand that a diverse workforce will embody different perspectives and approaches to work, and must truly value variety of opinion and insight.”	Die Führung muss verstehen, dass es bei einer diversen Belegschaft verschiedene Perspektiven und Herangehensweisen an die Arbeit gibt und diese verschiedenen Meinungen und Sichtweisen gewürdigt werden müssen.
“The leadership must recognize both the learning opportunities and the challenges that the expression of different perspectives presents for an organization.”	Die Führung muss sowohl die sich daraus entwickelnden Lernchancen als auch die Herausforderungen wahrnehmen, die unterschiedliche Perspektiven in einer Organisation bedeuten.
“The organizational culture must create an expectation of high standards of performance from everyone.”	Die Organisationskultur muss derart gestaltet sein, dass an jede und jeden Einzelnen der Anspruch gestellt wird, einen hohen Leistungsstandard zu erfüllen.
“The organizational culture must stimulate personal development.”	Die Organisationskultur muss persönliche Entwicklung fördern.
“The organizational culture must encourage openness.”	Die Organisationskultur muss zur Offenheit ermutigen.
“The culture must make workers feel valued.”	Die Arbeitenden müssen sich aufgrund der Kultur gewürdigt fühlen.
“The organization must have a well-articulated and widely understood mission.”	Die Organisation muss eine klar formulierte und weithin verstandene Mission haben.

³ Die Voraussetzungen wurden von der Autorin übersetzt, um die Wichtigkeit zu betonen.

“The organization must have a relatively egalitarian, nonbureaucratic structure.”	Die Organisation muss flache Hierarchien und unbürokratische Strukturen haben.
---	--

Tabelle 1: Voraussetzungen für die dritte Perspektive. Quelle: Eigene Darstellung

1.3.3 Phasenmodell der Diversitätsausprägung

Bei dem Phasenmodell werden alle genannten Perspektiven in eine Reihenfolge gebracht und um die Perspektive der exklusiven Diversität und die Resonanzperspektive nach Rosa ergänzt (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 223 ff.).

1. Exklusive Diversität: Diversität wird abgelehnt. Das Ideal ist Homogenität.
2. Fairness-Perspektive: hierarchische Organisationsstruktur, Anpassung soll zu Einfach⁴ bzw. Vielfalt führen.
3. Marktzutrittsperspektive: Diversität wird genutzt, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
4. Lernperspektive: Diversität ist selbstverständlich, Partizipation wird gelebt, eine Weiterentwicklung erfolgt sowohl durch Top-down als auch Bottom-up Strategien.
5. Resonanzperspektive: die Belegschaft ist resonanzfähig⁵. Im Mittelpunkt steht, im Gegensatz zur Lernperspektive, nicht der Nutzen, sondern die Person selbst, wobei Vielfalt selbstverständlich ist.

Aschenbrenner sieht im Wechsel der Perspektiven eine Change-Prozess. Bei diesem entwickelt sich die Organisation von einer Monokultur über die Interkultur zur Transkultur, von Diversitätsbezogenheit zu Personenbezogenheit, von Entfremdung über Resonanzoffenheit zu Resonanzfähigkeit und von Exklusiver Diversität über Integrative Diversität zur Inklusiven Diversität (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 226).

⁴ Aschenbrenner- Wellmann verwendet das Wort „Einfalt“. Da es doppeldeutig ist, erscheint der Autorin das Wort „Einheit“ weniger irritierend.

⁵ Resonanzfähigkeit bedeutet, dass Individuen andere erreichen möchten und sich selbst erreichen und transformieren lassen. Schlüsselbegriffe für Resonanzfähigkeit sind: „Beziehung, Partizipation, Identifikation, Motivation, Autonomie, Engagement, Respekt, Individualität, Wir-Gefühl, Einzigartigkeit“ (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 257). Eine ausführliche Beschreibung von Resonanz ist im Rahmen der Arbeit nicht möglich.

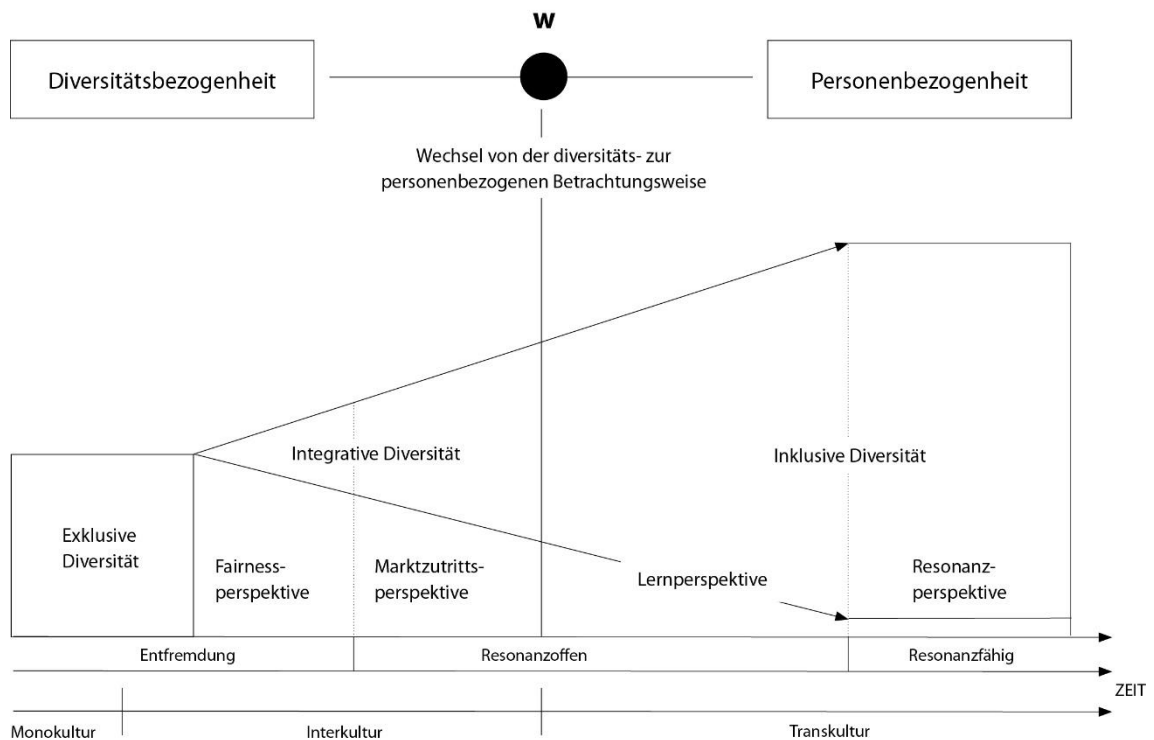


Abbildung 3: Change-Prozess von der Exklusiven zur Inklusiven Diversität. Quelle: (Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 226)

Innerhalb einer Organisation müssen dabei Vielfalt und Einheit in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Das heißt, dass für einen Zusammenhalt einer Organisation die Entwicklung der Organisationskultur und die Entwicklung der Diversitätsausprägung parallel verlaufen müssen (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 224). Je nach Führungsverhalten wird die Umsetzung eines DiM unterstützt oder verhindert, weshalb im folgenden Kapitel die Rolle der Führungskraft behandelt wird.

1.3.4 Die Rolle der Führungskraft

Eine eindeutige Definition des Begriffes Führungskraft gibt es in der Literatur nicht. Als Hauptmerkmale für den Begriff Führungskraft werden jedoch regelmäßig die personelle Weisungsbefugnis und die Entscheidungsbefugnis aufgeführt (vgl. Halbfas/Hartmann 2020: 73).

Die Führungskräfte haben einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Organisationskultur und die Umsetzung von DiM, und zwar auf struktureller Ebene sowie durch ihren Führungsstil und ihre Haltung. Führung sollte situativ und personenbezogen eingesetzt werden. Aschenbrenner unterscheidet zwischen dissonanten Stilen (fordernder Führungsstil sowie befehlender Führungsstil) und resonanten Führungsstilen (visionärer Stil, coachender Stil, gefühlsorientierter Stil, demokratischer

Stil)⁶. Letztere sind insbesondere im Rahmen von DiM sinnvoll. Situativ können auch dissonante Stile sinnvoll sein (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 193).

DiM ist kein fertiges Konzept, das in einer Organisation implementiert werden kann. Es muss gemeinsam diskursiv gestaltet werden (vgl. Lederle 2007: 37 nach Krell et al. 2018: 75). DiM ist für alle Organisationen geeignet, weil dadurch eine Organisationskultur entwickelt wird, von der alle profitieren. Gleichzeitig werden Probleme, die mit Vielfalt verbunden sind, reduziert und Chancen realisiert (vgl. Krell 2012 nach Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 34). DiM, wie es als Begriff im Rahmen der Arbeit verwendet wird, betont die besondere Rolle der Führungskraft und bezieht sich auf die normative, die strategische und die operative Ebene.

1.3.5 Normative, strategische, operative Ebene

In Anlehnung an das systemisch-orientierte St. Galler Management-Modell müssen beim DiM Maßnahmen auf normativer Ebene (Visionen, Leitsätze, Grundordnungen), strategischer Ebene (systematische Planung von Vorgehensweisen) und operativer Ebene (Maßnahmen, Umsetzung von Strategien im Alltag) durchgeführt werden (vgl. Rahfeld 2019: 46). Bezogen auf die normative Ebene wird exemplarisch das „Mission Statement“ von Daimler aufgeführt: „Diversität bildet neben Nachhaltigkeit und Integrität das Fundament der nachhaltigen Geschäftsstrategie von Mercedes-Benz“ (Daimler Benz 2022). Auf strategischer Ebene wird das Mission Statement wie folgt begründet:

„Wir leben Vielfalt [...] Die Unterschiedlichkeit unserer Mitarbeiter bei Daimler ist unsere Stärke und ein Schlüsselfaktor für unseren Erfolg. Die verschiedenen Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen bilden die Basis für Innovation und helfen die Bedürfnisse unserer Kunden in aller Welt zu verstehen. Respekt, Toleranz und Zusammenhalt zeichnen unser Unternehmen aus“ (Mercedes-Benz, 2022).

Daimler verfolgt damit eine Kreativitäts- und Innovationsstrategie (heterogene Gruppen sind kreativer und innovativer) sowie eine Marketing- und Vertriebsstrategie (eine vielfältige Belegschaft kann eine vielfältige Kundschaft erreichen).

Weitere mögliche strategische Ansätze werden exemplarisch aufgelistet:

- Flexibilitäts-Strategie: heterogene Gruppen reagieren flexibler auf Umweltveränderungen

⁶ Fordernder Stil: Mitarbeiter:innen sollen die hohen, interessanten Ziele erreichen; Befehlender Stil: im Mittelpunkt stehen Befehle und deren Kontrolle; Visionärer Stil: im Mittelpunkt stehen gemeinsame Visionen; Coachender Stil: die Fähigkeiten einzelner werden durch persönliche Beratung gefördert, individuelle und organisatorische Ziele werden abgestimmt; Gefühlsorientierter Stil: persönliche Beziehungen und Harmonie werden gefördert; Demokratischer Stil: Transparenz und Partizipation in Bezug auf die Mitarbeitenden (vgl. Fleps et al. 2007: 23).

- Personalmarketing-Strategie: vielfältige Unternehmen mit einem guten Ruf finden eher Mitarbeitende
- Problemlösungs-Strategie: heterogene Gruppen lösen besser und effektiver Probleme, da mehr Aspekte beachtet werden können
- Kosten-Strategie: eine vielfältigere Belegschaft ist produktiver und leistungsfähiger, die Belegschaft ist motivierter und hat eine geringere Fluktuation (vgl. Sepehri 2002: 161 ff.).

Es muss eine definierte Organisationskultur mit entsprechenden Rahmenbedingungen vorhanden sein, damit diese Strategien erfolgreich sind und Diversität gefördert werden kann (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 223). Die Strategien werden auf der operativen Ebene durch bestimmte Maßnahmen umgesetzt. Als kurzfristige Maßnahmen werden beispielsweise die Einführung eines Diversity-Kalenders⁷, Diversity-Berichte im Internet sowie Führungskräfte als Vorbilder für eine wertschätzende und offene Organisationskultur genannt (ebd.). Dies gilt, wie unter 1.3 ausgeführt, gleichermaßen für Wirtschaftsunternehmen wie für NPOs.

Zusammenfassend wird Diversität als Vielfalt definiert. Diese Vielfalt zur Geltung zu bringen ist Aufgabe des DiM. Um das DiM zu beschreiben, werden die Seiten einer Organisation, die Perspektiven unter denen DiM eingeführt, das Phasenmodell, die Rolle der Führungskraft und die normative, strategische und operative Ebene einer Organisation beschrieben. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird im folgenden Kapitel die Umweltbildung und Bildung für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland betrachtet.

2 Umweltbildung und Bildung für Nachhaltige Entwicklung

Zuerst werden die Umweltbildung und die BNE (Kap. 2.1, Kap. 2.2) definiert. Dies ist notwendig, da es im Bereich der Umweltbildung und BNE eine große Vielfalt an Konzepten gibt. Diese werden in individuellen Abwandlungen verwendet. Bezeichnungen werden dabei nicht trennscharf benutzt. Beispielhaft für Kombinationen von Konzepten sei die „waldbezogene Umweltbildung im Rahmen der Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ genannt (Bolay/Reichle 2015: 1). In Kapitel 2.3. werden die Organisationsformen der Umweltbildung und BNE vorgestellt und deren historische Entwicklung skizziert (Kap. 2.4). Aus dieser werden aktuelle personelle Herausforderungen abgeleitet (Kap. 3).

⁷ Der Diversity Kalender führt z.B. Feiertage aus verschiedenen Religionen auf, z.B. Jom Kippur am 4. Oktober 2022 als höchster jüdischer Feiertag.

2.1 Umweltbildung

1997 schrieb Lob: „Ziele der [außerschulischen] Umweltbildungsarbeit sind die zu weckende Bereitschaft und Handlungskompetenz für einen verantwortungsvollen Umgang in und mit der Umwelt“ Das Mittel dazu ist die „originale Begegnung“ (Lob 1997: 114). Zielgruppen der Umweltbildungsarbeit waren damals vor allem Kinder und Jugendliche. Diese Arbeit wurde in einer von Umweltängsten geprägten Zeit entwickelt (vgl. Bolay/Reichle 2015: 1). Ergänzt und erweitert wurde die Umweltbildung im Laufe der Jahre z.B. durch die Waldpädagogik, die kognitive und spielerisch-erlebnishaft Methoden im Lebensraum Wald favorisierte. Eine emotionale Bindung sollte „nachhaltig auch das eigene Handeln beeinflussen und eine Eigenreflexion ermöglichen“ (Lob 1997: 124).

Weitere pädagogische Ansätze, die sich entwickelten und integriert wurden, sind die Naturpädagogik, die Wildnispädagogik, die Naturschutzpädagogik u.a. Alle Ansätze werden im Rahmen der Arbeit unter dem Begriff „Umweltbildung“ zusammengefasst.

Aus der Umweltbildung und dem Globalen Lernen hat sich die Bildung für nachhaltige Entwicklung, BNE, entwickelt. Das Globale Lernen hat sich aus der entwicklungspolitischen Arbeit entwickelt. Ziele des Globalen Lernen sind der Umgang mit Fremdheit und Vertrautheit, das Erlangen einer interkulturellen Kommunikationskompetenz, das Kennenlernen unterschiedlicher Lebensstile und sozialer Differenzen sowie die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und das Aushalten von Widersprüchen (vgl. Scheunpflug: 30 ff.). Im Weiteren wird die BNE genauer definiert.

2.2 Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)

Die BNE gründet sich auf dem Gedanken der „Nachhaltigen Entwicklung“. Im 1987 erschienenen „Brundtland-Bericht“ (Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung) wird eine nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung beschrieben, bei der die Menschen ihre Bedürfnisse in der Gegenwart befriedigen können, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen diese nicht befriedigen können (vgl. Hauff/Brundtland 1987). Entscheidend für eine nachhaltige Entwicklung ist die Verknüpfung ökologischer, ökonomischer, sozialer und kultureller Aspekte (vgl. Michelsen et al. 2013: 16).

Mit der Agenda 2030 hat die Weltgemeinschaft 17 miteinander verbundene Ziele für eine nachhaltige Entwicklung formuliert:



Abbildung 4: 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung. Quelle: (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2022)

Seit der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 gilt die BNE als Schlüssel zur Umsetzung dieser 17 Ziele der nachhaltigen Entwicklung. Dabei versteht sich BNE als ein ganzheitliches, transformatives Bildungskonzept, das jede und jeden Einzelnen befähigt, die Wirkungen eigener Handlungen auf die Welt zu verstehen und Entscheidungen zu treffen, die verantwortungsvoll und nachhaltig sind. Alle Menschen sollen nachhaltig handelnde Weltbürger:innen werden. Grundlage ist die Gestaltungskompetenz (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2022).⁸

Um diese Gestaltungskompetenz zu erlangen, wird mit den Methoden einer „guten BNE“ gearbeitet: forschendes, aktionsorientiertes und transformatives Lernen sowie Alltags- und Lebensweltbezug und Partizipation (ebd.). Als Organisationsform wird der gesamtinstitutionelle (whole institution approach) Ansatz favorisiert (vgl. Brock et al.: 8). Bei diesem Ansatz bezieht sich Nachhaltigkeit auf die ganze Institution und ist nicht nur ein Querschnittsthema. So wird die Bewirtschaftung der eigenen Institution an den

⁸ Die Gestaltungskompetenz ist in 12 Teilkompetenzen untergliedert: „Sach- und Methodenkompetenz: 1. Welt offen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen. 2. Vorausschauend denken und handeln. 3. Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen. 4. Risiken, Gefahren und Unsicherheiten erkennen und abwägen können. Sozialkompetenz: 5. Gemeinsam mit anderen planen und handeln können. 6. An Entscheidungsprozessen partizipieren können. 7. Sich und andere motivieren können, aktiv zu werden. 8. Zielkonflikte bei der Reflexion über Handlungsstrategien berücksichtigen können. Selbstkompetenz: 9. Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren können. 10. Selbstständig planen und handeln können. 11. Empathie und Solidarität für Benachteiligte zeigen können. 12. Vorstellungen von Gerechtigkeit als Entscheidungs- und Handlungsgrundlagen nutzen können“ (vgl. Bormann/Haan 2008: 23 ff.).

Prinzipien der Nachhaltigkeit ausgerichtet, Partizipation gelebt und z.B. mit Migrant:innenvereinen kooperiert (whole institution approach 2022).

Umweltbildung und BNE sind bedeutungsoffene Konzepte. Die Inhalte, Ziele, Methoden und Zielgruppen der Umweltbildung und der BNE haben sich mit der Zeit erweitert und ausdifferenziert. Dabei existieren Umweltbildung mit ihren vielfältigen Konzepten und BNE vernetzt miteinander und nebeneinander und werden sprachlich oft nicht differenziert⁹. Im Weiteren wird daher von „Umweltbildung und BNE“ gesprochen.

2.3 Organisationen der Umweltbildung und BNE

Deutschlandweit gibt es eine große Heterogenität bei den Organisationen der Umweltbildung und BNE sowie deren Akteur:innen (vgl. Blings 2017: 109). Häufig handelt es sich formal um Non-Profit-Organisationen¹⁰ in der Rechtsform von gemeinnützigen Vereinen. Über 1.000 Umweltzentren, Initiativen, Anbieter:innen, Freiberufler:innen, Selbstständige und Einzelpersonen, die in dem Bereich aktiv sind, haben sich im Dach- und Fachverband der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU) e.V. organisiert. Die ANU ist auf Bundesebene in 14 Länderorganisationen strukturiert (ANU 2022).

Die Bildungsangebote der Organisationen der Umweltbildung und BNE sind vorwiegend non-formale Bildungssettings. Manche Organisationen legen den Schwerpunkt auf die außerschulische Umweltbildung, also die Kooperationen mit Schulen. Blings schreibt 2017: „[...] Umweltbildung und BNE sind auch einbezogen, wenn es um Fragen von Bildungsbeteiligung und Kompetenzaufbau sozial Benachteiligter, inklusive Veranstaltungen, das Gestalten des Ankommens Geflüchteter oder auch Angebote für ältere, z.B. demenzkranke Menschen geht“ (Blings 2017: 13). Umweltbildungseinrichtungen und Einrichtungen der BNE werden somit als „soziale Dienstleistungsorganisationen“ definiert (ebd.).

Zusammenfassend werden alle diese Organisationen im Rahmen der Arbeit als Organisationen der Umweltbildung und BNE bezeichnet. Im Folgenden wird ein grober Überblick über die historische Entwicklung der Strukturen und der Personalsituation der

⁹ Besonders gut sichtbar an der Forschungsarbeit von Blings, deren Titel lautet „Qualitätsentwicklung in der außerschulischen Umweltbildung“ (Blings 2017). Das erste Kapitel behandelt jedoch die „Qualitätsentwicklung in der außerschulischen Umweltbildung/Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Des Weiteren kann man die ungenaue Verwendung daran festmachen, dass Umweltbildungszentren weiterhin Umweltbildungszentren heißen, auch, wenn sie BNE durchführen.

¹⁰ Non-Profit-Organisationen sind nach rechtlichen Prinzipien gegründet (privat, halbstaatlich, öffentlich) und zeichnen sich durch Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit aus. Gewinnmaximierung ist nicht das Ziel, sondern die Ziele sind in erster Linie im nicht-kommerziellen Sektor (vgl. Bruhn 2005: 33).

Organisationen gegeben. Dieser Überblick gibt Hinweise auf die aktuellen personellen Herausforderungen.

2.4 Historische Entwicklung der Strukturen und der Personalsituation der Organisationen der Umweltbildung und BNE

Die ersten Umweltbildungseinrichtungen wurden Anfang der 1980er Jahre, oft in Form von gemeinnützig anerkannten Organisationen, von Einzelpersonen der oberen Mittelschicht, die in Naturschutzvereinen und Naturschutzverbänden aktiv waren, gegründet. Diese hatten sich aus der Umweltschutz- und Bürgerinitiativbewegung der 1970er Jahre entwickelt. (vgl. Lob 1997: 2 ff.) Das Personal der Umweltbildungseinrichtungen setzte sich zu großen Teilen aus ABM-Kräften¹¹, abgeordneten Lehrer:innen, Zivildienstleistenden, Honorarkräften und Ehrenamtlichen zusammen. Eine Qualifikation erfolgte selbstständig, vor allem innerbetrieblich, autodidaktisch. Die damaligen Herausforderungen in Bezug auf das Personal waren die mangelnde pädagogische Professionalität und die fehlende Kontinuität aufgrund der „Vielzahl der Personen unterschiedlicher Fachrichtungen, die an solchen Orten zusammentrifft“ (Lob 1997: 118 ff.).

2002 wurden in Deutschland 17 formal verschiedene Einrichtungstypen als Träger der außerschulischen Umweltbildung aufgezählt. Umweltverbände, -vereine sowie NGOs waren am häufigsten vertreten (vgl. Giesel et al. 2002: 80). 80.000 Menschen waren in Umweltbildungseinrichtungen beschäftigt. Diese waren in der Regel hoch qualifiziert (10% waren promoviert). Die meisten Beschäftigungsverhältnisse waren dauerhaft, stabil und es gab vertragliche Vereinbarungen. Innovationsbedarf gab es im Bereich Ausbildung und Professionalisierung. Es fehlte ein durchgängiges Berufsbild und eine berufliche Standesorganisation (vgl. Giesel et al. 2002: 171 ff).¹²

2013 wurde die Heterogenität der Einrichtungen von Michelsen erneut diagnostiziert. Die Bildungsanbieter:innen, die sich an dieser Studie beteiligten, waren im Durchschnitt 32 Jahre¹³ in der außerschulischen Bildungsarbeit tätig. Die Gründungsjahre lagen bei der Hälfte der Einrichtungen im Jahr 1987 oder später (vgl. Michelsen et al. 2013: 50 ff.).

¹¹ ABM (Arbeitsbeschaffungsmaßnahme): In Deutschland bis 2012 durch die Arbeitsagentur bezuschusste Tätigkeiten in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit (Thurich 2011).

¹² 2002 wurde diese, von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) finanzierte bundesweite Studie veröffentlicht, deren Ziel es war die außerschulische Umweltbildung umfassend zu untersuchen. 5000 Einrichtungen wurden erfasst, die außerschulische Veranstaltungen zur Umweltbildung anboten. 2850 Einrichtungen wurden detailliert untersucht und mit 600 Mitarbeiter:innen wurde gesprochen. Personen aus der Bevölkerung und Teilnehmende von Umweltbildungsmaßnahmen wurden befragt (vgl. Giesel et al. 2002: 10).

¹³ Diese Aussage bildet einen Widerspruch zu den Ergebnissen von Lob. Der Durchschnitt ist nur möglich, wenn in den 1970er Jahren Organisationen gegründet wurden.

Das Personal hatte häufig doppelte Qualifikationen, nur 1 Prozent der Anbieter:innen hatte kein akademisches Personal (vgl. Michelsen et al. 2013: 87). Als Gelingensbedingungen außerschulischer BNE formulierten die Autor:innen mehrere zentrale Merkmale, unter anderem:

- Offenheit
- Perspektivwechsel
- Selbstreflexion
- Lernbereitschaft
- Kommunikation nach innen
- Netzwerkarbeit, unter anderem mit gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Akteur:innen
- Verständnis der eigenen Institution als lernende Organisation
- selbstständiger Umgang mit dem Konzept BNE.

In Bezug auf die professionelle Kompetenz wurde empfohlen, verstärkt Wert auf die Qualifikation des Personals zu legen. Das Synergiepotential erschien den Autor:innen noch nicht voll ausgeschöpft. Es sollten heterogenere und sektorenübergreifendere Kooperationen gebildet werden (vgl. Michelsen et al. 2013: 158 ff.).

2017 befanden sich nach Blings die Umweltzentren mitten in einem Generationswechsel. In den letzten fünf Jahren hatte bei 26,1 Prozent der Einrichtungen ein Wechsel auf der Leitungsebene stattgefunden. Bei 27,6 Prozent wurde in den nächsten fünf Jahren ein Leitungswechsel erwartet (vgl. Blings 2017: 83 f.)¹⁴. Das Personal war weiterhin formal hoch qualifiziert. Als Empfehlung wird die Professionalisierung in Form eines Studienganges genannt. Weiterbildungswünsche der Befragten lagen z.B. im Bereich Pädagogik und Konfliktmanagement, in Bezug auf die Vertiefung spezieller Fachinhalte sowie im Finanz- und Projektmanagement (vgl. ebd.: 152).

In der Studie 2020 „Non-formale Bildung für nachhaltige Entwicklung: Divers, volatil und dabei feste Säulen der Nachhaltigkeitstransformation“ wird eine Ungleichverteilung, wie insgesamt in der Bildungsarbeit, bezogen auf die Geschlechter festgestellt (66 Prozent

¹⁴ Die Studie wurde von der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V. (ANU) initiiert und von der DBU finanziert. 3 Masterstudierende haben, begleitet vom Institut für Bildung und Technik der Universität Bremen, verschiedene Studien im Bereich der außerschulischen Umweltbildung/BNE durchgeführt. Die Studien beinhalteten u.a. eine Onlinebefragung und qualitative Fallstudien. Die Studie umfasste 846 Einrichtungen bzw. Bildungsabteilungen der außerschulischen Umweltbildung und 750 Einzelpersonen aus der Datenbank der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V.

der Befragten waren weiblich, 33 Prozent männlich, 0,8 Prozent „anderes“). Das Durchschnittsalter des Personals betrug 48 Jahre. Der höchste formale Bildungsabschluss war bei 61 Prozent ein Master, Diplom oder Magister und 8 Prozent hatten promoviert. Das Personal hatte folglich weiterhin hohe formale Qualifikationen. Auch diese Studie betont die Notwendigkeit der Qualifikation, da ein geringer Grad an Formalisierung und Standardisierung sowie ein hoher Anteil an nebenberuflicher und ehrenamtlicher Arbeit vorherrscht. In Bezug auf den Nachhaltigkeitsdiskurs prognostizieren die Studienteilnehmenden, dass dieser Diskurs zu einer Spaltung zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen beiträgt. Neben der Weiterführung der bisherigen Themen gehen die Studienteilnehmenden von einer Transformation der Gesellschaft als zentrales Thema der nächsten Jahre aus (vgl. Brock/Grund 2020: 3 ff.). Anders als in den Gründungsjahren der Umweltbildung, in denen das Ziel individuelle Verhaltensveränderungen waren, ist der Anspruch der BNE eine gesamt- und weltgesellschaftliche Transformation. Statt überwiegend Schüler:innen als Zielgruppe soll nun die gesamte Gesellschaft erreicht werden. Statt reiner umweltbezogener Bildungsarbeit geht es zunehmend auch um umfassende soziale Dienstleistungen, wie Angebote für Geflüchtete und sozial Benachteiligte (vgl. Blings 2017: 13).

Die Ansprüche der Organisationen und die Herausforderungen an das Personal sind folglich im Laufe der Jahre vielfältiger geworden. Die Organisationen der Umweltbildung und BNE sind seit ihrer Gründung heterogen in ihren Strukturen geblieben. Sie arbeiten weiterhin mit formal hoch qualifiziertem, oft doppelt qualifiziertem Personal, das eine lange Verweildauer in der Institution hat. Aktuelle personelle Herausforderungen werden im folgenden Kapitel beschrieben.

3 Aktuelle personelle Herausforderungen

Zuerst werden ausgewählte¹⁵ personelle Herausforderungen in kleinen Organisationen der Umweltbildung und BNE bezogen auf Führungskräfte und anschließend bezogen auf pädagogische arbeitende Honorarkräfte, Angestellte und Ehrenamtliche aufgezählt. Zwischen allen Herausforderungen gibt es Vernetzungen und Überschneidungen, die hier jedoch nicht vertieft werden können.

¹⁵ Der Fokus der Arbeit liegt in der Personalsuche und –auswahl sowie pädagogischen Herausforderungen. Weitere Herausforderungen, die sich z.B. auf die Bezahlung beziehen, wie die geringen Verdienstmöglichkeiten in Organisationen der Umweltbildung und BNE (vgl. Blings 2017: 117, ANU ÖkopädNews, 2022), werden nicht thematisiert.

3.1 Herausforderungen bezogen auf Führungskräfte

Aufgrund des demografischen Wandels fehlen auf dem Arbeitsmarkt Führungskräfte, da immer weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten, während bei der Kohorte der „Babyboomer“ ab 2025 viele erfahrene Fachkräfte und Geschäftsführungen in den Ruhestand gehen (Charta der Vielfalt. Demografischer Wandel 2022).

Dies ist auch im Bereich der Umweltbildung und BNE spürbar, wo der Wechsel von der Pioniergeneration zur Nachfolgeneration ansteht. Eine besondere Herausforderung stellen die hohen und vielfältigen Anforderungen an die Führungskräfte in der Umweltbildung und BNE dar. Zusätzlich zu Erfahrungen in der Führung von Mitarbeitenden, wird häufig eine pädagogische Qualifikation¹⁶ verlangt sowie eine Identifikation mit der Geschichte der Organisation.¹⁷

3.2 Herausforderungen bezogen auf pädagogisch arbeitende Honorarkräfte/ Angestellte/ Ehrenamtliche

Gesamtgesellschaftlich steigt in Deutschland der Bedarf an Personal. Insbesondere pädagogische Fachkräfte werden deutschlandweit verstärkt benötigt. So ist die Anzahl des Personals in Kinderbetreuungseinrichtungen, inbegriffen Leitung und Verwaltung, von 402.000 Fachkräften (2009) auf 708.000 Fachkräfte (2021) gestiegen (Statista, 2022). Es wird auch im Bereich der Umweltbildung und BNE zunehmend schwierig pädagogisches Personal zu finden. Zusätzlich sind die inhaltlichen und pädagogischen Ansprüche an das Personal gestiegen (s. Kap. 2.4). Um einen Lebensweltbezug herstellen zu können, sollten die Pädagog:innen die Vielfalt der Gesellschaft spiegeln (ANU ÖkopädNews 2022). Erste Ansätze finden sich beim Bundesverband der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU). In einer 2022 angebotenen Fortbildungsreihe wurde Vielfalt als Chance und Aufgabe verstanden, die „sich bei Teilnehmenden als auch bei Teams der Anbietenden wiederfindet“ (ebd.). Der Schwerpunkt lag bei der Ausschreibung des Seminars zuerst auf der Dimension Nation/Ethnie bezogen auf Zielgruppe und Personal. In der weiteren Ausschreibung bezog sich Vielfalt nur noch auf die Zielgruppe, nicht mehr auf das Personal der

¹⁶ Die ANU Bayern vergibt ihr Qualitätssiegel nur an Organisationen, die eine Führungskraft haben, die auch pädagogische Qualifikationen aufweist (Leitfaden für die Antragstellung-Erstantrag und Verlängerungsantrag 2019, 2022).

¹⁷ Die Naturschule Deutschland suchte bspw. im Juli 2022 eine Geschäftsführung, die sowohl mindestens einen Diplom-FH/Bachelor-Abschluss im pädagogischen und/oder naturwissenschaftlichen Bereich vorweist, Berufserfahrung im Bildungsbereich, als auch u.a. betriebswirtschaftliches Know-How. Es wird explizit Bezug genommen auf die Geschichte des Vereins: „seit 34 Jahren wirken hier Menschen mit dem gemeinsamen Anliegen, ihre Verbundenheit mit der Natur“ (Naturschule Deutschland 2022).

Organisation.¹⁸ Ein Blick auf die Historie macht jedoch deutlich, dass das Personal vor allem aus dem hoch gebildeten und damit aus einem privilegierten sozialen Milieu kommt.¹⁹

Das Ehrenamt könnte in Organisationen der Umweltbildung und BNE stärker ausgeprägt sein: 2017 engagierten sich nur 9 Prozent der Ehrenamtlichen im Umwelt- und Naturschutz gegenüber 19 Prozent im Sport (Bundeszentrale für politische Bildung 2018). Auch 2021 engagierten sich Ehrenamtliche in erster Linie in Sportvereinen. Dabei unterscheidet sich die demografische Struktur der Ehrenamtlichen insgesamt von denen der Gesamtbevölkerung (z.B. durch höhere Bildungsabschlüsse und ein höheres Einkommen (statista Ehrenamt 2022)).

Aus der Verknüpfung von Diversity und Diversity-Management (Kap.1), der Entwicklung und Struktur der Organisationen der Umweltbildung und BNE (Kap. 2) sowie den aktuellen Herausforderungen (Kap. 3) entwickelt die Autorin die Forschungsfrage:

Inwiefern bietet Diversity-Management Chancen für kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen?

4 Qualitative Sozialforschung

Im folgenden Kapitel werden, im Rahmen einer qualitativen Sozialforschung, die zur Beantwortung dieser Forschungsfrage gewählten Methoden des Expert:inneninterviews, die Fallauswahl, die Durchführung der Erhebung, das Transkriptions- und das Auswertungsverfahren sowie die dabei beachteten Gütekriterien vorgestellt.

4.1 Expert:inneninterview

„Qualitative Forschung braucht keine authentischen Texte, denn sie will - sich wandelnde! – subjektive Wahrheit und soziale Sinnstrukturen rekonstruieren“ (Helfferich 2019: 671). Da die persönliche Einschätzung der Führungskräfte für das Forschungsvorhaben relevant ist, wird das Expert:inneninterview als teilstandardisiertes, strukturiertes, fokussiertes Leitfadenterview durchgeführt. Als Ansatz gilt „so offen und monologisch wie möglich, so strukturiert und dialogisch wie nötig“ (Helfferich 2011: 169) vorzugehen.

¹⁸ 2022 veranstaltete der Bundesverband der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung eine Fortbildungsreihe zum Thema „Natürlich Interkulturell – Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund in Naturschutz und Umweltbildung“ (Umweltbildung Bayern 2022).

¹⁹ Die soziale Herkunft wird in der Charta der Vielfalt als eine Dimension angesprochen, die das soziokulturelle und das finanzielle Erbe sowie den Vermögensstand, das Bildungsniveau und den gesellschaftlichen Status umfasst (Charta der Vielfalt, 2022).

Der Leitfaden basiert auf den im theoretischen Teil erarbeiteten Grundlagen. Die Fragen wurden deduktiv entwickelt. Im Interview wurden die alltagsrelevanten, subjektiven Definitionen der Interviewten verwendet. Dies wird besonders bei der Dimension „soziale Herkunft“ deutlich, die die meisten Interviewten mit „Bildungsstand“ definierten. So war es möglich, nah an der Lebenswelt und Sichtweise der Interviewten zu sein und trotzdem relevante Ergebnisse zu erhalten. Weder die formulierten Fragen noch die Reihenfolge der Fragen war verbindlich. Ein Probeinterview wurde durchgeführt, um den Leitfaden zu testen und als Interviewerin sicher in der Verwendung zu sein. Nach dem Probeinterview war deutlich, dass Hilfestellungen in Form von Visualisierungen z.B. der Kerndimensionen notwendig sind, wenn sich die Interviewten bisher nicht mit dem Thema Diversität auseinandergesetzt haben. Der Leitfaden wurde ausgehend vom Probeinterview iterativ weiterentwickelt und zunehmend strukturierter, fokussierter und standardisierter. Dies war auch aufgrund der veranschlagten Zeit notwendig. Die Interviewten erhalten keine finanzielle Entschädigung für die Unterstützung wissenschaftlicher Arbeiten. Die Interviews wurden daher relativ kurz mit jeweils 30 - 45 Minuten, zuzüglich 15 Minuten zum Ausfüllen des formalen Fragebogens durchgeführt. Das Einwilligungsfeld, der Interviewleitfaden, der formale Fragebogen sowie die Kernaussagen der Interviewten befinden sich in der Anlage zur Masterarbeit.

4.2 Fallauswahl

Expert:innen sind Personen, die ein spezifisches Rollenwissen haben. Dieses Wissen kann Betriebswissen über Vorgänge in der Organisation sein, es kann Deutungswissen sein und es kann Kontextwissen sein (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 156). Gefragt ist in Bezug auf die Forschungsfrage in erster Linie Betriebswissen. Expert:innen sind folglich Personen, die in der Organisation eine Führungsposition inne haben oder/und für die Personalarbeit zuständig sind. Sie verfügen über das notwendige Wissen, die notwendige Erfahrung und Position in der Organisation sowie die Fähigkeit zur Reflexion und Artikulation (vgl. Flick 2019: 166).

Die Auswahl der Organisationen der Umweltbildung und BNE und der Expert:innen erfolgte nach der Strategie der „typischen Fälle“, des „gezielten“ Samplings (vgl. Flick: 473 ff.) und dem Kriterium der Gleichheit und der Unterschiedlichkeit. Es wurden insbesondere das Alter der Organisation sowie Alter, Geschlecht und Arbeitsjahre der Expert:innen in der Organisation beachtet. Zwei Expert:innen sind aus einer Organisation, haben jedoch - wie erwartet - verschiedene Sichtweisen. Vier Organisationen befinden sich in derselben Stadt. Sie haben bezogen auf die Mitarbeitenden, z.T. auch auf die Zielgruppen dasselbe Einzugsgebiet. Zwei

Organisationen befinden sich circa 50 km nördlich bzw. südlich dieser Universitätsstadt im Süden Deutschlands. Auch sie haben z.T. dasselbe Einzugsgebiet bezogen auf Mitarbeitende und Zielgruppen. Die Zielgruppen sind Kinder, Jugendliche und bei zwei Organisationen überwiegend Erwachsene. Eine Organisation bildet Multiplikator:innen aus, die in den anderen Organisationen arbeiten oder Praktika absolvieren. Eine informelle und z.T. formelle Vernetzung der Organisationen ist gegeben. Um die Anonymität zu wahren, jedoch auch die Unterschiede zwischen den Organisationen und den Expert:innen deutlich zu machen, sind verschiedene Aspekte als Hintergrundinformation zusammenfassend dargestellt:

- Rechtliches Format bei allen Organisationen: eingetragener gemeinnütziger Verein
- Zwei bis sieben Festangestellte in Teilzeitstellen
- Zielgruppen sind Kinder, Jugendliche, Erwachsene
- Eine Organisation arbeitet ausschließlich im Bereich Umweltbildung, fünf Organisationen im Bereich Umweltbildung und BNE
- Fünf Organisationen wurden zwischen 1986 und 1996 gegründet; eine Organisation 2016
- Die Arbeitsdauer der Expert:innen im Verein ist wie folgt: 1 x 1 Jahr, 2 x zwischen 10 und 15 Jahren, 3 x mehr als 23 Jahre; davon zwei Gründer:innen
- Es handelt sich, bezogen auf Alter und Geschlecht, um 2 Frauen und 4 Männer. Davon sind zwei Personen zwischen 30 und 40 und vier Personen zwischen 55 und 65 Jahre alt.

4.3 Durchführung der Erhebung

Zuerst fand eine Anfrage per E-Mail statt. Nach der Zusage wurde telefonisch ein Termin vereinbart. Den Interviewpartner:innen wurden vor dem Interview der Informationsbogen und die Einwilligungserklärung zugeschickt. Die Interviews fanden face-to-face zwischen dem 15. Juli und dem 5. August 2022 in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisationen statt. Nach der Begrüßung, der Vorstellung des Ablaufs und der Klärung der Formalien, wurden die Interviews durchgeführt. Zum Teil wurden Hilfestellungen gegeben, z.B. durch die Visualisierung der Kernkompetenzen. Alle Interviewpartner:innen waren an einem Austausch und am Thema sehr interessiert. Die Stimmung war entspannt. In einem am Ende des Interviews verteiltem formalen Fragebogen wurden wichtige Fakten, z.B. das Gründungsjahr der Organisation festgehalten. Die Interviews wurden mit der Diktierfunktion des Handys aufgenommen.

4.4 Transkription, Auswertungsverfahren

Die Expert:inneninterviews wurden mit der Transkriptionssoftware F4 transkribiert. Es handelt sich um eine einfache, wissenschaftliche Form der Transkription, bei der keine Stimmlagen berücksichtigt und Grammatikfehler geglättet wurden. Sinnzusammenhänge wurden ergänzt (Dresing/Pehl 2015). Die transkribierten Aufnahmen wurden den Expert:innen zugeschickt und von diesen, z.T. mit kleinen Korrekturen, zur anonymen Veröffentlichung freigegeben.

Die Auswertung orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2015). Dabei gilt als Auswertungseinheit das gesamte Material aller Interviews und die Fragebögen. Die Interviews wurden auf wesentliche Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfrage hin untersucht. Die wichtigsten Aussagen wurden als Textbausteine tabellarisch in Form von Kategorien und Unterkategorien erfasst. Die Kategorisierung erfolgte deduktiv anhand des Theorieteils der Arbeit sowie induktiv anhand der Interviews. Der Kern der Aussagen wurde in Form einer weiteren Spalte der Tabelle hinzugefügt, beispielhaft hier aufgeführt:

Kategorie Personalmanagement

Unterkategorie Arbeitsbereich Personalmanagement

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	(Z. 20-21) „Das obliegt uns beiden, dem Leitungsteam. Das heißt, das besprechen wir zusammen.“	Personalmanagement im Team

Tabelle 2: Beispiel tabellarische Auswertung der Interviews. Quelle: Eigene Darstellung

Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Besonderheiten konnten so intersubjektiv überprüfbar herausgearbeitet werden. Die Auswertungstabelle ist der Arbeit angehängt.

4.5 Gütekriterien

In der Forschung werden verschiedene Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung diskutiert. Helfferich nennt als Gütekriterium die methodisch kontrollierte und reflektierte Subjektivität. Bei der reflektierten Subjektivität wird zwischen der Reflexivität in der Erhebungssituation und der Reflexivität in der Interpretation unterschieden. Reflexivität in der Erhebungssituation bedeutet, dass sich der oder die Interviewende das eigene Vorwissen und die eigene Position bewusst machen muss. Reflexivität in der Interpretation bedeutet, sich alle wechselseitigen Beeinflussungen in Bezug auf die Interpretation bewusst zu machen. Das Kriterium der Reflexivität anzuwenden, bedeutet einerseits etwas über den Forschungsbereich zu lernen, andererseits aber auch über

sich selbst etwas zu erfahren (vgl. Helfferich 2011: 154 ff.). Aufgrund der hohen Kongruenz der Forscherin, bezogen auf die Organisationen und die Expert:innen und aufgrund der Zugehörigkeit der Forschenden und der Interviewten zur Mehrheitsgesellschaft, wird ein besonderer Wert auf das oben genannte Gütekriterium der Reflexivität gelegt. So wurde die Forschungssituation transparent dargelegt. Beispielhaft seien des Weiteren die Sorgen der Interviewten genannt, ob sie kompetent genug für die Fragestellungen sind. Auf diese Sorge wurde reagiert, indem Hilfestellungen z.B. durch die Visualisierung der Kerndimensionen eingebracht wurden. Die Vorgehensweise war vertrauensbildend und wurde als hilfreich bezeichnet. Eine offene, interessierte Haltung der Forschenden und die Tatsache, dass die Interviewende und Interviewte seit vielen Jahren im selben Bereich arbeiten, ermöglichten eine entspannte Situation. Reflexion fand statt, indem z.B. gemeinsam auf die Metaebene gewechselt wurde.

Ein zusätzlicher Fokus wurde auf die forschungsethische Haltung gelegt, die im gesamten Forschungsprozess reflektiert wurde. Es wurde darauf geachtet, mögliche Konsequenzen für die Interviewten und die Organisationen, aber auch für sich selbst zu beachten (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 45 ff). Dies spiegelte sich in einer respektvollen, würdigenden und positiven Haltung gegenüber den Interviewten und den Organisationen wider.

Dem Anspruch qualitativer Forschung wurde durch eine begründete Methodenwahl, eine explizite und transparente Darlegung der Vorgehensweise sowie den zu Grunde liegenden Ziel- und Qualitätsansprüchen versucht gerecht zu werden.

5 Forschungsergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse in Bezug auf die Forschungsfrage zusammengefasst und anschließend kapitelweise gedeutet sowie in den theoretischen Diskurs eingeordnet. Jeweils vorangestellt ist die Zuordnung zur entsprechenden Kategorie/Unterkategorie sowie die in der Einleitung genannte Unterfrage, die in dem entsprechenden Kapitel beantwortet wird. Damit Lesende sowohl die Gedankengänge der Forschenden nachvollziehen, als auch zu abweichenden eigenen Interpretationen kommen können, sind die Forschungsergebnisse aus den Interviews, geordnet nach Kategorien und Unterkategorien, der Arbeit angehängt. Kapitel 5 ist wie folgt gegliedert:

- Kap. 5.1: Personalmanagement
- Kap. 5.2: Diversität in der Organisation
- Kap. 5.3: Diversität als Ziel
- Kap. 5.4: Chancen durch Diversität

Es wird die Abkürzung Exp. für die Einzahl von Expert:innen benutzt, um die Anonymität der Personen zu wahren.

5.1 Personalmanagement

In diesem Kapitel werden die Kategorien Personalmanagement, Unterkategorien: Arbeitsbereich Personalmanagement, Maßnahmen auf normativer, strategischer, operativer Managementebene sowie Führungsstil und Kommunikation ausgewertet. Zusätzlich werden die Antworten der formalen Fragebögen ausgewertet.

Da DiM ein Teilbereich des Personalmanagement ist, wird dieses zuerst analysiert. Das Kapitel beantwortet die in der Einleitung gestellte Unterfrage: „Wie gestalten die Führungskräfte das Personalmanagement?“

5.1.1 Ergebnisse Arbeitsbereich Personalmanagement

Die Interviewten sind Führungskräfte in Vereinen, die im Bereich Personalmanagement entweder im Team arbeiten oder in einem Fall alleine als Geschäftsführung. Alle Interviewten haben viel Freude an ihrer Arbeit. Der Arbeitsbereich Personalmanagement ist bei allen nur ein Bereich von verschiedenen Arbeitsbereichen. Die vielfältigen Arbeitsbereiche als Führungskraft beschreibt z.B. Exp. 5 wie folgt: (Z. 3-10) „[...] ich bin eben nicht nur Fachbereichsleiter Umweltbildung, sondern auch Hausmeister und Gärtner und Tierversorger. [...] Ich bin auch dafür verantwortlich, dass das Geld kommt, dass die Öffentlichkeitsarbeit gemacht wird. Wenn neue Mitarbeiter kommen, muss ich

die Arbeitsverträge schließen. Die Buchhaltung mach ich nicht selber. Aber ich kontrolliere sie. Und den Kontakt zu anderen Organisationen.“

Das Know-how im Personalmanagement ist von allen Expert:innen autodidaktisch erarbeitet worden. Eine Person ist ausgebildete Diversity-Trainerin. Exp. 3 würde gerne auf Fortbildungen im Bereich Personalmanagement gehen, möchte dies jedoch dem Betrieb nicht zumuten (Z. 198- 206). Zwei Aussagen zeigen ein besonders hohes persönliches Engagement: Exp. 3, (Z. 27-29) „Es sind mehr, als ich immer dachte. Das sind schon, wenn ich das überschlage, von meinen 26 Stunden, die ich pro Woche habe, sind das bestimmt eine bis zwei Stunden in einer Woche.“ (Z. 49-50) „Auch, weil ich das mit nach Hause nehme, also mehr als alles andere. Diese Personalsachen, die mich beschäftigen.“ Hervorzuheben ist Exp. 4. Exp. 4 sagt in Bezug auf den Arbeitsbereich Personalmanagement und das Thema Diversität: (Z. 74-75) „Ich habe mir selbst den Auftrag gegeben, das Thema nicht loszulassen.“

5.1.2 Ergebnisse Maßnahmen auf normativer, strategischer und operativer Ebene

Im Folgenden wird zusammengefasst, auf welcher Managementebene die Interviewten, bezogen auf Personalmanagement/DiM und Personalsuche vorrangig agieren.

- Normative Ebene

Die Aktualität des Leitbildes und das Bewusstsein darüber, was im Leitbild verankert ist, ist sehr verschieden. Die Bedeutung der Verankerung von wichtigen Zielen im Leitbild ist jedoch gegeben. Alle befragten Expert:innen haben in ihren Organisationen ein Leitbild (Exp. 5 ist dazu nicht gefragt worden). Exp. 6 hat partizipativ ein Leitbild mit den Mitarbeitenden erarbeitet (Z. 137-142) „Das haben wir vor rund zweieinhalb Jahren neu gemacht. Ich finde es relativ ausführlich. Wir haben das im Rahmen der Qualitätsentwicklung gemacht. Da war der erste Schritt, dass wir unser Leitbild angucken und es überprüfen, aktualisieren. Deswegen haben wir da relativ viel Energie reingegeben.“

- Strategische Ebene

Maßnahmen auf strategischer Ebene sind von den Expert:innen nicht genannt worden oder finden mit der Begründung über die geringe Größe der Organisation und die Selbstfinanzierung ausdrücklich nicht statt. Besonders klar formuliert dies Exp. 2: (Z. 158-165) „Wir können nicht den Aufwand für eine strategische Personalplanung treiben. [...] Wir sind klein und selbstfinanziert, und deshalb müssen wir im mittleren Zeitfenster flexibel sein.“

- Operative Ebene

Gehandelt wird in erster Linie auf der operativen Ebene. Exp. 2 formuliert bezogen auf die Personalsuche wie folgt: (Z. 35-36) „Und die wenigen Stellen, wo wir neu besetzen, da stimmen wir uns vorher ab, welche Kriterien stecken dahinter, welche Kompetenzen brauchen wir.“ Exp. 3 (Z. 101-105) formuliert eine operative Maßnahme bezogen auf Diversität: „Wir haben auch vor zwei Jahren an der Toilette das Männchen und Weibchen weggeschraubt. Und jetzt haben wir eine Regenbogentoilette.“ Analysiert man die Personalsuche, so werden Kriterien und spezielle Fragebögen kurzfristig entwickelt, es finden zeitnahe Abstimmungen untereinander statt oder es wird nach „Bauchgefühl“ entschieden. Bspw. sagt Exp. 5, (Z 22- 29) „Bauchgefühl ist wichtig.“

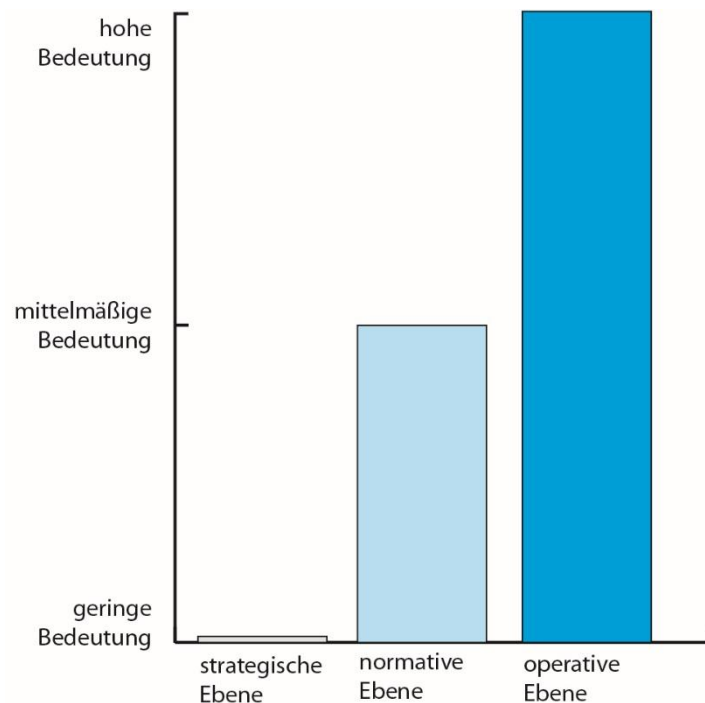


Abbildung 5: Bedeutung der Managementebenen. Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3 Ergebnisse Führungsstil

In Bezug auf die Führungsstile erfolgte als Gesprächsgrundlage eine Hilfestellung über eine Visualisierung (s. Anhang). Die Führungsstile wurden z.B. als offen (Exp. 1, Z.60) oder kollegial korrekt (Exp. 5, Z. 80) bezeichnet. Exp. 2 möchte alle gleich behandeln und betont, sich noch nicht selber dazu bewertet zu haben. (Z. 226-238): „Ehrlich gesagt, habe ich mich noch nicht selber bewertet. Ich habe auch keine Weiterbildung Mitarbeiterführung gemacht.“ Exp. 3 agiert differenziert, je nach Person. (Z. 45). Exp. 6 bezeichnet sich in einer flachen Hierarchie als „Chef um der Sache willen“ (Z. 115-123).

5.1.4 Ergebnisse Kommunikation

Alle Interviewten weisen auf die hohe Bedeutung der Kommunikation bezogen auf die Mitarbeitenden hin. Es werden regelmäßig informelle oder halbstrukturierte Treffen, z.T. kombiniert mit internen Fortbildungen, durchgeführt. Exp. 5 zählt Weihnachtsessen, Betriebsausflüge und Sommerfeste auf (Exp. 5, Z. 74-78). Exp. 2 erwähnt die Wochenbesprechung, jährliche Teamsitzungen, Betriebsausflüge und eine betriebliche Würdigungskultur (Z. 243-254). Mitarbeiter:innengespräche gibt es in zwei Organisationen (Exp. 4, Z. 74-78 und Exp. 6, Z. 126), ansonsten werden z.B. Feedback-Gespräche durchgeführt (Exp. 1, Z. 51-54). Exp. 3 zählt sehr unterschiedliche Gesprächsformen auf (Z. 29-43), vom Gespräch zwischen „Tür und Angel“ bis zum Gespräch im Biergarten, jedoch gibt es keine offiziellen Mitarbeitergespräche. Dagegen meint Exp. 4 (Z. 10-15): „Wir achten darauf, dass die Kommunikation breit gefächert ist. Es gibt zum Beispiel immer die Mitarbeiter:innengespräche mit Vorstandspersonen.“ Zusätzlich wird mindestens alle halbe Jahr ein Plenum durchgeführt, wie Exp. 4 erwähnt (Z. 74-78).

5.1.5 Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Arbeitsbereich Personalmanagement

Vergleicht man die Ergebnisse zum Arbeitsbereich Personalmanagement mit den Untersuchungen von Lob (1997), Giesel et al. (2002), Michelsen et al. (2013) sowie Blings (2017)²⁰, so wird deutlich, dass Personalmanagement im Bereich der Umweltbildung und BNE bisher wenig beachtet wurde. Empirische Studien zum Personalmanagement insgesamt in NPOs im deutschsprachigen Raum kommen zu demselben Ergebnis: Entwicklung und Professionalisierung im Bereich Personalmanagement könnten mehr Beachtung finden (vgl. Bürki, André, Stuhlmann, Karin 2017: 9). Empfohlen werden von Bürki und Stuhlmann z.B. strukturierte Mitarbeiter:innengespräche um die Entwicklung und die Unternehmenskultur gezielt und strategisch zu lenken. Ein klares Leitbild, eine aussagekräftige Strategie und aktuelle Führungsinstrumente, sind eine Voraussetzung für den Umgang mit veränderten Anforderungen an eine erfolgreiche NPO-Führung (vgl. Bürki, André, Stuhlmann, Karin 2017: 6 ff.).

Die Führungskräfte haben viel Freude an ihrer Arbeit und gestalten das Personalmanagement persönlich engagiert, durch eher resonante Führungsstile, mit einem Schwerpunkt auf der normativen und operativen Ebene und mit großer Beachtung

²⁰ Die Forschenden untersuchten ausschließlich naturwissenschaftliche und pädagogische Qualifikationen, jedoch nicht die Management-Qualifikationen.

der v.a. informellen Kommunikation. Die Gestaltung des Personalmanagements ist bezogen auf die Haltung vergleichbar mit der Diversity-Haltung im Personalmanagement, die Aschenbrenner mit den Schlagworten: „Respekt, Wertschätzung, Akzeptanz und Einbeziehung“ beschreibt (Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 196).

Das DiM wird im folgenden Kapitel angesprochen.

5.2 Diversität in der Organisation

Das folgende Kapitel bezieht sich auf die Ergebnisse der Kategorie Diversität, Unterkategorien Einschätzung der Diversität in der eigenen Organisation und die Kategorie Personalmanagement Unterkategorie Personalsuche. Letztere zeigt welche Dimensionen ein Kriterium bei der momentanen Personalsuche sind. Dabei haben nicht alle Interviewten zu allen Kerndimensionen Aussagen getroffen. Den Dimensionen vorangestellt ist die allgemeine Einschätzung der Diversität der Organisation. Das Kapitel beantwortet die in der Einleitung gestellte Unterfrage: „Wie schätzen die Führungskräfte/Personalverantwortlichen die Diversität ihrer Organisation ein?“

5.2.1 Ergebnisse Diversität in der Organisation

- **Allgemeine Einschätzung der Diversität der Organisation**

Alle Interviewten, bis auf Exp. 4, schätzen die eigene Organisation überwiegend homogen ein. Exp. 2 beschreibt die Mitarbeitenden z.B. als „Homogen-Biodeutsch“ (Z. 116). Erwähnt wird zusätzlich von Exp. 1, Exp. 5 und Exp. 6 eine Homogenität in Bezug auf die Werte: Exp. 1 (Z. 106) „Die sind idealistisch. [...] und der monetäre Bereich ist eher sekundär.“ Exp. 2 formuliert Diversität bezogen auf die Personalauswahl als Zufall: (Z.111-112) „Da freuen wir uns, wenn wir andere Leute hier haben. Aber das ist jetzt kein Kriterium.“

Exp. 4 distanziert sich von anderen Organisationen, die Diversität als „Fassade“ vertreten: (Z. 77-82) „Das will ich nochmal betonen, dass ich das Gefühl habe, dass das darum geht. Dass das tatsächlich ein ernst gemeintes Konzept ist. Deswegen liebe ich es, hier zu arbeiten, weil ich schon auch sehr darum weiß, dass diese Konzepte überall entstehen und, dass es dafür Fördergelder gibt. Aber das Ziel und das Verstehen von dem, worum es eigentlich geht, das fehlt oft.“

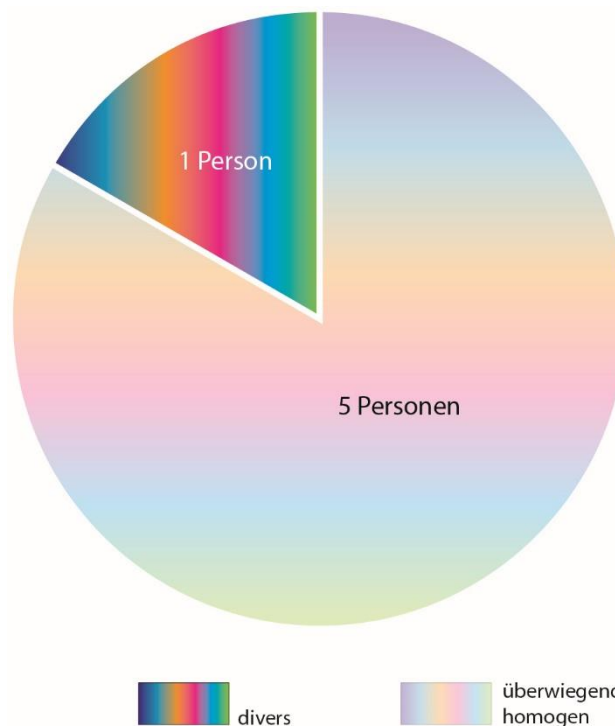


Abbildung 6: Diversität der Organisationen; allgemeine Einschätzung der Diversität der Organisation durch die Expert:innen. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension Alter**

Altershomogenität beschreiben Exp. 1, Exp. 5 und Exp. 6. So sagt Exp.1: (Z. 131-134). „...ähnliche Altersstruktur mit kleinen Ausreißern [...]“. Altersheterogenität beschreiben dagegen Exp. 2, Exp. 3 und Exp. 4. Exp. 3 beschreibt eine Altersheterogenität v.a. bezogen auf das Ehrenamt (Z.139-150) „[...] und dann gibt es noch welche, die sind in Rente [...]“. Bei einer Organisation gibt es einen Altersunterschied im Leitungsteam von mehr als 20 Jahren.

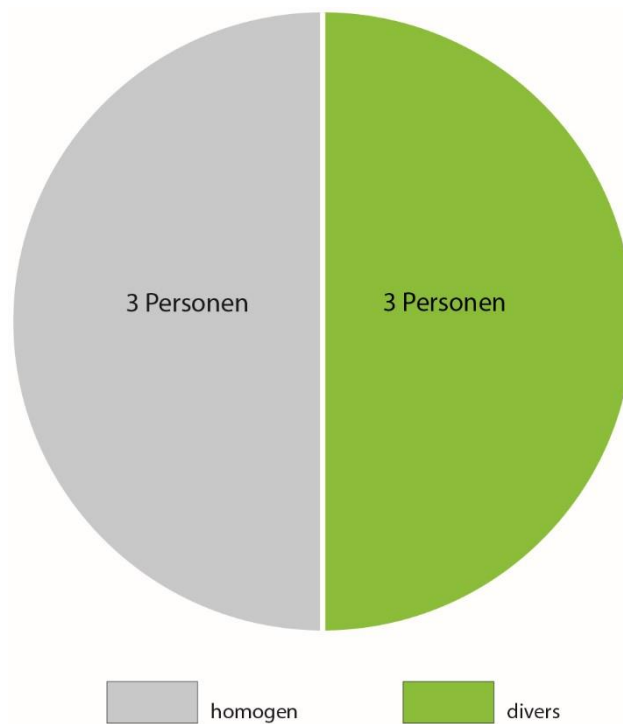


Abbildung 7: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension Alter. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension körperliche und geistige Fähigkeiten**

Ausschließlich Exp. 1 erwähnt eine Mitarbeiterin mit einer Behinderung, die einmal in der Woche kommt (Z. 146-150). Exp. 2 erwähnt keine Menschen mit Behinderungen. Exp. 3 meint, dass keine behindertengerechten Strukturen vorhanden sind. (Z. 115-116) „Bei uns gibt es tatsächlich niemanden mit körperlichen Einschränkungen. Unsere Toiletten sind ja auch nicht behindertengerecht.“ Mit Exp. 4 ist die Dimension nicht besprochen worden. Exp. 5 berichtet von einer Frau mit Sehbehinderung, aber ansonsten von nicht behinderten-gerechten Strukturen. Exp. 6 antwortet auf die Frage nach dem Behindertenstatus (Z. 46-47) „Nein, das hat niemand. Die Fitness ist ein wenig unterschiedlich.“

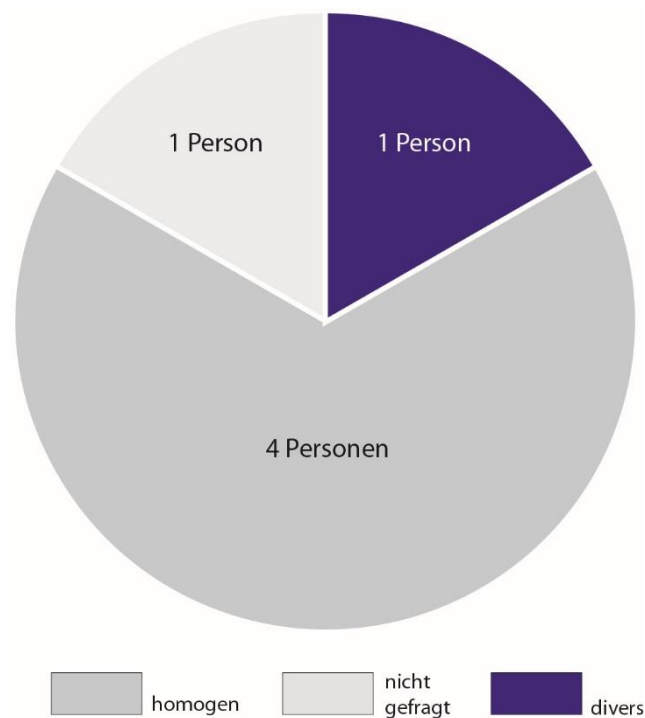


Abbildung 8: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension körperliche und geistige Fähigkeiten. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension ethnische Herkunft/ Nationalität**

Homogenität, bezogen auf die Dimension ethnischer Herkunft/ Nationalität, wird von Exp. 2, Exp. 3, Exp. 5 und Exp. 6 festgestellt. Exp. 6 sagt beispielsweise (Z. 41): „Wir sind alle deutscher Herkunft. Niemand ist irgendwie zugewandert oder hat Vorfahren von woanders.“ Allerdings meint Exp. 2, dass die Nationalität kein Auswahlkriterium ist, (Z. 152-155) „[...] oder haben jetzt die Eine aus der Ukraine. Das war Zufall.“ Derweil sucht Exp. 3 bei der Personalauswahl bewusst in internationalen Studiengängen nach Honorarkräften (Z. 191-193). Exp. 1 hebt positiv eine Mitarbeiterin aus Ecuador hervor (Z. 137-138). Einzig Exp. 4 bezeichnet die eigene Organisation im Gegensatz zu allen anderen Organisationen als klar ethnisch vielfältig.

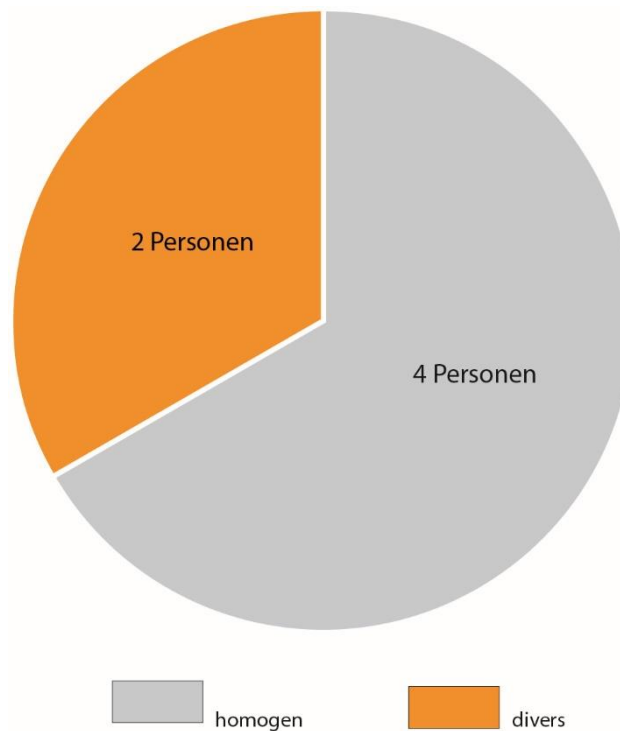


Abbildung 9: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension ethnische Herkunft/ Nationalität. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension Geschlecht, geschlechtliche Identität**

Die Kerndimension Geschlecht²¹ ist für alle Organisationen ein wichtiges Kriterium, über das sich die Interviewten Gedanken gemacht haben und auf das in der Personalauswahl geachtet wird. Dabei legen fast alle Interviewten Wert darauf, dass sowohl Frauen als

²¹ Geschlecht wurde von allen Interviewten mit männlich oder weiblich beantwortet. Queer, Trans oder different identity wurden nicht erwähnt, aber auch nicht explizit erfragt.

auch Männer im Leitungsteam und bei den freien Mitarbeitenden sind. Exp. 4 stellt im Gegensatz zu den anderen fest, die sexuellen Identitäten der Mitarbeitenden nicht zu kennen und meint (Z. 40-48) „Es gibt schon eine Sensibilität auf jeden Fall für Geschlecht.“ (Z. 40) „[...], wir haben hier wenige Männer. Aber vielleicht ist das genau so richtig.“ Exp. 2 bezeichnet die Dimension erst als irrelevant, führt jedoch bezogen auf die Personalsuche an, dass bei gleichen Voraussetzungen Männer bevorzugt werden. Exp. 3 stellt zweimal positiv hervor, dass Männer im Team sind: (Z. 131.133) „Wir haben immerhin vier Männer. Und wir sind ein Leitungsteam aus Mann und Frau. Das ist mir wichtig [...] Und wir ergänzen uns gut.“, (Z. 134-137) „Ich finde es sehr gut, dass wir ein paar Männer haben [...], weil wir viel mit Kindern zu tun haben, [...] die fast nur von Frauen betreut werden. Und genau deshalb finde ich das sehr schön.“ Für Exp. 5 ist die geschlechtliche Identität egal, wobei Exp. 5 anmerkt (Z. 32-36) „[...] Wir hätten gern mehr Männer, aber es sind eigentlich immer Frauen.“ Exp. 6 wünscht sich Diversität bezogen auf die Dimension Geschlecht. Die Organisation ist z.Zt. eher homogen (Z. 24-30) „[...] Und dann sind das abgesehen von mir alles Frauen [...].“

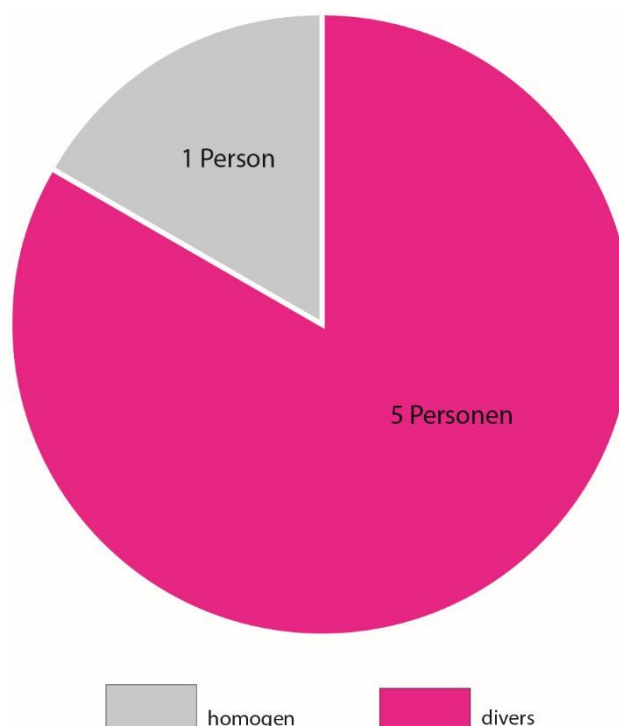


Abbildung 10: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension Geschlecht, geschlechtliche Identität. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension sexuelle Orientierung**

Zu dieser Kerndimension konnten die Expert:innen keine Stellung nehmen, da sie die sexuelle Orientierung der Mitarbeitenden nicht kannten. Beispielsweise kann Exp. 1 zur sexuellen Orientierung wenig sagen und meint (Z. 153-162) „Ich würde mal sagen, da sind wir auch eher homogen [...]“. Ausnahme ist Exp. 3. Exp. 3 ist stolz auf die Vielfalt in Bezug auf diese Dimension: (Z. 98) „In sexueller Orientierung sind wir super.“

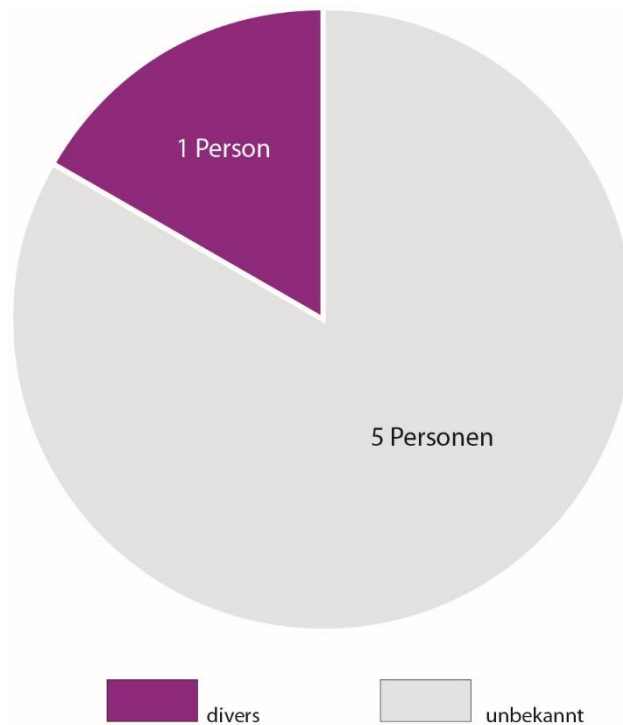


Abbildung 11: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension sexuelle Orientierung. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension Religion/ Weltanschauung**

Die Kerndimension Religion/ Weltanschauung ist laut Interviewten nicht wichtig. Die Organisationen sind homogen, beispielweise meint. Exp. 2: (Z. 133-134) „[...] Ich weiß nicht, ob sie überhaupt irgendeiner Religion anhängen oder praktizieren oder so.“ Exp. 3 sagt, dass es welche gibt, die in der Kirche sind, andere nicht [...] Aber, wie gesagt, da sind wir offen.“ (Z.106-109). Exp. 5 meint (Z. 57-60) dass, was „...die Religion angeht, ist es nur evangelisch oder katholisch. Wobei ich es eigentlich nicht weiß. Es ist kein Thema.“ Bezogen auf die Personalsuche sagt Exp. 5: (Z. 28-29) „Wenn wir jemanden einstellen, ist wichtig, ob die Person auch ins Team reinpasst. Die muss einfach reinpassen, und welche Religion jemand hat oder welches Geschlecht, das ist egal.“

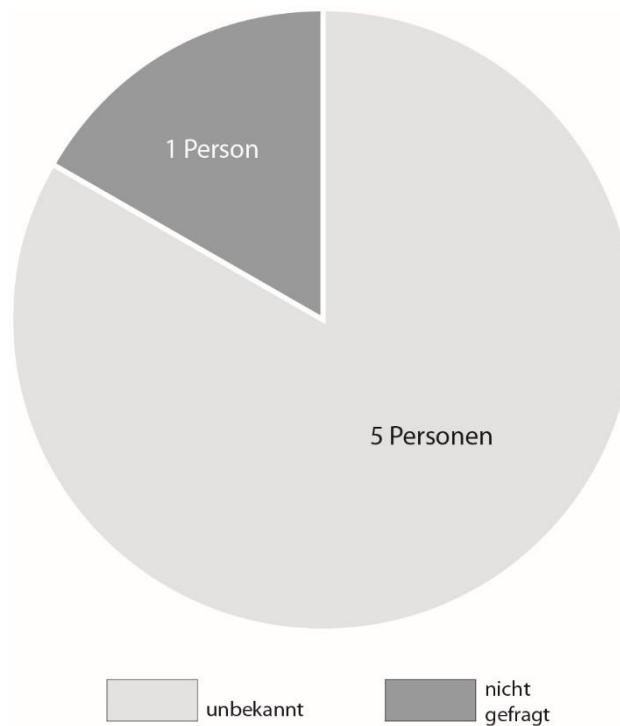


Abbildung 12: Diversität der Organisation, Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension Religion/ Weltanschauung. Quelle: Eigene Darstellung

- **Kerndimension soziale Herkunft**

Die Interviewten antworten auf die Frage nach der sozialen Herkunft mit den beruflichen Abschlüssen, i. d. R. liegen akademische Abschlüsse vor. Zum Teil wird zwischen den akademisch qualifizierten Hauptamtlichen und den freien Mitarbeitenden, die z.T. noch studieren, unterschieden. Exp. 1 meint z.B. bezogen auf freie Mitarbeitende: (Z. 106-115) „[...] Sprich, sie sind noch im Studium [...].“ Ansonsten beschreibt Exp. 1 die Zusammensetzung der Mitarbeitenden als (Z. 153-162) „...zu 90% sind es Akademiker und Akademikerinnen [...].“ Gesucht werden von Exp. 1 als fachliches Kriterium pädagogische Kräfte und naturwissenschaftliche Fachkräfte (Z. 33), die gemeinsam im Team arbeiten. Exp. 6 bezeichnet die Qualifikationen divers z.B. gibt es eine Frau mit beruflicher Ausbildung und Zusatzqualifikation (Z. 31-35). Einmal war die soziale Herkunft unbekannt. Dreimal kam die soziale Herkunft nicht zur Sprache.

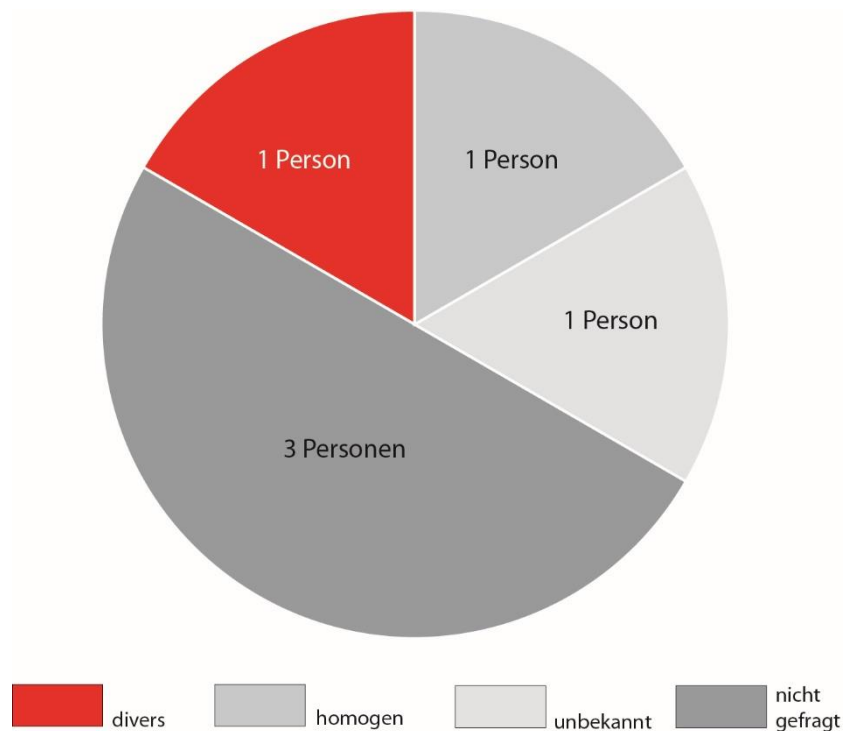


Abbildung 13: Diversität der Organisation; Einschätzung der Expert:innen bezogen auf die Kerndimension soziale Herkunft. Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Diversität in der Organisation

Die Expert:innen schätzen die Organisationen insgesamt überwiegend homogen ein. Bei der Beschreibung wird zusätzlich dreimal ergänzt, dass die Mitarbeitenden homogen bezogen auf die Werte und Ideale sind. Bei der Betrachtung der Kerndimensionen gibt es Dimensionen, bei denen die Mitarbeitenden überwiegend homogen sind (soziale Herkunft, körperlich geistige Fähigkeiten), Dimensionen, die die Führungskräfte nicht kennen und die ihnen unwichtig sind (Religion, sexuelle Orientierung - mit Ausnahme Exp. 3) und einzelne wenige Dimensionen, in denen die Mitarbeitenden z.T. divers sind (Geschlecht, Alter, ethnische Vielfalt v.a. bei Exp. 4, teilweise bei Exp.1, 2, 3). Unterschieden wird bei der Einschätzung der Diversität der Organisation nach Kerndimensionen, aber auch nach Führungsebene, freien Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen. V.a. bezogen auf die Dimension Geschlecht gibt es eine Diversität, die gewollt ist und gefördert wird. Ein Leitungsteam besteht aus einer Person der Gründer- und einer Person der Pioniergeneration.

Vergleicht man die Interviewaussagen mit den Untersuchungen im Bereich der Umweltbildung und BNE (s. Kap. 2.2, 2.3), so wird deutlich, dass der Fokus auch bei Forschenden in erster Linie auf der Dimension Geschlecht liegt, sowohl in der Leitungsebene als auch unter den pädagogischen freien Mitarbeitenden.²² Wobei ein aus Frau und Mann zusammengesetztes Team auf der Leitungsebene bei vier von sechs Organisationen den Umgang mit den hohen Anforderungen ermöglicht. Zwischen anderen Kerndimensionen (z.B. ethnische Herkunft) und BNE ist von einigen Expert:innen im Laufe des Interviews eine positive Verbindung entwickelt worden. Im Ehrenamt wird vor allem eine große Altersdiversität angesprochen, die in dem Bereich als Chance genutzt wird und gut gemanagt werden kann. Bezogen auf einzelne Dimensionen findet folglich ein DiM statt. Es gibt zusätzlich einzelne operative Maßnahmen, wie eine „Regenbogentoilette“, die Anlass für pädagogische Gespräche ist.

Bei einer Organisation sind zwei Expert:innen befragt worden, die unterschiedliche Blickwinkel auf dieselben Fakten haben und diese auch unterschiedlich interpretieren. So sagt Exp. 2 in Bezug auf sexuelle Orientierung, diese sei unwichtig und unbekannt. Exp. 3 sagt, dass die Organisation sehr divers ist. Unterschiede gibt es auch bei der Einschätzung einer Erfahrung mit einem Schülerpraktikanten, die einmal als negativ und einmal als positiv lehrreich eingeschätzt wurde. Dies verdeutlicht, dass die

²² Ausbildung und Berufserfahrung, als Aspekt der äußeren Ebene und die Dauer der Zugehörigkeit, als Aspekt der organisationalen Kreisebene des Vielfaltsmodells (siehe Kapitel 2.2), sind jedoch erforscht worden (vgl. Blings 2017: 108 ff.).

Wahrnehmung von Diversität und die Deutung der Erfahrungen sehr verschieden sind und Diversität, wie in Kap. 1.1 beschreiben, keine objektive Tatsache ist.

Wie auch bei den Wirtschaftsunternehmen, erweist sich der Umgang mit den Dimensionen „sexuelle Orientierung“ und „Religion“ als problematisch. Jeweils circa 60 Prozent der Führungskräfte und Personalverantwortlichen von Wirtschaftsunternehmen vertraten die Ansicht, dass Religion und sexuelle Orientierung Privatangelegenheit sei. Die Ansicht deckt sich zu großen Teilen mit der Ansicht der Interviewten. Aletta von Hardenberg, Geschäftsführerin von Charta der Vielfalt, führt dies auf die Tabuisierung zurück (Charta der Vielfalt).

Die weiter oben beschriebenen Unterschiede in der Wahrnehmung der Diversität, erschweren die Einordnung in das Phasenmodell von Aschenbrenner (s. Kap. 1.3.3). Versucht man das Modell anzuwenden, wird sichtbar, dass die Organisationen je nach Kerndimension und Sichtweise verschiedenen Phasen zugeordnet werden können. So ist beispielsweise Altersdiversität bei der Organisation von Exp. 2 gegeben, jedoch keine Diversität bezogen auf körperlich geistige Fähigkeiten. Diese Altersdiversität wird von Exp. 2 aus der Resonanzperspektive²³ wahrgenommen.

Diversität ist in den untersuchten Organisationen überwiegend ein Zufallsprodukt, wie bei Exp. 2, oder Ergebnis eines Prozesses, der in Bezug auf die pädagogische Arbeit stattfand, wie die von Exp. 1 beschriebene Kooperation. Nichtsdestotrotz wird z.T. ein DiM durchgeführt, wenn geschlechterspezifisch Mitarbeitende eingestellt werden. Bei vorhandener Diversität wird ein DiM durchgeführt, in dem Sinne, als dass die unterschiedlichen individuellen Eigenschaften betont und genutzt werden.

Anders ist die Situation in der Organisation von Exp. 4 (ausgenommen der Führungsebene und der Dimension Geschlecht). Laut Anspruch und Selbstverständnis, ist Diversität in der Organisation von Exp. 4 vorhanden. Diese Organisation unterscheidet sich von den anderen in folgenden Punkten: Diversität wird als Ziel formuliert und ist verankert. Die Haltung, mit der Diversität umgesetzt wird, wird mit dem eigenen Lebensweg begründet. Eine Person fühlt sich für das Thema verantwortlich, hat in dem Bereich eine Fortbildung besucht und setzt sich persönlich dafür ein. Die Begründung für Diversität ist eine Mischung aus Fairness- und Resonanzperspektive (s. Kap. 1.3.2, 1.3.3). Als Kriterium, ob und wie ein DiM durchgeführt wird, scheint das Bewusstsein für die Bedeutung von Diversität, bzw. die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema ausschlaggebend zu sein.

²³ Dabei wird nicht der Nutzen der Person gesehen, sondern die persönliche Beziehung steht im Mittelpunkt (s. Kap. 1.1).

Interessant ist, dass die Expert:innen nicht eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitenden als notwendig für Diversität thematisiert haben. Nach Aschenbrenner können Organisationen immer nur so viel Vielfalt zulassen, wie sie auch bewältigen können. Es geht folglich um ein Gleichgewicht zwischen Organisationskultur und deren Entwicklung sowie Diversitätsausprägung (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 223 f.). Der Standpunkt von Exp. 6, der keine Diversität im Leitungsteam möchte, jedoch unter den freien Mitarbeitenden für möglich hält, könnte so gedeutet werden.

Alle Expert:innen antworten in Bezug auf die Einschätzung der Diversität der Organisation sehr ehrlich und mit realen Beispielen (informelle Seite der Organisation, s. Kap. 1.3.1). Zum Teil werden Aspekte der formalen Seite, z.B. gemeinsame Werte und Ideale, angesprochen. Exp. 4 distanziert sich außerdem betont von Organisationen, die Diversität nur nach außen („Fassade“, s. Kap. 1.3.1) vertreten.

Die Perspektiven, Strategien und das Phasenmodell sind eine Hilfestellung um Diversität und das DiM einer Organisation zu deuten. Die Führungskräfte schätzen die Organisationen insgesamt überwiegend homogen ein. Bezogen auf einzelne Dimensionen, z.B. Geschlecht²⁴, sehen sie eine Diversität gegeben. Die Einschätzung der Diversität der Organisation hängt von der Wahrnehmung und der Interpretation des Wahrgenommenen durch die Führungskräfte ab. Je nach Dimension, ist Diversität ein Ergebnis von Zufall oder bewusstem DiM. Die Ergebnisse aus Kap. 5.1 und 5.2 zeigen, dass ansatzweise ein DiM, wie in Kap. 1.2 definiert, durchgeführt wird. Vielfalt wird nur zum Teil als Chance oder Ressource wahrgenommen und gefördert. Mitarbeitende werden nicht zum bewussten Umgang mit Differenzen und zur Reflektion eigener Werte angeleitet.

5.3 Diversität als Ziel

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Kategorie Diversität, Unterkategorie Diversität als Ziel und die Antworten aus den Fragebögen ausgewertet. Welche Chancen die Expert:innen in dem Ziel sehen, wird unter Kap. 5.4 zusammengefasst. Dieses Kapitel beantwortet die in der Einleitung gestellte Unterfrage: „Inwiefern ist Diversität ein Ziel der Führungskräfte?“

5.3.1 Ergebnisse Diversität als Ziel

Exp. 4 betont, dass die eigene innere Haltung die wichtigste Grundlage ist, um Diversität als Abenteuer und als Weg anzugehen. Dazu gehört die Bereitschaft zu investieren.

²⁴ Ausnahme Exp. 4.

Einzelne Dimensionen müssen geprüft und Barrieren abgebaut werden (Z. 119-124). Dabei bildet für Exp. 4 die eigene Lebensgeschichte die Voraussetzung für diese innere Haltung (Z. 81). Exp. 4 hat ein hohes persönliches Engagement (privat finanzierte Ausbildung zur Diversity-Trainerin) und hat sich selbst die Aufgabe gegeben, Diversität in der Organisation umzusetzen: (Z. 74-75) „Ich habe mir selbst den Auftrag gegeben, das Thema nicht loszulassen.“ Bei Exp. 4 ist Diversität als Ziel auf allen Ebenen in der Organisation verankert, und es wird auf allen Ebenen (Z. 96-98) an diesen Zielen gearbeitet: (Z. 62-64) „Also, wir sind viel am Reflektieren von Zielen. Und Diversität als ein Ziel wird immer wieder geprüft. Das ist ein wichtiger Schritt. Und mit den Ergebnissen dieser Prüfung arbeiten wir weiter.“

Exp. 1, 2 und 3 formulieren Diversität im Allgemeinen als Ziel. Exp. 1 findet Diversität in der eigenen Organisation wichtig (Z. 125-127) und visiert eine Verankerung von Diversität im Leitbild an: (Z. 236-238) „Und man könnte es weiter ausbauen. Wenn ich diese 7 Aspekte sehe, könnte man das sicherlich differenzierter in das Leitbild mit reinnehmen. Das heißt, das könnte man eigentlich gut ergänzen.“ Exp. 3 meint ebenso wie Exp. 1: (Z. 188-191) „Ich glaube schon, dass das mit der Vielfalt geht. Man muss es sich halt dann auch auf die Fahne schreiben. Und wir haben es bis jetzt nicht auf die Fahne geschrieben. Und das ist, glaube ich, der Punkt, dass mir das nicht so bewusst war.“ Auch für Exp. 2 ist Diversität ein Ziel: (Z. 148-149) „Also wünschenswert ist das für mich, dass wir eine Diversität im Team haben, weil es eben viele Chancen bietet.“ Bezogen auf die Kerndimensionen favorisiert Exp. 1 drei Dimensionen und merkt an: (Z. 242-255) „Also das gibt es gibt auf jeden Fall drei Punkte, die ich herausarbeiten würde oder wünschen würde. Das wäre einmal die soziale Herkunft, die ethnische Herkunft und Nationalität und die körperlich geistigen Fähigkeiten. Da würde ich sagen, das sind eigentlich die drei Punkte. Und auch das Alter. [...] Und mein Faible ist sicherlich in Bezug auf die ethnische Herkunft und Nationalität. Dass wir da Menschen mit reinholen, die aus anderen Kulturkreisen kommen und uns da öffnen und denen auch die Möglichkeit geben, eine Plattform bei uns zu finden [...]“ Exp. 3 wünscht sich insbesondere Diversität bezogen auf ethnische Herkunft (Z. 97-99), Geschlecht (Z. 131-133) und Alter (Z. 134-135). Gegen Ende des Interviews meint Exp. 3 (Z. 181-183) „Wir hatten das schon mal als Thema im Team. Warum sind wir so weiblich? Alle ungefähr gleich alt mit gleichem akademischer Grad. Und wir haben überlegt, dass es schön wäre, wenn es anders wäre.“ Exp. 5 möchte Diversität in den Dimensionen Geschlecht (Z. 36), Religion/Weltanschauung (Z. 62-64) und ethnische Herkunft (Z. 57-60). Exp. 5 schätzt zusätzlich zum eigenen Standpunkt den Standpunkt der Kursleitenden ein und sagt: (Z.

137-138) „Ich glaube, meine Kursleitenden sind alle offen. Die würden sich freuen, wenn jemand von einer anderen Kultur mit dabei wäre. Das gäbe mal andere Blickwinkel.“

Für die Expert:innen 1-5 ist Vielfalt unter den Mitarbeitenden auch vor dem Interview ein Thema gewesen. Sie schätzen die Vielfalt unter den Mitarbeitenden nach dem Interview auf einer Skala von eins bis sieben als sehr wichtig (7) oder wichtig (6) ein. Für Exp. 6 ist Diversität kein Ziel und war auch vor dem Interview eher kein Thema.

5.3.2 Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Diversität als Ziel

Um Diversität als Chance zu ergreifen, muss diese ein Ziel der Führungskraft sein. Führungskräfte haben den größten Einfluss auf struktureller Ebene (Organisationskultur mit informellen Strukturen) und durch Führungsstil bzw. Haltung (vgl. Aschenbrenner-Wellmann und Geldner 2021: 193). Aschenbrenner merkt an, dass Führungskräfte in NPO vor allem auf zwischenmenschlicher Ebene agieren (s. Kap. 5.1), wodurch sie eine besondere Bedeutung für die Gestaltung der Vielfalt und der Organisationskultur haben (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 194). Rahmfeld führt aus diesem Grund Selbstführung (Persönlichkeitsentwicklung) als Grundlage von Veränderungen in der Organisation an (s. Kap. 1.3.1). Exp. 4 ist Diversity Trainer:in, hat sich Diversität in der Organisation als persönlichen Auftrag und als Ziel gegeben. Sichtbar wird, dass Diversität insgesamt oder Dimensionen, die den Führungskräften bewusst und wichtig sind, auch überwiegend umgesetzt worden sind. So ist die Geschlechterdiversität im Leitungsteam Ziel und Tatsache.

Für manche Dimensionen, z.B. ethnische Herkunft, scheint eine Offenheit da zu sein. Mitarbeitende aus anderen Nationen sind „zufällig“ in der Organisation und werden als positive Beispiele aufgeführt. Freie Mitarbeitende werden von einer Organisation in internationalen Studiengängen gesucht. Eine Organisation hat in Folge einer Kooperation auf pädagogischer Ebene eine Mitarbeitende mit einer körperlich und/oder geistigen Behinderung beschäftigt. Die Chance das persönliche Ziel der Diversität in der Organisation durch ein DiM zu erreichen wird von keiner Expert:in, keinem Experten angesprochen.

5.4 Chancen durch Diversität

Die Einschätzungen der Chancen durch Diversität werden in vier Bereiche gegliedert: Diversität als Wert an sich, Diversität als Chance für sich persönlich, Diversität als Chance für die Zielgruppe und Diversität als Chance für die Organisation. Die Einteilung ist theoretisch und hilft eine Übersicht zu haben. In der Realität überlappen sich die Bereiche. Zum Teil sind Begründungen dafür gegeben worden, worin die Chance liegt.

Die Ergebnisse sind Auswertungen der Kategorie Diversität, Unterkategorie: „Diversität als Chance“ sowie besondere Anmerkungen der Unterkategorie „Positive Erfahrungen bezogen auf Diversität“, da sich auch in dieser Unterkategorie Chancen zeigen. Dieses Kapitel beantwortet die in der Einleitung gestellte Unterfrage: „Welche Chancen sehen die Verantwortlichen in Diversität?“

5.4.1 Ergebnisse Chancen durch Diversität

- **Diversität als Wert an sich**

Exp. 3 meint: (Z. 93) „[...] ich hätte es gerne bunter.“ Exp. 4 spricht von (Z. 82) „wirkliche, wahrhaftige Begegnung“ als Wert und merkt kritisch an: (Z. 100-113) „Die Diversität in unserer Gesellschaft, die ist ja da. Ich tue mich schwer, Chancen zu benennen. Es bedarf eines Privilegienchecks, einer Positionierung. [...] Ich sehe eine totale Gefahr darin, Diversität mit Vorteilhaftigkeit zu erklären. Ich glaube, dass man da in diese Falle tappt, von kapitalistischer wirtschaftlicher irgendwas.“

- **Diversität als persönliche Chance für die Expert:innen**

Exp. 3 spricht in Bezug auf eine über 80jährige Ehrenamtliche davon, wie diese eine Bereicherung ist, weil Exp. 3 selber in der Auseinandersetzung mit ihr lernt (Z. 139-143). Exp. 4 (Z. 108-113) betont, dass man durch die Begegnung mit anderen irritiert ist, man lernt. Exp. 5 erzählt von positiven und persönlich bereichernden Erfahrungen durch Vorträge vor internationalen Zuhörer:innen (Exp. 5, Z. 127-130), z.B. mit Russland-deutschen (Exp. 5, Z. 131-137). Exp. 6 erwähnt als positive Erfahrung internationale Teilnehmende bei Veranstaltungen (Exp. 6 Z. 85-90) sowie einen gelungenen Generationswechsel in der Leitung einer Naturschutzorganisation (Exp. 6, Z. 194-200).

- **Diversität als Chance für die Zielgruppe²⁵**

Exp. 1 sieht Chancen durch einen Perspektivwechsel für die Zielgruppe, aufgrund unterschiedlicher ethnischer Herkunft (Z. 171). Die Chance liegt darin so „ihren Blickwinkel (Anm. Autorin: der Schüler:innen) auf die Welt zu vergrößern“ (Z. 184). Exp 2 meint (Z. 144-149): „Wir haben aber die Chancen gesehen, die sich dann geboten haben, wenn wir z.B. eine Muslima im Team hatten. Die haben wir dann auch für besondere Aufgaben, wo wir dachten, da hat sie vielleicht einen guten Zugang zu, genutzt.“ Des Weiteren berichtet Exp. 2 von internationalen Studierenden (Z. 117) sowie Exp. 3 (Z 184-186) von einem syrischen Praktikanten als positive Erfahrungen. Diese

²⁵ Zielgruppe sind die Teilnehmenden der Umweltbildungs- und BNE Veranstaltungen.

Chancen sieht auch Exp. 5, denn die Umweltbildung sei leichter zu vermitteln, wenn Zielgruppe und freie Mitarbeiter:in die gleiche ethnische Herkunft haben (Z. 115). Auch Exp. 6 sieht Chancen, wenn andere Menschen mit anderen Erfahrungen und Hintergründen aus einem „anderen Kulturkreis“ einbezogen werden würden (Exp. 6, Z. 57).

Hinsichtlich der Kerndimension Geschlecht sieht Exp. 3 Chancen, wenn Männer pädagogisch arbeiten, da Kinder sonst überwiegend von Frauen betreut werden (Z. 134-137). In dem bewussten Umgang mit dieser Dimension sehen alle Expert:innen Chancen. Exp. 3 berichtet positiv von der operativen Maßnahme der „Regenbogentoilette“ (Exp. 3, Z. 101-105) und den darauf aufbauenden pädagogischen Gesprächen mit der Zielgruppe.

- **Diversität als Chance für die Organisation**

Einige Expert:innen sehen eine Chance darin, über Maßnahmen zur Förderung der Diversität finanzielle Unterstützung zu erhalten. Exp. 1 (Z. 197-198) sieht die Möglichkeit, gezielt neue Projekte zum Thema Diversität zu entwickeln (Finanzierung über das Thema Diversität). Exp. 4 meint, dass ein kluger Umgang mit den Stiftungen eine Finanzierung von Projekten in Richtung Diversität ermöglicht (Z. 94-95). Exp. 5 überlegt, dass man eine Förderung bezogen auf körperlich geistige Fähigkeiten bekommen könnte (Z. 105-107). Exp. 1 geht davon aus, dass Vielfalt bei den Stiftungen ein Förderkriterium werden wird (Z. 206-208). Exp. 2 wünscht sich offenere Förderkriterien bei den Stiftungen sowie das Integrieren von BNE in den Kriterienkatalog (Z. 202-205). Dies würde den Organisationen die Chance bieten, Gelder über und zum Thema Diversität zu akquirieren.

Das Thema „Lernen in der Organisation“ steckt in den folgenden Anmerkungen, bezogen auf unterschiedliche Kerndimensionen:

Chance durch Altersdiversität: Exp. 5 (Z. 100-102): „Die Praktikantin, die wir gerade haben, die Umweltbildung studiert, da war von Anfang an klar, dass die viele neue Aspekte reinbringt.“ Bezogen auf das Alter, berichtet Exp. 5 ebenfalls positiv von einer Frühpensionierten (Z. 42-45).

Chance durch ethnische Vielfalt: Exp. 5 spricht auch von der Chance neuer Blickwinkel für das Team, aufgrund unterschiedlicher ethnischer Herkunft; Exp. 5, (Z. 137-139) „[...] Die würden sich freuen, wenn jemand von einer anderen Kultur mit dabei wäre. Das gäbe mal andere Blickwinkel.“ Exp. 6 sieht ebenfalls eine Chance in einem anderen Blick auf die Angebote und deren Inhalte (Z. 57) und spricht von einer Bereicherung dadurch, dass Dinge in Frage gestellt werden (Z. 85-90).

Auch bezogen auf die Organisation sehen alle Expert:innen Chancen darin, bewusst mit Geschlechterdiversität umzugehen, wie unter Kerndimension Geschlecht im vorherigen Kapitel beschrieben. Exp. 3 begründet dies u.a. mit dem Vorteil der sich ergänzenden Führungsstile (Z.133).

Hinsichtlich körperlich geistiger Fähigkeiten, erwähnen die Expert:innen unterschiedliche positive, bereichernde Erfahrungen auf der persönlichen als auch auf der organisationalen Ebene, z.B. mit einer Mitarbeiterin mit körperlich geistigen Einschränkungen (Exp. 1, Z. 146-150), einer Kursleiterin mit Sprachstörung (Exp. 5, Z. 50-52), einem leistungsschwachen FÖJler²⁶ (Exp. 5, Z. 94-97) und einer blinden Mitarbeiterin (Exp. 5, Z. 108-111).

5.4.2 Bedeutung und Diskussion der Ergebnisse, Chancen durch Diversität

Im Laufe des Interviews wurden bei den fünf Interviewten, die Diversität bezogen auf einzelne Kerndimensionen, wie z.B. das Geschlecht, in der Organisation festgestellt hatten, zunehmend Chancen durch weitere Dimensionen gesehen. Einzig bezogen auf die Kerndimension sexuelle Orientierung wurden keine Chance angesprochen. Exp. 4 sieht Diversität nicht als Chance, sondern als gesellschaftliche Notwendigkeit.

Im Hinblick auf die Perspektiven, unter denen Diversität eingeführt wird, können die Aussagen der Expert:innen vor allem und in vielen Aspekten der zweiten und dritten Perspektiven (s. Kap. 1.2) zugeordnet werden. Entsprechend dem "the access-and-legitimacy paradigm", richten die Expert:innen den Blick auf die Teilnehmenden. Durch z.B. eine ethnische Vielfalt sollen unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden. Unterschieden werden dabei Expert:innen, die neue Zielgruppen erschließen wollen und welche, die bei bestehenden Zielgruppen allen Teilnehmenden Inhalte besser vermitteln wollen. Aspekte der dritten Perspektive, dem „learning-and-effectiveness paradigm“ werden ebenfalls angesprochen. Die Expert:innen verstehen die Organisationen als lernende Organisation, die die Mitarbeitenden in ihrer Unterschiedlichkeit würdigen. Flache Hierarchien und unbürokratische Strukturen sind als Voraussetzung dafür bereits in allen Organisationen vorhanden.

Das Phasenmodell von Rahnfeld (s. Kap. 1.2) führt als vierte Perspektive die Resonanzperspektive an. Nach dieser ist die Belegschaft resonanzfähig, und im Mittelpunkt steht, im Gegensatz zur Lernperspektive nicht der Nutzen, sondern die Person selbst, wobei Vielfalt selbstverständlich ist. Diese Perspektive ist in Ansätzen

²⁶ FÖJ: Freiwilliges ökologisches Jahr

vorhanden und wird vor allem deutlich, wenn einzelne positive Erlebnisse geschildert werden.

Die in Kap. 1.2 beschriebenen Strategien im Rahmen des DiM beziehen sich auf Unternehmen und müssen auf pädagogische NPO übertragen werden. Den Expert:innen geht es z.B. nicht um die Anzahl der Kund:innen, die sie erreichen wollen (Marktzutrittsperspektive), sondern darum vorhandenen Teilnehmenden Inhalte besser zu vermitteln, also um pädagogische Aspekte. Die Marketing- und Vertriebsstrategie wird von der Charta der Vielfalt für Vereine, Verbände und Stiftungen in übertragener Form empfohlen. Durch eine Abbildung der gesellschaftlichen Vielfalt in der Organisation, sollen die Chancen verbessert werden, den gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen und die eigenen Ziele zu erreichen (Charta der Vielfalt 2022). Die Bezeichnung „Marketing- und Vertriebsstrategie“ ist in dem oben beschriebenen Zusammenhang nicht treffend. Aus diesem Grund werden von der Autorin Worteigenschöpfungen verwendet, die jeweils auf den entsprechenden Aspekt fokussieren.

Im Folgenden sind die Strategien den Chancen und Herausforderungen (s. Kap. 3) zuordnet:

- Aufgabenbewältigungsstrategie

Die Arbeit im Leitungsteam, welches z.B. aus Mann und Frau besteht, die sich unterscheiden, „anders sind“, ermöglicht Aufgaben besser lösen zu können, da mehr Aspekte beachtet werden. Diese Strategie ist eine Reaktion auf die hohen Herausforderungen auf der Führungsebene (s. Kap. 3.2).

- Pädagogische Strategie

Vielfalt unter den pädagogischen Mitarbeitenden ermöglicht die Zielgruppen besser zu erreichen. Die Strategie ist eine Antwort auf hohe Herausforderungen durch vielfältigere Zielgruppen und ermöglicht den geforderten Lebensweltbezug herzustellen (s. Kap. 3.3).

- Organisationsentwicklungsstrategie

Diese Strategie ermöglicht Lernen im Team durch Vielfalt unter den Mitarbeitenden: Lernen findet dabei auf persönlicher und fachlicher Ebenen statt. Diese Strategie bezieht sich auf die gestiegenen inhaltlichen und pädagogischen Ansprüche (s. Kap. 3.3).

- Finanzierungsstrategie

Diese Strategie ermöglicht eine Finanzierung von Projekten durch die Umsetzung von Diversität oder Betonung der Diversity Aspekte.

Die Strategien bzw. die Chancen, die die Expert:innen in Diversität sehen, sind miteinander vernetzt und auch nicht eindeutig voneinander abzugrenzen. So sieht Exp. 1 in ethnischer Vielfalt eine Chance persönlich zu lernen, Chancen für bestehende

Zielgruppen und Chancen für die Finanzierung von Projekten. Neue Projektfinanzierungen eröffnen dabei wiederum zusätzliche, neue Zielgruppen.

Die Forschungsergebnisse stimmen nur teilweise mit den Ergebnissen von Schreiber überein, nach denen im NPO-Bereich vor allem auf Ansätze der Antidiskriminierung, Interkulturalität und Inklusion fokussiert wird und weniger auf personalwirtschaftlich relevante Ansätze (vgl. Schreiber 2020: 32).

Anders als erwartet, erwähnen die Expert:innen, von denen fünf im Bereich der Bildung für Nachhaltige Entwicklung arbeiten und damit an der Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele, keinen inhaltlichen Bezug zur BNE. Ziel 5 (Geschlechtergleichheit) und Ziel 10 (weniger Ungleichheiten) haben jedoch Bezüge zur Vielfaltsdebatte. Eine weitere Chance besteht darin, Vielfalt strukturell bezogen auf die eigene Organisation im Sinne des „whole-institution-approach“ zu verankern (s. Kap. 2.1). Diese Strategie wird hier ausdrücklich der BNE zugeordnet und als BNE/DiM-Strategie bezeichnet. Sie könnte eine Reaktion auf die pädagogischen und strukturellen Herausforderungen der BNE sein und geht über die pädagogische Strategie hinaus.

Vergleicht man die Ergebnisse mit den Diversity Trends 2020, einer Umfrage der Charta der Vielfalt, so werden Chancen zum Teil vergleichbar eingeschätzt. Zwei Drittel aller Unternehmen in Deutschland sehen für sich konkrete Vorteile mit DiM verbunden. Dazu zählen Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation (Organisationsentwicklungsstrategie). Dies deckt sich mit der Einschätzung der Interviewten. Attraktivität für neue und bestehende Beschäftigte (Attraktivitätsstrategie) sowie die Förderung von Innovation und Kreativität (Innovations- und Kreativitätsstrategie) wurden von den Expert:innen nicht angesprochen; sie werden jedoch von Wirtschaftsunternehmen gesehen. Die Innovations- und Kreativitätsstrategie ist nach Einschätzung der Autorin übertragbar auf kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE. Die Attraktivitätsstrategie könnte ebenfalls von kleinen Organisationen der Umweltbildung und BNE genutzt werden, um z.B. das Ehrenamt zu stärken (s. Kap. 3.3 Herausforderungen bezogen auf das Ehrenamt).

6 Fazit und Ausblick

Zuerst wurden Begrifflichkeiten und ausgewählte Theorien zu Diversity und Diversity-Management vorgestellt. In Kap. 2 wurde die Umweltbildung und die Bildung für nachhaltige Entwicklung dargestellt sowie die Entwicklung der Organisationen der Umweltbildung und BNE. In Kap. 3 wurden die aktuellen Herausforderungen bezogen auf die Führungskräfte und die pädagogischen Mitarbeitenden aufgezählt. In Kap. 4 wurden das Forschungsvorhaben der qualitativen Sozialforschung anhand von sechs Expert:inneninterviews erklärt. In Kap. 5 wurden die Forschungsergebnisse zusammengefasst, gedeutet und in den theoretischen Diskurs eingeordnet. Dabei bildeten die Perspektiven, Strategien und das Phasenmodell aus Kap.1.3 eine Hilfestellung, um Diversität und das Diversity-Management der Organisation zu deuten. Es wurde festgestellt, dass die Führungskräfte das Personalmanagement persönlich engagiert, durch eher resonante Führungsstile, mit einem Schwerpunkt auf der normativen und operativen Ebene und mit großer Beachtung der vor allem informellen Kommunikation gestalten: die Haltung entspricht der Diversity-Management-Haltung. Die Führungskräfte schätzen ihre Organisationen insgesamt überwiegend homogen ein. Bezogen auf einzelne Dimensionen, z.B. Geschlecht, sehen sie eine Diversität gegeben. So wird auf die hohen Anforderungen an die Führungskräfte seit längerem mit einem geschlechtlich diversen Leitungsteam reagiert. In der Führungsebene arbeiten in der Nachfolgegeneration zunehmend junge, weibliche Führungskräfte, die eine andere Haltung als die Gründer:innen haben. Pädagogisches Personal ist z.T. divers und wird in internationalen Studiengängen gesucht. Durch Diversität z.B. in der Kerndimension Religion oder Ethnie wird eine Chance gesehen, auf die inhaltlichen und pädagogischen Ansprüche zu reagieren und einen Lebensweltbezug herzustellen. Im Ehrenamt wird z.B. Altersdiversität als Chance wahrgenommen. Diversität ist bisher in erster Linie das Ergebnis von Offenheit und Zufall. Bei manchen Expert:innen ist eine umfassende Diversität oder Diversität, bezogen auf einzelne Kerndimensionen, im Laufe des Interviews ein Ziel geworden.

Die Größe der Organisation ist im Hinblick auf Diversität für die Expert:innen kein Thema. Entscheidend, ob kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE divers sind, ist vor allem, ob die Führungskräfte ein Bewusstsein für Diversität haben, ob sie positive Erfahrungen mit Diversität gemacht haben und, ob Diversität ein Ziel der Führungskräfte ist. Grundlage für das Erkennen und Wahrnehmen von Chancen ist somit die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, der Diversität in der Organisation und dem Personalmanagement. Die besondere Bedeutung, die Führungskräfte bei der Gestaltung der Organisationskultur bezogen auf Diversität haben, und dies vor allem in

NPO, macht deutlich, wie wichtig die Ziele und die Haltung der Führungskräfte sind, wenn Diversität und Diversity-Management als Chance genutzt werden soll.

Die Expert:innen sehen die Chancen des Diversity-Managements in der eigenen persönlichen und fachlichen Entwicklung. Sie sehen Chancen in der Entwicklung des Teams und in Finanzierungsmöglichkeiten. Zusätzlich sehen sie Chancen in der Erschließung neuer Zielgruppen, darin, vorhandenen Zielgruppen Inhalte besser vermitteln zu können sowie darin, sich durch Unterschiedlichkeit zu ergänzen und so besser zu arbeiten. Die Chancen sind folgenden Strategien zuzuordnen: Aufgabenbewältigungsstrategie, pädagogische Strategie, Organisationsentwicklungsstrategie und der Finanzierungsstrategie.

Zusätzliche Strategien, die für Wirtschaftsvertreter:innen eine hohe Bedeutung haben und von den Interviewten als Antwort auf die in Kap. 2.3 beschriebenen Herausforderungen ebenfalls genutzt werden könnten, sind die Attraktivitätsstrategie sowie die Innovations- und Kreativitätsstrategie. Von der Autorin wird eine BNE/DiM-Strategie als Chance gesehen.

Die Forschungsfrage, inwiefern Diversity-Management für kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE Chancen bietet, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen, ist damit klar zu beantworten:

Diversity-Management bietet vielfältige Chancen für kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE.

Diese Chancen, die in einem Diversity-Management liegen können allerdings stärker ausgeschöpft werden. Qualifizierungen im Bereich Personalmanagement und insbesondere Diversity-Management wären hilfreich.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass kleine Organisationen bei einem Diversity-Management Unterstützung benötigen. Im Anhang sind die Aussagen der Interviewten zu den Aspekten „Herausforderungen und notwendige Unterstützung bei einem Diversity-Management“ zusammengefasst. Sie können im Rahmen einer Arbeit, die sich auf Chancen fokussiert, nicht diskutiert werden.

Bezüge zwischen den Aussagen der Interviewten und ihrer Persönlichkeit, inklusive Dimensionen auf der organisationalen Ebene, z.B. der Verweildauer in der Organisation und dem Alter der Organisation, hätten den Rahmen der Arbeit gesprengt und wurden aufgrund der beruflichen Nähe der Forschenden zu den Interviewten nur zum Teil hergestellt. Inwieweit Stakeholder der kleinen Organisationen der Umweltbildung und BNE, z.B. fördernde Stiftungen bzw. deren Kuratorien, divers zusammengesetzt sind und, was dies für die Förderung bedeutet, wäre ein weiterer interessanter Forschungsgegenstand.

Im Rahmen der Forschungsarbeit haben sich sowohl die Forschende als auch die Interviewten mit dem Thema Diversität und Diversity-Management auseinandergesetzt. Dies und die Ergebnisse der Arbeit sind ein erster Schritt in Richtung Weiterentwicklung kleiner Organisationen der Umweltbildung und BNE hinsichtlich dieser Themen.

Es ist ein positives Zeichen, dass immer mehr Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnen und mit groß angelegten Kampagnen für Vielfalt werben. Zu hoffen ist, dass diese Aktionen nicht nur die Fassade der Unternehmen betreffen, sondern konkrete Maßnahmen beinhalten. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, ob Diversität und Diversity-Management auch in kleinen Organisationen der Umweltbildung und BNE als Chance wahrgenommen wird.

Dazu braucht es einen Perspektivenwechsel auf politischer, institutioneller und individueller Ebene. Die Aufgabe der Politik ist es, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Institutionelle Strukturen, wie Fördergremien und BNE-Gremien, können sich mit dem Thema auseinandersetzen und Impulse zur Förderung von Diversität setzen. Jede und jeder kann Kontakte zu Menschen aufbauen, die erst einmal „anders“ erscheinen. So entstehen Verständnis und Respekt. Auf den Punkt gebracht:

„Vielfalt zu managen, bedeutet sich auf einen Weg zu machen. Vielfalt leben bedeutet, sich mit Andersartigkeit immer wieder auf das Neue auseinanderzusetzen“ (Rahfeld 2019: 2).

7 Literaturverzeichnis

- ANU (2022). URL: https://www.umweltbildung.de/was_ist_die_anu.html (Zugriff: 5. August 2022).
- ANU ÖkopädNews (Hg.) (2022): Umweltbildungspersonal. URL: <https://www.umweltbildung.de/7939.html#12551> (Zugriff: 20. Juli 2022).
- Aschenbrenner-Wellmann, Beate; Geldner, Lea (2021): Diversität in der Sozialen Arbeit. Theorien, Konzepte, Praxismodelle. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Blings, Jessica (Hg.) (2017): Qualitätsentwicklung in der außerschulischen Umweltbildung. München: oekom.
- Bolay, Eberhard; Reichle, Berthold (2015): Waldpädagogik. Handbuch der waldbezogenen Umweltbildung. Teil 1: Theorie (4. Auflage). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Brock, Antje; Grapentin, Theresa; Haan, Gerhard de; Kammertöns, Viola; Otte, Insa; Singer-Brodowski, Mandy: "Was ist gute BNE?"- Ergebnisse einer Kurzerhebung. Freie Universität Berlin Institut Futur. URL: https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/weitere/institut-futur/aktuelles/dateien/Kurzerhebung_gute_BNE.pdf (Zugriff: 10. September 2022).
- Brock, Antje; Grund, Julius (2020): Non-formale Bildung für nachhaltige Entwicklung: divers, volatil und dabei feste Säulen der Nachhaltigkeitstransformation. Executive Summary. Quantitative Studie, non-formales und informelles Lernen. URL: <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/weitere/institut-futur/publikationen/Nationales-Monitoring-zu-Bildung-fuer-nachhaltige-Entwicklung/index.html> (Zugriff: 11. September 2022).
- Bundesministerium der Justiz (Hg.) (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html> (Zugriff: 12. Juli 2022).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2022): Bildung für nachhaltige Entwicklung. URL: https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung_node.html (Zugriff: 8. August 2022).
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Hg.) (2022): Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung. URL: <https://www.bmz.de/de/agenda-2030> (Zugriff: 24. August 2022).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2018): Internationaler Tag des Ehrenamtes. URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/281984/internationaler-tag-des-ehrenamtes/> (Zugriff: 10. September 2022).

- Charta der Vielfalt (Hg.): Policy Paper. Die Dimension „soziale Herkunft“ in der Arbeitswelt aus einer intersektionalen Perspektive. 2021. URL: www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Policy_Paper_CIJ_Die_Dimension_soziale_Herkunft_in_der_Arbeitswelt.pdf (Zugriff: 10. Juli 2022).
- Charta der Vielfalt (2022). URL: www.charta-der-vielfalt.de (Zugriff: 20. Juli 2022).
- Charta der Vielfalt: Diversity Trends. URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/studie-diversity-trends/> (Zugriff: 3. September 2022).
- Charta der Vielfalt, Diversity Dimensionen (2022). URL: www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/ (Zugriff: 10. Oktober 2022).
- Charta der Vielfalt. Demografischer Wandel. Für Arbeitgebende, Arbeitswelt im Wandel, demografischer Wandel (2022). URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/arbeitswelt-im-wandel/demografischer-wandel/> (Zugriff: 10. Oktober 2022).
- Daimler Benz (Hg.) (2022): Für eine Kultur der Wertschätzung und des Respekts: Diversity & Inclusion bei Mercedes-Benz. URL: <https://group.mercedes-benz.com/nachhaltigkeit/grundlagen/beschaefigte/diversity-inclusion.html> (Zugriff: 10. Juli 2022).
- destatis, behinderte Menschen. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html (Zugriff: 10. Oktober 2022).
- destatis, demografischer Wandel (2022). URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html> (Zugriff: 9. Oktober 2022).
- destatis, Migrationshintergrund (2022). URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/_publikationen-innen-migrationshintergrund.html (Zugriff: 9. Oktober 2022).
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Ely, R. J./Thomas, D. A. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. URL: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (Zugriff: 18. August 2022).
- Flick, Uwe: Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 473–488.

- Giesel, Katharina; Haan, Gerhard de; Rode, Horst (2002): Umweltbildung in Deutschland. Stand und Trends im außerschulischen Bereich. Berlin Heidelberg: Springer.
- Hauff, Volker; Brundtland, Gro (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. World Commission on Environment and Development. Greven: Eggenkamp.
- Haus der kleinen Forscher (2018): Pressemitteilung: Stiftung "Haus der kleinen Forscher" unterzeichnet "Charta der Vielfalt". Berlin. URL: www.haus-der-kleinen-forscher.de/de/ueberuns/presse/pressemitteilungen/kleine-forscher-unterzeichnen-charta-der-vielfalt (Zugriff: 18. August 2022).
- Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 669–686.
- Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Leitfaden für die Antragstellung- Erstantrag und Verlängerungsantrag. Qualitätssiegel "Umweltbildung Bayern" (2019). URL: <https://www.umweltbildung.bayern.de/akteure/qualitaetssiegel/antragstellung/doc/leitfadenbewerbung.pdf> (Zugriff: 7. Juli 2022).
- Lob, Reinhold (1997): 20 Jahre Umweltbildung in Deutschland - eine Bilanz. Köln: Aulis Verlag Deubner & Co KG.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- Michelsen, Gerd; Rode, Horst; Wendler, Maya; Bittner, Alexander (2013): Außerschulische Bildung für nachhaltige Entwicklung. Methoden, Praxis, Perspektiven Eine Bestandsaufnahme am Beginn des 21. Jahrhunderts. DBU-Umweltkommunikation / Band 1. München: oekom verlag.
- Naturschule Deutschland. Gesucht neue Geschäftsführung (2022). URL: <https://www.naturschule.de/index.php/12-aktuell/593-gesucht-neue-geschaeftsfuehrung>. Julitermin (Zugriff: 6. Juli 2022).
- Pons (Hg.) (2022): Übersetzung Latein Deutsch Diversitas. URL: <https://de.pons.com/übersetzung/latein-deutsch/diversitas> (Zugriff: 4. Juli 2022).

- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2021): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch (5. Auflage). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Rahfeld, Claudia (2019): Diversity-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmid, Beat (Hg.) (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Schreiber, Silke (2020): Diversitätsorientierte Personalauswahl. Verlag Barbara Budrich.
- Statista (Hg.) (2022): Fachkräfte in der Kinderbetreuung in Deutschland. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1011406/umfrage/fachkraefte-in-der-kinderbetreuung-in-deutschland/> (Zugriff: 28. Juli 2022).
- statista Ehrenamt (2022). URL: https://https://de.statista.com/themen/71/ehrenamt/#topicHeader__wrapper (Zugriff: 9. September 2022).
- Thurich, Eckart (2011): Demokratie in Deutschland. Bonn. URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/pocket-politik/16330/abm/> (Zugriff: 10. Oktober 2022).
- Umweltbildung Bayern (Hg.) (2022): Natürlich interkulturell Fortbildung. URL: https://www.umweltbildung-bayern.de/fileadmin/anu-bayern/dateien/PDF/Veranstaltungen/Programmflyer_-_Natu__rlich_Interkulturell_FoBi.pdf. (Zugriff: 11. Oktober 2022).
- whole institution approach (2022). URL: <https://www.bne-portal.de/bne/de/einstieg/bildungsbereiche/whole-institution-approach/whole-institution-approach.html> (Zugriff: 23. August 2022).

8 Anhang

8.1 Informations- und Einwilligungserklärung

Informationsblatt zur Einwilligungserklärung des Forschungsprojektes

Das Forschungsprojekt lautet:

Diversity-Management als Chance für Organisationen der Umweltbildung und BNE.

Die Forschungsfrage lautet:

„Welche Kriterien sind entscheidend ob und wie ein Diversitäts-Management in kleinen Organisationen der Umweltbildung und BNE durchgeführt wird?“²⁷

In dem Forschungsprojekt werden subjektive Sichtweisen in Bezug auf das Personalmanagement mit dem Schwerpunkt Diversität erfragt.

Umfang insgesamt: 3-6 Expert:inneninterviews mit 40 bis 60 min. Zeitaufwand, inklusive des Ausfüllens eines Fragebogens; ein Interview wird zur Probe durchgeführt.

Durchführung durch: Antje Kirsch, Studentin im Masterstudiengang (Fernstudium) der Technischen Universität Kaiserslautern „Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“. Die Forschung findet im Rahmen der Masterarbeit statt.

Betreuender Dozent: Dr. Christoph Dammann

Datenschutzfakten:

Die Interviewerin ist laut Bundesdatenschutzgesetz dem Datengeheimnis verpflichtet.

Die erhobenen Daten dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.

Folgendes Vorgehen dient dazu, dass die Daten nicht mit den Interviewten in Verbindung gebracht werden:

Aufzeichnung des Interviews und Verschriftlichung; anschließend werden die Aufzeichnungen gelöscht. Auf Wunsch werden die Daten der/dem Interviewten zur Verfügung gestellt, in dem Fall bitte ich mich vorher zu informieren.

Alle persönlichen Daten werden anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf Personen erfolgen können. Personenbezogene Daten, wie z.B. Name, Telefonnummer, etc. werden am Ende der Forschungsarbeit gelöscht.

Die Einwilligungserklärung und der Kurzfragebogen sind Dokumente, die personenbezogene Daten enthalten. Diese werden von den Interviewdaten getrennt gespeichert. Sie dienen nur der Zuordnung und der Einhaltung der Datenschutz-Vorgaben.

²⁷ Die Frage hat sich im Laufe der Forschungsarbeit verändert. Diese Änderung war jedoch für die Interviewten nachrangig. Die Forschungsfrage lautet: „Inwiefern bietet Diversity-Management Chancen für kleine Organisationen der Umweltbildung und BNE, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen?“

Die vollständige anonymisierte Abschrift der Aufzeichnung wird nicht veröffentlicht. Sie ist ausschließlich der Interviewenden und dem betreuenden Dozenten zugänglich. In die Ausarbeitung der Forschungsarbeit gehen anonymisierte Interviewausschnitte, Zitate oder Paraphrasen ein, natürlich ohne, dass dabei erkennbar ist, von welchen Teilnehmenden diese stammen.

Bei einer Nicht-Teilnahme, einer Unterbrechung oder dem Widerruf der Einwilligung entstehen keine Nachteile für Sie. Die Einwilligung zur Teilnahme am Interview und der damit verbundenen Aufzeichnung, Speicherung und Verarbeitung der Daten ist freiwillig und kann jederzeit widerrufen werden.

Ich bedanke mich ganz herzlich für die Teilnahme und Mitwirkung an dem Forschungsprojekt! Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Herzlich Antje Kirsch

kirsch.antje@gmx.de, Tel. 0761 47 99 007

– Einwilligungserklärung –

Ich bin über das Vorgehen bei der Auswertung des persönlichen, „freien“ Interviews mit einem Handzettel informiert worden (u.a.: die Abschrift gelangt nicht an die Öffentlichkeit, Anonymisierung bei der Abschrift, Löschung der Tonaufnahme bzw. Aushändigung, Löschung von Namen und Telefonnummer, Aufbewahrung der Einwilligungserklärung nur im Zusammenhang mit dem Nachweis des Datenschutzes und nicht zusammenführbar mit dem Interview).

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze, die aus dem Zusammenhang genommen werden und damit nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche Zwecke und die Weiterentwicklung der Forschung genutzt werden können.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet, abgetippt, anonymisiert und ausgewertet wird.

....., den

8.2 Interviewleitfaden

Interview-Leitfaden

Diversity- Management als Chance

für Organisationen der Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung

Einführung: Vorstellung der Interviewerin, Erläuterung Kontext Interview, Erklärung

Procedere: Aufzeichnung Interview, Transkription, Auswertung, Zusicherung

Anonymität, schriftliche Zustimmung zur Aufzeichnung einholen

Vorstellung des Aufbaus des Interviewleitfadens und der Vorgehensweise im Interview

Überleitung:

Im Interview geht es um das Personalmanagement eurer Einrichtung. Dabei gibt es kein falsch oder richtig. Wichtig ist deine persönliche Einschätzung als Führungskraft.

Thema	Frage, Impuls	Erkenntnisinteresse	Methodik
Aufgabenbereich Personalarbeit	<p>Welche Aufgabenbereiche umfasst deine Arbeit insgesamt?</p> <p>Wer ist bei euch für die Personalarbeit zuständig?</p> <p>Was bedeutet Personalarbeit bei euch konkret?</p> <p>Arbeitest du bezogen auf die Personalarbeit im Team?</p> <p>Wenn ihr Stellen zu besetzen habt,</p>	<p>Aufgabenbereich Führungskraft</p> <p>Selbstverständnis der Führungskraft bezogen auf die Personalarbeit</p> <p>Insbesondere bei Teamarbeit in Bezug auf die Personalarbeit: gibt es Orientierungshilfen, z.B. ein Leitbild oder sind es individuelle Entscheidungen?</p> <p>Ggf. operative und strategische Maßnahmen bezogen auf DiM</p>	

	<p>wie sucht ihr dann? Wo schreibt ihr aus?</p> <p>Was sind die Kriterien bei der Auswahl? Wie arbeitet ihr die Neuen ein?</p>		
Führung	Wie würdest du deine Führung beschreiben?	Führungsverständnis der Personalverantwortlichen Übliche Führungsstile Haltung	Verschiedene Führungsstile aufschreiben und ggf. vorlegen und so besprechen Wertschätzen
Zusammensetzung Belegschaft	Beschreib bitte eure Mitarbeitenden! Was ist gleich, was ist verschieden?	Diversität der Organisation Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Ggf. Kerndimensionen visualisieren
Ist-Zustand, Ziel-Zustand Diversität	Was bedeutet Vielfalt für dich? Ist Vielfalt für dich wünschenswert? Welche Vorteile und Nachteile könnte Vielfalt in der Organisation	Subjektive Konzepte von Diversität Paradigmen, normative, strategische und operative Ansätze Chancen und Grenzen der Diversität Maßnahmen	Ggf. Skalieren Ggf. Input, Beispiele Achtung: nicht beeinflussen

	<p>deiner Meinung nach haben?</p> <p>Was tut ihr konkret in Bezug auf Vielfalt?</p> <p>Was müsste passieren, damit Vielfalt für dich eine Chance wäre?</p>	<p>Hilfestellung zur Umsetzung von Diversität</p>	<p>Ggf. mit Beispielen arbeiten, falls Fragestellung unklar</p>
<p>Kommunikation, Partizipation, Transfer, Organisationsstruktur</p>	<p>Wie ist die Kommunikation in eurer Organisation?</p>	<p>Kommunikationsstrukturen</p>	
<p>Abschluss und Bedanken</p>	<p>Was möchtest du zum Thema noch sagen, was bisher noch nicht zur Sprache kam?</p> <p>Ganz herzlichen Dank für das interessante Gespräch.</p>	<p>Ergänzungen, freie Äußerungen, Würdigung</p>	

8.3 Fragebogen

**Fragebogen
Diversity-Management als Chance
für Organisationen der Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung**

1. Seit wann gibt es eure Organisation?
2. Wie viele Festangestellte gibt es bei euch?
3. Welchen rechtlichen Status hat eure Organisation?
4. Hast du selber die Organisation gegründet oder mitgegründet?
5. Wie lange arbeitest du in der Organisation?
6. Mit welchen Zielgruppen arbeitet ihr?
7. Was sind eure Arbeitsbereiche:
Umweltbildung (inklusive Naturpädagogik, Wildnispädagogik u.a.)
BNE
Andere:
8. War Vielfalt unter den Mitarbeitenden vor unserem Gespräch in deiner Personalarbeit relevant?
Ja Nein
9. Wie wichtig ist dir Vielfalt unter den Mitarbeitenden nach unserem Interview?

--	--	--	--	--	--	--	--

Sehr wichtig Wenig wichtig

10. Allgemeine Angaben zu deiner Person (es steht dir wie besprochen frei nicht alle Angaben auszufüllen)

Alter
Geschlecht
Religion/Weltanschauung
Nationale Herkunft/Ethnie
Soziale Herkunft
Sexuelle Orientierung
Körperlich/geistige Fähigkeiten

11. Wie hast du dir dein Wissen im Personalmanagement beigebracht?

Autodidaktisch und durch Erfahrung

Informelle Abschlüsse (welche?)

Formelle Abschlüsse (welche?)

12. Was hast du für formelle Abschlüsse?

13. Macht dir deine Arbeit Freude?

Vielen Dank für deine Unterstützung und unsere Zusammenarbeit!

Antje Kirsch

Juli 2022

8.4 Auswertungstabelle

8.4.1 Kategorie Personalmanagement

Unterkategorie Arbeitsbereich Personalmanagement

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 3-7) „Seit Jahren haben wir die Arbeitsbereiche aufgeteilt. Die da wären: die Durchführung von Veranstaltungen und Multiplikatorenfortbildungen, dann Konzeptionelles erarbeiten, Antragstellung, Akquise von Geldern, Bürotätigkeiten, die sehr vielfältig sind, also im Prinzip die gesamte Büroorganisation inklusiv Betreuung des Netzwerkes.“</p> <p>(Z. 20-21) „Das obliegt, uns beiden, dem Leitungsteam. Das heißt, das besprechen wir zusammen.“</p>	<p>Personalmanagement als ein Teilbereich der Arbeit</p> <p>Personalmanagement im Leitungsteam</p>
2	<p>(Z.3-8) „Ich bin eigentlich für vieles zuständig, überwiegend administrative Tätigkeiten. Ich habe die Mitarbeiterleitung. Ich habe Personalverantwortung, das Veranstaltungsmanagement, Projektgelder akquirieren, Abrechnungen machen. Veranstaltung mache ich leider nur noch wenige. Jeder nach seinen Kompetenzen und nach seinen Möglichkeiten. Ich bin für alles Mögliche zuständig, aber wir haben natürlich eine Arbeitsteilung.“</p> <p>(Z. 11) „Zwei Personen.“ (Antwort auf die Frage nach der Größe des Teams, das Personalmanagement macht)</p>	<p>Personalmanagement als ein Teilbereich der Arbeit</p> <p>Personalmanagement im Leitungsteam</p>
3	<p>(Z. 8-15) „Ich leite Projekte, die umfassen Bildung für Kindergartenkinder, Bildung für Grundschüler:innen und Sekundarstufe eins und zwei. Aber auch Projekte, die mehr koordinierend sind. Die umfassen verschiedene Einrichtungen aus der Umweltbildung, aus der formalen Bildung und beziehen auch Fortbildungen für Erzieher:innen und Pädagog:innen mit ein. Das ist das, was ich so fachlich mache. Und natürlich auch die Personalarbeit, Mitarbeiterführung, die Personalgespräche, Gespräche mit Praktikant:innen, Anleitungen. Ich habe den Garten fachlich unter mir, der aber nicht von mir gepflegt wird. Und ich räume auch die Spülmaschine auf.“</p> <p>(Z. 27-32) „Es sind mehr, als ich immer dachte. Das sind schon, wenn ich das überschlage, von meinen 26 Stunden, die</p>	<p>Personalmanagement als Teilbereich</p> <p>Personalgespräche mit hoher Bedeutung, unterschiedliche Formate, unterschiedliche Methodik</p> <p>Mehr Aufwand als gedacht.</p>

	<p>ich pro Woche habe, sind das bestimmt eine bis zwei Stunden in einer Woche. Das kann ein Gespräch zwischen Tür und Angel in der Küche sein. Mit einer Tasse Kaffee in der Hand. Oder wir setzen uns hin und besprechen das. Manchmal ist es eher so ein Abklopfen. Ich wollte eigentlich immer dieses Walk-and-Talk machen.“</p> <p>(Z. 49-50) „Auch, weil ich das mit nach Hause nehme, also mehr als alles andere. Diese Personalsachen, die mich beschäftigen.“</p>	<p>Stark persönlich involviert in Personalarbeit</p>
4	<p>(Z. 4-8) „Ich bin die Community Managerin im Garten und bin dafür zuständig, dass die Kommunikation mit allen Teilnehmenden läuft, allen Interessierten und denen, die den Garten nutzen. Da der Garten offen ist, sind das viele Menschen. Und ich springe in den anderen Bereichen des Vereins. Zum Beispiel, wenn Vorstellungsgespräche gemacht werden.“</p> <p>(Z. 10) „Bei uns gibt es die Leitungsebene, die quasi die Personalführung macht. Wir achten darauf, dass das im Team stattfindet, [...]“</p> <p>(Z. 74-75) „Ich habe mir selbst den Auftrag gegeben, das Thema nicht los zu lassen.“</p>	<p>Personalmanagement als ein Teilbereich der Arbeit</p> <p>Personalmanagement im Leitungsteam</p> <p>Diversität als eigener Auftrag</p>
5	<p>(Z. 3-10) „Ich habe das Umweltzentrum mitgegründet. Das heißt, ich bin eben nicht nur Fachbereichsleiter Umweltbildung, sondern auch Hausmeister und Gärtner und Tierversorger. Das geht weit über das hinaus, dass ich einfach nur Fachbereichsleiter Umweltbildung bin. Das ist eine Sonderform hier. Ich bin auch dafür verantwortlich, dass das Geld kommt, dass die Öffentlichkeitsarbeit gemacht wird. Wenn neue Mitarbeiter kommen, muss ich die Arbeitsverträge schließen. Die Buchhaltung mach ich nicht selber. Aber ich kontrolliere sie. Und den Kontakt zu anderen Organisationen.“</p> <p>(Z. 12-13) „Wenn wir Kursleiter einstellen oder begutachten, das mache ich mit meiner Teamleiterin zusammen.“</p>	<p>Personalmanagement als ein Teilbereich der Arbeit</p> <p>Personalmanagement im Leitungsteam</p>

6	<p>(Z. 3-6) „Ich bin Geschäftsführer. Das heißt, im Prinzip bin ich dafür zuständig den Betrieb zu organisieren. Das umfasst Personal und die inhaltliche Planung. Das umfasst die Wirtschaftlichkeit. Und es bedeutet insgesamt viel Kommunikation auch so zwischen den verschiedenen Bereichen und den Menschen in der Organisation.“</p> <p>(Z. 8-14) „Das heißt, wenn wir jemanden neu einstellen oder jemand geht, dann ist das immer in Rücksprache mit dem Vorstand, wenn Entscheidungen getroffen werden. Also es ist mein eigener Bereich. Ich mache aber keine Arbeitsverträge. Das ist bei uns Angelegenheit des Vorstands. Das heißt, wenn wir jemanden neu einstellen oder jemand geht, dann ist das immer in Rücksprache mit dem Vorstand, wenn Entscheidungen getroffen werden. Aber ansonsten ist es mein Aufgabenbereich. Wobei, wenn natürlich an einer bestimmten Stelle jemand gesucht wird und das eine Zusammenarbeit mit jemand anderen erfordert, bin ich natürlich im Kontakt mit der betreffenden Person.“</p>	<p>Personalmanagement als Teilbereich der Arbeit</p> <p>Rücksprache mit Vorstand</p> <p>Ggf. in Kontakt mit Personen, die von der Zusammenarbeit betroffen sind</p>
---	--	---

Unterkategorie Maßnahmen auf normativer, strategischer und operativer Ebene

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 83) „Ich würde sagen nicht, also nein.“ (Antwort auf: „Habt ihr Ziele in Bezug auf das Personal?“)</p> <p>(Z.90) „Das ist immer wieder ein Thema.“ (Antwort auf: „Seid ihr gut besetzt mit Personal?“)</p> <p>(Z.236-244) „Wir haben ein Leitbild. Das müsste sehr wahrscheinlich auch mal wieder angepasst werden. [...] Da bin ich ehrlich gesagt gar nicht sicher, ob das (Diversität) da drin schriftlich erwähnt wird.“</p>	<p>Keine Ziele bezogen auf das Personal</p> <p>Personalmangel immer wieder ein Thema</p> <p>Diversität wahrscheinlich nicht im Leitbild verankert, Leitbild müsset angepasst werden</p>

2	<p>(Z. 42-46) „Nein, wir haben unsere Profilbereiche, die wir halt definiert haben. Und die halten wir langfristig durch, damit wir uns weiterentwickeln können.“ (Antwort auf: „Habt ihr eine längerfristige Perspektive erarbeitet?“)</p> <p>(Z. 158) „Wir können nicht den Aufwand für eine strategische Personalplanung treiben.“</p> <p>(Z. 164-165) „Wir sind klein und selbstfinanziert und deshalb müssen wir im mittleren Zeitfenster flexibel sein.“</p>	<p>Maßnahmen auf normativer Ebene vorhanden</p> <p>Keine strategischen Maßnahmen bezogen auf Personalplanung</p> <p>Flexibel bezogen auf Strategien</p>
3	<p>(Z. 82-83) „Wir haben als Team vor ungefähr einem Jahr so ein Selbstverständnis aufgesetzt. Das gab es vorher gar nicht. Da geht es darum: Was ist unsere Haltung?“</p> <p>(Z. 188-191) „Ich glaube schon, dass das mit der Vielfalt geht. Man muss es sich halt dann auch auf die Fahne schreiben. Und wir haben es bis jetzt nicht auf die Fahne geschrieben. Und das ist, glaube ich, der Punkt, dass mir das nicht so bewusst war.“</p>	<p>Selbstverständnis, Maßnahme auf normativer Ebene, gemeinsame Haltung als Grundlage</p> <p>Keine (wissentliche) Verankerung von Vielfalt im Leitbild</p> <p>Vielfalt ist bisher als Ziel nicht auf normativer Ebene verankert</p>
4	<p>(Z. 60-64) „Wir schaffen Angebote, die so barrierefrei wie möglich sind. Wir versuchen, aus vielen verschiedenen Aspekten zu schauen, wer da ist und wer nicht da ist. Also, wir sind viel im Reflektieren von Zielen. Und Diversität, als ein Ziel wird immer wieder geprüft. Das ist ein wichtiger Schritt. Und mit den Ergebnissen dieser Prüfung arbeiten wir weiter.“</p> <p>(Z. 96-98) „Wir sind da auf allen Ebenen dran.“ (Antwort auf die Frage: „Habt ihr Vielfalt auf allen Ebenen verankert? Also auf in den täglichen Maßnahmen, in Strategien, das sind 3-5 jährige Planungen und in den langfristigen Zielen?“)</p>	<p>Reflexion der Ziele, Weiterentwicklung</p> <p>Vielfalt auf allen Ebenen verankert</p>
5	-	

6	<p>(Z. 136-142) „Es geht um die Inhalte der Arbeit, wie wir das vermitteln wollen aber auch um das Miteinander und das Wirtschaften. Und natürlich, was das Ziel unserer Arbeit ist. Das haben wir vor rund zweieinhalb Jahren neu gemacht. Ich finde es relativ ausführlich. Wir haben das im Rahmen der Qualitätsentwicklung gemacht. Da war der erste Schritt, dass wir unser Leitbild angucken und es überprüfen, aktualisieren. Deswegen haben wir da relativ viel Energie reingegeben. Und auch formuliert, was wir unter gelingendem Lernen verstehen.“ (Antwort auf die Frage: Was steht im Leitbild?)</p>	<p>Leitbild zweieinhalb Jahre alt, gemeinsam erarbeitet Inhalt: Ziele der Arbeit, Miteinander, Wirtschaften, gelingendes Lernen bezogen auf Kund:innen, Organisation, Team</p>
---	--	--

Unterkategorie Personalsuche

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 20-22) „Das obliegt, uns beiden, dem Leitungsteam. Das heißt, das besprechen wir zusammen. Es gibt immer mal wieder auch Ausschreibungen, die wir aktiv tätigen. Oder wir suchen über Mund-zu-Mund-Propaganda.“</p> <p>(Z. 28-33) „Eine explizite Stellenausschreibung, würde ich sagen, gibt es nicht. Das geht in einer mündlichen Besprechung. Aber im Großen und Ganzen sollten es Menschen sein, die entweder im pädagogischen Bereich oder im naturwissenschaftlichen Bereich arbeiten. Und im Idealfall, werden wir die Teams immer so besetzen, dass wir eine pädagogische Fachkraft und eine naturwissenschaftliche Fachkraft kombiniert haben.“</p>	<p>z.T. Ausschreibungen, in erster Linie über Mund-zu-Mund-Propaganda</p> <p>Mündliche Besprechung, Schwerpunkt: pädagogische und naturwissenschaftliche Fähigkeiten</p>
2	<p>(Z. 18-20) „Wenn wir ausgewählt haben, dann gehen wir mit der Auswahl in den Vorstand und sagen, das ist unsere Empfehlung und der Vorstand ist frei, so abzustimmen oder auch nicht. In der Regel stimmen sie so, wie wir empfehlen.“</p> <p>(Z. 33-36) „Und die wenigen Stellen, wo wir neu besetzen, da stimmen wir uns vorher ab, welche Kriterien stecken dahinter, welche Kompetenzen brauchen wir.“</p> <p>(Z. 69-85) „Ja, die letzte halbe Stelle haben wir ausgeschrieben. Und dann hatten sich über 20 Leute</p>	<p>Vorstand stimmt Vorschlägen des Teams i.d.R. zu</p> <p>Zeitnahes Abstimmen der Auswahlkriterien</p> <p>z.T. Ausschreibung</p>

	<p>beworben und da haben wir dann fünf eingeladen. Und ja, letztlich haben wir einen Mitarbeiter genommen, der nicht aus dem Team war, sondern fachfremd. Die hatten alle dieselben Bedingungen. Das waren freie Mitarbeiter und völlig Fremde, die wir nicht kannten. [...] Das war die Summe von verschiedenen Aspekten, die dazu geführt haben, dass wir den Mann genommen haben. In der Umweltbildung sind ja überwiegend Frauen tätig und auch bei uns in der Organisation. Ich bin hier mehr oder weniger der einzige Mann, es gibt noch im Bereich Honorarkraft eine männliche Kraft. Und deswegen war es bei gleichen Voraussetzungen lieber ein Mann. Und, dass wir jemanden von außen holen, der einen anderen Blick auf die Einrichtung, auf das Geschehen hat. Und dann war es auch die Kompetenz, die er hat. Das war ein wichtiges Kriterium. Und er hat sich auch gut verkauft.“</p> <p>(Z.111-112) „Da freuen wir uns, wenn wir andere Leute hier haben. Aber das ist jetzt kein Kriterium.“</p> <p>(Z. 136-139) Wir haben aber die Chancen gesehen, die sich dann geboten haben, wenn wir z.B. eine Muslima im Team hatten. Die haben wir dann auch für besondere Aufgaben, wo wir dachten, da hat sie vielleicht einen guten Zugang zu, genutzt. Aber das ist keine strategische Personalplanung. Das ergibt sich mal oder ergibt sich oft nicht.</p>	<p>Auswahlkriterien vielfältig, Männer bevorzugt, Kompetenz entscheidend, „sich-Verkaufen-können“</p> <p>Diversität ist kein Auswahlkriterium bei der Personaleinstellung</p> <p>Diversität durch Zufall</p> <p>Diversität als Chance durch Zufall</p>
3	(Z. 191-193) „Wenn wir jetzt noch mal Honorarkräfte suchen, dann suchen wir auch in den internationalen Studiengängen.“	Explizite Suche an internationalen Studiengängen
4	<p>(Z. 21-25) „[...] Jemanden gesucht haben, der das leitet, wurde ich gerufen zu den Vorstellungsgesprächen gerufen, weil ich Diversity-Trainerin bin und viel im pädagogischen Bereich gemacht habe. Und so wurde meine Expertise genutzt. Und so ist es immer auf die Expertisen bezogen und auf die Ansprechpersonen im praktischen Alltag.</p> <p>(Z. 29) „Es werden immer einzelne Fragebögen gemacht.“</p>	<p>Zu den Vorstellungsgesprächen kommen Mitarbeitende mit Expertise hinzu</p> <p>Einzelne Fragebögen bei jedem Vorstellungsgespräch</p>
5	(Z. 17-19) „Nein, das ist eigentlich offen, fast jeder wird eingeladen. Im Laufe des Gesprächs geht es vielleicht in eine Richtung, wo wir noch mal etwas wissen wollen. Von	Offene Vorstellungsgespräche, ohne Kriterien

	<p>vornherein gibt es keine Einschränkungen für den Kursleiterjob.“</p> <p>(Z. 22-25) „Bauchgefühl ist wichtig. Wie die Person auftritt ist wichtiger als die Zeugnisse. Das Wichtigste ist sicher, dass die Kinder begeistert sind von der Kursleiterin, dass die Kursleiterin das begeistert rüberbringt. Und das kann man mit einem guten Zeugnis nicht. Das muss einfach drin sein.“</p> <p>(Z. 27-29) „Da spielt natürlich das Zeugnis schon eine Rolle, aber nicht die Noten, sondern was die Person schon gemacht hat. Aber also nur von der Eignung. Nicht ob es ein Mann oder eine Frau ist oder die Religion. Wenn wir jemanden einstellen, ist wichtig, ob die Person auch ins Team reinpasst. Die muss einfach reinpassen und welche Religion jemand hat oder welches Geschlecht, das ist egal.“</p> <p>(Z. 66-69) „Wir haben ab und zu die Presse hier und da versuche ich es immer ein zu bringen, dass sie vielleicht einen kleinen Kasten machen, in den sie setzen, dass wir Leute suchen. Wenn jemand kommt, dann ist das meist Mundpropaganda. Oder vielleicht, dass jemand zufällig mal auf die Webseite stößt.“</p>	<p>Begeisterungsfähigkeit als wichtigstes Kriterium</p> <p>Zeugnisse nachrangig</p> <p>Kerndimensionen nicht wichtig, jedoch Erfahrung</p> <p>Person muss ins Team passen</p> <p>Meist Mundpropaganda, z.T. über die Presse oder zufällig über die Webseite</p>
6	<p>(Z. 175-176) „Wir haben auf zwei Arten gesucht. In den internen Kreisen und dann mit einer Stellenausschreibung in der regionalen Zeitung.“</p>	<p>Suche in internen Kreisen und Stellenausschreibung regionale Zeitung</p>

Unterkategorie Führungsstile

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	(Z. 60-66) „Ich würde mal sagen, sehr offen. Das heißt, ich lass denjenigen oder derjenigen, die bei uns arbeitet, relativ viel Freiheiten in ihrer Arbeit. Ich kann sie begleiten. Aber ich lasse ihnen trotzdem ihre Arbeit, so dass sie praktisch ihren Stil entwickeln können, ihren Arbeitsstil. Da lasse ich ihnen dann relativ viel Freiheit. Ab und zu möchte ich auch, muss ich auch, intervenieren. Wenn ich sehe, dass die Zusammenarbeit mit der Gruppe holprig ist. Aber das kam in den letzten Jahren so gut wie nie vor.“	Sehr offener Führungsstil Kaum Interventionen
2	(Z. 226-238) „Ehrlich gesagt, habe ich mich noch nicht selber bewertet. Ich habe auch keine Weiterbildung Mitarbeiterführung gemacht. Ich würde mal spontan sagen: ich habe einen beratenden und coachenden Aspekt, ich fordere auch. Es ist jetzt nicht die Reihenfolge, ich wechsle. Befehlen ist jetzt nicht mein Stil. Demokratisch. Dazu bin ich gerne bereit, mit Mitarbeitern, die sich entsprechend engagieren, auch demokratisch. Wenn sie bessere Vorschläge haben als ich, bin ich sofort bereit da zuzustimmen [...] Ich wechsle nicht, das ist mein Stil. Wenn du 5 Mitarbeiter fragst, würde ich mir erhoffen, dass die alle das Gleiche sagen.“	Führungsstil war bisher kein Thema. Alle werden in der Zielvorstellung gleich behandelt.
3	(Z. 18-20) „Das Wichtigste ist mir persönlich, dass sich die Leute wohlfühlen bei ihrer Arbeit. Dann arbeiten sie im Normalfall auch besser, da sie sich gehört fühlen und Aufgaben übernehmen, bei denen sie ihr Potenzial ausleben können.“ (Z. 47- 53) „[...] da würde ich keinen fordernden Stil haben können. Aber manchmal, wenn ich wütend werde, denke ich, es wäre gut, wenn ich das könnte. Auch, weil ich das mit nach Hause nehme, also mehr als alles andere. Diese Personalsachen, die mich beschäftigen. Wenn jemand schon lange hier ist, dann habe ich den demokratischen Führungsstil. Wir setzen uns zusammen und überlegen, was wir gerne hätten. Und: grundsätzlich habe ich eine Vision. Ich bin eher gefühlsorientiert. Wenn es aber Spitz auf Knopf kommt, und	Zielvorstellung: Wohlfühlen um Potential auszuleben Führungsstil abhängig von den Mitarbeitenden kein fordernder Stil, z.T. demokratisch und gefühlsorientiert, visionär, großes Engagement bezogen auf Führung

	<p>es ist eine schwierige Situation, dann kann ich ganz klar sagen: ich bin hier der Chef.“</p> <p>(Z. 198- 206) „Ich habe mir YouTube Videos angeschaut und mich selber weitergebildet. Aber ich habe nicht wirklich eine fundierte Weiterbildung oder Fortbildung. Und manchmal wünsche ich mir das. Gerade auch in ganz schwierigen Situationen, wo ich nicht mit mir selber zufrieden bin wie es gelaufen ist. Da könnte ich besser schlafen, wenn ich da z.B. eine Fortbildung gemacht hätte, und wüsste, ich habe alles versucht.</p> <p>Ich würde gerne auf Fortbildungen gehen, das wäre, glaub ich, nicht schlecht. Im Grunde könnte ich einfach zum Kollegen gehen und sagen, hey, ich hätte gern mehr Fortbildungen. Ich recherchiere die und dann gehe ich da hin. Aber wer finanziert das? Wir würden das schon finanziert kriegen. Aber das möchte ich unserem Betrieb gerade gar nicht auferlegen.“</p>	<p>Weiterbildungen hilfreich, können dem Betreib aber nicht zugemutet werden</p>
4	-	
5	(Z. 80) „Ich würde sagen, kollegial korrekt. [...]	Kollegial korrekter Stil
6	<p>(Z. 115-123) „Da müsstest du die Anderen fragen. Also, ich bin bewusst Chef und ich stehe bewusst dazu, dass es eine Hierarchie gibt. Und gleichzeitig ist mir wichtig, dass ich nicht Chef um des Chefs Willen bin, sondern im Dienst der Sache. Damit das funktioniert und die Arbeit einfach läuft. Die Hierarchie ist relativ flach. Vom Stil her bin ich sehr, bemüht mit allen in Kontakt zu sein und zu kommunizieren und Dinge möglichst im Kontakt miteinander zu lösen. Also seltener zu sagen, ich muss jetzt eine Entscheidung treffen, weil ich in der Rolle bin, das zu entscheiden und zu verantworten. Ich höre schon, glaube ich, gut zu, auch wenn jemand irgendwie ein Anliegen hat.“</p>	<p>Chef im Dienst der Sache, flache Hierarchie in Kontakt mit allen, Kommunikation wichtig</p>

Unterkategorie Kommunikation in der Organisation

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 38-41) „Wir haben in den letzten Jahren versucht, zumindest intern Fortbildungen anzubieten, was uns mal mehr und mal weniger gelingt. Das ist am Ende des Jahres ein Stück weit auch ein informelles Treffen mit den Neuen und auch mit den Alten, z.B. bereiten wir gemeinsam ein Essen vor.“</p> <p>(Z.51-54) „Es gibt am Ende der Veranstaltung ein kurzes Feedback mit den Referenten. Was gut lief, was nicht so gut lief. Wenn es Probleme gab mit der Gruppe. Das gibt es schon. Aber das würde ich jetzt nicht als Personalgespräch bezeichnen, sondern eher als Feedback.“</p>	<p>Interne Fortbildungen, jährliches informelles Treffen</p> <p>Feedback-Gespräche, keine Personalgespräche</p>
2	<p>(Z. 243-254) „Wir haben einmal in der Woche eine Wochenbesprechung im Team. Dann habe ich einmal mit meiner Kollegin einen Jour Fix, da ist mittlerweile ein Jour trix bzw. ein Jour quadro draus geworden, alle paar Wochen mal. Nächste Woche geht es um die Zuteilung der Projekte. Dann haben wir einmal im Jahr eine Teamsitzung mit allen Mitarbeitern, da sind alle dabei, also Plenum. Da kann man alles sagen, auch, was einem stinkt. Da stellt man auch seine Projekte vor, so ganz kurz, 3min. Und dann haben wir noch den Betriebsausflug, einmal im Jahr. Und das Weihnachtsessen, wo wir uns immer alle treffen. Wir schreiben uns eine Geburtstagskarte, mit einem netten Spruch, alle unterschreiben dann. Das schenken wir uns. Auch, wenn einer geht, warum auch immer. Dann bekommt er ein Abschiedsgeschenk. Wir haben eine Anerkennungskultur und eine Ehrungskultur, im Rahmen unserer Möglichkeiten. Also, wir bemühen uns so was wie eine betriebliche Würdigungskultur zu haben.“</p>	<p>Wochenbesprechung jährliche Teamsitzung, Weihnachtsessen, Würdigungskultur</p>
3	<p>(Z. 29-43) „Das kann ein Gespräch zwischen Tür und Angel in der Küche sein. Mit einer Tasse Kaffee in der Hand. Oder wir setzen uns hin und besprechen das. Manchmal ist es eher so ein Abklopfen. Ich wollte eigentlich immer dieses Walk-and-Talk machen. Das kriegen wir irgendwie nicht hin.“</p>	<p>Sehr unterschiedliche Gesprächsformen, spontane Gespräche</p>

	<p>Mit den FÖJler:innen gehen wir einen Biergarten oder ins Restaurant und setzen uns einfach mal richtig hin. Neben diesen Cafégesprächen haben wir noch Gespräche im Garten. Und da geht es eigentlich nur um Aufgabenverteilung und dann wird es doch zu einem Personalgespräch. Und dann ist das unterm Baum und wir sagen, das soll nicht jeder Spatz hören: da gehen wir lieber in einen geschützten Raum. Das ist ja kein offizielles Mitarbeitergespräch. Wir müssen so eine Mischung finden und das kommt ein bisschen auf den Gesprächsverlauf an.</p> <p>(Z. 193-194) „Aber wir haben nicht überlegt, was bräuchte es dafür (<i>für Diversität</i>) von unserer Seite, also von der Mitarbeiterführung. Da habe ich noch nie drüber nachgedacht.“</p> <p>(Z. 202) „Struktur ist wichtig. Sonst verhaspelt man sich.“</p>	<p>Bewusstsein, dass Diversität eine bestimmte Kommunikationsform und Mitarbeitendenführung verlangt</p> <p>Bedeutung von Struktur</p>
4	<p>(Z 10-15) „Wir achten darauf, dass die Kommunikation breit gefächert ist. Es gibt zum Beispiel immer die Mitarbeiterinnengespräche mit Vorstandspersonen. Und es gibt immer die Möglichkeit, mehrere Menschen mit einem Anliegen anzusprechen. Wir versuchen breit gefächert zu sein.“</p> <p>(Z. 67-68) „[...] wenn es da was gibt, trage ich das in unser Plenum. Das ist mindestens halbjährig.“</p>	<p>Breit gefächerte Kommunikation: Personalgespräche mit Vorstandspersonen, Möglichkeit verschiedene Menschen mit einem Anliegen anzusprechen</p> <p>Plenum mindestens halbjährig</p>
5	<p>(Z. 74-78) „Vor Corona haben wir einmal im Jahr ein Kursleitertreffen gehabt mit Weiterbildungsthemen. Und dann haben wir auch ein Sommerfest [...] Und fast jedes zweite Jahr gibt es auch noch einen Ausflug mit unseren Kursleiterinnen, wo man sich austauscht.“</p>	<p>Jährliches Kursleitertreffen mit Weiterbildungsthemen, Sommerfest alle zwei Jahre ein Ausflug mit informellem Austausch</p>

6	<p>(Z. 18-20) „Es geht darum, sich jährlich einmal auszutauschen in Form von einem Mitarbeitergespräch oder Mitarbeiterinnengespräch.“</p> <p>(Z. 126-130) „Wir hatten jetzt Mitgliederversammlung vor ein paar Wochen und haben das mit einem Teamtreffen und einen Betriebsausflug gekoppelt, was schön war. Nach anderthalb, zwei Jahren war es gut alle zu sehen. Aber sonst ist es einmal im Jahr. Wir haben dann ein Klausurtreffen und arbeiten inhaltlich.“</p>	<p>Jährliches Mitarbeiter:innengespräch</p> <p>Teamtreffen, Betriebsausflug, Klausurtreffen</p>
---	---	---

8.4.2 Kategorie Diversität

Unterkategorie Einschätzung der Diversität in der eigenen Organisation

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 125-127) „Ich denke, wichtig sind die (Kerndimensionen) alle für uns. Also für uns als Gesellschaft sicherlich aber auch für uns als Institution. Wichtig würde ich sie alle bezeichnen.“</p> <p>(Z. 144-145) „In Bezug auf die Religionen und Weltanschauungen würde ich auch sagen, ist es eine sehr homogene Gruppe.“</p> <p>(Z. 106-115) „Die sind idealistisch. [...] und der monetäre Bereich ist eher sekundär. Und dann haben wir die andere Gruppe, das sind ganz junge Menschen, die Biologie studieren, Landschaftspflege, Pädagogik oder Geografie, die noch in der Ausbildung sind. Sprich, sie sind noch im Studium und möchten sich in der Praxis ausprobieren. ganz junge Menschen die Biologie studieren.“</p> <p>(Z. 131-134) „Ja, da haben wir natürlich eine sehr homogene Gruppe. [...] Da haben wir nicht diese Diversität, die eigentlich notwendig wäre, also eine ähnliche Altersstruktur mit kleinen Ausreißern, würde ich sagen, kleinen statistischen Ausreißern.“</p> <p>(Z. 137-138) „Bei der ethnischen Herkunft und Nationalität. Da würde ich sagen, da gibt es sicherlich noch Luft nach oben bei</p>	<p>Hohe Bedeutung von Diversität in der Gesellschaft und in der Organisation</p> <p>Homogen in Bezug auf Religion und Weltanschauungen</p> <p>Homogen in Bezug auf die Werte „Ideale und Verdienst“ oder ganz jung</p> <p>Homogen bezogen auf die Altersstruktur mit Ausnahmen, Heterogenität bezogen auf das Alter jedoch als Ziel</p> <p>Homogen bezogen auf die ethnische</p>

	<p>uns. (...) die Zusammensetzung der Mitarbeiterinnen ist kein Spiegelbild unserer Gesellschaft.“</p> <p>(Z. 146-150) „Körperlichen geistige Fähigkeiten. Da kommt uns zugute, dass es seit Jahren eine Kooperation mit einer Schule gibt und daraus ein schönes Projekt entstanden ist mit einer Stiftung und in Zusammenarbeit mit der Schule. Wir haben inzwischen eine Mitarbeiterin bei uns, die einmal die Woche kommt.“</p> <p>(Z. 153-162) „Sexuelle Orientierung, geschlechtliche Identität. Dazu kann ich jetzt wenig sagen. Ich würde mal sagen, da sind wir auch sehr homogen. Obwohl, da kann ich, eigentlich gar nicht so richtig Auskunft geben. Und die soziale Herkunft würde ich auch sagen, die ist nicht besonders divers [...] Also auch da haben wir eine sehr, sehr homogene Gruppe. Ich würde mal sagen zu 90 Prozent sind es Akademikerinnen und Akademiker, die bei uns arbeiten.“</p>	<p>Herkunft, Nationalität, kein Spiegelbild der Gesellschaft, Heterogenität wünschenswert</p> <p>Homogen, aber bezogen auf körperlich geistige Fähigkeiten: eine Mitarbeiterin mit Behinderung</p> <p>Sexuelle Orientierung, geschlechtliche Identität: vermutet homogen</p> <p>Homogen bezogen auf soziale Herkunft: definiert als Ausbildungsstand: Akademiker:innen</p>
2	<p>(Z. 93) „Altersgemischt.“</p> <p>(Z. 104) „Hab ich aussortiert.“ (Antwort auf die Frage nach Geschlecht, geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung)</p> <p>(Z. 116) „Homogen-Biodeutsch“</p> <p>(Z. 148-149) „Also wünschenswert ist das für mich, dass wir eine Diversität im Team haben, weil es eben viele Chancen bietet.“</p>	<p>Heterogen bezogen auf das Alter</p> <p>Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion/ Weltanschauung irrelevant</p> <p>Homogen bezogen auf Ethnie</p> <p>Diversität im Team wünschenswert</p>

	<p>(Z. 133-134) „Ich weiß es nicht. Ich weiß nicht, ob sie überhaupt irgendeiner Religion anhängen oder praktizieren oder so.“</p> <p>(Z. 152-155) „Wir nehmen die, die da sind, oder haben jetzt die Eine aus der Ukraine. Das war ein Zufall. Eine freie Mitarbeiterin, die bezahlen wir ja auch. Und das ist gut, dass es so läuft. Aber wir haben nicht eine Ukrainerin hier oder eine Polin.“</p>	<p>Religion kein Thema</p> <p>Unterschiede in ethnischer Herkunft durch Zufall</p>
3	<p>(Z. 95-101) „Wir sind nicht sehr heterogen. Wir sind relativ homogen, das muss ich ehrlich sagen. Die Meisten haben einen akademischen Grad. Ja, und die Meisten sind etwas jünger als ich. Und dann gibt es so einige, die sind älter als ich. Ich bin so in der Mitte. Alle sind Deutsch, mit vielleicht einer Einfärbung aus einem anderen europäischen Staat. Ich finde das sehr schade. Ich hätte es gerne bunter. In sexueller Orientierung sind wir super. Auf den Punkt Geschlechteridentität achte ich nicht.“</p> <p>(Z. 106-109) Religion und Weltanschauung: es gibt welche, die sind in der Kirche, andere nicht. Aber ich glaube, das kommt auch dadurch, dass alle deutsch sind. Das ist doch sehr evangelisch und katholisch geprägt. Wenn überhaupt. Ich glaube eher, dass die meisten gar keine religiöse Orientierung haben. Aber wie gesagt, da sind wir offen.“</p> <p>(Z. 109-111) „Bei uns gibt es tatsächlich niemanden mit körperlichen Einschränkungen. Unsere Toiletten sind ja auch nicht behindertengerecht.“</p> <p>(Z. 131-133) „Das wäre toll, wenn wir das hinkriegen. Wir haben immerhin vier Männer. Und wir sind ein Leitungsteam aus Mann und Frau. Das ist mir wichtig. Wir haben auch</p>	<p>Relativ homogen bezogen auf Ausbildungsstand, Nationalität („Deutsch, mit Einfärbung europäisch“)</p> <p>Altersbereich heterogen Sexuelle Orientierung heterogen Sexuelle Identität nicht wichtig</p> <p>Religion, Weltanschauung offen</p> <p>Körperlich geistige Fähigkeiten homogen Behindertengerechte Strukturen nicht vorhanden</p> <p>Sexuelle Identität, Geschlecht: Männer im Team als Vorteil, da sonst nur Frauen</p>

	<p>unterschiedliche Führungsstile. Und wir ergänzen uns sehr gut.“</p> <p>(Z. 134-137) „Ich finde es sehr gut, dass wir ein paar Männer haben, allein schon, weil wir viel mit Kindern zu tun haben, die wiederum in Schulen auch fast nur von Frauen betreut werden. Und genau deswegen finde ich das sehr schön. Aber ja, ich finde es total schön.“</p> <p>(Z. 139-150) „Und dann gibt es noch welche, die sind in Rente oder im Vorruhestand oder schon seit vielen Jahren nicht mehr auf den Arbeitsmarkt. Und das ist schön so mit den Leuten ins Gespräch zu kommen. Aber das ist natürlich eine andere Ebene. Das sind Freiwillige und bei denen bin ich dankbar, dass die kommen. Mit denen muss ich nicht so viel diskutieren, weil wir eine Leitlinie haben.“</p>	<p>im pädagogischen Bereich</p> <p>Heterogene Altersstruktur im Ehrenamt mit anderer Bedeutung als unter Festangestellten</p>
4	<p>(Z. 34-37) „Wenn man da immer mit der Lupe draufguckt, dann ist schon ersichtlich, dass es ein wahrhaftiges, ernsthaftes Anliegen ist, nicht in der gleichen Suppe zu schwimmen. Es ist für alle ein Anliegen, ernsthaft für jeden und jede einen Platz zu schaffen.“</p> <p>(Z. 40-48) „Soziale Herkunft, das ist schwer. Ansonsten, wir haben hier wenige Männer. Aber vielleicht ist das genau so richtig. Ich würde im Leben nicht sagen, dass das nicht divers ist. Wir haben viele Frauen in sehr gestaltenden, selbstbestimmten Positionen, zum Beispiel. Was die Vielfalt von geschlechtlichen Identitäten angeht, da muss ich sagen, da bin ich nicht voll wissentlich, was unser Personal angeht. Es gibt schon eine Sensibilität auf jeden Fall für Geschlecht. Sexuelle Orientierung, die ist nicht so vielfältig. Ethnische Herkunft, vielfältig. Alter auch eigentlich vielfältig. Vor allem, wenn es dann auch noch einmal um Expertisen geht. Da wird auch darauf geachtet.“</p> <p>(Z. 52-55) „Ich finde das wichtig zu benennen, dass wir nicht die Frauen als Zuarbeitende haben und die Männer in Machtpositionen, da könnte man auch von Vielfalt sprechen.</p>	<p>Diversität als ernstes Anliegen für alle</p> <p>Soziale Herkunft unklar</p> <p>Bewusst homogen bezogen auf das Geschlecht, bzw. geschlechtliche Identität unklar, Sensibilität für die Dimension vorhanden, sexuelle Orientierung homogen, ethnische Herkunft und Alter heterogen, Expertise wichtig</p> <p>Leitungsgespräche unter Frauen</p>

	<p>Aber das ist bei uns halt nicht so. Es gibt Männer aber weniger und die Leitungsgespräche passieren, glaube ich, unter Frauen.“</p> <p>(Z. 77-82) „Das will ich nochmal betonen, dass ich das Gefühl habe, dass das darum geht. Dass das tatsächlich ein ernst gemeintes Konzept ist. Deswegen liebe ich es, hier zu arbeiten, weil ich schon auch sehr darum weiß, dass diese Konzepte überall entstehen und, dass es dafür Fördergelder gibt. Aber das Ziel und das Verstehen von dem, worum es eigentlich geht, das fehlt oft.“</p>	<p>Diversität bezogen auf Geschlecht differenziert nach Hierarchieebenen wichtig</p> <p>Diversität als ernstes Konzept</p>
5	<p>(Z. 32-36) „Ethnischen Herkunft, Nationalität, das ist kein Thema. Religion, Weltanschauung, überhaupt gar kein Thema. Sexuelle Orientierung ist auch kein Thema. Es sei denn, wir wussten natürlich, dass die Person sexuell schon auffällig war. Geschlecht, geschlechtliche Identität ist eigentlich egal. Wir hätten gern mehr Männer, aber es sind eigentlich immer Frauen.“</p> <p>(Z. 39-42) „Alter ist ein bisschen ein Thema. Wir hätten sicherlich Mühe mit jemandem, der ist schon über 60 ist und sich hier auf eine Stelle bewirbt. Da kommt es wahrscheinlich noch viel mehr drauf an, wie der sich den Kindern gegenüber gibt.“</p> <p>(Z. 55) „Sonst ist es eher homogen.“</p> <p>(Z. 56-58) „Das haben wir nicht, da hat sich auch noch nie jemand beworben mit einer anderen Religionsausrichtung.“</p> <p>(Z. 57-60) „Schweizer haben wir sehr gerne Team, weil wir auch grenzüberschreitend arbeiten. Sonst ist es eher homogen und was die Religion angeht ist es nur evangelisch oder katholisch. Wobei ich es eigentlich nicht weiß, es ist kein Thema“</p> <p>(Z. 62-64) „Es wäre schon schön, wenn wir vielleicht auch noch eine andere Religion drin hätten, weil wir ja auch viele Klassen haben, wo Kinder nicht aus Deutschland kommen.“</p>	<p>Dimensionen ethnische Herkunft, Nationalität, Religion, Weltanschauung, sexuelle Orientierung sind keine Themen, homogen bezogen auf das Geschlecht, mehr Männer gewünscht</p> <p>Alter als Thema</p> <p>Homogenität</p> <p>Keine Bewerbungen von Menschen mit „anderer“ Religion</p> <p>Homogen bezogen auf Nationalität, Ausnahme Schweizer</p> <p>Religiöse Diversität würde Vorteile für Zielgruppe bieten</p>

	<p>Wenn man dann entsprechend Kursleiter hätte, wäre das sicherlich schön.“</p> <p>(Z. 87-88) „Das Geld steht nicht im Vordergrund, und die identifizieren sich auch mit uns.“</p> <p>(Z. 137-138) „Ich glaube, meine Kursleitenden sind alle offen. Die würden sich freuen, wenn jemand von einer anderen Kultur mit dabei wäre. Das gäbe mal andere Blickwinkel.“</p>	<p>Homogen in Bezug auf die Werte „Ideale und Verdienst“</p> <p>Diversität bezogen auf Kultur als wertvoll für Mitarbeitende</p>
6	<p>(Z. 24-30) „Von der Zeitdauer, da ist es unterschiedlich. Die längsten sind seit ungefähr 20 Jahren da. Die letzte kam jetzt letztes Jahr. Das heißt, da gibt es ja eine gewisse Unterschiedlichkeit, aber nicht nach Abschnitten, eher relativ gestuft. Und dann sind das, abgesehen von mir, alles Frauen. Wir sind alle ähnlichen Alters. Also ich sag mal in einem Bereich von insgesamt vielleicht fünf Jahre auseinander.“</p> <p>(Z. 31-35) „Von den Qualifikationen ist es unterschiedlich. Wir haben überwiegend akademische Abschlüsse, aber nicht nur. Wir haben auch eine, die einfach eine Berufsausbildung als Erzieherinnen hat und dann eben Zusatzqualifikationen. Und die Abschlüsse sind teilweise aus dem pädagogischen erzieherischen Bereich und teilweise aus der Naturwissenschaft, also Biologin, Geografin und so. Eine hat einen Dokortitel.“</p> <p>(Z. 41-44) „Alle sind deutscher Herkunft. Niemand ist irgendwie zugewandert oder hat Vorfahren von woanders. Soziale Herkunft finde ich ein bisschen schwierig, weil ich das im Detail nicht weiß.“</p> <p>(Z.46-50) „Nein, das hat niemand. Die Fitness ist ein wenig unterschiedlich.“ (Antwort auf die Frage nach einem Behindertenstatus. Religion, Weltanschauung ist relativ offen. Weiß ich nicht. Man muss ja nicht irgendeiner bestimmten</p>	<p>Unterschiedlich in Bezug auf Organisationszugehörigkeit</p> <p>Homogen in Bezug auf das Geschlecht, eine Ausnahme</p> <p>Homogen in Bezug auf das Alter</p> <p>Homogen in Bezug auf den Ausbildungsstand, akademisch, eine Ausnahme Berufsausbildung, eine Ausnahme Dokortitel</p> <p>Homogen bezogen auf die nationale Herkunft</p> <p>Soziale Herkunft unbekannt</p> <p>Homogen bezogen auf körperlich geistige Fähigkeiten, Religion offen, Weltanschauung unterschiedlich</p>

	<p>Konfession angehören, um bei uns zu arbeiten. In der Weltanschauung gibt es schon Unterschiede. Aber aufgrund des gemeinsamen Themas ist auch viel, viel Übereinstimmung.“</p> <p>(Z. 54) „Insgesamt also eher homogen“</p> <p>(Z. 66-70) „Wobei ich nicht der Meinung bin, dass das jetzt unbedingt im hauptamtlichen Team so sein müsste, sondern dass man diese Erfahrungen auch anders haben kann.“ (Antwort auf die Frage nach den Vorteilen und Nachteilen von Heterogenität)</p>	<p>Homogen aufgrund des gemeinsamen Themas</p> <p>Homogen</p> <p>Diversität kein Ziel</p>
--	--	---

Unterkategorie Diversität als Ziel

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 27-28) „Und im Idealfall, werden wir die Teams immer so besetzen, dass wir eine pädagogische Fachkraft und eine naturwissenschaftliche Fachkraft kombiniert haben.“</p> <p>(Z. 123-125) „Da haben wir nicht diese Diversität, die eigentlich notwendig wäre, also eine ähnliche Altersstruktur mit kleinen Ausreißern, würde ich sagen, kleinen statistischen Ausreißern.“</p> <p>(Z. 125-127) „Ich denke, wichtig sind die (Kerndimensionen) alle für uns. Also für uns als Gesellschaft sicherlich aber auch für uns als Institution. Wichtig würde ich sie alle bezeichnen.“</p> <p>(Z. 129-131) „Wir hatten mal eine Zeit lang sogar eine Praktikantin. Die kamen meines Wissens von der Elfenbeinküste, die war nur kurze Zeit da. Also da denke ich, das würde ich auch gern weiter intensivieren.“</p> <p>(Z. 137-138) „Bei der ethnischen Herkunft und Nationalität. Da würde ich sagen, da gibt es sicherlich noch Luft nach oben bei uns. (..) die Zusammensetzung der Mitarbeiterinnen ist kein</p>	<p>Pädagogische und naturwissenschaftliche Fachkraft</p> <p>Altersdiversität als Ziel</p> <p>Diversität wichtig für die Institution</p> <p>Ethnische Diversität als Ziel</p> <p>Ethnische Diversität als Ziel</p>

	<p>Spiegelbild unserer Gesellschaft.“ (im Gesamtzusammenhang als Zieldefinition)</p> <p>(Z. 156-159) „Ich denke, das wird insgesamt unserer Initiative guttun. Zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund bei uns zu beschäftigen. Ich könnte mir auch vorstellen, dass das für uns alle hier in der Gruppe eine winwin Situation ist. Wenn wir plötzlich jemand hätten, ich mache dir mal ein Beispiel, aus Syrien.“</p> <p>(Z. 236-238) „Und man könnte es weiter ausbauen. Wenn ich diese 7 Aspekte sehe, könnte man das sicherlich differenzierter in das Leitbild mit reinnehmen. Das heißt, das könnte man eigentlich gut ergänzen.“</p> <p>(Z. 242-255) „Also das gibt es gibt auf jeden Fall drei Punkte, die ich herausarbeiten würde oder wünschen würde. Das wäre einmal die soziale Herkunft, die ethnische Herkunft und Nationalität und die körperlich geistigen Fähigkeiten. Da würde ich sagen, das sind eigentlich die drei Punkte. Und auch das Alter. Und es wäre wünschenswert, dass wir die weiter intensivieren. Dahingehend, dass wir sagen, wir holen uns jüngere Leute mit rein, dass diese Altersdurchmischung mehr hinkommt. In Bezug auf die soziale Herkunft, ob wir da nicht auch Gruppen akquirieren können oder ansprechen können, für die Umweltbildung bisher ein Randthema ist. Und mein Faible ist sicherlich in Bezug auf die ethnische Herkunft und Nationalität. Dass wir da Menschen mit reinholen, die aus anderen Kulturkreisen kommen und uns da öffnen und denen auch die Möglichkeit geben, eine Plattform bei uns zu finden. Und wo sie sagen, da können sie auch mit ihrem Wissen, mit ihrem kulturellen Hintergrund andocken und finden Themen, wo sie sagen könnten, okay, da habe ich Interesse mitzuarbeiten.“</p>	<p>Ethnische Diversität als Ziel</p> <p>Diversität als Ziel in das Leitbild aufnehmen</p> <p>Diversität als Ziel bezogen auf soziale Herkunft, ethnische Herkunft, körperlich-geistige Fähigkeiten, Alter</p>
2	<p>(Z. 82-83) „In der Umweltbildung sind ja überwiegend Frauen tätig und auch bei uns in der Organisation. Ich bin hier mehr oder weniger der einzige Mann, es gibt noch im Bereich Honorarkraft eine männliche Kraft. Und deswegen war es bei gleichen Voraussetzungen lieber ein Mann.“</p>	<p>Diversität bezogen auf Geschlecht wichtig</p>

	(Z. 148-149) „Also wünschenswert ist das für mich, dass wir eine Diversität im Team haben, weil es eben viele Chancen bietet.“	Diversität im Team als Ziel
3	<p>(Z. 97-99) „Alle sind Deutsch, mit vielleicht einer Einfärbung aus einem anderen europäischen Staat. Ich finde das sehr schade. Ich hätte es gerne bunter.“</p> <p>(Z. 131-133) „Das wäre toll, wenn wir das hinkriegen (Anm. Autorin: Diversität). Wir haben immerhin vier Männer. Und wir sind ein Leitungsteam aus Mann und Frau. Das ist mir wichtig. Wir haben auch unterschiedliche Führungsstile. Und wir ergänzen uns sehr gut.“</p> <p>(Z. 134-135) „Aber das bereichert mich ungemein (Anm. Autorin: Altersdiversität).“</p> <p>(Z. 181-183) „Wir hatten das schon mal als Thema im Team. Warum sind wir so weiblich? Alle ungefähr gleich alt? Gleicher akademischer Grad. Und wir haben überlegt, dass es schön wäre, wenn es anders wäre.“</p> <p>(Z. 188-191) „Ich glaube schon, dass das mit der Vielfalt geht. Man muss es sich halt dann auch auf die Fahne schreiben. Und wir haben es bis jetzt nicht auf die Fahne geschrieben. Und das ist, glaube ich, der Punkt, dass mir das nicht so bewusst war.“</p>	<p>Ethnische Diversität als Ziel</p> <p>Diversität allgemein als Ziel</p> <p>Diversität bezogen auf Geschlecht als Ziel</p> <p>Alterdiversität als Ziel</p> <p>Diversität (Alter, Geschlecht, Ausbildung) als Ziel mit Team besprochen</p> <p>Diversität als Ziel überdenken</p>
4	<p>(Z. 34-37) „Wenn man da immer mit der Lupe draufguckt, dann ist schon ersichtlich, dass es ein wahrhaftiges, ernsthaftes Anliegen ist, nicht in der gleichen Suppe zu schwimmen. Es ist für alle ein Anliegen, ernsthaft für jeden und jede einen Platz zu schaffen.“</p> <p>(Z. 58-59) „Und Diversität, als ein Ziel wird immer wieder geprüft. Das ist ein wichtiger Schritt. Und mit den Ergebnissen dieser Prüfung arbeiten wir weiter.“</p> <p>(Z. 74-75) „Ich habe mir selbst den Auftrag gegeben, das Thema nicht los zu lassen.“</p>	<p>Diversität als Ziel, Platz für alle bieten</p> <p>Diversität als Ziel der Organisation</p> <p>Diversität als persönlicher Auftrag</p>

5	<p>(Z. 36) „Wir hätten gern mehr Männer, aber es sind eigentlich immer Frauen.“</p> <p>(Z. 57-60) „Schweizer haben wir sehr gerne Team, weil wir auch grenzüberschreitend arbeiten.“</p> <p>(Z. 62-64) „Es wäre schon schön, wenn wir vielleicht auch noch eine andere Religion drin hätten, weil wir ja auch viele Klassen haben, wo Kinder nicht aus Deutschland kommen. Wenn man dann entsprechend Kursleiter hätte, wäre das sicherlich schön.“</p> <p>(Z. 137-138) „Ich glaube, meine Kursleitenden sind alle offen. Die würden sich freuen, wenn jemand von einer anderen Kultur mit dabei wäre. Das gäbe mal andere Blickwinkel.“</p>	<p>Diversität bezogen auf Geschlecht als Ziel</p> <p>Ethnische Diversität als Ziel</p> <p>Religiöse Vielfalt als Ziel</p> <p>Ethnische Diversität als Ziel</p>
6	<p>(Z. 65-68) „Wobei ich nicht der Meinung bin, dass das jetzt unbedingt im hauptamtlichen Team so sein müsste, sondern dass man diese Erfahrungen auch anders haben kann. Also wir haben 150 freie Mitarbeitende. Und, wenn da solche Menschen dabei wären oder sind, dann sind es auch Erfahrungen und Hintergründe, die man mit einbeziehen kann.“</p>	<p>Diversität im hauptamtlichen Team und unter freien Mitarbeitenden kein Ziel</p>

Unterkategorie Chancen durch Diversität in der Organisation

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z.171-175) „Und ich glaube, für jemand, der aus einer komplett anderen Kultur kommt, sind oft die Sichtweisen auf bestimmte Abläufe, Prozesse ganz andere. Und ich kann mir gut vorstellen, dass durch diesen Perspektivwechsel, der da notwendig ist, dass das für alle einen größeren Nutzen haben könnte.“</p> <p>(Z. 184-188) „Ich finde diese Empathieentwicklung, die dafür notwendig ist, dass da jemand vor mir steht, der eine andere Sprache spricht, der anders aussieht, eine dunkle Hautfarbe hat, der vielleicht auch eine andere Wortwahl hat, der einen</p>	<p>Perspektivwechsel als Chance für alle (bezogen auf ethnische Herkunft, Nationalität)</p> <p>Förderung der Empathie und Möglich-</p>

	<p>anderen Blick aufs Leben hat, dass das rückwirkend auch interessant ist für die Schülerinnen, die da kommen. Um ihren Blickwinkel auf die Welt zu vergrößern.“</p> <p>(Z. 197-198) „Wir könnten gezielt Projektideen entwickeln, die diese Arbeit oder diese Diversität mehr herausstellen.“</p>	<p>keit des Perspektivwechsels (bezogen auf ethnische Herkunft, Nationalität) bei der Zielgruppe</p> <p>Finanzierungsmöglichkeiten von Projektideen bezogen auf Diversität</p>
2	<p>(Z. 144-149) „Wir haben aber die Chancen gesehen, die sich dann geboten haben, wenn wir z.B. eine Muslima im Team hatten. Die haben wir dann auch für besondere Aufgaben, wo wir dachten, da hat sie vielleicht einen guten Zugang zu, genutzt. Aber das ist keine strategische Personalplanung. Das ergibt sich mal oder ergibt sich oft nicht. Also wünschenswert ist das für mich, dass wir eine Diversität im Team haben, weil es eben viele Chancen bietet.“</p>	<p>Nutzung der Chance, wenn z.B. eine Muslima im Team (für besondere Aufgaben)</p>
3	<p>(Z. 99) „Ich finde das sehr schade. Ich hätte es gerne bunter.“</p>	<p>Diversität als Wert an sich</p>
4	<p>(Z. 81-91) „Das hängt auch von der eigenen Lebensgeschichte ab. Der eigenen Identität, der kulturellen Identität. Und auch von meiner Fähigkeit, im Habitus flexibel zu sein, das merke ich immer bei der Arbeit mit Menschen. Wenn es um eine wirkliche, wahrhaftige Begegnung geht. Das will ich nochmal betonen, dass ich das Gefühl habe, dass das darum geht. Dass das tatsächlich ein ernst gemeintes Konzept ist. Deswegen liebe ich es, hier zu arbeiten, weil ich schon auch sehr darum weiß, dass diese Konzepte überall entstehen und, dass es dafür Fördergelder gibt. Aber das Ziel und das Verstehen von dem, worum es eigentlich geht, das fehlt oft. Und das ist mein Anliegen, das ernst gemeint und wahrhaftig zu benennen. Inklusion und Interkulturalität wird oft nach außen getragen, aber innen ist es nicht unbedingt vorhanden.“</p> <p>(Z. 100-104) „Die Diversität in unserer Gesellschaft, die ist ja da. Ich tue mich schwer Chancen zu benennen. Es bedarf eines Privilegienchecks, einer Positionierung. Ich glaube, es ist tatsächlich eine Grenze erreicht. Und für mich persönlich ist</p>	<p>„Wirkliche, wahrhaftige“ Begegnung als Chance</p> <p>Keine Chance sondern Privilegien Scheck und moralische Verpflichtung die Diversität der Gesellschaft in der</p>

	<p>es gegen meinen Instinkt. Es ist es, gegen meine Moral diese Weiterentwicklung nicht zu wollen.“</p> <p>(Z. 108-113) „Ich sehe eine totale Gefahr darin, Diversität mit Vorteilhaftigkeit zu erklären. Ich glaube, dass man da in diese Falle tappt, von kapitalistischer wirtschaftlicher irgendwas. Natürlich kann man alles schnell damit begründen, aber eigentlich will ich das gar nicht. Ich glaube, das ist ein falscher Weg, sich dem anzunähern. Es gibt den Vorteil, dass ich Begegnung habe. Da ist man irritiert, man lernt, dadurch, dass man nicht allein ist, in seiner Blase, sich immer selbst bestätigt.“</p>	<p>Organisation abzubilden</p> <p>Abgrenzung gegenüber kapitalistischer Blickweise auf Vorteile</p> <p>Vorteil der Begegnung, Lernen als Vorteil</p>
5	<p>(Z. 100-102) „Die Praktikantin, die wir gerade haben, die Umweltbildung studiert, da war von Anfang an klar, dass die viele neue Aspekte reinbringt.“</p> <p>(Z. 115-119) „Wenn jemand von einer ethnischen Minderheit unterrichtet- das wäre in Frankfurt oder Berlin sicher kein Thema. Wobei, wenn es um Umweltbildung geht, wäre es nicht schlecht, wenn eine, die gleich spricht, wie die Kinder, so etwas machen würde.“</p> <p>(Z. 137-139) „Auch für die Teambildung. Ich glaube, meine Kursleitenden sind alle offen. Die würden sich freuen, wenn jemand von einer anderen Kultur mit dabei wäre. Das gäbe mal andere Blickwinkel.“</p>	<p>Diversität bezogen auf das Alter (hier „jüngere Praktikantin“) um neue Aspekte zu sehen</p> <p>Diversität bezogen auf Ethnie, nationale Herkunft als Chance Zielgruppen zu erreichen</p> <p>Diversität bezogen auf Ethnie, nationale Herkunft als Chance für die Teambildung um neue Blickwinkel zu erlangen</p>
6	<p>(Z. 57-67) „Möglicherweise gäbe es Vorteile. Wenn da jemand ist, der unser Angebot mit einer anderen Brille irgendwie sieht oder vielleicht eher einschätzen kann, wie das für Menschen aus einem anderen Kulturkreis ist, aus einer ganz anderen Denkstruktur, mit ganz anderen Erfahrungen. Wie wirkt das auf die, ist das für die interessant, ist es für die verständlich, ist das für die angemessen? Wobei dann natürlich die Frage ist, was ist überhaupt unser Auftrag? Wen wollen wir</p>	<p>Angebot könnte die ganze Vielfalt im deutschen Raum erreichen.</p>

	<p>erreichen? Ist das jetzt unser Auftrag? Sehen wir unseren Auftrag darin irgendwie jetzt die ganze Vielfalt hier im deutschen Raum zu erreichen mit unserem Angebot? Aber dann wäre das auf jeden Fall eine Chance. [...] Also wir haben 150 freie Mitarbeitende. Und, wenn da solche Menschen dabei wären oder sind, dann sind es auch Erfahrungen und Hintergründe die man mit einbeziehen kann.“</p>	<p>Vielfalt unter freien Mitarbeitenden könnte genutzt werden um vielfältige Kund:innen zu erreichen</p>
--	---	--

Unterkategorie Herausforderungen durch Diversität in der Organisation

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 227-232) „Das mehr geredet wird. Man muss die Einweisung vielleicht öfters wiederholen. Man muss sich überlegen, welche Arbeiten sind für die Menschen eher passend? Sie sollten einerseits nicht unterfordert werden, aber auch nicht überfordert werden. Ja, das ist ein breites Spektrum von Auseinandersetzungen, die wir da führen müssen. Und das ist ein fließender Prozess, dadurch, dass wir immer wechselnde Gruppen haben. Das heißt, es wird auch von uns ständig eine Anpassung gefordert.“</p>	<p>Erhöhte Kommunikation, ständige Anpassung aller Mitarbeitenden</p>
2	<p>(Z. 188-189) „Die Stiftungen sind, glaub ich, eher an Fach- und Sachthemen interessiert als an der Diversität der Mitarbeitenden.“</p> <p>(Z. 284-285) „Wir haben die Verantwortung, und das ist ein Problem, weil wir nicht diese Ressourcen haben.“</p>	<p>Keine Finanzierung des Themenkomplexes Diversität durch Stiftungen Zusätzliche Ressourcen nötig für die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen</p>
3	<p>(Z. 125-128) „Und die stehen dann halt plötzlich am Schreibtisch und sprechen mich an, obwohl ich telefoniere. Also in unserem momentanen Organisationszustand ist das schwierig. Und die, die die betreut haben, waren ganz schön platt.“</p> <p>(Z. 109-110) „Unsere Toiletten sind ja auch nicht behindertengerecht.“</p>	<p>Arbeitsabläufe werden durch Menschen mit Behinderungen erschwert Ressourcen fehlen Infrastruktur fehlt</p>

	<p>(Z. 158-161) „Ganz bestimmt, auf jeden Fall bräuchten wir mehr Zeit und mehr Kommunikation. Jetzt ist es ja einfach. Ich frage: Wie wäre es, wenn wir es so machen? Das passt zu unserer Vision. Und die gemeinsame Vision haben wir ja, weil wir uns so ähnlich sind. Und dann sind alle einverstanden.“</p> <p>(Z. 216-218) „Aber wer finanziert das? Wir würden das schon finanziert kriegen. Aber das möchte ich unserem Betrieb gerade gar nicht auferlegen.“</p>	<p>Zeitaufwand höher, verstärkte Kommunikation notwendig</p> <p>Weiterbildungen als Belastung für die Organisation</p>
4	<p>(Z. 114-116) „Und gleichzeitig sage ich das mit dem Wissen, dass das auch anstrengender ist. Eigentlich ist das Demokratie pur. Es geht doch nicht, sich für eine gute Welt einzusetzen und dann nur immer im kleinen, sich bestätigenden Kreis zu sein.“</p> <p>(Z. 151-155) „Es ist ein ganz wichtiger Aspekt, dass da eine Ehrlichkeit drinsteckt und die Menschen nicht instrumentalisiert werden. Und das ist nicht das, worum es geht. Es ist eher die Aufgabe ist, sich als Organisation zu fragen was brauchst du denn, um hier gut zu sein und dann den Weg zu ebnet. In unserer Gesellschaft gibt es so diese mediale Verwerten von Vielfalt und Diversity.“</p> <p>(Z. 163-166) „Ja Unser 450 Euro Jobber, der hier im Garten arbeitet, der kein Deutsch spricht, der braucht halt mehr Gespräche. Und die brauchen mehr Zeit als diese E-Mails. Und dann ist es unsere Aufgabe die Kommunikation zu verändern, sodass er auch hier seinen Job machen kann. Das ist mir wichtig.“</p>	<p>Diversität ist anstrengend</p> <p>Gefahr des Instrumentalisierens und der medialen Verwertung von Diversität</p> <p>Schaffen von Strukturen für alle</p> <p>Andere Kommunikationswege, mehr Zeit</p>
5	<p>(Z. 44-49) „Die FÖJler, die sollten bei uns schon 18 Jahre alt sein. Wir hatten es einmal versucht mit einer 16-Jährigen, haben aber einfach gemerkt, dass die zu jung war. Zum Teil ist der Altersunterschied zu den Kindern zu klein. Und dann gibt es natürlich auch Einschränkungen, was die Arbeitszeit betrifft und die Pausen.“</p>	<p>Rechtliche Vorgaben in Bezug auf die Pausen behindern die Einstellung unter 18jähriger</p> <p>Altersdifferenz zur Zielgruppe notwendig, daher keine Menschen unter 18</p>

	<p>(Z.112-116) „Wir könnten auch andere Menschen mit reinnehmen, aber wenn jemand noch extra Hilfe braucht, die Geld kostet, das geht nicht. Also, wenn ich dann zwei Kursleiter zahlen muss, statt einer. Das geht nicht. Wenn jemand einfach nur hinkt das geht, aber die Wege hier sind nicht rollstuhlgerecht.“</p>	<p>Es können keine Zusatzkosten getragen werden, keine rollstuhlgerechte Infrastruktur</p>
6	<p>(Z. 87-90) „Das ist beides. Also es ist ein Stück weit bereichernd, weil verschiedene Dinge immer in Frage gestellt oder relativiert werden, die meistens normal sind. Und es ist aber auch anstrengend, gerade was Absprachen und so Dinge angeht, ist manchmal mühsamer und aufwendiger.“</p> <p>(Z. 182-184) „Der Aufwand spielt schon auch immer Rolle. Der Aufwand, jemanden zu suchen und auch, jemanden einzuarbeiten. Der Aufwand, dass jemand tatsächlich dann auch das, was wir machen und wofür wir stehen lebt und nicht einfach nur okay sagt. Ich denke, das ist etwas, das uns ausmacht.“</p> <p>(Z. 185-186) „Und dann wäre natürlich die Frage, wenn die Einarbeitung und die Kommunikation zeitaufwendiger sind, wie kriege ich das finanziert. Wir finanzieren uns über Teilnehmerbeiträge und ein paar Mitgliedsbeiträge.“</p>	<p>Anstrengender, mühsamer, aufwendiger in Bezug auf Absprachen</p> <p>Aufwand in Bezug auf Identifikation mit den Inhalten der Organisation</p> <p>Finanzierung des Mehraufwandes fraglich</p>

Unterkategorie Erfahrungen bezogen auf Diversität

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 138-140) „Wir hatten mal eine Zeit lang sogar eine Praktikantin. Die kamen meines Wissens von der Elfenbeinküste, die war nur kurze Zeit da. Also da denke ich, das würde ich auch gern weiter intensivieren.“</p> <p>(Z. 180-183) „Wir haben eine Frau bei uns, die kommt aus Ecuador. Und die spricht jetzt kein kristallklares Deutsch, sondern Nuancen, ich würde mal sagen, man hört, dass sie aus Südamerika kommt. Man hört, dass sie aus einer anderen Kultur kommt. Und ich finde immer wieder, dass die Kinder da drauf sehr gut reagieren.“</p>	<p>Praktikantin von der Elfenbeinküste (positive Erfahrung)</p> <p>Mitarbeitende aus Ecuador (positive Erfahrung für Zielgruppen)</p>
2	<p>(Z.117) „(..) es gibt immer mal eine Ausnahme wie diese Praktikanten, diese Studierenden aus der ganzen Welt.“</p> <p>(Z. 256-270) „Ich habe da noch was in Bezug auf Mitarbeitende. Wir hatten hier jetzt seit längerer Zeit zum ersten Mal wieder einen zweiwöchigen Praktikanten, der eine ja, ich sage mal eine Behinderung hatte. Der hat sich vorgestellt. Mit seinem Vater war er da und es war ein nettes Gespräch. Und dann waren die zwei, FÖJler auch dabei. Ich habe gesagt, dass ich es kritisch finde. Auf den Punkt gebracht: wir können uns das nicht leisten, den zu betreuen, zu beschäftigen, weil das ist keine Entlastung, sondern es ist durchaus auch eine Belastung für uns, wenn wir einen Behinderten hier begleiten. Die beiden FÖJler sind halt sozial engagiert. Die haben gesagt: Den nehmen wir, wir kümmern uns darum. Ja gut. Dann habe ich sie verpflichtet, im Sinne von irgendwie in die Pflicht genommen. Wenn ihr euch wirklich darum kümmert, okay, dann wäre ich auch bereit. Dann nehmen wir den. Wir haben das gemacht, und es war faktisch das Aus. Wir hätten eigentlich- und das war die Erkenntnis hinterher -wir hätten in dieser Zeit einen Schulsozialarbeiter einstellen müssen, die tägliche Betreuung sicherstellt. Und der Lerneffekt für uns war: wir werden so etwas nicht noch einmal machen.“</p>	<p>Studierende aus aller Welt (positive Erfahrung)</p> <p>Praktikant mit Behinderung (negative Erfahrung, Belastung)</p>

3	<p>(Z. 101- 105) „Wir haben auch vor zwei Jahren an der Toilette das Männchen und das Weibchen weggeschraubt. Und haben jetzt eine Regenbogen Toilette. Das Witzige ist, dass die Erwachsenen das alle total toll finden. Die Kinder, die bestehen drauf, dass es eine Frauentoilette und eine Männertoilette gibt.“</p> <p>(Z. 116-124) „Wir haben jetzt vermehrt Schülerpraktikanten mit irgendwelchen Auffälligkeiten gehabt. Die haben eine zusätzliche Betreuung gebraucht. Das war zumindest teilweise von der Schule abgedeckt. Das war eine tolle Erfahrung, ist aber natürlich auch noch mal für uns sehr fordernd. Da haben wir aber keine eigene Stelle. Das war eine ganz schöne Erfahrung, die haben noch mal eine andere Farbe mit hereingebracht. Die Gruppen, die hierherkommen, waren zum Teil vielleicht kurz mal vor den Kopf gestoßen, weil sie so direkt angesprochen wurden. Aber die hier in unsere Arbeit mit einzubeziehen, finde ich total den Gewinn.“</p> <p>(Z. 139-143) „Und da ist unsere Ehrenamtliche, die ist über 80. Und die ist seit Beginn dabei. Mit ihr reibe ich mich gern, weil wir halt total unterschiedlich sind, was die Gartengestaltung angeht. Aber das bereichert mich ungemein. Auch, wenn es viele Stunden sind, in denen ich mich aufrege. Ich lerne doch immer wieder etwas. Das ist mir wichtig.“</p> <p>(Z. 184-186) „Wir hatten mal einen syrischen Praktikanten, direkt 2015, da war das in einem Projekt mit eingerechnet, das war super.“</p>	<p>Regenbogentoilette als interessanter Gesprächsanlass für Erwachsene und Kinder</p> <p>Schülerpraktikanten mit Auffälligkeiten (positive Erfahrung für das Team und die Zielgruppen)</p> <p>Lerneffekt durch Auseinandersetzung mit altersbedingt unterschiedlicher Sichtweise</p> <p>Syrischer Praktikant mit Projektfinanzierung (positive Erfahrung)</p>
4	<p>(Z. 127-131) „Ein Praxisbeispiel: eine Frau kommt zu mir und sagt, dass sie ihren Garten abgeben will, weil sie zu alt ist und das nicht mehr schafft. Ich versuche dann mit ihr gemeinsam zu schauen: Du hast doch gerne gegärtnert. es ist so schön, dass du da bist. Du bist doch gerne hier. Was brauchst du, das es für dich leichter wird?“</p>	<p>Gartenarbeit einer alten Frau, da entsprechende Bedingungen geschaffen wurden (positive Erfahrung)</p>

5	<p>(Z. 42-45) „Wir haben da gerade eine, die frühpensioniert ist, so um 65. Die hat auch am Telefon schon so begeistert geklungen, da haben wir sie genommen.“</p> <p>(Z. 50-52) „Körperlich geistige Fähigkeiten. Wir hatten mal eine, die hat genuschelt. Da haben wir uns überlegt, verstehen die Kinder das auch. Die war bei dem Vorstellungsgespräch. Die hat auch hospitiert und wir wollen es mit ihr probieren.“</p> <p>(Z. 94-97) „Wir hatten mal Bewerbungen von zwei FÖJlern. Die eine andere war sehr gut. Wir haben überlegt, dass wir die nehmen die nicht so gut ist. Die Gute, die kriegt anderswo eine gute Arbeit. Und dann haben wir auf die verzichtet, die wird ihren Weg machen.“</p> <p>(Z. 108-111) „Im Fachbereich Naturschutz, da hatten wir mal eine Blinde für ein halbes Jahr, das war eine tolle Bereicherung, eigentlich für alle. Du musst einfach ein bisschen gucken, das die Stühle nicht im Weg stehen, weil die ja einfach ihre Wege kennt. Die hat aber auch einen Sprachcomputer gehabt.“</p> <p>(Z. 127-130) „Spannend sind diese Vorträge vom Goethe-Institut, da sind Pädagogen von überall, Südafrika, Südamerika, Mittelamerika, Asien, Iran. Das war immer sehr spannend mit denen zu diskutieren. Man kann schon viel von anderen lernen, auf alle Fälle.“</p> <p>(Z. 131-137) „Ich habe auch mal Führung gemacht zum Thema Vögel für Russlanddeutsche. Ja, das war es auch spannend. Als ich gesagt habe, dass dieser Zugvogel aus Sibirien kommt. Und dann haben die gesagt, dass der bei ihnen ganz häufig ist. Und einer hat gesagt, dass bei ihnen auch Zugvögel sind, die kommen noch mal weiter vom Norden. Das wäre natürlich ganz spannend, wenn man wirklich so eine Person hier drin hätte.“</p>	<p>Frühpensionierte mit Begeisterung (positive Erfahrung)</p> <p>Kursleiterin mit Sprachstörung als Herausforderung für Zielgruppe</p> <p>Auswahl der weniger leistungsstarken Person aus Fairnessgründen</p> <p>Bereicherung durch einen Menschen mit körperlicher Behinderung</p> <p>Vorträge vor Menschen aus anderen Ländern eine persönliche Bereicherung: interessante Diskussionen, Lerneffekt</p> <p>Persönliche Bereicherung durch inhaltliche Aspekte, die Menschen aus anderen Ländern einbringen</p>
---	--	--

6	<p>(Z. 85-90) „Wir haben bei der Arbeit Kunden aus anderen Kulturkreisen, aus China, aus der Türkei gehabt. Luxemburg zähle ich nicht mit dazu, obwohl die auch ein bisschen anders ticken. Das ist beides. Also es ist ein Stück weit bereichernd, weil verschiedene Dinge immer in Frage gestellt oder relativiert werden, die meistens normal sind. Und es ist aber auch anstrengend, gerade was Absprachen und so Dinge angeht, ist manchmal mühsamer und aufwendiger.“</p> <p>(Z. 194-201) „Und die hatten jetzt in der Leitung einen Wechsel, der langjährige Leiter ist in Rente gegangen. Jetzt, vor ein paar Wochen und das hat ein ganz Junger übernommen. Ich weiß nicht, wie alt er ist, vielleicht um die 30 herum oder so. Und er hat uns eben geführt. [...] Aber er hat ein anderes Alter. Genau genommen ist ein Generationenwechsel. Der hat keine irgendwie andere Herkunft oder so. Aber es ist ein Generationenwechsel.“</p>	<p>Kund:innen aus anderen Kulturkreisen ein Stück weit bereichernd, weil verschiedene Dinge in Frage gestellt oder relativiert werden, aber auch anstrengender</p> <p>Generationenwechsel als Bereicherung</p>
---	---	--

Unterkategorie besondere Anmerkungen, Ergänzungen der Interviewten

Exp.	Textbaustein	Kern der Aussage
1	<p>(Z. 206-208) „Ich würde sagen, da sind wir noch am Anfang. Aber es wird zukünftig, und da bin ich überzeugt davon, viel mehr Gewicht bekommen bei den Entscheidungen der Stiftungen.“ (Antwort auf die Frage: „Ist Vielfalt bei den Stiftungen ein Kriterium?“)</p>	<p>Vielfalt wird ein Kriterium bei der Förderung durch Stiftungen werden</p>
2	<p>(Z. 177) „Ich bräuchte eine Mitarbeiterin. Eine Diversitätsbeauftragte. Da würde ich es sofort machen.“</p> <p>(Z. 202-205) „Wenn sie BNE mit reinschreiben, dann können Sie ja ganz Vieles fördern, weil in die BNE da kann man ganz vieles drunter packen. Wenn sie so eng sind mit ihren Kriterien, dann fallen halt manche Dinge raus, und das finde ich schade. Das geht an der Wirklichkeit vorbei.“</p>	<p>Diversitätsbeauftragte wünschenswert</p> <p>Kriterien bei Stiftungen müssten offener sein oder BNE beinhalten</p>
3	<p>(Z. 169-175) „Weiterbildungen finde ich toll. Und ich bräuchte Stunden. Ich rechne jetzt jede Minute irgendwie über ein Projekt ab. Und die zwei Stunden für Personalarbeit, die kann ich da nur haarscharf mit reinrechnen. Wenn ich es gut</p>	<p>Weiterbildungen (im Bereich Personalmanagement), erhöhter</p>

	<p>machen will, dann müsste ich eigentlich drei Stunden länger hier sein. Vielleicht bräuchten wir einen social worker, wie in den Schulen der sich um die Leute kümmert, punktuell auch für uns Leitung und für die Anleitung von Praktikantinnen, das Soziale im Betrieb.“</p> <p>(Z. 179-180) „Ich bin ganz froh, dass ich mit dir gerade darüber sprechen, weil ich mir in meinem Alltag keine Gedanken darum mache. Da funktioniert etwas oder eben nicht.“</p> <p>(Z. 181-184) „Also mir fällt spontan keine Stiftung in unserem Bereich ein. Aber da muss man vielleicht in anderen Bereichen schauen, wo man eben Anträge gestellt. Also nicht im Umweltschutz oder im Naturschutz sondern eher so kulturelle.“</p> <p>(Z. 214) „Ich würde gerne auf Fortbildungen gehen, das wäre, glaub ich, nicht schlecht.“</p>	<p>Stundenbedarf, Social worker</p> <p>Reflexionszeit nötig</p> <p>Stiftungen nicht im Natur- und Umwelt- schutz sondern im kulturellen Bereich suchen</p> <p>Fortbildung</p>
4	<p>(Z. 81-91) „Das hängt auch von der eigenen Lebensgeschichte ab. Der eigenen Identität, der kulturellen Identität. Und auch von meiner Fähigkeit, im Habitus flexibel zu sein, das merke ich immer bei der Arbeit mit Menschen. Wenn es um eine wirkliche, wahrhaftige Begegnung geht. Das will ich nochmal betonen, dass ich das Gefühl habe, dass das darum geht. Dass das tatsächlich ein ernst gemeintes Konzept ist. Deswegen liebe ich es, hier zu arbeiten, weil ich schon auch sehr darum weiß, dass diese Konzepte überall entstehen und, dass es dafür Fördergelder gibt. Aber das Ziel und das Verstehen von dem, worum es eigentlich geht, das fehlt oft. Und das ist mein Anliegen, das ernst gemeint und wahrhaftig zu benennen. Inklusion und Interkulturalität wird oft nach außen getragen, aber innen ist es nicht unbedingt vorhanden.“</p> <p>(Z. 94-95) „Man muss die richtigen Wörter an den richtigen Stellen nennen. Es gibt hier ein paar Ladies, die kennen die Spielregeln, und die wissen, wo man was sagen muss.“ (bezogen auf die Stiftungen)</p>	<p>Lebensgeschichte als Grundlage der ei- genen Haltung, „wirkliche, wahr- haftige Begegnung“ als Ziel</p> <p>Diversität als ernst gemeintes Konzept</p> <p>Fördergelder sind vorhanden, kluger Umgang mit Förder- richtlinien ist wichtig</p>

	<p>(Z. 157-159) „Aber in den Strukturen von den Organisationen ist es ganz anders. Es geht nicht nur um dieses außen. Es geht wirklich um die Schrauben, die immer wieder prüfend nachgezogen werden müssen.“</p> <p>(Z. 119-124) „Es gibt, glaube ich, die konzeptionelle innere Entscheidung, meine Haltung, nicht den leichten Weg zu gehen, sich bewusst zu sein, dass man das Abenteuer Vielfalt bewusst angeht, dass man bereit ist zu investieren, weil es der einzige Weg ist. Und dann gilt es immer wieder zu prüfen, welche Barrieren gibt es und die Barrieren, die es gibt, abzubauen. Im Idealfall. Da gilt es all die Dimensionen einzelnen zu prüfen und draufzuschauen und auch zu schauen, warum sind die Leute vielleicht nicht da?“</p> <p>(Z. 141-142) „Aber es wird eine Stelle dafür geschaffen, dass die Kommunikation stattfindet, weil das total wichtig ist. Ich glaube, das sind so Dinge. Dies gilt es zu begreifen und zu handeln.“</p> <p>(Z. 145-146) „Nein, da ist kein Bewusstsein. Wir haben da Stiftungsgeld für Ehrenamtler, aber nicht dafür, dass ich mit arabisch sprechenden Analphabetinnen kommuniziere.“</p> <p>(Z. 151-155) „Es ist ein ganz wichtiger Aspekt, dass da eine Ehrlichkeit drinsteckt und die Menschen nicht instrumentalisiert werden. Und das ist nicht das, worum es geht. Es ist eher die Aufgabe ist, sich als Organisation zu fragen was brauchst du denn, um hier gut zu sein und dann den Weg zu ebnen. In unserer Gesellschaft gibt es so dies mediale Verwerten von Vielfalt und Diversity.“</p>	<p>Differenz zwischen Fassade und innen Seite der Organisation</p> <p>Haltung als Grundlage für Diversität</p> <p>Diversität als Abenteuer und als Weg, Bereitschaft zu investieren, einzelne Dimensionen prüfen, Barrieren abbauen</p> <p>Stelle für Kommunikation mit den diversen Besucher:innen</p> <p>Kein Bewusstsein bei Stiftungen nur bezogen auf spezielle Gruppierungen</p> <p>Keine Instrumentalisierung von Menschen Wege ebnen für Diversität</p>
5	<p>(Z. 105-107) „Ich weiß es nicht, aber ich könnte mir das vorstellen, dass man eine Förderung kriegen würde, wenn es um eine Behinderung geht. Wenn es um andere Aspekte geht wie ethnische Nationalität, bin ich mir nicht sicher.“</p>	<p>Förderungen für die Arbeit mit Menschen mit körperlich geistigen Behinderungen denkbar</p>

6	<p>(Z. 151-160) „Ich würde das nicht als Blase bezeichnen. Eine Blase ist das für mich, wenn ich nicht mehr offen nach außen bin. Und das empfinde ich jetzt nicht so bei uns, auch wenn wir relativ homogen sind. Und ja, selbst bei uns gibt es, denke ich, was die Werte angeht, Unterschiede also jetzt vielleicht nicht so gravierende Unterschiede, wie, wenn jemand aus einer ganz anderen Kultur kommt. Aber selbst bei uns gibt es Unterschiede, und da ist es schon ein Übungsfeld. Es braucht eine gewisse Toleranz und Offenheit und ich sehe das nicht als eine Blase. Aber letztlich ist die Frage, ob es förderlich für das ist, was wir tun.“</p>	<p>Homogenität nicht als Blase, da nach außen offen</p>
---	---	---

9 Ergebnisse und Anmerkungen zu Herausforderungen und notwendiger Unterstützung im Bereich Diversity- Management

Alle Interviewten sehen Herausforderungen bei der Durchführung eines DiM.

Im Folgenden werden die Herausforderungen, gegliedert nach Häufigkeit der Nennung und dem Zeilenhinweis aufgelistet. Auf das Einfügen von Zitaten wird verzichtet.

- Erhöhter Aufwand für Kommunikation (fünfmal genannt: Exp. 1, Z. 227, Exp. 3, Z. 158, Exp. 6, Z. 87-90, Exp. 4, Z. 163-166, Exp. 6 Z. 185-186)
- keine Finanzierung (viermal genannt: Exp. 2, Z. 188-189, Exp. 3, Z. 216, Exp. 5, Z.112-16, Exp. 6, Z. 185-186)
- Erhöhten Zeitaufwand (zweimal genannt: Exp. 3, Z. 158), Exp. 6, Z. 182-184).
- Mangelnde Ressourcen (zweimal genannt: Exp. 2, Z. 284, Exp. 5, Z.112)
- Keine entsprechende Infrastruktur vorhanden (zweimal genannt: Exp. 3 Z. 109-110, Exp. 5, Z. 112-116)
- Störung der Arbeitsabläufe (einmal genannt: Exp. 3, Z. 125)
- Gesetzliche Vorgaben und pädagogische Herausforderungen bei unter 18Jährigen (einmal genannt: Exp. 5 Pausenregelungen (Z. 44-49), zu geringen Altersabstand zur Zielgruppe (Z. 44-49)

Exp. 4 betont die Notwendigkeit entsprechende Strukturen zu schaffen (Exp. 4, Z. 151-155) und die notwendige verstärkte Anstrengung (Z. 114). Allerdings wird im Gegensatz zu den anderen Expert:innen dieses nicht als Herausforderung sondern als Notwendigkeit formuliert.

Anmerkungen zu den Herausforderungen und der notwendigen Unterstützung

Die Herausforderungen, die die Interviewten nennen, betreffen die Infrastruktur, den erhöhten Zeitaufwand, u.a. für verstärkte oder veränderte Kommunikation sowie angepasste Strukturen und die mangelnden Ressourcen. Diversität wird im Dienstleistungssektor zunehmend relevant. Dennoch gibt es kaum Überlegungen zur Förderung und Anerkennung von Diversität (und DiM) im Bereich von NPOs (vgl. Aschenbrenner-Wellmann und Geldner 2021: 277). Interessant ist, dass eine Organisation ansatzweise eine Förderung für ein DiM erhält. Bezogen auf die Förderung von DiM scheint es einen großen Entwicklungsbedarf zu geben. Erste Lösungsansätze werden von den Interviewten selber genannt, z.B. offene Stiftungskriterien (BNE integrieren), flexiblerer Umgang mit Stiftungskriterien und das Ansprechen von Stiftungen im sozialen und kulturellen Bereich. Da eine Teilfinanzierung über Drittmittel, öffentliche Stellen, Verbände und Vereine sowie Kommunen erfolgt (vgl. Blings 2017:

114) ist es überaus sinnvoll in diesen Bereich Unterstützung zum Umgang mit den Herausforderungen zu suchen.

Zumal Aschenbrenner/ Wellmann feststellen, dass es auf nationaler und europäischer Ebene viele Förderprogramme gibt, die eine Vielfaltspolitik inzwischen als Grundlage für eine Unterstützung voraussetzen (vgl. Aschenbrenner-Wellmann/Geldner 2021: 269).

10 Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, reading "Antje Kirsch". The signature is written in a cursive style with a large initial 'A' and 'K'.

Antje Kirsch

Freiburg, den 22.10.2022