



Antidiskriminierungsstelle
des Bundes

Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben

Beispiele für gute Praxis

Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben

Beispiele für gute Praxis



Eine Welt der Vielfalt Berlin e. V.
Schillerstr. 59, 10627 Berlin
Tel.: 030-312 10 80, Fax: 030-30 10 97 51
info@ewdv-berlin.de, www.ewdv-berlin.de

Ansprechpartner: Alexander von Dippel (Koordination), Kerstin Gudermuth,
Isabel Haber, Dr. Czarina Wilpert (Wissenschaftliche Beratung)

Berlin 2013

Inhalt

Inhalt nach Bundesländern

I. Einleitung	7
II. Bewährte Verfahren Teil 1: Bereich Bildung	18
Baden-Württemberg: Chancengerechtigkeit durch Inklusion in einer Kita	18
Baden-Württemberg: Interkulturelle Kompetenz für BerufsschülerInnen und Lehrpersonal gegen Mehrfachdiskriminierung	20
Bayern: Berufsvorbereitungsjahr für junge Flüchtlinge	21
Berlin: AG gegen Homophobie	23
Berlin: Auf dem Weg zur inklusiven Schule	25
Berlin: Förderprogramm zur Sprachförderung und Elternbildung im Elementarbereich	27
Berlin: Lernen in Arenen	29
Brandenburg: Eine Schule für Alle	31
Bremen: Eine Schule für alle Abschlüsse	33
Bremen: „Europa in Bewegung“ in einer Grundschule	35
Bremen: Notenfreie Schule mit inklusivem Ansatz	37
Bremen: Projektorientierte Schule	40
Hamburg: Anti-Bias im Schulkontext – Systemische Entwicklung	42
Hamburg: Interkulturelle Elternarbeit	44
Hamburg: Interkulturelle Kompetenz	45
Hamburg: Interkultureller Kinderladen	47
Hamburg: Mit allen an die Spitze	49
Hessen: Eine Schule für alle	51
Mecklenburg-Vorpommern: Werkstattschule in Rostock	53
Nordrhein-Westfalen: Schule ohne Jahrgangswiederholung bis 9. Klasse	55
Nordrhein-Westfalen: Eine Schule für Alle	56
Nordrhein-Westfalen: Mehr Chancengleichheit durch besondere Aufnahmebedingungen	58
Nordrhein-Westfalen: Menschen begleiten und stärken	60
Saarland: Eine Bildungseinrichtung für Gleichstellung ohne Gleichmachung	62
Sachsen: Kooperation für Toleranz und gegen Gewalt	64
Sachsen: Schule der Toleranz	66
Schleswig-Holstein: Kulturelle und religiöse Vielfalt in der Kita	68
Thüringen: Gemeinschaftsschule	70
III. Bewährte Verfahren Teil 2: Bereich Arbeitsleben	72
Baden-Württemberg: Diversity Executive Sponsoren	72
Baden-Württemberg: Diversity Management schrittweise in der Verwaltung verankern	74
Baden-Württemberg: Diversity-orientiertes Stadtmarketing als Beitrag zur Fachkräftesicherung im demografischen Wandel	76

Baden-Württemberg: Gelebte Vielfalt – Mitarbeiternetzwerke als zentrale Diversity-Strategie	78
Bayern: Verschränkung der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung.....	81
Bayern: Voneinander Lernen in altersgemischten Teams	83
Berlin: Diversity-orientierte Personalentwicklung in der Verwaltung	85
Berlin: Ombudsstelle als Anlaufstelle für betriebsinterne Konflikte	87
Berlin: Personelle Vielfalt im Medienbereich	88
Brandenburg: Ein Unternehmen zeigt Flagge für Vielfalt und Toleranz.....	89
Bremen: Diversity-orientierte Unternehmenskultur in einem mittelständischen internationalen Unternehmen	91
Hamburg: Flexible Arbeitszeitmodelle in der IT-Branche für mehr weiblichen Führungsnachwuchs	94
Hamburg: Mehr Frauen in Spitzenpositionen durch gleichstellungorientierte Personalentwicklung und -rekrutierung	96
Hamburg: Dachkampagne für mehr kulturelle Vielfalt in der Verwaltung	99
Hessen: Augen auf! – Workshop – Unbewusste Denkmuster bewusst machen	101
Hessen: Barrierefreie Hotellerie und Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen	103
Mecklenburg-Vorpommern: Berufsfrühorientierung gegen den Fachkräftemangel.....	104
Niedersachsen: Flexible Arbeitszeitmodelle für gleiche Aufstiegschancen von Frauen und Männern.....	106
Nordrhein-Westfalen: Anonymisierte Bewerbung.....	108
Nordrhein-Westfalen: Betriebsvereinbarung für partnerschaftliches Verhalten	110
Nordrhein-Westfalen: Frauen in technischen Berufen.....	112
Nordrhein-Westfalen: Projekt zur Förderung benachteiligter Jugendlicher	115
Nordrhein-Westfalen: Verbündete für Vielfalt – Gemeinsam Diversity Management gestalten	118
Rheinland-Pfalz: Fachkräftesicherung durch altersgemischte Teams	120
Sachsen-Anhalt: Alter(n)smanagement in einem handwerklichen Kleinbetrieb	122
Schleswig-Holstein: Diversität als Strategie in Klein- und Mittelstädten	125
 IV. Anhang: Suchmatrix.....	 127

Inhalt nach Organisationsform

I. Einleitung	7
II. Bewährte Verfahren Teil 1: Bereich Bildung	18
Kindertagesstätten	
Kita: Chancengerechtigkeit durch Inklusion in einer Kita	18
Kita: Förderprogramm zur Sprachförderung und Elternbildung im Elementarbereich	27
Kita: Interkultureller Kinderladen	47
Kita: Kulturelle und religiöse Vielfalt in der Kita	68
Grundschule	
Grundschule: Auf dem Weg zur inklusiven Schule	25
Grundschule: Eine Schule für Alle	31
Grundschule: Eine Schule für Alle	56
Grundschule: „Europa in Bewegung“ in einer Grundschule	35
Grundschule: Interkulturelle Elternarbeit	44
Grundschule: Notenfreie Schule mit inklusivem Ansatz	37
Grundschule: Schule der Toleranz	66
Grundschule: Mit allen an die Spitze	49
Sekundarschule	
Integrierte Gesamtschule mit gymnasialer Oberstufe, Grundschule und Kindergarten: Werkstattschule in Rostock	53
Gesamtschule: Schule ohne Jahrgangswiederholung bis 9. Klasse	55
Integrierte Sekundarschule: Lernen in Arenen	29
Oberstufenzentrum: AG gegen Homophobie	23
Realschule: Menschen begleiten und stärken	60
Gesamt- und Gemeinschaftsschule	
Grund- und Gesamtschule: Eine Schule für alle	51
Gemeinschaftsschule: Gemeinschaftsschule	70
Oberschule	
Oberschule: Eine Schule für alle Abschlüsse	33
Oberschule mit gymnasialer Oberstufe: Projektorientierte Schule	40
Oberschule/ Gymnasiale Oberstufe: Mehr Chancengleichheit durch besondere Aufnahmebedingungen	58
Stadtteilschule: Anti-Bias im Schulkontext – Systemische Entwicklung	42
Berufsbildung	
Berufliche Aus- und Weiterbildung: Eine Bildungseinrichtung für Gleichstellung ohne Gleichmachung	62
Berufliche Bildung: AG gegen Homophobie	23
Berufsschule: Interkulturelle Kompetenz für BerufsschülerInnen und Lehrpersonal gegen Mehrfachdiskriminierung	20
Berufsschule: Interkulturelle Kompetenz	45
Berufsvorbereitung: Berufsvorbereitungsjahr für junge Flüchtlinge	21
Außerschulische Bildung	
Wettbewerb für alle Schultypen: Kooperation für Toleranz und gegen Gewalt...	64

III. Bewährte Verfahren Teil 2: Bereich Arbeitsleben	72
Kleine und mittlere Unternehmen	
KMU, Elektroindustrie: Diversity-orientierte Unternehmenskultur in einem mittelständischen internationalen Unternehmen	91
KMU, Erneuerbare Energien: Flexible Arbeitszeitmodelle für gleiche Aufstiegschancen von Frauen und Männern.....	106
KMU, Handwerk: Alter(n)smanagement in einem handwerklichen Kleinbetrieb	122
KMU, Hotel- und Gastgewerbe: Barrierefreie Hotellerie und Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen	103
KMU, IT: Flexible Arbeitszeitmodelle in der IT-Branche für mehr weiblichen Führungsnachwuchs	94
KMU, Marketing: Diversity-orientiertes Stadtmarketing als Beitrag zur Fachkräftesicherung im demografischen Wandel.....	76
KMU, Medien: Personelle Vielfalt im Medienbereich.....	88
KMU, Mikroelektronik: Fachkräftesicherung durch altersgemischte Teams.....	120
KMU, Wasserwirtschaft: Mecklenburg-Vorpommern Berufsfrühorientierung gegen den Fachkräftemangel.....	104
Großunternehmen	
Großunternehmen, Automobilindustrie: Frauen in technischen Berufen.....	112
Großunternehmen, Energie: Mehr Frauen in Spitzenpositionen durch gleichstellungorientierte Personalentwicklung und -rekrutierung	96
Großunternehmen, IT: Diversity Executive Sponsoren.....	72
Großunternehmen, IT: Gelebte Vielfalt – Mitarbeiternetzwerke als zentrale Diversity-Strategie	78
Großunternehmen, Metallindustrie: Verbündete für Vielfalt – Gemeinsam Diversity Management gestalten	118
Großunternehmen, Möbel: Augen auf! – Workshop – Unbewusste Denkmuster bewusst machen.....	101
Großunternehmen, Stahlproduktion: Ein Unternehmen zeigt Flagge für Vielfalt und Toleranz	89
Großunternehmen, Telekommunikation: Projekt zur Förderung benachteiligter Jugendlicher	115
Großunternehmen, Verkehr: Betriebsvereinbarung für partnerschaftliches Verhalten	110
Großunternehmen, Verkehr: Ombudsstelle als Anlaufstelle für betriebsinterne Konflikte.....	87
Non-Profit-Unternehmen	
Non-Profit-Unternehmen, Pflege: Voneinander Lernen in altersgemischten Teams ...	83
Verwaltung	
Verwaltung, Kommune: Diversität als Strategie in Klein- und Mittelstädten	125
Verwaltung, Kommune: Diversity Management schrittweise in der Verwaltung verankern	74
Verwaltung, Kommune: Verschränkung der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung.....	81
Verwaltung, Nachgeordnete Behörde: Diversity-orientierte Personalentwicklung in der Verwaltung	85
Verwaltung, Personal: Anonymisierte Bewerbung	108
Verwaltung, Personal: Dachkampagne für mehr kulturelle Vielfalt in der Verwaltung	99
IV. Anhang: Suchmatrix.....	127

I.

Einleitung

Die Bereiche Bildung und Arbeit gehören zu den wichtigsten Lebenswelten von Bürgerinnen und Bürgern. Gerade durch die frühe Bildung wird ein Grundstein für lebenslanges Lernen gelegt und damit die Befähigung oder Hemmnisse für die Chancengleichheit in der Arbeitswelt maßgeblich beeinflusst. Die Arbeitswelt ist bedeutend für die finanzielle Sicherung und Anerkennung für unsere soziale und auch notwendige ökonomische Teilhabe an der Gesellschaft. Beide Bereiche sind in ihren Strukturen und in ihrer historischen Entwicklung sehr vielfältig.

Antidiskriminierungsgesetze sind ursprünglich aufgrund juristischer Auseinandersetzungen mit Diskriminierung im Zugang zu Arbeitsplätzen und Aufstiegschancen in der Arbeitshierarchie von Frauen und ethnischen Minderheiten entstanden. Es ist auf die Entwicklung in internationalen Firmen zurückzuführen, dass hierzulande zuerst die Botschaft von Diversity vermittelt wurde. Viel hat sich seitdem in den vergangenen Jahren getan, nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch im Bereich der Bildung. Seit Mitte der 1990er Jahre ist nun auch in der Gesellschaft das Bewusstsein dafür, welche Vorteile und positive Entwicklungen die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity mit sich bringt, ein Stück weit gewachsen. An der Verbreitung des Ansatzes und der Ausschöpfung seiner Potenziale ist zwar weiterhin zu arbeiten, aber die Umsetzung steckt zumindest nicht mehr in den Kinderschuhen. Anders als in den 1990er Jahren zielen die heute im Bildungs- und Arbeitsbereich verankerten Diversity-Ansätze meist auf eine tiefgreifende Änderung der Organisationskultur – seien es Schulen oder internationale Konzerne.

Diversity-Ansätze in Schulen, Unternehmen und Verwaltung streben die Verankerung von Wertschätzung und ein Bewusstsein für die Einzigartigkeit jedes Individuums als grundlegende Werte an. Es geht darum, strukturelle, institutionelle sowie interpersonelle Diskriminierung zu verhindern, die Chancengleichheit für Lernende, Lehrende und Mitarbeitende zu verbessern. Erst durch eine ganzheitliche Umsetzung wird insgesamt in der Organisation eine Diversity-Kultur etabliert.

Im Bereich der Bildung sind besonders die jüngsten Entwicklungen zur inklusiven Schule und die Pädagogik der Vielfalt zu nennen; im Arbeitsleben sind es die Ansätze in Verwaltungen zur interkulturellen Öffnung; in Unternehmen Bestrebungen für diskriminierungsfreie Einstellungs- und Aufstiegsverfahren, die Diversity und Antidiskriminierung in den Vordergrund des Schul- bzw. Arbeitsalltags rücken.

Bei der Lektüre dieser Broschüre ist stets im Blick zu behalten, dass die Bundesregierung die EU-Richtlinien erst im Jahre 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) umgesetzt hat.

In der vorliegenden Broschüre finden LeserInnen einige Beispiele, die als Anregung dienen oder weitere Anstöße zur Schaffung einer diskriminierungsfreien Organisation ermöglichen können.

1. Ziel, Möglichkeiten und Grenzen der Beispielsammlung

Mit der vorliegenden Beispielsammlung werden **Verfahren** präsentiert, die sich als Ansatz zum Schutz vor Diskriminierung und zur Umsetzung einer Chancengerechtigkeit **im Kontext von Arbeits- und Berufswelt sowie im Bereich der Bildung** bewährt haben (Good Practice). Die Broschüre umfasst Praxisbeispiele, die auf die Prävention von Diskriminierung und/oder Intervention im Fall von Diskriminierung abzielen bzw. Chancengleichheit und Vielfalt fördern.

Die Good-Practice-Beispiele beschreiben Maßnahmen oder Instrumente, die in Organisationen, in Unternehmen und in Bildungseinrichtungen mit der Absicht verankert wurden, **Benachteiligungen aufgrund von Behinderung, Annahmen über die ethnische Herkunft oder äußerliche Merkmale wie die Hautfarbe, das Geschlecht, aufgrund der Religion oder Weltanschauung, des Lebensalters, der sexuellen Identität oder der sozialen Herkunft** zu verhindern und eine Diversity-Kultur¹ zu etablieren.

Das Spektrum an Projekten, Programmen und Praxismodellen, die Diskriminierung vorbeugen, Interventionsmechanismen bei Diskriminierung zur Verfügung stellen sowie Vielfalt und Chancengleichheit fördern, ist breit. Gleichzeitig ist die Art von Maßnahmen und Ansätzen in der Arbeitswelt und im Bildungsbereich von sehr unterschiedlicher Qualität und auch inhaltlich unterschiedlich gelagert.

Antidiskriminierungsmaßnahmen werden hier als einzelne bzw. isolierte Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung betrachtet, z. B. um die Barrierefreiheit in einer Einrichtung oder Institution zu sichern. In der Arbeitswelt sind die hier genannten Beispiele eher auf der Ebene des Schutzes vor Diskriminierung angesiedelt oder es handelt sich um gezielt positive Maßnahmen, z. B. gute Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen. Im Bildungsbereich besteht mit der inklusiven² Schule die Möglichkeit, einen ganzheitlichen Ansatz anzustreben.³

Die Einrichtung einer Beschwerdestelle für Diskriminierungsfälle kann als Antidiskriminierungsmaßnahme gesehen werden. Unter **Intervention** sind eher Maßnahmen wie solche zur Mediation zur Konfliktlösung zu verstehen. Die Übergänge in der Praxis sind jedoch fließend, so dass eine Abgrenzung in den Beispielen nicht immer eindeutig möglich ist.

Unter **Chancengleichheit und der Gestaltung von Vielfalt** (Managing Diversity bzw. Diversity Management) differenzieren wir Ansätze, die bewusst institutionelle Veränderungen bewir-

1 Hier wird Diversity-Kultur anstelle der Begrifflichkeit „Kultur der Vielfalt“ verwendet, da letztere eher deskriptiv ist. Die Etablierung einer Diversity-Kultur ist das angestrebte Ergebnis von Ansätzen der Organisationsentwicklung wie Diversity Management oder Managing Diversity, die sich stets als ganzheitliche Prozesse verstehen.

2 Inklusive Schule, ursprünglich bezogen auf Inklusion von SchülerInnen mit Behinderung, wird heute immer häufiger auch für solche Inklusionsprozesse verwendet, die den Abbau institutioneller Bildungsbarrieren für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund zum Ziel haben. In diesem Sinne sind die Begriffe „Inklusive Schule“ und „Diversity-Schule“ gleichwertig. Insgesamt wird der Begriff Diversity jedoch im Bereich der Schulbildung seltener verwendet.

3 Im Idealfall berücksichtigt inklusive Schule die Barrieren auf sowohl der pädagogischen als auch der organisatorischen Ebene. Zielgruppen sind dann Lernende, Lehrende und die Elternschaft.

ken, um bessere Chancen aller Beteiligten zu erreichen. Im Bildungsbereich sind das z. B. strategische Maßnahmen zur diversitygerechten Schulentwicklung, Lehrerfortbildungen, die kontinuierliche Weiterentwicklung von Unterrichtsmethoden und pädagogischen Materialien, die Förderung von Mehrsprachigkeit sowie der Umgang aller am Schulalltag Beteiligten miteinander. In der Arbeitswelt handelt es sich z. B. um Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsfachkräften mit Migrationshintergrund oder barrierefreie Arbeitsplätze und Trainings für altersgemischte Teams.

Die Broschüre gibt **Impulse und Anregungen und bereitet bereits bewährte Verfahren für andere Bildungseinrichtungen, Organisationen und AkteurInnen zur Nachnutzung auf**. Die genannten Beispiele entstammen deshalb Einrichtungen und Organisationen ganz unterschiedlicher Größe, Rechtsform und Zwecken. Mit der getroffenen Auswahl wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben; es handelt sich auch nicht um „Best Practices“. Ziel ist, eine möglichst große Bandbreite an gelungenen Ansätzen für Antidiskriminierung und die Förderung von Diversity im gesamten Bundesgebiet vorzustellen.

2. Vorgehensweise und Auswahlkriterien bei der Suche

Als Grundlage für die Suche nach bewährten Verfahren wurde eine **Suchmatrix** (siehe Anhang) entwickelt, mit deren Hilfe sich bewährte Verfahren identifizieren und gruppieren lassen. Die Zusammenstellung der Gruppierungs-Kriterien erfolgte entlang der aktuellen Forschungsergebnisse. In die Suchmatrix aufgenommen wurden jene Diversity-Maßnahmen, die in der einschlägigen Fachliteratur und in sozialwissenschaftlich fundierten Praxisbeiträgen in den Themengebieten Antidiskriminierung und Diversity als bewährt und nachhaltig gelten.

Die Suchmatrix besteht zunächst aus einem Überblick – getrennt nach Arbeits- und Bildungsbereich – zu allen Kriterien, die bei der Suche nach Good-Practice-Beispielen berücksichtigt werden sollten. Dabei kann es sich um Maßnahmen zur Prävention von Diskriminierung (Antidiskriminierung), zur Intervention bei unmittelbarer/direkter Diskriminierung (Intervention) sowie um aktive Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt (Diversity) handeln.

Neben dieser Dreiteilung differenziert die Suchmatrix die Ebenen, auf der die Verfahren oder Maßnahmen in der Organisation verankert sind: **Strategie, Struktur und Kultur**. Die strategische Ebene beinhaltet die Festlegung darüber, WAS mit welcher Priorität zu tun ist (z. B. macht eine Personalstrategie inhaltliche Aussagen über Anspruchsgruppen, Leistungsangebote für Personal, erforderliche Kompetenzen). Dazu gehören Geschäftsstrategie oder Schulentwicklung, Personalstrategie und Leitbild. Die Strukturen einer Organisation regeln, WIE und mit wem etwas zu tun ist (z. B. Aufbau einer Organisation, Arbeitsabläufe, Qualitätsanforderungen, Personalmanagement, Methoden der Lehr- und Lernförderung, Gestaltung des Lernumfeldes). Die Organisationskultur umfasst die gemeinsamen Werte, Normen, Überzeugungen, Einstellungen, die von den meisten Mitgliedern der Organisation getragen werden.

Die vielfältigen Möglichkeiten von Verfahren und Maßnahmen wurden unter dem Stichwort „Art der Maßnahme“ für die drei Ebenen entsprechend dargestellt. Die Suchmatrix versteht sich wiederum nicht als vollständiges Instrument, sondern ist sowohl für Bildungs- und Arbeitsbereich wie auch für alle Ebenen erweiterbar. Sie soll ein exploratives Vorgehen ermöglichen.

Schließlich erfolgt die Untergliederung der Maßnahmen entlang der verschiedenen Dimensionen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG, Art. 1). Zusätzlich dazu wurde die Dimension „Soziale Herkunft“ aufgenommen.

Die Recherche nach bewährten Verfahren wurde mit einer umfassenden **Stichwortsuche** im Internet begonnen. Im **Bildungsbereich** stellte sich diese Vorgehensweise als langwierig und wenig erfolgreich heraus. Die meisten in der Broschüre aufgelisteten Bildungseinrichtungen wurden über **Empfehlungen von ExpertInnen** aus der Forschung und aus Netzwerken sowie von anderen, dem Projektteam bekannten Schlüsselpersonen und aus der Fachliteratur identifiziert. Zusätzlich konnten gute Beispiele im Bildungsbereich über Programme identifiziert werden, welche an Modellschulen umgesetzt und inzwischen in den Regelbereich übernommen wurden. Zur qualitativen Einordnung und Darstellung der Maßnahmen durch die AutorInnen wurden ein- bis zweistündige leitfadengestützte Telefoninterviews mit Schlüsselpersonen der Einrichtungen wie Schulleitung oder Diversity-Beauftragten geführt.

Für die **Arbeitswelt** erwies sich die Stichwortsuche zunächst als fruchtbar. Bei der Überprüfung aufgefundener Good-Practice-Verfahren konnten jedoch für zahlreiche der Interneteinträge keine Indikatoren für deren Qualität und Wirksamkeit nachgewiesen werden. Auch in diesem Feld wurde die Identifizierung von bewährten Beispielen daher durch Empfehlungen aus Netzwerken, von ExpertInnen und Schlüsselpersonen unterstützt. Zur endgültigen Auswahl und Bewertung der Praxisbeispiele für die Aufnahme in die Broschüre führten die AutorInnen ein- bis eineinhalbstündige, leitfadengestützte Telefoninterviews mit ExpertInnen aus den Organisationen wie z. B. Diversity-ManagerInnen oder PersonalleiterInnen⁴.

Bei der Suche wurden bevorzugt jene Verfahren berücksichtigt, die **horizontal an allen AGG Dimensionen plus „soziale Herkunft“ anknüpfen, mehrdimensionale Diskriminierung in den Fokus nehmen oder das Potenzial zum Transfer auf andere Merkmalsdimensionen aufweisen**. Als Indikatoren für bewährte Verfahren wurden u. a. Audits, Evaluationen, Auszeichnungen und Preise, Aktivitäten zur Qualitätssicherung und nachhaltigen Verankerung sowie wissenschaftliche Bewertungen angenommen. Diese Indikatoren allein gewährleisteten jedoch nicht die Wirksamkeit und den Erfolg von Maßnahmen. Wo differenzierte und objektivierbare Wirkungsanalysen fehlen, stützt sich die Einschätzung der AutorInnen hinsichtlich der Wirksamkeit und Reichweite der in die Broschüre aufgenommenen Maßnahmen daher auf die Ergebnisse der empirischen Erhebung (Leitfadeninterviews).

4 In einzelnen Fällen wurde ein Teil der Befragung per E-Mail durchgeführt.

Bei der bundesweit durchgeführten Recherche wurde weiterhin differenziert nach:

- | Organisationsgröße: Kleine und mittlere Betriebe (KMU), Großunternehmen;
- | öffentlichem Sektor, Privatwirtschaft, Non-Profit-Bereich;
- | verschiedenen Schul-/Bildungstypen:
 - | Elementarbildung (vorschulischer Bereich),
 - | Grundschule,
 - | Sekundarschulen (Hauptschule, Realschule, Gymnasium sowie Sonderformen),
 - | Förderschulen,
 - | Berufsschulen,
 - | Ausbildung von LehrerInnen, ErzieherInnen.

Im Fokus sind Verfahren, die sich auf den Umgang von ArbeitgeberInnen mit Beschäftigten (unterschiedlicher Hierarchieebenen), mit den Zielgruppen KundInnen bzw. BürgerInnen und/oder auf die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen im Arbeitsbereich und im Bildungsbereich auf das Lehrpersonal, die SchülerInnen und/oder die Eltern beziehen.

Insgesamt wurden im Bildungsbereich über 40 Beispiele recherchiert, davon wurden 28 in die Sammlung aufgenommen. Manche Einrichtungen lehnten von sich aus die Aufnahme in die Broschüre ab, um nicht zu sehr im Licht der Öffentlichkeit zu stehen. Schulen, die Good-Practice-Maßnahmen erfolgreich implementiert haben, werden häufig von Externen angefragt, ihren Ansatz auf Fachveranstaltungen, in Netzwerken etc. vorzustellen. Einige Bildungseinrichtungen erfüllten aber auch die Kriterien als Good-Practice-Beispiel bei näherem Hinsehen nicht oder aufgrund einer zu kurzen Laufzeit der Maßnahmen konnten noch keine Aussagen über deren Wirksamkeit getroffen werden.

Im Arbeitsbereich erbrachte die Recherche 45 Beispiele, während die tatsächliche Auswahl jedoch nur 26 umfasst – nicht zuletzt auch, um Dopplungen hinsichtlich der Verfahren selbst zu vermeiden. Mit der Auswahl wurde außerdem größtmögliche Vielfalt hinsichtlich der regionalen Ansiedlung, Organisationsgröße und Branchenzugehörigkeit angestrebt. Einige der Maßnahmen erwiesen sich auf Nachfrage auch eher als ein Mittel der Imagepflege, wenn (noch) nicht mit der Umsetzung begonnen war.

Bei der Erfassung von Beispielen lag ein besonderer **Schwerpunkt auf der Übertragbarkeit der Verfahren auf andere Bereiche**, so dass für die Auswahl nicht in jedem Fall die Gleichverteilung auf alle Bundesländer gewährleistet ist. Aus demselben Grund sind nicht alle Organisationsformen und Bildungseinrichtungen gleich stark vertreten. Die meisten überregional agierenden Unternehmen setzen ihre Maßnahmen allerdings bundes-, manche auch weltweit um.

3. Darstellung der Verfahren und Maßnahmen im Präsentationsraster

Zur übersichtlichen Darstellung der Verfahren und Maßnahmen wurde ein Präsentationsraster entwickelt, das einen kurzen Überblick zur Maßnahme und deren Zielsetzung, Hintergrund, Umsetzung, Ergebnissen und Indikatoren gibt. Darüber hinaus werden die AGG-Dimensionen, die durch die Maßnahme angesprochen werden, die Art der Maßnahme und deren Besonderheit spezifiziert.

Die in die Broschüre aufgenommenen Beispiele unterscheiden sich maßgeblich in ihrer qualitativen und quantitativen Ausgestaltung. Im Präsentationsraster wird dieser Vielfalt Rechnung getragen, indem die Text unterschiedlich lang und umfangreich ausfallen.

Die Inhalte sind generiert aus den Ergebnissen der Telefoninterviews, Inhalten von Websites sowie durch Hinweise und Ergänzungen von verantwortlichen Personen der befragten Institutionen und Organisationen. Die typologische Einordnung der Verfahren und Maßnahmen, die Spezifizierung der AGG-Merkmale sowie die Einordnung der Maßnahmen in die Kategorien Antidiskriminierung, Intervention und Diversity⁵ erfolgte durch die AutorInnen der Studie anhand der Kriterien der Suchmatrix.

4. Auffälligkeiten bei der Sammlung

Auch wenn es sich bei der Recherche um eine **nicht-repräsentative Erhebung** handelt, so traten doch bestimmte Auffälligkeiten und Tendenzen hervor. Diese werden im Folgenden dargestellt – ergänzt um einige hervorstechende Ergebnisse aus den Interviews.

Nur wenige der im Bildungsbereich gelisteten Maßnahmen wurden über eine reine Internetrecherche identifiziert. Während Grundschulen und weiterführende Schulen vielfach über aussagekräftige Internetseiten verfügen, geben die Homepages von Kindertageseinrichtungen selten genaue Auskunft. Das gleiche lässt sich auch für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) bemerken.

Am einfachsten lassen sich bewährte Verfahren im Internet bei Großkonzernen auffinden. Diese stellen umfassendes Informationsmaterial zur Verfügung (Homepages, Flyer, Broschüren, Vorträge, Beiträge in wissenschaftlichen Sammelbänden etc.), wobei diese Informationen nicht auf die Wirksamkeit oder Qualität von Maßnahmen schließen lassen. Öffentlichkeitsarbeit wird in Großunternehmen stärker betrieben als in KMU, in Schulen und Berufsschulen mehr als in Kindertageseinrichtungen. Als Ursache dafür kommen die unterschiedlichen Ressourcenausstattungen von KMU, Konzernen, Kitas sowie eine geringere Notwendigkeit, die Zielgruppe virtuell anzusprechen (im Falle von Kindertageseinrichtungen) in Betracht.

5 Siehe Abschnitt 2: hierbei die Erläuterungen zur Suchmatrix.

a) Bereiche

Im **Bildungsbereich** stellen derzeit **Diversity und Inklusion die dominierenden Themen** dar und bilden den Rahmen für die bewährten Verfahren. Diese Entwicklung bedingt, dass Beispiele Guter Praxis im Bildungsbereich häufig Projekte, Bildungseinrichtungen bzw. Schulen einschließen, die eine inklusive Bildung im Grundschul- und Sekundarbereich fördern. Das heißt auch, dass vielfach das Modell der Förderschule zugunsten einer Schule für alle Kinder aufgelöst wurde bzw. wird. Dennoch konnten zwei Förder- bzw. Sonderschulen identifiziert werden, die Maßnahmen zur Antidiskriminierung und Förderung von Vielfalt umgesetzt haben.

Als Interventionsmaßnahmen sind in den Schulen vorrangig Maßnahmen gegen Mobbing, zur Streitschlichtung und/oder Mediation umgesetzt. Konflikte werden hier nicht auf Problematiken von Diskriminierung oder Merkmalszuschreibungen zurückgeführt, sondern als Probleme zwischen SchülerInnen untereinander oder SchülerInnen und LehrerInnen interpretiert.

Besonders **viele Beispiele wurden im Grund- und Sekundarschulbereich** (Gesamt- und Gemeinschaftsschulen eingeschlossen) gefunden, was sich auf die gute Vernetzung der Schulen in einschlägigen Netzwerken mit hohem Bekanntheitsgrad zurückführen lässt. Dagegen lässt sich die geringere Anzahl der Beispiele Guter Praxis im Bereich der vorschulischen Bildung und der beruflichen Bildung auf die Schwierigkeit des Zugangs aufgrund geringer Internetpräsenz, aber auch darauf zurückführen, dass diese weniger in Netzwerke eingebettet sind.

Im **Arbeitsbereich** haben vor allem Großunternehmen umfassende Strategien zu Diversity Management auf den Weg gebracht⁶. Kleine Unternehmen tendieren eher zu Einzelmaßnahmen, die aber oft nicht gesondert benannt und kommuniziert werden und daher nur schwer auffindbar sind.

Die meisten Verfahren zeigen sich deutlich im Lichte des erwarteten bzw. bereits bestehenden Fachkräftemangels. Treibende Kraft für die Einführung von Maßnahmen für Diversity ist somit der demografische Wandel. Themen, in denen Diversity und Antidiskriminierung am ehesten eine Rolle spielen, sind Personalbeschaffung, Altersmanagement und Internationalisierung. Angestrebt werden außerdem die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

Beispiele Guter Praxis zu den personalpolitischen Handlungsfeldern Entgelt und Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses wurden kaum benannt.

In **Verwaltungen** wird derzeit begonnen, bereits bestehende, umfassende Maßnahmen zu den einzelnen Merkmalen systematisch unter dem Diversity-Management-Gedanken zusammenzuführen. Verwaltungen verfolgen tendenziell umfassendere Ansätze als die Privatwirtschaft, die aber auch eine längere Umsetzungsphase erfordern.

In Bezug auf Unterschiede bei der **Unternehmensgröße** ließ sich feststellen, dass die Zahl der Maßnahmen und der Professionalisierungsgrad mit der Organisationsgröße zunimmt. Das gilt

⁶ Die meisten der in dieser Broschüre dargestellten bewährten Verfahren von Großunternehmen beschränken sich um besserer Übersicht willen auf einzelne Instrumente; die Palette der Maßnahmen ist jeweils wesentlich breiter und in Großunternehmen stets strategisch verankert.

jedoch weniger für Verwaltungen. Manche Verfahren sind in eine Strategie eingebettet, bei anderen handelt es sich um einzelne Maßnahmen. Besonders große Unternehmen haben meist eine Vielzahl an Instrumenten und Praktiken und vereinen diese zunehmend unter einem strategischen Dach.

b) Zielgruppen

Im schulischen Bereich fällt auf, dass **jene Schulen mit den herausragenden Maßnahmen jeweils alle Zielgruppen** einbinden: Neben der Schulung des Lehr- und Erziehungspersonals und der Beteiligung der SchülerInnen in demokratischen Gremien spielt intensive Elternarbeit eine wichtige Rolle. An Ganztagschulen finden sich dazu oft ganzheitliche Konzepte, die die Eltern aktiv mit einbinden. Hinzu kommt in den meisten Fällen weiteres Fachpersonal wie SozialarbeiterInnen, SonderpädagogInnen und HeilpädagogInnen. Besonders Inklusionsschulen legen großen Wert auf multiprofessionelle Teamstrukturen. Diese Teams werden meist beständig und systematisch weiterentwickelt.

In der **Arbeitswelt dienen zahlreiche Verfahren übergreifend der Fachkräftesicherung, d. h. die wichtigste Zielgruppe ist meist das eigene Personal**. Organisationen richten ihre Maßnahmen passgenau nach Bedarfen aus – je nach Anlass und Zielsetzung können daher Auszubildende, Fach- und Führungskräfte oder Mitarbeitende die Zielgruppe sein. Einige Beispiele aus dem öffentlichen Sektor (Verwaltungseinheiten) zeigen, wie der Heterogenität von KundInnengruppen mithilfe von Antidiskriminierungs- oder Diversity-Maßnahmen Rechnung getragen werden kann.

c) Regionale Auffälligkeiten

Im **Bereich Bildung erwiesen sich Großstädte und Ballungszentren als besonders fruchtbar für die Recherche**. Die befragten ExpertInnen gaben besonders viele Empfehlungen für Schulen in Berlin, Bremen, Hamburg und München. Dies kann auf den stärkeren Handlungsdruck in Städten durch mehr Heterogenität und größere soziale Unterschiede zurückgeführt werden.

Es wurden darüber hinaus für den Bildungsbereich deutlich mehr bewährte Verfahren im Norden der Bundesrepublik identifiziert. Das kann mit den Schlüsselpersonen aus Netzwerken und Universitäten zusammenhängen, die größtenteils im Norden arbeiten. Für den Grundschulbereich wurde dieser Eindruck von einer Expertin bestätigt. Ein weiterer Grund ist, dass in Hamburg, Bremen und Berlin viele Verfahren bereits seit vielen Jahren an Bildungseinrichtungen etabliert sind, während in Bayern und Baden-Württemberg Projekte derzeit begonnen werden oder erst seit kurzer Zeit bestehen. Insofern können noch keine Aussagen über die Bewährung der Maßnahme getroffen werden.⁷

Im **Arbeitsbereich wurden besonders einfache Maßnahmen in Nordrhein-Westfalen, aber auch in Hessen, Berlin und Bayern** aufgefunden. Das spiegelt sich z. B. auch in der Zahl der unterzeichnenden Organisationen der Charta der Vielfalt wieder. In den neuen Bundesländern ist entsprechend der viel geringeren Dichte an Unternehmen und Konzernzentralen das Auffinden von Good-Practice-Beispielen erschwert.

⁷ Siehe die genannten Gründe für die Nichtaufnahme von recherchierten Maßnahmen (Abschnitt 2).

5. Art der Verfahren – AGG-Dimensionen: Schwerpunkte und Häufungen

Aufgenommen wurden vor allem etablierte Maßnahmen, in einigen Fällen aber auch solche, die erst vor kürzerem eingeführt wurden.

Im Bildungsbereich stellt sich „soziale Herkunft“ – in Kombination mit anderen Merkmalen wie ethnische Herkunft, Religion und/oder Behinderung – als besonders wichtiger Faktor heraus.

Die ethnische Herkunft wird in Schulen häufig in Bezug zur Sprachkompetenz und einer expliziten Wertschätzung von Mehrsprachigkeit aufgegriffen. Inklusive Schulen fokussieren zwar auf das Merkmal Behinderung, beziehen jedoch auch ethnische Herkunft, Religionszugehörigkeit und „soziale Herkunft“ ausdrücklich in ihre Maßnahmen bzw. Schulentwicklung ein. Mehrfachzugehörigkeit wird in den Beispielinrichtungen explizit in den Blick genommen.

Die Kategorie Geschlecht wird im Bildungsbereich vom Kindergarten bis zur Sekundarschule kaum explizit berücksichtigt. Lediglich eine Gemeinschaftsschule gab z. B. an, die Klassen bei der Einschulung geschlechterparitätisch zu besetzen. Jenseits der hier aufgenommenen Beispiele sind jedoch Ansätze für eine gendersensible Öffnung (z. B. Girls Day und neuerdings auch Boys Day) und geschlechtergerechte Lehrmethoden in den MINT-Fächern bekannt.

Das Merkmal Lebensalter spiegelt sich in altersgemischten Klassen oder Lerngruppen wider. Spezielle Maßnahmen im Personalbereich wurden in den Interviews nicht genannt.

Auch sexuelle Identität wird in den vorhandenen Praxisbeispielen nur selten explizit und positiv thematisiert, sondern allenfalls im Zusammenhang mit Mobbing behandelt.

Ebenso sind Religionszugehörigkeit und Weltanschauung in staatlichen Schulen nur in wenigen Beispielen explizit als zu berücksichtigende Dimension aufgegriffen. Das zeugt von bis dato **geringer Sensibilisierung für das Ausgrenzungspotenzial „eingeschränkter Religionsausübung“**; anderer als christlicher Religionsunterricht wurde in einem einzigen der Beispiele aufgefunden, was jedoch nicht bedeutet, dass es grundsätzlich keinen gibt.⁸ Auch der Ethikunterricht wie z. B. in Berlin, der u. a. das Ziel verfolgt, gemeinsame Werte und religionsübergreifende Kenntnisse zu vermitteln, wurde nicht explizit erwähnt. Eine christliche Kindertagesstätte hingegen fördert die Sensibilisierung für nichtchristliche Religionen aktiv.

Auffällig war das pragmatische Vorgehen in Schulen: Die **Ansätze folgen weniger einer übergeordneten Vision wie z. B. Diversity (als Gemeinsamkeiten und Unterschiede oder als Wertschätzung von Differenzen), sondern eher einer konkret vorliegenden Problemlage.**

Im Arbeitsleben ist der Stellenwert der AGG-Merkmale sehr unterschiedlich: Top-Thema sind Frauen in Führungspositionen und betriebliche Gleichstellung sowie in Großunternehmen interkulturelle Zusammenarbeit. Ethnizität und Hautfarbe wird im Öffentlichen Sektor eine viel größere Bedeutung zugewiesen als in der Privatwirtschaft. Lebensalter wird zunehmend von KMU und öffentlichen Verwaltungen als wichtiger Faktor erkannt und entsprechend mit

8 Sowohl in Berlin als auch in Nordrhein-Westfalen wurde z. B. Islamunterricht in einigen Schulen eingeführt.

Verfahren belegt, z. T. unter dem Label „Wissensmanagement“. Für Großunternehmen oder Konzerne spielt es weniger eine Rolle – hierin spiegelt sich die Arbeitsmarktsituation wieder, in der große Unternehmen junge, internationale Fachkräfte für sich gewinnen können und weiterhin Beschäftigte ab 50+ zum Ausstieg anhalten; während kleine Unternehmen beginnen, sich mit betrieblichem Gesundheitsmanagement unter dem Gesichtspunkt „Alternde Belegschaften“ zu befassen.

Auffällig ist, dass das **Thema Behinderung oft noch nicht bewusst betrachtet wird, insbesondere nicht in KMU**. Auch **Religion und sexuelle Identität werden selten als diversityrelevante Themen reflektiert, in KMU und auch in Verwaltungen sogar als „Privatangelegenheit“ betrachtet**. In diesen Fällen fehlt ein Bewusstsein für das strukturelle Ausgrenzungspotenzial. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass einige der Großunternehmen, die über gute Ansätze in Bezug auf diese Merkmale verfügen, für die Broschüre dennoch die Darstellung anderer Maßnahmen favorisierten.

Anders als im Bildungsbereich wird „soziale Herkunft“ in der Arbeitswelt nur in Ausnahmefällen berücksichtigt.

Mehrdimensionale Ansätze wurden eher bei großen Unternehmen aufgefunden. In kleinen Unternehmen wurden mit den Maßnahmen häufig spezielle Anlässe bzw. Bedarfe bearbeitet – dort ist außerdem generell ein geringerer Professionalisierungsgrad für Antidiskriminierungsthemen sichtbar.

Nicht zu unterschätzen bei der Einführung von Maßnahmen ist die Wahl von Begrifflichkeiten. **Es fällt auf, dass bestimmte Begriffe auf Skepsis stoßen: die Begriffe „Antidiskriminierung“ und „Rassismus“ in Bildung, Wirtschaft und Verwaltung; der Begriff „Management“ vor allem in der Verwaltung**.

6. Zur Qualität und Wirksamkeit der aufgenommenen Fallbeispiele

Bewährte Elemente von Antidiskriminierungsaktivitäten sind **Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, die Einrichtung von Beschwerdestellen, diskriminierungsfreie Ausgestaltung aller Personalprozesse**. Als nachhaltig erweisen sich ganzheitliche Konzepte, die auf allen Ebenen Wirksamkeit entfalten. Wichtigster Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung ist sowohl im Bildungs- wie auch im Arbeitsbereich die **Unterstützung der Leitungs- und Führungsebene**.

Darüber hinaus bewähren sich in der Praxis die unterschiedlichsten Verfahren, sofern sie **eng auf den Bedarf abgestimmt sind**. In Schulen ist ein Indikator für Erfolg, wenn Kinder und LehrerInnen sich vermehrt bewerben oder die Institution für Vorträge auf Fachkonferenzen und zur Veröffentlichung von Fachartikeln angefragt wird. Modellschulen bieten sehr häufig die Möglichkeit zur Hospitation.

Diversitysensible Schulentwicklung, insbesondere Inklusion, erfordert zusätzliche personelle und materielle Ressourcen und eine intensive Unterstützung durch die Schulleitung. Vielfach werden Maßnahmen durch Drittmittel-Projekte in die Bildungseinrichtung eingeführt. Für

die Verankerung im Regelschulbetrieb stehen den Schulen dann häufig keine oder nur geringe Mittel zur Verfügung. Hier bedarf es einer hohen Motivation und anhaltenden Engagements der Schulleitung und des Schulpersonals.

Auszeichnungen und Audits geben zwar Hinweise auf gute Praxis; kritisch ist allerdings anzumerken, dass sie auch zu einem Druck führen können, bestimmte Faktoren gut aussehen zu lassen, und bei anderen wichtigen Bereichen dadurch die Gefahr besteht, dass sie in den Hintergrund treten könnten. Kritisch sei weiterhin angemerkt, dass bei Auszeichnungen, die auf Selbstauskünften der Organisationen basieren, nicht immer die tatsächlichen Erfolge der Maßnahmen in der Organisation überprüft werden können.⁹

7. Zum Transfer von bewährten Verfahren

Alle gefundenen Verfahren sind in Teilen für andere Institutionen oder Organisationen adaptierbar. Gesamtkonzepte müssen allerdings jeweils auf den Kontext angepasst sein und dienen eher als Anregung.

Bei der Entscheidung für die Implementierung einer Maßnahme sollte vom spezifischen Bedarf vor Ort ausgegangen werden und davon, was machbar ist. Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Strukturen spielen eine wichtige Rolle und sollten für jede Organisation analysiert und berücksichtigt werden.

Wie bei allen Veränderungsprozessen ist für die Verankerung von Maßnahmen in den Themenfeldern Diversity und Antidiskriminierung auch mit Widerständen zu rechnen. Das heißt, es braucht Geduld und langfristige Planung.

Während Unternehmen häufig ökonomisch motiviert sind, bietet für Einrichtungen im Bildungsbereich eher die soziale Situation vor Ort den Anlass für die Einführung von Antidiskriminierungs- oder Diversity-Maßnahmen.

Wie alle nachhaltigen Veränderungsprozesse erfordert die Implementierung von Diversity-Konzepten die Unterstützung der Leitungs- bzw. Führungsebene. Dabei erscheint besonders das persönliche Engagement der Leitung maßgeblich. An den Führungskräften führt kein Weg vorbei, **der Top-Down-Ansatz ist ein Muss.** Gleichzeitig werden Veränderungen nur nachhaltig getragen, wenn auch die Möglichkeit zur Partizipation gegeben ist. Parallel ist daher auch ein **Bottom-up-Ansatz zu initiieren und zu fördern.**

Weiterhin ist die Wirksamkeit aller Ansätze eher gesichert, wenn die Führungskräfte entsprechend geschult sind und die Veränderungen mittragen sowie unterstützen können.

9 Bislang fehlen Wirkungsanalysen, die vom IST-Stand ausgehend Veränderungen messen.

II.

Bewährte Verfahren Teil 1: Bereich Bildung

Baden-Württemberg: Chancengerechtigkeit durch Inklusion in einer Kita

Organisation: Evangelische integrative Kindertagesstätte Martinskirche Bereich: Kita Kontaktperson: Frau Bauer		Bundesland: Baden-Württemberg Dauer: fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Die evangelische Kindertagesstätte mit kirchlichem Träger betreut insgesamt 48 Kinder von zwei bis zwölf Jahren in zwei altersgemischten Gruppen sowie einer Hortgruppe für Kinder im Grundschulalter. Das Fachkräfteteam umfasst u. a. eine Integrationsfachkraft. Der Leitgedanke für die tägliche Arbeit lautet: „Miteinander leben lernen“. Jedes Kind wird den individuellen Voraussetzungen entsprechend betreut. Die Gruppen sind heterogen zusammengesetzt hinsichtlich der kulturellen und sozialen Herkunft, Kinder mit und ohne Behinderung sowie der Religionszugehörigkeit. Die Grundhaltung des Teams ist geprägt von einer wertschätzenden Haltung gegenüber Kindern, Eltern, KooperationspartnerInnen und Mitarbeitenden. Angestrebt ist eine aktive Bildungspartnerschaft, in der Eltern, Mitarbeitende und externe PartnerInnen eng kooperieren.											
Zielsetzung: Chancengerechtigkeit für jedes Kind erreichen durch vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung; ErzieherInnen, Eltern und Kinder bilden eine Lern- und Bildungsgemeinschaft; Aufmerksamkeit für alle Vielfaltsaspekte und Schutz vor Ausgrenzung und Diskriminierung bieten.											
AGG-Merkmale:			Zielbereich:	Zielgruppen:							
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Kinder, Eltern, ErzieherInnen
	x		x	x			x	x		x	
Typus der Maßnahme: Inklusion ist der Leitgedanke; Personalentwicklung sowie Bildungs- und Erziehungsarbeit sind daran ausgerichtet; unterschiedliche (z. B. durch kulturelle oder Religionszugehörigkeit bedingte) Bedürfnisse werden berücksichtigt; die Einrichtung kooperiert im Stadtteil mit den ansässigen sozialen und Bildungseinrichtungen.											
Besonderheiten: Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung, Inklusion, Standards zur Elternpartizipation, Religionspädagogik, Förderung sprachlicher Vielfalt.											

<p>Hintergrund:</p> <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Seit 2011/2012 befindet sich die Kita im Rahmen des Bundesprojekts „Frühe Chancen“ auf dem Weg zur Schwerpunkt-Kita „Sprache & Integration“.</p> <p>Bis Ende 2014 werden die Kinder alltagsintegriert von einer zusätzlichen Fachkraft sprachlich gefördert.</p> <p>Eingeleitete Schritte: Integration von Kindern mit besonderem Betreuungsbedarf.</p> <p>Qualitätsentwicklung im Dialog mit dem Schwerpunkt Elternpartizipation.</p> <p>Die MitarbeiterInnen haben gemeinsam mit den Eltern unterschiedliche Standards entwickelt u. a. den Standard zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elternpartizipation vorurteilsbewussten Bildung und Erziehung Inklusion Religionspädagogik Hausaufgabenbetreuung. <p>Teilnahme am Projekt „Kinderwelten“ (vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung von Kindern).</p>		
<p>Umsetzung:</p> <p>Beteiligte AkteurInnen: Externe Begleitung im Rahmen des Projektes Kinderwelten; ErzieherInnen; Kita-Leitung; Eltern, Kinder.</p> <p>Finanzierung: Projektfinanzierung Kinderwelten.</p> <p>Förderliches/Stolpersteine: Im Projekt Kinderwelten haben sich zuerst die ErzieherInnen mit dem Thema vorurteilsbewusster Bildung befasst und die eigene Haltung reflektiert. Erst danach wurden die Eltern einbezogen. Die externe Begleitung durch die ProjektmitarbeiterInnen von Kinderwelten wurde in diesem Prozess als sehr unterstützend wahrgenommen.</p>		
<p>Ergebnisse: Feedbackkultur im ErzieherInnen-Team in Bezug auf einen vorurteilsbewussten Umgang mit den Kindern und Eltern.</p> <p>Religion und Weltanschauung werden als Teil der Identität anerkannt und gelebt.</p> <p>Ein „Familienbuch“ wird in jeder Gruppe geführt, um die Vielfalt sichtbar zu machen.</p> <p>Sprachliche Vielfalt wird gefördert.</p> <p>Kita-Leitung und Träger sehen Personalentwicklung als wichtige Führungsaufgabe an.</p>		
<p>Indikatoren für bewährtes Verfahren:</p>		
<p>Audit/Preis: Zertifikat Kinderwelten.</p>	<p>Qualitätssicherung: Fachliche Begleitung des Teams.</p> <p>„Qualität im Dialog entwickeln“.</p>	<p>Sicherung der Nachhaltigkeit: Ganzheitlicher Ansatz.</p> <p>Qualitätsentwicklung im „Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung“.</p> <p>Supervision.</p>

Baden-Württemberg: Interkulturelle Kompetenz für BerufsschülerInnen und Lehrpersonal gegen Mehrfachdiskriminierung

Organisation: Berufsbildungswerk Waiblingen gGmbH (BBW) Bereich: Sonderberufsschule, Sonderberufsfachschule Kontaktperson: Nikolaus Wolf/Frau Teufel							Bundesland: Baden-Württemberg Dauer: fortlaufend				
Kurzbeschreibung: Das BBW bietet Förderung und Ausbildung in mehr als 30 Berufen für lern- und mehrfachbehinderte Jugendliche. Es hat 400 Mitarbeitende und beschult 1.000 Jugendliche mit Behinderung. Es gibt intern ein Fachgremium „Migration“, von dem aus Projekte bzw. Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung des BBW sowie zum Ausbau interkultureller Kompetenzen der Schülerschaft initiiert werden. Seit 2009 wird ein Unterrichtskonzept zum Thema Interkulturelle Kompetenz eingesetzt und weiterentwickelt, das heute fester Bestandteil des Ausbildungs-Curriculums ist. Derzeit werden außerdem interkulturelle Kompetenztrainings für MultiplikatorInnen sowie für SchülerInnen der BBW-eigenen Einrichtungen umgesetzt. Die Ergebnisse sollen außerdem in die Breite getragen werden, indem alle Methoden und Materialien für weitere Schulformen (v. a. Haupt-, Realschule) angepasst werden.											
Zielsetzung: Interkulturelle Kompetenz für Jugendliche zur Sensibilisierung für Diskriminierung und Ausgrenzung aufgrund ethnischer Zugehörigkeit sowie als Schlüsselqualifikation für die Berufs- und Arbeitswelt; Förderung von Jugendlichen, die häufig Mehrfachdiskriminierung ausgesetzt sind und an der Schwelle zum Berufsleben stehen; Sensibilisierung von Lehrpersonal, AusbilderInnen, MultiplikatorInnen für Mehrfachdiskriminierung aufgrund von ethnischer Herkunft und Behinderung.											
AGG-Merkmale:								Zielbereich:		Zielgruppen:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen und Auszubildende, die in Einrichtungen der BBW lernen; LehrerInnen und AusbilderInnen der BBW
x	x	x	x	x			x	x		x	
Typus der Maßnahme: Methoden der Lehr- und Lernförderung, Unterrichtsmethoden; Lehrinhalte; Sensibilisierungstrainings.											
Besonderheiten: Interkulturelle Kompetenz wird als Schlüsselqualifikation in der Ausbildung betrachtet und schließt die Reflektion von Religionszugehörigkeit im Zusammenhang mit ethnischer Herkunft ein; Sensibilisierung von SchülerInnen, Lehrpersonal, AusbilderInnen und MultiplikatorInnen für (Mehrfach-)Diskriminierung und Ausgrenzung aufgrund ethnischer Herkunft.											
Hintergrund: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die zunehmende Heterogenität der Schülerschaft (soziale, ethnische, kulturelle und religiöse Herkunft) machte die Auseinandersetzung mit dem Thema erforderlich, da Vorurteile und Konflikte auftraten. </td> <td style="width: 40%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: XENOS-Projekte. </td> </tr> </table>										Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die zunehmende Heterogenität der Schülerschaft (soziale, ethnische, kulturelle und religiöse Herkunft) machte die Auseinandersetzung mit dem Thema erforderlich, da Vorurteile und Konflikte auftraten.	Eingeleitete Schritte: XENOS-Projekte.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die zunehmende Heterogenität der Schülerschaft (soziale, ethnische, kulturelle und religiöse Herkunft) machte die Auseinandersetzung mit dem Thema erforderlich, da Vorurteile und Konflikte auftraten.	Eingeleitete Schritte: XENOS-Projekte.										
Umsetzung: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Beteiligte AkteurInnen: BBW, ProjektpartnerInnen. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Finanzierung: XENOS-Projekte (FABI, LIWING). </td> </tr> </table>										Beteiligte AkteurInnen: BBW, ProjektpartnerInnen.	Finanzierung: XENOS-Projekte (FABI, LIWING).
Beteiligte AkteurInnen: BBW, ProjektpartnerInnen.	Finanzierung: XENOS-Projekte (FABI, LIWING).										
Ergebnisse: Jugendliche und das pädagogische Personal der BBW sind für Diskriminierung und Ausgrenzung aufgrund ethnischer Herkunft sensibilisiert. Unterrichtsmaterialien liegen vor und werden derzeit aktualisiert. Durch Fachveranstaltungen werden die Thematik sowie die Materialien in die Breite getragen.											
Indikatoren für bewährtes Verfahren:											
Qualitätssicherung: Wissenschaftliche Begleitung der XENOS-Projekte.					Sicherung der Nachhaltigkeit: Unterrichtsmodule sind ins Curriculum aufgenommen. Transfer: Unterrichtsmaterial als Download verfügbar; Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit gegenüber Eltern, Unternehmen und Institutionen.						

Bayern: Berufsvorbereitungsjahr für junge Flüchtlinge

Organisation: Städtische Berufsschule zur Berufsvorbereitung		Bundesland: Bayern									
Bereich: Berufsvorbereitung		Dauer: fortlaufend									
Kontaktperson: Eric Fincks											
<p>Kurzbeschreibung: Die Städtische Berufsschule zur Berufsvorbereitung richtet sich mit ihrem Angebot an Haupt- bzw. MittelschülerInnen, die die Schule mit oder ohne Abschluss verlassen, aber noch ohne Ausbildungsplatz sind.</p> <p>Seit Oktober 2011 bietet sie auch ein spezielles Berufsvorbereitungsjahr für junge Flüchtlinge an, die nicht mehr haupt- oder mittelschulpflichtig, aber lernbereit sind und aufgrund hoher Zugangsbarrieren (zeitlich begrenzter Aufenthaltsstatus oder Duldung, nicht anerkannter Schulabschluss, Sprachbarrieren, geringe bzw. keine Kenntnisse über gängige Bewerbungsverfahren für Ausbildungsplätze etc.) keine Ausbildung beginnen können. Die Flüchtlinge können dabei bis zu 21 Jahre alt sein (in Einzelfällen auch bis zu 25 Jahren).</p> <p>Dauer: 1-2 Jahre Vollzeitunterricht; intensiver Deutschunterricht, ergänzt durch Mathematik, Ethik, Sozialkunde, berufliche Orientierung, praktischen Unterricht und Sport; sozialpädagogische Betreuung.</p>											
<p>Zielsetzung: Jungen Flüchtlingen Perspektiven in Deutschland bieten durch Erwerb des Hauptschulabschlusses, kultursensible Berufsvorbereitung und Vermittlung eines Betriebspraktikums/Ausbildungsplatzes.</p>											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	<i>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Religion/Weltanschauung</i>	<i>Körperlichkeit/Behinderung</i>	<i>Lebensalter</i>	<i>Sexuelle Identität</i>	<i>Soziale Herkunft</i>	<i>Antidiskriminierung</i>	<i>Intervention</i>	<i>Diversity</i>	junge Flüchtlinge, Unternehmen
x	x						x	x			
<p>Typus der Maßnahme: Methoden der Lehr- und Lernförderung auf junge Flüchtlinge zugeschnitten; Berücksichtigung der emotionalen, sozialen und inhaltlichen Ebenen in der Unterrichtsgestaltung; Kontaktabbau zu Unternehmen; themenspezifische Fortbildung des Lehrpersonals.</p> <p>Besonderheiten: Die Zielgruppe junge Flüchtlinge wird selten explizit bei Antidiskriminierungsmaßnahmen berücksichtigt, obwohl sie in besonderem Maße Zugangsbarrieren (zu Bildung, Arbeit) überwinden muss; hohe Sensibilisierung für traumatisierte SchülerInnen, themenspezifische Fortbildung, Einsatz für Gruppe mit hohen Zugangsbarrieren.</p>											
<p>Hintergrund:</p> <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Junge Flüchtlinge sind auf dem deutschen Arbeitsmarkt stark benachteiligt. Die Stadt München hat den Bedarf an Bildungsmöglichkeiten für junge Flüchtlinge erkannt.</p> <p>Beschulung von Flüchtlingen fand erstmals im Rahmen des VHS-Projekts „FLÜB&S“ (Flüchtlinge in Beruf & Schule) statt. Die Stadt München hat die Schule im September 2011 mit der Einrichtung dieses Bildungsgangs beauftragt.</p>											

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Kultusministerium, Schulreferat München, Städtische Berufsschule.

Finanzierung:

Regelfinanzierung.

Förderliches/Stolpersteine:

Von der Schulleitung sowie aus der Verwaltung und Politik gibt es Unterstützung. Die Finanzierung ist damit gesichert.

Im Schulalltag ist die Schulsozialarbeit ein wichtiger Aspekt für das Gelingen.

Ergebnisse:

Derzeit wird der zweite Jahrgang beschult. Begonnen wurde mit vier Klassen, heute gibt es sieben Klassen. Knapp ein Drittel der AbgängerInnen hat einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz. Inzwischen wurden die Rahmenbedingungen für ein zweijähriges Berufsvorbereitungsjahr geschaffen, da die meisten SchülerInnen diesen Bedarf haben.

Zur Zeit wird der Fortbildungsbedarf für das Lehrpersonal ermittelt in Bezug auf Deutsch als Zweitsprache sowie in Bezug auf die Sensibilisierung für Traumatisierung und das Erkennen der eigenen fachlichen Grenzen im Umgang mit traumatisierten SchülerInnen.

Die Rückmeldungen aus anderen Einrichtungen für Flüchtlinge sind durchweg positiv. Die SchülerInnen fühlen sich wohl.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Qualitätssicherung:

Schulinternes Qualitätsmanagement.

Evaluierung:

Externe Evaluierung über Zeitraum von zwei Jahren ist in Planung.

Berlin: AG gegen Homophobie

Organisation: Oberstufenzentrum Lise Meitner Bereich: Oberstufenzentrum Kontaktperson: Conny Kempe-Schälicke	Bundesland: Berlin Dauer: seit 2009										
Kurzbeschreibung: Die Lise-Meitner-Schule ist ein Oberstufenzentrum mit naturwissenschaftlichem Schwerpunkt. Mit der 2009 gegründeten AG gegen Homophobie beteiligte sie sich am Wettbewerb gegen Diskriminierung (Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung, Senatsverwaltungen für Bildung und Integration, Agentur der Europäischen Union für Grundrechte) und gewann den 1. Preis. Besonders gewürdigt wurden die umfassenden Aktivitäten der Schule. Die Schule hat außerdem eine Diversity-Beauftragte, die u. a. als Ansprechpartnerin für sexuelle Vielfalt zur Verfügung steht.											
Zielsetzung: Sichtbarkeit von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Trans* und Inter* (LSBTI) im Schulalltag; Sanktionierung von Diskriminierung; Thematisierung von gleichgeschlechtlichen Lebensweisen im Unterricht.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:			Zielgruppen:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	<i>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Religion/Weltanschauung</i>	<i>Körperlichkeit/Behinderung</i>	<i>Lebensalter</i>	<i>Sexuelle Identität</i>	<i>Soziale Herkunft</i>	<i>Antidiskriminierung</i>	<i>Intervention</i>	<i>Diversity</i>	SchülerInnen, LehrerInnen
		x				x		x	x	x	
Typus der Maßnahme: Methoden der Lehr- und Lernförderung, Sensibilisierung für sexuelle Vielfalt.											
Besonderheiten: Fokus auf LSBTI, Integration von LSBTI-Themen in Unterricht und Schulalltag, aktives Eintreten gegen Homophobie.											
Hintergrund: Anlass und Entstehung der Maßnahme: Lesbische, schwule und bisexuelle SchülerInnen berichteten von Diskriminierungen im Schulalltag. Ihre Lebensweise war bis auf die Diskriminierungen weitgehend unsichtbar im Schulgebäude und im Unterricht.						Eingeleitete Schritte: Ernennung einer Diversity-Beauftragten. Gründung der AG gegen Homophobie.					
Umsetzung: Beteiligte AkteurInnen: SchülerInnen und eine Lehrkraft.											
Förderliches/Stolpersteine: Einige SchülerInnen wollen nach wie vor nicht geoutet werden durch ihre Mitarbeit; die AG ist immer auch ein Schutzraum.											

Ergebnisse:

Die AG gegen Homophobie hat 2009 einen Aufruf an die Gesamtkonferenz gestartet (u. a. homophoben Äußerungen aktiv zu begegnen und Thematisierung gleichgeschlechtlicher Lebensweisen im Unterricht), der von 2/3 des Kollegiums unterzeichnet wurde.

Es wurde ein Info-Board im Bereich der Cafeteria eingerichtet mit Plakaten und aktuellen Beiträgen. Die Schulordnung wurde erweitert um die explizite Ächtung homophober und sexistischer Diskriminierungen. Im bis 2011 bestehenden SchülerInnen-Forum gab es einen Unterbereich, das Queer-Forum, in dem AG-Mitglieder Beiträge geschrieben und Treffpunkte bekanntgegeben haben. Das Kollegium wird regelmäßig mit Infomaterialien, z. B. Broschüren der Bundeszentrale für politische Bildung zum Thema „Heterosexualität – Homosexualität“ versorgt.

Maßnahmen gegen die Diskriminierung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Trans* und Inter* (LSBTI) in der Schule sollten immer von SchülerInnen (mit-)getragen werden. Von großer Bedeutung ist, dass die Maßnahmen von der Schulleitung unterstützt werden und dem Kollegium signalisiert wird, dass Aktivitäten erwünscht sind. Die Schule ist leider auch 2012 noch eine der wenigen, die sichtbar mit dem Thema LSBTI umgehen. Hier besteht großer Handlungsbedarf.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

1. Preis im Rahmen des Diversity Days, vergeben durch die Landesantidiskriminierungsstelle Berlin (2009).

Qualitätssicherung:

Dynamische Qualitätssicherung, d. h. ohne externe Vorgaben und in Eigenverantwortung.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Schulordnung ist geändert; Pflege des Info-Boards/Sichtbarkeit verschiedener Lebensweisen im Haus; Unterstützung durch den Berliner Senatsbeschluss zur Initiative Sexuelle Vielfalt vom 16.02.2010, Drs. Nr. 16/2291.

Berlin: Auf dem Weg zur inklusiven Schule

Organisation: Heinrich-Zille-Grundschule Bereich: Grundschule Kontaktperson: Frau Hirschmann		Bundesland: Berlin Dauer: seit 1989 fortlaufend											
Kurzbeschreibung: An der Heinrich-Zille-Grundschule wird gemeinsames Lernen von Kindern mit und ohne Beeinträchtigungen und Behinderungen, aber auch von Kindern mit unterschiedlichen Herkunftssprachen, von armen und nicht armen Kindern, von bildungsfernen und bildungsnahen Familien und auch das Lernen in altersgemischten Lerngruppen bewusst genutzt, um den Bedürfnissen aller Kinder gerecht zu werden. Die Schule will einen Beitrag zum sozialen und demokratischen Zusammenhalt aus gesellschaftspolitischer Sicht leisten. Inklusive Schule: „Integrativer Unterricht ist das wirksamste Mittel, um Solidarität zwischen Kindern mit besonderen Bedürfnissen und ihren Mitschülern und Mitschülerinnen aufzubauen.“													
Zielsetzung: Gemeinsamer Unterricht für alle Kinder													
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:										
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, PädagogInnen, Eltern		
x	x			x	x		x			x			
Typus der Maßnahme: Ganzheitliches Schulkonzept mit diversitysensibler Schulentwicklung, basierend auf dem Inklusionskonzept; soziales Lernen, d.h. Lernende mit unterschiedlichen Herkunftsn, Leistungsprofilen, Begabungen und Persönlichkeiten lernen gemeinsam; kontinuierliche Unterrichtsentwicklung in Bezug auf Didaktik und Pädagogik; individuelles Lernen wird ermöglicht; Sensibilisierung und Qualifizierung des Lehrpersonals; intensive Elternarbeit.													
Besonderheiten: Schulstruktur und Unterricht sind inklusiv gestaltet; Teamarbeit; Kinder werden entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse durch spezifische Angebote gefördert.													
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule hatte bereits 1987 ein „Sozialisationsprojekt für ausländische Kinder“. Ende der 1980er Jahre war Kreuzberg ein aufstrebender Bezirk. Doch die bildungsnahen Eltern schickten ihre Kinder in reformpädagogische Schulen. Die staatliche Grundschule hatte keinen guten Ruf. Die Schule nahm 1989/90 an einem zweijährigen Schulversuch für schwer mehrfach und geistig behinderte Kinder teil. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Eine Sonderpädagogin führte regelmäßige Beratungen und Workshops mit LehrerInnen durch. Sie kam zusätzlich in den Unterricht zur Unterstützung der Lehrkraft. 1995 Errichtung des Schulhauses für körperbehinderte Kinder. </td> </tr> </table>												Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule hatte bereits 1987 ein „Sozialisationsprojekt für ausländische Kinder“. Ende der 1980er Jahre war Kreuzberg ein aufstrebender Bezirk. Doch die bildungsnahen Eltern schickten ihre Kinder in reformpädagogische Schulen. Die staatliche Grundschule hatte keinen guten Ruf. Die Schule nahm 1989/90 an einem zweijährigen Schulversuch für schwer mehrfach und geistig behinderte Kinder teil.	Eingeleitete Schritte: Eine Sonderpädagogin führte regelmäßige Beratungen und Workshops mit LehrerInnen durch. Sie kam zusätzlich in den Unterricht zur Unterstützung der Lehrkraft. 1995 Errichtung des Schulhauses für körperbehinderte Kinder.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule hatte bereits 1987 ein „Sozialisationsprojekt für ausländische Kinder“. Ende der 1980er Jahre war Kreuzberg ein aufstrebender Bezirk. Doch die bildungsnahen Eltern schickten ihre Kinder in reformpädagogische Schulen. Die staatliche Grundschule hatte keinen guten Ruf. Die Schule nahm 1989/90 an einem zweijährigen Schulversuch für schwer mehrfach und geistig behinderte Kinder teil.	Eingeleitete Schritte: Eine Sonderpädagogin führte regelmäßige Beratungen und Workshops mit LehrerInnen durch. Sie kam zusätzlich in den Unterricht zur Unterstützung der Lehrkraft. 1995 Errichtung des Schulhauses für körperbehinderte Kinder.												

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Unterstützung durch den Beirat, der an der TU Berlin angesiedelt war.

Finanzierung:

Senat finanzierte die Fortbildungen und die Unterstützung durch die Sonderpädagogin im Rahmen des zweijährigen Schulversuchs.

Förderliches/Stolpersteine:

Die Kombination aus der Gesetzgebung der 90er Jahre unter dem Rot-Grünen-Senat (Integration hatte Vorrang), der Ressourcenversorgung, einem anspruchsvollen Fortbildungsrepertoire sowie der Freistellung von LehrerInnen für die Fortbildung wirkt sich förderlich aus.

Hinderlich wirkt sich aus, dass die Grundschulen in Berlin unterfinanziert sind. Die Elternarbeit ist z. B. nur dann langfristig aufrechtzuerhalten, wenn sie in die Regelfinanzierung übernommen wird.

Problematisch ist außerdem, dass der Übergang von der integrativen zur inklusiven Schule in diagnostischen Verfahren festgelegt ist. Die Schulen benötigen stattdessen passgenaue Systeme, die schulspezifisch Kriterien für den Förderbedarf entwickeln und es ist zu ermitteln, welche Ressourcen (z. B. stundenweise Lehrkräfte, sozialpädagogische Unterstützung etc.) dafür zur Verfügung stehen müssten.

Ergebnisse:

Im Schulklima ist die inklusive Haltung spürbar. Der Ruf der Schule hat sich deutlich verbessert. Die Schülerschaft ist heterogen in den Merkmalen ethnischer Hintergrund, Bildungshintergrund der Eltern, Behinderung. Die SonderpädagogInnen an der Schule arbeiten in einer Fachgruppe zusammen, was sich positiv auf die Schule (Maßnahmen- und Materialentwicklung, Einfluss auf die Lehrerhaltung etc.) auswirkt. Das Kollegium bildet sich regelmäßig zum Thema „Psychomotorik“ fort.

Das ETEP-(Entwicklungstherapie/Entwicklungspädagogik)Programm zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen ist an der Schule verankert.

Zusätzlich zu den gesetzlich verankerten Elternabenden gibt es zwei Elternabende pro Jahr für Eltern mit behinderten Kindern.

Wo es aufgrund besonderer Lernbedürfnisse sinnvoll scheint, wird auch klassenübergreifend in besonderen Lerngruppen gearbeitet. Zum Beispiel gehen Kinder im Förderschwerpunkt „Geistige Entwicklung“ wöchentlich gemeinsam zum Schwimmunterricht in das Therapiebad Kohlfurter Straße, sie verbessern ihre Psychomotorik und erhalten lebenspraktische Förderung durch Einkaufen, Zubereiten des Frühstücks und Orientierung im Verkehr. Die Kinder lernen in „Lernstraßen“ im JüL-Unterricht, arbeiten mit Wochenplänen und in den Klassen 5 und 6 in Projekten. Für Eltern gibt es ein Elterncafé sowie projektbezogene Elternkurse.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis:

Jacob-Muth-Preis für vorbildliche inklusive Schule (2010).

Qualitätssicherung:

Teamarbeit sichert kontinuierliche Weiterentwicklung der pädagogischen Angebote.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Engagement der Fachgruppe der SonderpädagogInnen.

Projektkultur erschwert die Nachhaltigkeit.

Berlin:

Förderprogramm zur Sprachförderung und Elternbildung im Elementarbereich

Organisation: Kitas-Kotti e. V.	Bundesland: Berlin
Bereich: Kindertagesstätte	Dauer: seit 2007 fortlaufend
Kontaktperson: Carsten Schulz	

Kurzbeschreibung:

In der Kita wird das „Rucksack-Projekt“ der Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) seit 2007 umgesetzt. Rucksack ist ein Förderprogramm für die frühkindliche Bildung von Kindern mit Zuwanderungsgeschichte, das von der RAA in NRW entwickelt wurde. Das Projekt soll Eltern mit Zuwanderungsgeschichte und Erzieherinnen und Erziehern eine praktische und konkrete Orientierungshilfe für die Förderung der Kinder anbieten. Es stehen Materialien zu Themen wie z. B. „Mein Körper“, „Kleidung“, „Kita“, „Gruppe“, „Bewegung“, „Tiere“, „Familie“ oder „Gemeinsam unterwegs“ in unterschiedlichen Sprachen zur Verfügung. Eltern werden von der RAA zu ProjektbegleiterInnen ausgebildet. Sie stellen die Materialien vor und erproben sie mit den Teilnehmenden. Die Materialien können mit nach Hause genommen werden.

Zielsetzung:

Ziele von Rucksack sind die Förderung der deutschen Sprache, die Stärkung der allgemeinen Entwicklung und der Sprachkompetenz in der Erstsprache, eine interkulturelle Erziehung und die Integration in Gesellschaft und Institutionen der frühkindlichen Bildung.

AGG-Merkmale:								Zielbereich:			Zielgruppen:
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Kinder im Alter von 1-6 Jahren, Eltern, ErzieherInnen
x	x			x			x			x	

Typus der Maßnahme:

Förderprogramm zur Sprachförderung und Elternbildung im Elementarbereich, Personalauswahl nach Diversity-Kriterien, Fortbildung des Personals, intensive Elternarbeit.

Besonderheiten:

Interkulturelle Erziehung, Förderung der sprachlichen Entwicklung der Kinder durch Unterstützung der Eltern in der Erziehung in der Herkunftssprache, niedrigschwelliges Angebot für Eltern mit erhöhten Zugangsbarrieren.

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Die Kita-Entwicklung zum Familienzentrum nach dem EEC-Ansatz (Early Excellence Centre) begann 2005. Im Rahmen der Entwicklung wurde das Rucksack-Projekt eingeführt. Derzeit nehmen 15 Mütter regelmäßig am Projekt teil.

Eingeleitete Schritte:

Im Rahmen der Beratungsangebote des Familiengartens wurde auf das Projektangebot hingewiesen.

Der Einstieg ins Projekt ist für alle Eltern der Kita möglich.

Die Teilnehmenden des Projekts treffen sich wöchentlich für zwei Stunden. Sie erhalten eine Einführung in die Materialien und die Aktivitäten in ihrer Muttersprache durch eine speziell ausgebildete Elternbegleiterin, die selbst Mutter in der Kita ist. Einmal pro Monat gibt es ein intensives Familienfrühstück, zu dem auch Väter eingeladen werden. Regelmäßige Ausflüge mit geringen Kosten sind Teil des Programms.

Die Themen des Programms werden mit den Kindern parallel auf Deutsch behandelt.

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Netzwerk verschiedener Berliner Träger (AWO, Nestwärme e. V., Familienzentrum Mehringdamm, Bibliotheken im Stadtbezirk, SOS Kinderdorf u. a.).

Finanzierung:

Seit 2007 Förderung durch das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg.

2012 zusätzliche Finanzierung durch die Familienförderung nach § 16-18 SGB VIII zur Stärkung des EEC-Ansatzes, der auf die Entwicklung der Kita zum Familienzentrum zielt.

Förderliches/Stolpersteine:

Wesentlich ist eine Vertrauensbasis zur Koordinatorin. Im Träger Kotti e. V. hat jede Kita eine Koordinatorin. Das vereinfacht die Elternarbeit.

Die räumliche Nähe der RAA vereinfacht den Zugang zur Fortbildung von Eltern, wobei an der Fortbildung zur Elternbegleiterin derzeit ausschließlich Mütter teilnehmen.

Der Familiengarten gibt Raum für Treffen außerhalb der Projektzeiten.

Das Kitateam setzt sich aus deutsch- und türkischsprachigen MitarbeiterInnen zusammen.

Ergebnisse:

Im Rahmen des Projekts haben sich intensive Kontakte unter den teilnehmenden Frauen entwickelt, die über das Projekt hinausreichen.

Die Treffen sind ein Freiraum für Frauen, in dem auch private Themen besprochen werden können und die Frauen gegenseitige Unterstützung erfahren. Die Mütter sind im Laufe des Projekts offener geworden.

Die Teilnehmerinnen sind Multiplikatorinnen für neue Mütter oder Familien, die in anderen Kitas sprachliche oder kulturelle Schwierigkeiten haben.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Qualitätssicherung:**

Regelmäßige Fortbildungen für ElternbegleiterInnen und KoordinatorInnen, Klausuren, Netzwerktreffen zur Weiterentwicklung des Rucksack-Projekts.

Evaluationsverfahren wurde von der RAA entwickelt.

2012: Externe Evaluation der Kita durchgeführt.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Fortlaufende Finanzierung durch Bezirksamt.

April 2013 Fachtag, auf dem das Rucksack-Projekt vorgestellt wird.

Das Jugendamt des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg legt einen Schwerpunkt auf die Familienbildung.

Berlin: Lernen in Arenen

Organisation Integrierte Sekundarschule in der Bergmannstraße - Ferdinand-Freiligrath-Schule Bereich: Integrierte Sekundarschule Kontaktperson: Frau Kagerer		Bundesland: Berlin Dauer: seit 1990 fortlaufend																							
Kurzbeschreibung: Integrierte Sekundarschule: Das Konzept der Schule versucht bewusst den Ausgleich bei bestehender Chancengleichheit und bemüht sich, die Problemstellungen einzelner SchülerInnen aufzulösen. Im Rahmen des Regel- und Arenenunterrichts (fachbezogene Kurse und thematische Klassen, die jahrgangsübergreifend 7.-10. Klasse organisiert werden) werden Begabungen gefördert und die SchülerInnen durch differenzierte Angebote darin unterstützt, ihr individuelles Leistungspotenzial bestmöglich zu entwickeln. Die Arenen haben unterschiedliche Schwerpunkte, die von den SchülerInnen entsprechend ihrer Stärken und Interessen gewählt werden. Dabei arbeitet die Schule mit qualifizierten Fachkräften aus verschiedenen Berufs- und Lebensbereichen zusammen. Das Lernen in Arenen ist ein jahrelang erprobtes Erfolgsmodell dualen Lernens. Jede Klasse wird kontinuierlich von einem KlassenlehrerInnenteam betreut.																									
Zielsetzung: Das gemeinsame Lernen und Zusammenleben von Kindern mit unterschiedlichen Leistungsprofilen und Interessen steht im Zentrum. Die Schule sieht die Verschiedenheit ihrer SchülerInnen im Hinblick auf Begabung, Persönlichkeit und Herkunft als wesentlichen Ausgangspunkt der pädagogischen Arbeit. Ziel ist die individuelle Förderung jedes Kindes und die qualifizierte Vorbereitung auf die Abschlüsse der Sekundarstufe sowie den Übergang in die gymnasiale Oberstufe.																									
AGG-Merkmale:		Zielbereich:																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>merkmalsübergreifend</th> <th>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</th> <th>Geschlecht</th> <th>Religion/Weltanschauung</th> <th>Körperlichkeit/Behinderung</th> <th>Lebensalter</th> <th>Sexuelle Identität</th> <th>Soziale Herkunft</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	x	x	x	x	x			x	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Antidiskriminierung</th> <th>Intervention</th> <th>Diversity</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Antidiskriminierung	Intervention	Diversity			x
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft																		
x	x	x	x	x			x																		
Antidiskriminierung	Intervention	Diversity																							
		x																							
Zielgruppen: SchülerInnen, Eltern, Lehrpersonal, professionelle Fachkräfte																									
Typus der Maßnahme: Diversitysensible Schulentwicklung, kontinuierliche Unterrichtsentwicklung in Bezug auf Didaktik und Pädagogik; individuelles Lernen wird ermöglicht; Sensibilisierung und Qualifizierung des Lehrpersonals, diversitysensible Personalpolitik.																									
Besonderheiten: Konzept der Arenen, Zusammenarbeit mit qualifizierten Fachkräften aus der Berufswelt mit verschiedenen ethnischen und religiösen Hintergründen, KlassenlehrerInnenteam.																									
Hintergrund:																									
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Im Jahre 1989/90 war die Schule eine Hauptschule. Das Projekt „KidS“ entstand aus der Problematik, dass die Jugendlichen defizitär orientiert waren. Sie hatten kein Interesse an der Schule, waren perspektivlos, hatten keinen Zugang zu ihren Stärken und keine Perspektive für ihre Einbindung in die Gesellschaft. Die gleichen Jugendlichen konnten interessiert werden, als Bildhauer, Handwerker oder Artisten wie der frühere polnische Akrobatik-Nationaltrainer Andrej Patla in die Schule kamen.		Eingeleitete Schritte: 1990/91 wurde das Projekt „KidS“ („Kreativität in die Schule“) gegründet. KünstlerInnen verschiedener Nationalitäten arbeiteten mit SchülerInnen verschiedener Nationalitäten in Wahlpflichtkursen zusammen mit Lehrkräften. 1995–2000 Modellversuch der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): Das duale Lernen sollte in den Schulalltag implementiert werden. Erweiterung auf alle Berufe aus dem sozialen, wirtschaftlichen, künstlerischen und Medienbereich. Die Projektleiterin, Frau Kagerer, wurde 1998 Schulleiterin. Berliner Schulversuch: Das Konzept der Arenen wurde entwickelt und erprobt – Mitarbeit von Professionellen mit verschiedenen ethnischen und religiösen Hintergründen. Die Schule startete mit 12 Arenen. 2009/10 wurde die Schule im Rahmen der Berliner Schulreform eine integrierte Sekundarschule.																							

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Film vom SFB KidS – Kreativität in die Schule, sieben Jahre mediale Begleitung durch Reinhard Karl (à Film: „Die Dritten kommen“), Film „Schulen im gesellschaftlichen Verbund“ im Auftrag von BMW, Film „Aus Erfahrung klug“ mit Heide Breitel, Mitglieder im überregionalen Beirat der BLK: Kultusministerien von 15 Bundesländern, Präsident der Handwerkskammer, die IHK, Personalvorstand BMW, Reinhard Karl, Frau Dr. Madelung (Robert Bosch Stiftung), Wissenschaftliche Begleitung durch Prof. Lenzen (FU Berlin)
2000 – 2004, gefördert durch BMW.

Finanzierung:

Das Pilotprojekt „KidS“ wurde zunächst von der Robert Bosch Stiftung finanziert (1990-94), danach von BMW gefördert.

Der BLK-Modellversuch, wurde zu 50 Prozent durch Bundesmittel und 50 Prozent Mittel des Landes Berlin finanziert.

Der Schulversuch wurde aus Berliner Mitteln finanziert.

In der integrierten Sekundarschule wird die Mitarbeit der Profis aus der Arbeitswelt aus den PKB-Honorarmitteln der Schule finanziert.

Förderliches/Stolpersteine:

Die Thematisierung von Multikulturalität als Herausforderung wirkte positiv.

Nach dem BLK-Modellversuch stellte sich die Frage, wie es weitergeht. Die Professionellen sollten nicht nur in Projekten mitarbeiten, sondern in die Regelschule integriert werden. Einige LehrerInnen haben die Schule verlassen, neue LehrerInnen kamen hinzu. Das führte zu einem personellen und strukturellen Umbruch in der Schule.

Im Rahmen der Berliner Schulreform fusionierte die Schule mit einer Realschule. Dies führte zu einer intensiven Auseinandersetzung um das Konzept der Arenen. Die Arenen konnten aufrechterhalten und weiterentwickelt werden.

Ergebnisse:

Den SchülerInnen eröffnet sich im Arenenunterricht die Vielfalt möglicher Erwachsenenexistenzen in konkreten Projekten und an außerschulischen Lernorten.

Die Lehrkräfte sind Brückenbauer zwischen den Einrichtungen der Arbeitswelt und der Schule. Sie werden sowohl zu Initiatoren als auch zu teilnehmenden Beobachtern und Förderern von aktiven Lernprozessen. In den Arenen findet somit gleichzeitig kontinuierliche Lehrerfortbildung vor Ort und eine Neuorientierung der Lehrerrolle statt.

Derzeit werden die SchülerInnen 11 Stunden/Woche in einer Arenaklasse unterrichtet, die sie thematisch wählen. 4 Stunden/Woche arbeitet ein/e Professionelle/r (SchauspielerInnen und RegisseurInnen, AkrobatInnen, BildhauerInnen, FilmemacherInnen, SchauspielerInnen, MalerInnen, SchriftstellerInnen, IngenieurInnen, MedienmacherInnen und TänzerInnen, JournalistInnen, HandwerksmeisterInnen, TechnikerInnen, Gastronomen u. a.) in der Arenaklasse mit.

Die SchülerInnen lernen, eigene Entscheidungen für ihre Zukunft zu treffen. Sie wählen nach ihren Stärken und Interessen und erfahren Anerkennung sowohl im Unterricht als auch durch Auftritte in der Öffentlichkeit wie Theateraufführungen, Vernissagen, Rundfunksendungen, gastronomische Wettbewerbe u. a.

Die Erfahrung zeigt, dass die Teamarbeit der Kinder zu gegenseitigem Verständnis und Respekt führt.

Die Profis aus der Arbeitswelt sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Herkunft und Prominenz nicht nur Lehrende, sondern wichtige Vorbilder für minorisierte Gruppen von SchülerInnen.

In jeder Klasse lernen drei IntegrationsschülerInnen.

Seit sie integrierte Sekundarschule ist, wird die Schule als Ganztagschule geführt.

Auf Initiative der Eltern entstanden der Förderverein „Pro Arena“, die Arbeitsgemeinschaft „Wegschauen gilt nicht“ und ein Elterncafé.

SozialpädagogInnen verschiedener ethnischer Herkunft arbeiten kontinuierlich an der Schule.

Die Schule verfolgt eine diversitätssensible Personalgewinnung.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Die Mittel für die Dritten müssen gesichert sein.

Die Schule arbeitet in einem Netzwerk von regionalen AkteurInnen aus der Berufs- und Arbeitswelt.

Evaluierung:

Evaluierung durch Prof. Lenzen, seitdem interne Evaluierung.

Andere:

Die Schulleiterin hat mehrere Publikationen veröffentlicht, unter anderem:

Kagerer, Hildburg (1991): Das Fremde hört nicht auf.
In: Neue Sammlung 31, S. 576–596.

Große Resonanz auf das Schulkonzept im In- und Ausland.

Brandenburg: Eine Schule für Alle

Organisation: Waldhofschule Templin							Bundesland: Brandenburg				
Bereich: Grundschule (in privater Trägerschaft)							Dauer: fortlaufend				
Kontaktperson: Antje-Angela Uibel											
Kurzbeschreibung: Etwa 260 Kinder mit breit gefächerten Potenzialen, mit oder ohne diagnostizierten Förderbedarf, leben und lernen in der Ganztagschule bis Klasse 6 gemeinsam. Etwa 60 Jugendliche besuchen die angeschlossene Ober- und Werkstufe mit dem sonderpädagogischen Förderschwerpunkt „Geistige Entwicklung“. Besonderen Stellenwert haben die individuelle Förderung der SchülerInnen sowie der Erwerb sozialer Kompetenzen.											
Zielsetzung: Ein Schulklima der Anerkennung und Wertschätzung schaffen; SchülerInnen ein wertschätzendes Lernumfeld bieten, in dem sie erfahren, dass es normal ist, verschieden zu sein; SchülerInnen lernen von Anfang an, wie man lernt; LehrerInnen und PädagogInnen entwickeln sich zu LernbegleiterInnen und betreuen die Klassen in Teams; das Lehrpersonal ist sensibilisiert und qualifiziert für den Umgang mit Heterogenität und für Teamteaching.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:			Zielgruppen:	
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, LehrerInnen, PädagogInnen, Eltern
x	x	x	x	x			x	x		x	
Typus der Maßnahme: Ganzheitliches Schulkonzept mit diversitätssensibler Schulentwicklung, basierend auf dem Inklusionskonzept; soziales Lernen, d. h. Lernende mit unterschiedlichen Herkünften, Leistungsprofilen, Begabungen und Persönlichkeiten lernen gemeinsam; individuelles Lernen wird ermöglicht; Sensibilisierung und Qualifizierung des Lehrpersonals; intensive Elternarbeit.											
Besonderheiten: Inklusiver Unterricht, der fächerübergreifend, ganzheitlich und projektorientiert gestaltet ist, LehrerInnenteams, enge Einbindung der Eltern bei Projekten; ethnische Herkunft und Religionszugehörigkeit bzw. Weltanschauung werden vom Lehrpersonal differenziert betrachtet.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die wachsende Zahl von schulumüden Kindern bereits im Grundschulalter gab Anlass, die Schule für Kinder ohne Förderbedarf zu öffnen. Der Ansatz ist, die Grundschule an die Kinder anzupassen und nicht umgekehrt.						Eingeleitete Schritte: Begonnen wurde mit einer 1. Klasse mit heterogener Zusammensetzung, in der fächerübergreifender, ganzheitlicher und praktischer Unterricht sowie soziales Lernen in Gruppen eingeführt wurde. Ansprache von Eltern, Kitas, Kirchen; Einladung zum Infotag.					
Umsetzung:											
Beteiligte AkteurInnen: Enge Zusammenarbeit im Netzwerk „Bildung für alle“, regelmäßiger Austausch, Bildungs-, Betreuungs- und Unterstützungsangebote für die Familien in Templin und Umgebung, ideelle Unterstützung durch das Ministerium.						Finanzierung: Schulgeld. Fördermittel für Kinder mit Förderbedarf.					
Förderliches/Stolpersteine: Zu Beginn war es wichtig, das Kollegium für die neuen Aufgaben und Herausforderungen zu motivieren und zu qualifizieren.											

Ergebnisse:

In der Schule wird ein „Integratives Curriculum“ auf der Grundlage der Brandenburger Rahmenlehrpläne ergänzt durch Kompetenzen und Inhalte aus den sonderpädagogischen Rahmenlehrplänen.

Individuelle Entwicklungspläne werden mit den SchülerInnen und Eltern beraten und verbindlich vereinbart. Im Entwicklungsplan gibt es Festlegungen zur Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit usw. Beraten und festgelegt wird, welche Ziele von dem/der SchülerIn auf welchem Weg in welcher Zeit erreicht werden können.

Abrechenbares Arbeitsmittel ist der Lernpass der Kinder. Der Unterricht ist handlungs- und projektorientiert gestaltet. Neben den klassischen Unterrichtsbereichen gibt es Informatikunterricht, Reiten, Hauswirtschaft oder verschiedenste Neigungskurse.

Ab dem dritten Jahrgang wird Unterricht in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik zum Teil auch in leistungsdifferenzierten Gruppen angeboten.

Enge Zusammenarbeit mit den Eltern: regelmäßige Elternabende sowie fallweise Gespräche über die Entwicklungspläne der Kinder, an denen auch die Kinder beteiligt sind. Regelmäßige Eltern-Team-Gespräche (Lehrer und Eltern der Klasse), generelle Einladung an Eltern, im Unterricht zu hospitieren, in Projekten und Arbeitsgemeinschaften mitzuarbeiten oder sogar eigene Projekte, Neigungsbereiche und Arbeitsgemeinschaften anzubieten. Ein Elternzimmer steht zur Verfügung, um der Zusammenarbeit (einen) Raum zu geben.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis: Deutscher Schulpreis (2010).	Qualitätssicherung: Intensive Zusammenarbeit mit den Eltern. Jährlich Jahrgangsklausuren. Schulinterne Fortbildungen.	Sicherung der Nachhaltigkeit: SchulabgängerInnen der 6. Klassen geben Rückmeldung per Fragebogen.
---	---	---

Evaluierung:
 Interne Selbstevaluierung.

Bremen: Eine Schule für alle Abschlüsse

Organisation: Neue Oberschule Gröpelingen Bereich: Oberschule (ganztags) Kontaktperson: Sabine Jacobsen		Bundesland: Bremen Dauer: fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Die Neue Oberschule Gröpelingen wurde zum Schuljahr 2010/2011 als vierzügige Ganztagschule in teilgebundener Form gegründet, bis zum 13. Jahrgang. Sie ist eine Leistungsschule – das bedeutet: Die SchülerInnen werden durch individuelle Herausforderungen zu ihrem bestmöglichen Schulabschluss geführt. Die Schule versteht sich als eine Schule für alle SchülerInnen und ermöglicht alle Abschlüsse. Neben individualisierenden Lernformen liegt ein Schwerpunkt auf gemeinschaftsfördernden Ritualen sowie der Etablierung einer Kultur der Ermunterung und Motivation, der Unterstützung und Anerkennung. Ein wichtiger Teil der Willkommenskultur ist der wertschätzende Umgang mit Sprachen. So wird Deutsch als Zweitsprache, und neben Spanisch und Französisch auch Türkisch als 2. Fremdsprache angeboten. Die Schule hat einen Schul-Migrationsbeauftragten.											
Zielsetzung: Eine Schule für alle SchülerInnen und alle Abschlüsse bieten; eine Lerngemeinschaft und Kultur der Motivation und Anerkennung erhalten; Willkommenskultur für SchülerInnen aller Herkunft; Ausgrenzung aufgrund von ethnischer oder sozialer Herkunft begegnen.											
AGG-Merkmale:			Zielbereich:	Zielgruppen:							
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, Lehrpersonal, Eltern
x	x	x					x	x		x	
Typus der Maßnahme: Bildungsziele auf gemeinsames Lernen ausgerichtet; Personalstrategie sieht Auswahl nach Diversitätskriterien vor; Migrationsbeauftragter an der Schule institutionalisiert; diversity-orientierte Personalentwicklung; differenzierte und kompetenzbasierte Leistungsermittlung; Partizipation von Eltern und Lernenden; Kultur der Anerkennung und Wertschätzung; intensive Elternarbeit.											
Besonderheiten: Überwindung der Mehrgliedrigkeit des Schulsystems, besonderer Fokus auf Mehrsprachigkeit, Migrationsbeauftragter.											
Hintergrund: Eingeleitete Schritte: Die Leiterin achtet auf eine vielfältige Zusammensetzung des Kollegiums. Jeder Jahrgang wird von einem LehrerInnenteam geleitet, das den Unterricht des Jahrgangs weitgehend abdeckt; in jedem Jahrgangsteam arbeiten zwei LehrerInnen mit Migrationshintergrund. Sprachsensibler Fachunterricht zur Vorbeugung von Diskriminierung ist als Querschnittsthema für alle Fächer eingeführt. Türkisch ist als zweite Fremdsprache eingeführt. Personal- und MultiplikatorInnenschulungen für Interkulturelle Kompetenz wurden bereits dreimal durchgeführt.											

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Externe Partner: Kooperation mit der Universität Bremen und dem Universum Science Center; Partner aus dem Stadtteil.

Ergebnisse:

Mehrsprachigkeit von SchülerInnen aus Familien mit Zuwanderungsgeschichte wird bewusst wertgeschätzt und gefördert. Das Kollegium ist mehrsprachig und ganz selbstverständlich wird in der Schule in mehreren Sprachen kommuniziert. Monatsbriefe an die Eltern sowie die Beschriftung von Räumen sind dreisprachig – Deutsch, Türkisch, Englisch. Türkisch als zweite Fremdsprache wird ebenso häufig gewählt wie Spanisch.

Der Migrationsbeauftragte der Schule ist – wie auch einige andere KollegInnen – Mitglied im Netzwerk „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“.

Partizipation: Elternarbeit hat einen wichtigen Stellenwert. Die Kontaktaufnahme erfolgt über regelmäßige Elterncafés und Einladungen. Eltern beteiligen sich über die übliche Gremienarbeit hinaus, z. B. indem sie Werkstätten betreiben. Die SchülerInnen sind neben der Schüler selbstverwaltung in die Mensaplanung sowie „Kunst am Bau“ einbezogen.

Im gemeinsamen Unterricht wird das individualisierende Lernen durch unterschiedliche Lernangebote erreicht. Ab Jahrgang 7 wird in den Fächern Englisch und Mathematik und ab Jahrgang 8 im Fach Deutsch die äußere Fachleistungsdifferenzierung (Grund- und Erweiterungskurse – auf zwei verschiedenen Anforderungsniveaus) praktiziert.

Die SchülerInnen lernen im individuellen Lerntempo. Beim Lernen in Projekten werden die Fächergrenzen überwunden. Begabtenförderung geschieht durch individuelle Anreize und Lernangebote. Lernen findet in themenorientierten Werkstätten statt. Für die Angebote des Ganztags arbeitet die Oberschule eng mit außerschulischen Trägern zusammen.

Potenzialorientierte Leistungsbewertung; Mehrsprachigkeit wird explizit als Kompetenz bewertet; bis Jahrgangsstufe 8 gibt es keine Noten, sondern Lernentwicklungsberichte.

Gesundheit gilt als Basis für den Lernerfolg: Jeden Tag gibt es gesundes Essen, Trinkwasser für alle aus der schuleigenen Tafelwasser-Anlage und vielfältige Bewegungsangebote in der Schule.

Die Schule sieht sich als Bildungs- und Begegnungszentrum im Stadtteil und bietet regelmäßig Gelegenheit für Austausch, z. B. bei regelmäßigen Kaffee- und Teerunden.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Sicherung der Nachhaltigkeit:**

Diversity-orientierte Personalauswahl.

Evaluierung:

Selbstevaluation durch verschiedene Befragungen, Fremdevaluation (IKES) durch Behörde.

Bremen: „Europa in Bewegung“ in einer Grundschule

Organisation: Grundschule Burgdamm		Bundesland: Bremen									
Bereich: Grundschule		Dauer: fortlaufend									
Kontaktperson: Frau Brokate-Golinski											
<p>Kurzbeschreibung: Die Grundschule am Burgdamm ist eine zweizügige Schule mit ca. 190 SchülerInnen. Sie zeichnet sich durch ein vielfältiges Schulprogramm aus, das Unterricht, Projektarbeit, Werkstattarbeit, Stationslernen, Arbeitsgemeinschaften, offene Angebote und darüber hinaus zusätzliche Angebote „Fordern“ und „Fördern“ sowie die Vermittlung besonderer fachlicher und sozialer Kompetenzen beinhaltet.</p> <p>2010 wurde die Schule mit dem Sonderpreis „Der bunte Schlüssel: Vielfalt gestalten!“ ausgezeichnet für das vorbildliche Projekt „Europa in Bewegung – Europe in motion“ zur Entwicklung einer weltoffenen Haltung bei allen SchülerInnen, Eltern und LehrerInnen, für den Anstoß der Zusammenarbeit mit Schulen aus Finnland, Frankreich, Polen, Rumänien, Lettland, Griechenland und der Türkei, für die Verbindung zwischen der Begegnung mit Fremdsprachen und der Kenntnis über landestypische Bräuche.</p>											
<p>Zielsetzung: Wertschätzender Umgang mit kultureller und sprachlicher Vielfalt in der Schülerschaft; Förderung sozialer und kommunikativer Kompetenzen; soziale Integration aller SchülerInnen, auch mit Förderbedarf, in die Lerngemeinschaft.</p>											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, PädagogInnen, LehrerInnen, Eltern
x	x	x		x			x	x		x	
<p>Typus der Maßnahme: Leitbild thematisiert soziale Integration aller; Konzept zur Frühbegegnung mit Fremdsprachen; umfassender Plan zur Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung; Kultur der Anerkennung durch wertschätzenden Umgang mit Mehrsprachigkeit.</p> <p>Besonderheiten: Konzept zum frühen Fremdspracherwerb, Angebot einer Vielzahl an Fremdsprachen, Zusammenarbeit mit verschiedenen Schulen in Europa und der Türkei.</p>											
<p>Hintergrund:</p> <p>Eingeleitete Schritte: Konzept zur Frühbegegnung mit Fremdsprachen.</p> <p>Zur Bewältigung problematischer Konfliktsituationen: Runder Tisch „Streitschlichtung“; Sozialtraining; tiergestützte Pädagogik (Schulhund).</p> <p>Wöchentliche Präsenzzeit für das Kollegium (Fortbildung, Austausch, Planung, Konzeptentwicklung).</p> <p>Kinderrat (monatliche Treffen).</p>											

Ergebnisse:

Die SchülerInnen lernen in gemischten Gruppen. Kinder mit speziellem Förderbedarf sind in die Lerngruppen integriert. Leitgedanke: „Wir bilden eine Gemeinschaft für Bildung und soziale Integration“. Zu diesem Zweck gibt es ein breites Angebot an Projekten, Aktivitäten und Veranstaltungen, verteilt über das gesamte Schuljahr. Außerdem wurde ein Regelsystem entwickelt, das zu gegenseitiger Akzeptanz und einem friedlichen und höflichen Miteinander führen soll.

Die Frühbegegnung mit Fremdsprachen ist im Schulprogramm verankert und es liegt dazu ein Konzept vor. Zurzeit werden Englisch, Französisch, Finnisch, Polnisch und Türkisch sowie der norddeutsche Dialekt Plattdeutsch angeboten. Im Kunst- und Sportunterricht werden bilinguale Anteile umgesetzt.

Darüber hinaus gibt es auch einen naturwissenschaftlichen Schwerpunkt und zusätzliche Sport- und Bewegungsangebote mit integrativem Charakter.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Europaschule (seit 2007).

Sonderpreis „Der bunte Schlüssel:
Vielfalt gestalten!“ (2010).

Europäisches Sprachensiegel (2011).

Qualitätssicherung:

Wöchentliche Zusammentref-
fen des Kollegiums.

Schulübergangprojekt mit der
benachbarten Kita.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Fach-Publikationen der Schulleiterin
zum Konzept des frühen Fremd-
sprachenlernens.

Bremen: Notenfreie Schule mit inklusivem Ansatz

Organisation: Grundschule am Pfälzerweg Bereich: Grundschule Kontaktperson: Maresi Lassek		Bundesland: Bremen Dauer: seit 1993 fortlaufend											
Kurzbeschreibung: Die Schule hat sich den Bedingungen ihres Standorts gestellt und daraus Konsequenzen für die Schulorganisation, die Unterrichtsgestaltung und die Elternarbeit gezogen. Bedingungen des Standorts sind u. a., dass ein großer Teil der Kinder am Schulanfang nicht die allgemein angenommenen Voraussetzungen zum Arbeiten und Lernen mitbringt, ein großer Teil der Kinder Deutsch nicht als Erstsprache hat und in der ersten Fremdsprache alphabetisiert werden muss, ein Teil der Eltern nicht oder nur eingeschränkt lesen und schreiben kann, ein Teil der Eltern beim Lernen nicht helfen und unterstützen kann. Die Schule verfolgt den Ansatz, Kinder am Schulanfang nicht zu sortieren, sondern alle Kinder des Einzugsgebietes aufzunehmen. Die LehrerInnen sind davon überzeugt, dass alle SchülerInnen – wenn es gelingt, ihnen stabile Grundlagen für das Lernen zu vermitteln – gute Chancen für ihren Bildungsweg erwerben können. Es gilt dabei, ihre Stärken zu nutzen und auf ihre besonderen Probleme individueller zu reagieren.													
Zielsetzung: Alle Kinder im schulfähigen Alter in die Regelschule aufnehmen und bis zur Sekundarstufe beschulen.													
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:				
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, PädagogInnen, Eltern		
x	x	x		x	x		x	x		x			
Typus der Maßnahme: Ganzheitliches Schulkonzept mit diversitysensibler Schulentwicklung, basierend auf dem Inklusionskonzept; soziales Lernen, d. h. Lernende mit unterschiedlichen Herkunftsn, Leistungsprofilen, Begabungen und Persönlichkeiten lernen gemeinsam; individuelles Lernen wird ermöglicht; Sensibilisierung und Qualifizierung des Lehrpersonals; Partizipation; intensive Elternarbeit.													
Besonderheiten: Keine Notenzugnisse, Erstsprachenunterricht in verschiedenen Sprachen, offener Unterricht, Teamarbeit.													
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Bremer Vorstoß zur Integration: Kinder mit Behinderungen sollten in die Regelschulen integriert werden. Kinder, die nicht schulfähig waren, wurden in sog. Vorklassen beschult. Häufig wurden Kinder aufgrund mangelnder Deutschsprachkenntnisse ausgesondert. Die Schule wollte dieser Segregation eine inklusive Beschulung aller Kinder des Einzugsgebietes entgegen. 1991 wurde die Schule gegründet. Alle Kinder wurden aufgenommen, seitdem gibt es keine Vorklassen mehr. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Die Schule war 1993 eine der ersten Schulen im Bundesgebiet, die den Unterricht jahrgangsübergreifend gestaltete. Damit konnten Kinder individuell gefördert werden. Die Lehrenden setzten sich mit offenen Unterrichtsformen auseinander. Es wurden neue Lernmaterialien entwickelt, die sowohl Kindern, die Unterstützung brauchen, als auch Kindern, die gefördert werden wollen, gerecht werden sollten. Die Lernräume wurden neu gestaltet. Anregungen dazu kamen aus dem Elementarbereich. Es wurden Ordnungsstrukturen sowie Lern- und Leistungsdokumentationen entwickelt. Teams wurden zunächst für Jahrgangsstufe 3/4 gebildet, später auch für Jahrgangsstufe 1/2. </td> </tr> </table>												Anlass und Entstehung der Maßnahme: Bremer Vorstoß zur Integration: Kinder mit Behinderungen sollten in die Regelschulen integriert werden. Kinder, die nicht schulfähig waren, wurden in sog. Vorklassen beschult. Häufig wurden Kinder aufgrund mangelnder Deutschsprachkenntnisse ausgesondert. Die Schule wollte dieser Segregation eine inklusive Beschulung aller Kinder des Einzugsgebietes entgegen. 1991 wurde die Schule gegründet. Alle Kinder wurden aufgenommen, seitdem gibt es keine Vorklassen mehr.	Eingeleitete Schritte: Die Schule war 1993 eine der ersten Schulen im Bundesgebiet, die den Unterricht jahrgangsübergreifend gestaltete. Damit konnten Kinder individuell gefördert werden. Die Lehrenden setzten sich mit offenen Unterrichtsformen auseinander. Es wurden neue Lernmaterialien entwickelt, die sowohl Kindern, die Unterstützung brauchen, als auch Kindern, die gefördert werden wollen, gerecht werden sollten. Die Lernräume wurden neu gestaltet. Anregungen dazu kamen aus dem Elementarbereich. Es wurden Ordnungsstrukturen sowie Lern- und Leistungsdokumentationen entwickelt. Teams wurden zunächst für Jahrgangsstufe 3/4 gebildet, später auch für Jahrgangsstufe 1/2.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Bremer Vorstoß zur Integration: Kinder mit Behinderungen sollten in die Regelschulen integriert werden. Kinder, die nicht schulfähig waren, wurden in sog. Vorklassen beschult. Häufig wurden Kinder aufgrund mangelnder Deutschsprachkenntnisse ausgesondert. Die Schule wollte dieser Segregation eine inklusive Beschulung aller Kinder des Einzugsgebietes entgegen. 1991 wurde die Schule gegründet. Alle Kinder wurden aufgenommen, seitdem gibt es keine Vorklassen mehr.	Eingeleitete Schritte: Die Schule war 1993 eine der ersten Schulen im Bundesgebiet, die den Unterricht jahrgangsübergreifend gestaltete. Damit konnten Kinder individuell gefördert werden. Die Lehrenden setzten sich mit offenen Unterrichtsformen auseinander. Es wurden neue Lernmaterialien entwickelt, die sowohl Kindern, die Unterstützung brauchen, als auch Kindern, die gefördert werden wollen, gerecht werden sollten. Die Lernräume wurden neu gestaltet. Anregungen dazu kamen aus dem Elementarbereich. Es wurden Ordnungsstrukturen sowie Lern- und Leistungsdokumentationen entwickelt. Teams wurden zunächst für Jahrgangsstufe 3/4 gebildet, später auch für Jahrgangsstufe 1/2.												

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Die Bremer Bildungsbehörde unterstützte, indem allen PädagogInnen über einen Zeitraum von zwei Jahren eine Stunde/Woche für Kooperation zur Verfügung gestellt wurde.

Die Universität Bremen begleitete die Schule wissenschaftlich über fünf Jahre.

Zusammenarbeit mit Elementarbereich und im Sekundarbereich.

Vernetzung im Stadtteil (Quartiersmanagement, Arbeitskreise etc.).

Förderliches/Stolpersteine:

Seit zwei Jahren fördert die Stadt Bremen die Inklusive Schule. Die Bremer Grundschulen sind seitdem alle inklusiv und bekommen zusätzliche finanzielle Unterstützung. Die Förderzentren sind weitestgehend aufgelöst (ausgenommen jene für Kinder mit geistiger Behinderung).

Es gab viele Hospitationen aus dem gesamten Bundesgebiet, die den inklusiven Ansatz der Schule häufig sehr kritisch betrachteten. Das Kollegium war gezwungen, sich zu professionalisieren. Teamarbeit entwickelte sich, die das Unterrichten in vieler Hinsicht entspannte.

Finanzierung:

Regelausstattung.

Zusätzliche Stunden für Integration als Schule mit jahrgangsübergreifendem Unterricht.

Förderung durch zusätzliche Lehrerstunden im Rahmen des Sozialstrukturbedarfs für Schulen in besonderer Lage.

Ergebnisse:

Vielfalt: Die Lernausgangslage eines jeden Kindes wird als Basis für sein Lernen erfasst. Die Lernfortschritte im Schriftsprachenerwerb werden durch schuleigene Verfahren ermittelt. Die individuelle Weiterentwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten zählt, nicht der Vergleich mit einer allgemeinen Norm. Es gibt keine Notenzeugnisse.

Die Verschiedenheit wird anerkannt, u. a. durch Erstsprachenunterricht in Türkisch, Kurdisch, Polnisch, Arabisch ab Klasse 1. Der Erstsprachenunterricht findet in Kooperation mit den Klassenlehrkräften statt.

Partizipation der Kinder: gemeinsame Gestaltung von Ausstellungen auf den Fluren und in der Aula; ältere Kinder übernehmen Verantwortung für jüngere; gemeinsam erlebte Verantwortung in der Lerngruppenkonferenz. Eine Kinderkonferenz vertritt die Interessen der Kinder in der Schulgemeinschaft. Kinder übernehmen Aufgaben im Rahmen der Schule, stellen Anträge an die Lehrerkonferenz.

Unterricht: offene Unterrichtsformen, altersgemischtes Lernen; ritualisierte Zeitstrukturen statt 45-Minuten-Unterricht, selbstständiges Arbeiten mit individualisierenden Lernmaterialien.

Partnerarbeit: Ältere helfen Jüngeren; projektbezogene Arbeit, Handlungsorientierung; Gelegenheiten zur Kommunikation (auch außerhalb der Pausen) durch entsprechende Arbeitsformen, Rituale als Hilfen bei der Gemeinschaftsentwicklung.

PädagogInnen arbeiten in Teams. Ein Zentrum für unterstützende Pädagogik mit einer Sonderpädagogin ist ins Schulleben integriert. Sie trägt die Verantwortung für den Förderbereich der Schule und unterstützt den Unterricht. Zusätzlich stehen allen Bremer Schulen zwei halbe Stellen zur Verfügung.

Intensive Elternarbeit: Individuelle Elterngespräche werden mehrmals im Jahr angeboten. Elternseminare bieten den Eltern die Möglichkeit, die Materialien und Unterrichtsmethoden kennenzulernen. Zusätzlich gibt es ein Projekt, über das Eltern und Schule mehr Austauschmöglichkeiten erhalten: „KESCH – Kinder, Eltern und Schule im Dialog“. Im Ergebnis werden die Elternabende stärker besucht und die Kinder erfahren mehr Unterstützung durch ihre Eltern.

Intensive Zusammenarbeit mit dem Elementarbereich und den weiterführenden Schulen: vielfältige Kontakte zwischen Schule und Kitas. Der Übergang in die 5. Klasse wird durch die Zusammenarbeit mit dem benachbarten Schulzentrum erleichtert.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:		
<p>Audit/Preis: Deutscher Schulpreis (2012).</p> <p>Aktion „Demokratisch Handeln - dem Hass keine Chance“.</p>	<p>Qualitätssicherung: Rechenschaftspflicht gegenüber der Schulbehörde.</p> <p>Jährliche Zielvereinbarungsgespräche.</p> <p>Externe Expertenbesuche (zwei bis drei Tage): Teilnahme am Unterricht, Gespräche, Feedback.</p>	<p>Sicherung der Nachhaltigkeit: Teamarbeit: Der Austausch bringt mehr Qualität in den Unterricht.</p> <p>Verantwortungsübernahme für verschiedene Bereiche durch alle Lehrkräfte nach Interesse und Neigung (Punktesystem).</p> <p>Steuergruppe.</p>
<p>Evaluierung: Schulbegleitforschung.</p> <p>Lernstandserhebungen am Ende der 2. Klasse.</p> <p>Interne Evaluierung: halbjährliche Lernstandserhebung in Deutsch.</p>		

Bremen: Projektorientierte Schule

Organisation: Gesamtschule Bremen Ost Bereich: Oberschule mit gymnasialer Oberstufe Kontaktperson: Herr Jentschke		Bundesland: Bremen Dauer: fortlaufend	
Kurzbeschreibung: Der Schulalltag ist durch vielfältige Projekte in Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen der Bildung, Kunst, Kultur und des Sports bestimmt. Die SchülerInnen lernen in Profilklassen und in jahrgangübergreifenden Fachkursen. Zusätzlich bietet die Schule neigungs- und leistungsdifferenzierten Unterricht.			
Zielsetzung: Die Schule möchte junge Menschen ins Leben entlassen, die am gesellschaftlichen Leben aktiv teilhaben können und die Zukunft der Gesellschaft mitgestalten.			
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung
	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität
	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention
		Diversity	
x	x	x	
			x
Typus der Maßnahme: Diversitätsensible Schul- und Qualitätsentwicklung; Methoden der Lehr- und Lernförderung; Lerninhalte; Bildungseinrichtung als Gesamtheit eingebettet in einen größeren Kontext (Stadtteil); Mitwirkung der Eltern.			
Besonderheiten: Fortlaufende Projektangebote in den Unterricht integriert, hierfür Zusammenarbeit mit Kammerphilharmonikern, Vereinen und Unternehmen.			
Hintergrund:			
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Mitte der 1990er Jahre stieg der Druck auf die Schule durch rückläufige Schülerzahlen, die soziale Mischung im Stadtteil und die Pisa-Studien. Es stellte sich die Frage nach einer modernen Schulentwicklung, die allen Beteiligten – SchülerInnen, Eltern und Schulpersonal gerecht wird. Ein Zeitungsartikel in der Zeit gab den Anlass. Hierin wurde von einer Schweizer Schule berichtet, die Musik als Hauptfach eingeführt hatte. Die Schulleitung beschloss, Ähnliches – ohne langwierige Genehmigungsprozeduren – umzusetzen.		Eingeleitete Schritte: 1995 wurde Musik als Hauptfach in einer Klasse eingeführt. Von dem Zeitpunkt an wurden jährlich neue BündnispartnerInnen gefunden (z. B. die Bremer Kunsthalle, die Kammerphilharmoniker, die Musikschule Bremen und Werder Bremen). Im Profil der Schule wurde die Zusammenarbeit mit den BündnispartnerInnen verankert.	
Umsetzung:			
Beteiligte AkteurInnen: Die Schule steht im Zentrum eines großen Netzwerks mit vielfältigen Kooperationen im Stadtteil, in der Nachbarschaft, mit Kulturträgern (z. B. Quartiersmanagement, Kammerphilharmoniker, Mütterzentrum, örtliche Vereinen und Unternehmen).		Finanzierung: Der Verbrauch zusätzlicher Finanzen durch die verschiedenen Projekte (z. B. Instrumente für die Musikklassen) wird durch private Unterstützung und Akquise von Sponsoren sichergestellt. So bietet beispielsweise die Musikschule den Instrumentalunterricht zum Sonderpreis von nur 50 Prozent des regulären Preises an, da der Unterricht im Schulgebäude stattfindet. Der Instrumentenpark wurde mithilfe des ehemaligen Bildungsensors gefördert. Die Bekanntheit der Schule und ihre Lage in einem „armen“ Stadtteil erregen das Interesse und die Spendenbereitschaft reicher Privatpersonen.	
Förderliches/Stolpersteine: Der Neid von anderen Schulen wirkt hinderlich. Einige Lehrkräfte verließen die Schule, weil sie nicht bereit waren, die notwendige Mehrarbeit (ca. 10 Prozent) aufzubringen. Dies führte zunächst zu personellen Lücken. Heute wirkt das große Interesse, an der Schule mitzuarbeiten, positiv auf das Arbeitsklima.			

Ergebnisse:

Der Unterricht findet in Profilklassen statt. Durch diese entsteht in den Klassen ein gemeinsamer Geist, der den Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung fördert. Die Schule legt Wert auf eine gute Zusammenarbeit von SchülerInnen, Eltern, Lehrern, Schulpersonal und Schulleitung.

Die Persönlichkeitsbildung und die Wertevermittlung werden durch folgende Entfaltungsmöglichkeiten unterstützt: eine funktionierende Schülermitverwaltung; verschiedene Projekte der Bildenden Kunst (Partnerschaft mit der Bremer Kunsthalle, Ausgestaltung des neuen Schulgebäudes); die Zusammenarbeit, insbesondere der Musikklassen, mit der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen – jährliches Angebot für die SchülerInnen der 5. Klassen: eine Musikklasse, für die keine Vorkenntnisse erforderlich sind. Die Kinder werden von LehrerInnen der Musikschule Bremen ausgebildet.

Pädagogik wird als Leistungsfach angeboten.

Regelmäßige klassenübergreifende Englandfahrten werden angeboten, punktueller Austausch mit europäischem Ausland (2006 Schweden).

Bresche-Projekt „Schüler helfen Schülern“: Gefördert durch die Bresche Stiftung, erhalten SchülerInnen aus den Jahrgängen 10–13 von StudentInnen Nachhilfe und werden gleichzeitig zu TutorInnen für die Nachhilfe für jüngere SchülerInnen ausgebildet.

Projekt „Iolanta“: Stadtteiler mit der Beteiligung von 300–500 SchülerInnen.

Soziales Lernen wird im Klassenverband in den Jahrgängen 5–8 dreistündig bzw. zweistündig durchgeführt. Jeder Klasse ist ein/e SozialpädagogIn bis zur 10. Klasse zugeordnet. Ziel ist die Ausbildung und Förderung sozialer Verhaltensweisen sowie die Unterstützung und Förderung einer guten, tragfähigen Klassengemeinschaft.

Die Schule engagiert sich in sozialen Projekten in der Umgebung und weltweit (zuletzt 2006 Dance4life).

Die Eltern unterstützen die Arbeit der Schule im täglichen Erziehungsalltag.

Es bestehen intensive Kontakte zur Nachbarschaft, zum Stadtteil, zu politischen Parteien und staatlichen Organisationen. Die Presse und damit die Öffentlichkeit werden regelmäßig über das Schulgeschehen informiert.

Durch die Kooperation der Schule mit den verschiedenen AkteurInnen im Stadtteil haben sich auch Veränderungen im Stadtteil vollzogen. Ein Wir-Gefühl der verschiedenen AkteurInnen einschließlich der Schule hat sich eingestellt – alle StadtteilakteurInnen arbeiten zusammen, z. B. für die Rettung des Schwimmbads, der Bibliothek und des Krankenhauses.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Zukunftsaward, zusammen mit der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen in der Kategorie „Beste Soziale Innovation“ (2007).

1. Preis im Wettbewerb „Kinder zum Olymp“ für das Projekt „Melodie des Lebens“ (2008).

Im Projekt „Deutschland - Land der Ideen“ zum „Ausgewählten Ort 2008“ Zukunftslabor Orchester-schule Bremen ernannt.

Auszeichnung Jugendwettbewerb „Dem Hass keine Chance“ (Behinderung).

Echo (2012).

Lernstatt Demokratie.

Bremer Friedenspreis, Stadtteilprojekt (2011).

Unter den besten 20 Schulen nominiert für den Deutschen Schulpreis (2012).

Qualitätssicherung:

Durch die fortlaufende Wiederholung der Projekte können die Anfangsfehler vermieden werden und gleichzeitig entstehen neue Ideen.

Durch die Zusammenarbeit mit vielfältigen AkteurInnen.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Projekte werden wiederholt bzw. fortlaufend neu akquiriert, dadurch verstetigt und vergrößert sich das Netzwerk.

Weiterentwicklung als Schule ohne Rassismus gemeinsam mit den SchülerInnen.

Evaluierung:

Im Rahmen des Auswahlverfahrens zum Deutschen Schulpreis.

Hamburg: Anti-Bias im Schulkontext – Systemische Entwicklung

Organisation: Lessing Stadtteilschule Bereich: Stadtteilschule (zuvor Aufbau-gymnasium) Kontaktperson: Frau Koll		Bundesland: Hamburg Dauer: 2006-2007									
Kurzbeschreibung: Einführung eines Anti-Bias-Ansatzes zur Bearbeitung von Konflikten, Diskriminierungs- und Ausgrenzungsvorkommnissen im Rahmen der systemischen Schulentwicklung. Der Anti-Bias-Ansatz ist ein spezieller Antidiskriminierungs-Ansatz, der in den 1980ern in den USA entwickelt wurde, um Diskriminierungsmechanismen zu analysieren und ihnen entgegenzutreten. An der Lessing Stadtteilschule haben sich SchülerInnen und LehrerInnen mithilfe dieses Ansatzes in Schulungen und Trainings mit den eigenen Vorurteilen und Diskriminierungs- und Ausgrenzungsmechanismen an der Schule befasst sowie alternative nicht-diskriminierende Denk- und Handlungsmuster entwickelt.											
Zielsetzung: Systemische Schulentwicklung zur konfliktfreieren Gestaltung der Schule											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, LehrerInnen, PädagogInnen
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Typus der Maßnahme: Anti-Bias-Trainings für SchülerInnen und PädagogInnen.											
Besonderheiten: Systemische Verankerung dieses spezifischen Antidiskriminierungs-Ansatzes durch umfassendes und spezifisches Schulungsprogramm.											
Hintergrund: Anlass und Entstehung der Maßnahme: Es gab viele Konflikte zwischen SchülerInnen untereinander, zwischen SchülerInnen und Lehrpersonal sowie zwischen Lehrkräften und Eltern. Auffällig war die hohe Zahl der Disziplinarmaßnahmen, die gegen SchülerInnen ausgesprochen wurden. Aus Sicht der Lehrkräfte beruhte ein Großteil der Konflikte auf den Unterschieden der nationalen, ethnischen und religiösen Hintergründe der SchülerInnen. Viele SchülerInnen hatten radikale Ansichten. Um dieser Situation zu entgegen, entschied sich das Lessing Gymnasium 2006 für eine systemische Einführung des Anti-Bias-Ansatzes.				Eingeleitete Schritte: Zunächst wurde eine extern moderierte Steuerungsgruppe mit Lehrkräften, Schulleitung, Elternvertretung und Schülervertretung etabliert. Es wurde entschieden, ein interkulturelles Kompetenztraining in allen „Eingangsklassen“, also den Jahrgängen 7 und 11, durchzuführen. Im ersten Durchgang startete das Projekt mit Lehrerfortbildungen, Materialsammlungen, Elternabenden und Projekttagen. Über das Jahr verteilt fanden weitere Projekttag und Treffen der Steuerungsgruppe statt, in denen u. a. Unterrichtsinhalte ausgearbeitet wurden. Alle KlassenlehrerInnen wurden mit externer Unterstützung fortgebildet. Später entwickelte die Schule selbst Programme für ihre Schülertrainings und Lehrerfortbildungen.							

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Externes Fortbildungsinstitut.

Finanzierung:

Anstoßfinanzierung von einer Krankenkasse.

Förderliches/Stolpersteine:

Zunächst gab es große Skepsis im Kollegium. Die erste Fortbildung war nicht sehr erfolgreich. Erst nach zwei bis drei Fortbildungsgängen waren die meisten PädagogInnen überzeugt. Die Schulleitung hat die Fortbildung bekräftigt, nachdem deutlich wurde, dass sich das Klassenklima verbesserte und der Bezug zu den KlassenlehrerInnen enger wurde.

Die Zusammenarbeit mit den Eltern gestaltet sich schwierig, da ein Großteil wenig schulorientiert ist. Dennoch gibt es inzwischen positive Rückmeldungen von vielen Eltern.

Ergebnisse:

Starke Verbesserung des Klassenklimas und des Schulklimas insgesamt.

Die SchülerInnen haben die Trainings sehr positiv aufgenommen.

Die Zahl der Disziplinarmaßnahmen ist im zweiten Durchführungsjahr auf null gesunken, derzeit ist sie gleichbleibend gering.

Nach anfänglichem Widerstand hat sich nach dem zweiten Jahr das Lehrerkollegium einstimmig entschieden, das Anti-Bias-Projekt in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen aufzunehmen und jedes Jahr in den Eingangsklassen verbindlich durchzuführen.

Neue Klassenlehrkräfte werden schulintern fortgebildet. Es gibt eine ausführliche Methodenmappe für alle Projektstage in den 7. und 11. Klassen. Für die 7. Klassen gibt es zusätzlich Gewaltpräventionswochen. Die Projektstage/Trainings werden von der Klassenlehrkraft und einer weiteren Fachlehrkraft durchgeführt. Auf Anfrage werden Coachings und einzelne Projektstage durchgeführt. Im Fachunterricht wird das Thema „Vorurteile und Diskriminierung“ aufgegriffen.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Nicht um Preis beworben, aber die Schule wird vom Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung öfter gebeten, ihre Schulentwicklung vorzustellen.

Qualitätssicherung:

Zusammenarbeit mit externer Stelle.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Entwicklung eigener Programme.

Schulinterne Fortbildungen für Lehrpersonal.

Neu ankommende SchülerInnen durchlaufen das Anti-Bias-Programm.

Bei neuer Zusammensetzung einer Klasse durchlaufen die SchülerInnen das Anti-Bias-Programm mit bestimmten Schwerpunkten, die klassenspezifisch erarbeitet werden.

Evaluierung:

Alle Trainings werden durch die Teilnehmenden evaluiert.

Ergebnisse:

Bislang haben über 200 Auszubildende im Bereich „Kaufmännische Assistenz“ den Kurs durchlaufen. Pro Jahr werden zwei Kurse durchgeführt. Die SchülerInnen müssen sich dafür bewerben. Die Schule bietet die Kurse als besonderes Angebot zur Qualifizierung an. Ab Februar 2013 wird es auch ein Angebot im Wahlpflichtbereich mit 80 Stunden geben.

Im Schuljahr 2008/09 wurden in einer Pilotphase von einer schulinternen Arbeitsgruppe 45-minütige „interkulturelle Bausteine“ entwickelt, die nun im Fremdsprachenunterricht angewendet werden.

25 KollegInnen nahmen an schulinterner Fortbildung teil, so dass eine breite Sensibilisierung des Lehrpersonals stattgefunden hat.

Außerdem wurden weitere MultiplikatorInnen ausgebildet. Derzeit gibt es ein Team von sechs bis acht Lehrenden, die Trainings durchführen. Wenn Lehrkräfte Interesse haben, selbst als TrainerIn die Zertifikatskurse durchzuführen, hospitieren sie zunächst im Kurs und lernen das Material kennen. Bevor sie als TeamleiterIn einen Kurs eigenständig durchführen, arbeiten sie als Co-TrainerIn.

Die Schule bietet darüber hinaus seit 20 Jahren ein Beschulungsmodell für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (UMF). Die UMF werden je nach Bedarf individuell gefördert. Die Spanne der Leistungen reicht von der Alphabetisierung bis zum Fachhochschulniveau.

Im Kollegium arbeiten muttersprachliche LehrerInnen mit verschiedenen ethnischen Hintergründen und Religionszugehörigkeiten. Diese Vielfalt des Lehrpersonals trägt zur interkulturellen Kompetenz in der Professionalisierung bei.

Es gibt ein Streitschlichterprogramm.

Im Leitbild der Schule wird die Interkulturelle Kompetenz der Lehrenden und Lernenden hervorgehoben.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Qualitätssicherung:**

Systematische Auswertung der Zertifikationskurse (Schülerbefragungen, KollegInnenbefragungen).

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Interne Fortbildung zum/zur TrainerIn.

Hamburg: Interkultureller Kinderladen

Organisation: Kinderladen Maimouna e. V. Bereich: Kita Kontaktperson: Akhtar Daneshgar, Zulema Mariño		Bundesland: Hamburg Dauer: seit 1993 fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Im Kinderladen Maimouna werden rund 30 Kinder im Alter von einem bis sechs Jahren betreut. Die antirassistische ErzieherInnen-Initiative betrachtet die interkulturelle Öffnung – in Bezug auf Hautfarbe, ethnische Herkunft sowie unterschiedliche Religionszugehörigkeiten – als Querschnittsaufgabe im Kita-Alltag sowie in allen Bildungsbereichen, in der Zusammenarbeit mit den Eltern, in der Reflexion der eigenen Arbeit sowie in der fachpolitischen Vernetzung im Stadtteil und darüber hinaus. Die meisten Kinder und auch die Teammitglieder sind zwei- und mehrsprachig.											
Zielsetzung: Chancengleichheit; Bildung von Anfang an für alle; Leitbild: Inklusion.											
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:								
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Kinder von 1 - 6 Jahren, Eltern, Kita-Personal
x	x	x	x		x		x	x	x	x	
Typus der Maßnahme: Verankerung eines multilingualen antirassistischen Ansatzes; Zusammensetzung des ErzieherInnenteams nach Diversity-Kriterien; Empowerment der Eltern; diversitysensible und kontinuierliche Weiterentwicklung des Bildungsverständnisses; Verankerung eines Inklusionskonzepts für Kinder mit besonderem Förderbedarf ist in Arbeit.											
Besonderheiten: Gründung der explizit antirassistischen Kita durch Mütter schwarzer Kinder und schwarze Pädagoginnen; mehrsprachige Elternarbeit; Einsatz diskriminierungsfreier Materialien; interkulturelle Öffnung bezieht sich auf die Aspekte Hautfarbe und ethnische Herkunft sowie Religionszugehörigkeit bzw. Weltanschauung.											
Hintergrund:											
Anlass der Gründung: 1990 auf Initiative von Müttern schwarzer Kinder und von schwarzen Pädagoginnen ins Leben gerufen als Reaktion auf eigene Diskriminierungserfahrungen (Arbeitsbedingungen als einzige schwarze Kollegin) und jene ihrer Kinder in anderen Einrichtungen.		Eingeleitete Schritte: Konzeptentwicklung: Partizipation von Kindern, Eltern, pädagogischen Fachkräften mit Rassismuserfahrungen. Eigenes Konzept für Umgang mit allen Aspekten von Diversity im Kita-Alltag. Verwendung diskriminierungsfreier Materialien (Bücher, Bilder, Spiele, Lieder etc.). Mehrsprachiger Kita-Alltag, mehrsprachige Elternabende und -gespräche. Ausbildungen im Herkunftsland werden anerkannt.									

Umsetzung:		
Beteiligte AkteurInnen: Leitungsteam (alle pädagogischen, festangestellten MitarbeiterInnen), Eltern und Kinder, Migranten-selbstorganisationen (MSOs) und Beratungsstellen, Dachverband SOAL.		Finanzierung: Hamburger Kita-Gutscheinsystem.
Förderliches/Stolpersteine: Biografiearbeit, Offenheit für Veränderung und lebenslanges Lernen wirken sich positiv aus; die Sparpolitik und hierarchische Machtstrukturen behindern die Arbeit manchmal.		
Ergebnisse: Die respektvolle Auseinandersetzung mit kulturellen Werten, der Umgang mit Widersprüchen und das gleichberechtigte Miteinander stehen im Vordergrund der Zusammenarbeit im Team. Das Bildungsverständnis geht vom Selbstbildungspotenzial der Kinder aus – ErzieherInnen initiieren die kindliche Entwicklung und begleiten diese. Die Kinder haben die Möglichkeit, sich handelnd, gestaltend und sprachlich ihre Welt und ihre Identifikation ohne Anpassungsdruck und Selbstverleugnung durch eigene Erfahrungen zu konstruieren. Rassismen im Sprachgebrauch, in Liedern, Kinderbüchern etc. werden vermieden; Diskriminierungserfahrungen werden thematisiert; rassistischer Ansprache in der Öffentlichkeit (z. B. in Bus und Bahn, Schwimmbad, Bücherhalle, Läden etc.) wird durch die ErzieherInnen verbal begegnet. In der alltäglichen Arbeit ist Mehrsprachigkeit selbstverständlich: Zuhören und sich gegebenenfalls für Übersetzungen Zeit nehmen; Lieder, Reime, Spiele, Kinderbücher, Texte auf Postern und auch die Eltern-Infotafeln sind mehrsprachig. Die Eltern fühlen sich willkommen und spüren diese Wertschätzung ihrer Sprache. Sie werden in ihren Erziehungsfragen ernst genommen und über das deutsche bzw. Hamburger Bildungssystem in ihren Sprachen informiert. Die Kita versteht sich als politisches Projekt und setzt sich für das Recht aller Kinder auf Bildung von Anfang an ein, auch für Kinder ohne Papiere.		
Indikatoren für bewährtes Verfahren:		
Audit/Preis: Auszeichnung KITA 21/2011 und 2012 für gelungene Bildung zu nachhaltiger Entwicklung.	Qualitätssicherung: SOAL-Qualitäts-entwicklungsverfahren© seit 2005, Zertifizierung 2007, 2009, 2012.	Sicherung der Nachhaltigkeit: Berücksichtigung soziokultureller, ökologischer, ökonomischer Dimensionen von Nachhaltigkeit in allen Entscheidungen.
Evaluierung: Konzept-Tage, Halbjahresberichte und Einrichtungsbesuche zur Qualitätsentwicklung; Beobachtungsreflexionen; Raumanalysen.		Andere: Eltern-Feedback.

Hamburg: Mit allen an die Spitze

Organisation: Schule Langbargdeheide Bereich: Grundschule/Kita Kontaktperson: Annette Berg							Bundesland: Hamburg Dauer: seit 2007				
Kurzbeschreibung: Die Grundschule pflegt eine enge Kooperation und Entwicklungspartnerschaft mit der Kita Moorwisch im „Bildungshaus“. Es handelt sich um eine Schule mit Inklusions-Ansatz: Behinderte und nicht behinderte Kinder leben und lernen gemeinsam. Weiterhin wird jahrgangübergreifendes Lernen (JÜL) umgesetzt.											
Zielsetzung: Chancengleichheit für alle Kinder; lehrende Lernbegleiter sein, die die Talente der Kinder zutage fördern; alle Kinder sollen an die Spitze kommen, auf unterschiedlichen Wegen.											
AGG-Merkmale:								Zielbereich:		Zielgruppen:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, PädagogInnen, Eltern
x	x		x	x	x		x	x	x	x	
Typus der Maßnahme: Schulentwicklung; Leitbildentwicklung; gemeinsames Lernen; individualisiertes Lernen; Ausbildung des Lehrpersonals; kontinuierliche Unterrichtsentwicklung in Bezug auf Didaktik und Pädagogik; Elternarbeit.											
Besonderheiten: Teamarbeit zur Umsetzung des JÜL: KlassenlehrerInnen, SonderpädagogInnen und in einigen Klassen zusätzlich HeilpflegerzieherInnen betreuen die Klassen gemeinsam; Möglichkeit zum islamischen Religionsunterricht.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Das Einzugsgebiet der Schule gilt als „sozialer Brennpunkt“. Manche Kinder leiden unter ökonomischen, sozialen und psychischen Belastungen. Neben leistungsstarken SchülerInnen stehen solche mit besonderem Bedarf. Der unterschiedliche Entwicklungsstand erschwerte den auf Konformität aufgebauten Klassenunterricht. Den Störungen in der Klasse wurde mit individualisiertem und JÜL-Lernen entgegengesteuert.						Eingeleitete Schritte: Didaktisches Training der PädagogInnen zu individualisierten Lehrmethoden.					
Kooperationen mit einer Kita erleichtern den Übergang zur Schule. Analog bereitet eine Kooperation mit einem Gymnasium den Übergang auf diese Schulform vor.						Gemeinsame Fortbildungen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Daraus entstand zunächst ein Leitbild. Darin heißt es u. a.: Jedes Kind wird nur mit sich selbst verglichen. Vielfalt als Bereicherung nutzen. Jedes Kind ist willkommen.					
Bereits seit 20 Jahren bestehen integrative Regelklassen.						Eine Steuerungsgruppe begleitet die Projekte und die Umsetzung der Schulentwicklung.					
						Im Schuljahr 2007/08 Bildung von drei Lerngruppen, in denen VorschülerInnen, Erst- und ZweitklässlerInnen erfolgreich gemeinsam gelernt haben. Im folgenden Jahr waren es bereits sechs Gruppen.					
						Wöchentlicher Präsenztag mit Fachgruppen und Teambesprechungen.					

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Vernetzung: enge Zusammenarbeit mit KITA Moorwisch im „Bildungshaus“; Goethe-Gymnasium; KinderKunstKlub; Breuel Stiftung; Tanzprojekte in Kooperation mit der Jugendmusikschule und dem Landesinstitut Hamburg; Studienseminar (Referendariats-Ausbildung); Job Club Altona (Projekt Alpha); Hamburger Jugendhilfe e. V. (Projekt 2. Chance: Tierstation); Luruper Forum; Lichtwark-Ausschuss; Runder Tisch Lüdersring; Kunsthalle Hamburg; Kurzfilmschule Hamburg, Saga/GWG.

Finanzierung:

Im Rahmen der üblichen Finanzierung nach dem Sozialindex durch die Stadt Hamburg (Sozialindex 1).

Förderliches/Stolpersteine:

Die Skepsis vieler Eltern bezüglich des jahrgangsübergreifenden Unterrichts ist durch die Lernerfolge der SchülerInnen aufgehoben.

Die Schulform erfordert vom Kollegium eine ausgeprägte Teamfähigkeit und macht dichte Kommunikation erforderlich. Die Teamarbeit musste erst entwickelt und die KollegInnen davon überzeugt werden. Nicht alle LehrerInnen fühlten sich mit Teamarbeit auf Anhieb wohl. Inzwischen herrscht im Kollegium eine hohe Arbeitszufriedenheit.

Förderlich waren die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, das Engagement der Schulleitung sowie die Kooperation im umfangreichen Netzwerk.

Ergebnisse:

Zur Umsetzung von JÜL arbeiten in allen Klassen als TeampartnerInnen neben den KlassenlehrerInnen auch SonderpädagogInnen, in einigen Klassen zusätzlich HeilpflegerzieherInnen. Jedes Kind bekommt einen individuellen Entwicklungsplan. Auf spezielle Bedarfe wird schon vor dem Eintritt in die Schule in der Kita eingegangen. Betreuung ab dem Alter von zwei Monaten bis zum Ende der Grundschulzeit. Die pädagogische Arbeit erfolgt in Form von Lernwerkstätten, Stationenlernen, Projektunterricht, Kleingruppenarbeit, Partnerarbeit und individuell. Die Schule ist barrierefrei umgebaut. Im Angebot sind auch Türkischunterricht durch einen Mitarbeiter des türkischen Konsulats sowie islamischer Religionsunterricht.

Projekte:

Transfer-Projekt: erleichtert den Schülern den Übergang in einen Ausbildungsbetrieb.

Family Literacy - Deutsch von Anfang an: Im Projekt der Vorschule lernen Kinder mit ihren Eltern zusammen Deutsch.

Mütter lernen Deutsch: Mütter aus verschiedenen Ländern lernen in der Schule Deutsch.

Schüler als Streitschlichter – Konflikte selbst lösen: Jedes Jahr werden SchülerInnen zu Streitschlichtern ausgebildet.

Teilnehmer im FörMig-Transfer-Projekt, einem Modellprogramm zur Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund: diagnosegestützte durchgängige Sprachbildung an der Schnittstelle zwischen Elementar- und Grundschulbereich.

Kochprojekte mit den Eltern (Küche verschiedener Länder).

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis:

Karl-Kübel-Preis (2012).

Jakob-Muth-Preis für inklusive Schule (2011/12).

Schule mit vorbildlicher Berufsorientierung.

Qualitätssicherung:

Standards für Elternarbeit, Lernentwicklungsgespräche in der Kita.

Regelmäßiger Austausch aller Professionen im Team.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Leitbild.

Individuelle Entwicklungspläne für alle Kinder.

Fortbildungen werden gemeinsam für die Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt.

Evaluierung:

Unterstützung durch das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg.

Hessen: Eine Schule für alle

Organisation: Sophie-Scholl-Schule Gießen		Bundesland: Hessen									
Bereich: Inklusive Grund- und Gesamtschule		Dauer: seit 1998 fortlaufend									
Kontaktperson: Herr Schüller											
Kurzbeschreibung: Die Sophie-Scholl-Schule in Gießen ist eine Schule für alle. In jeder Gruppe lernen Ältere mit Jüngeren zusammen, Mädchen und Jungen, Kinder mit und ohne Behinderung, solche mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Auf der Grundlage des reformpädagogisch tradierten Jenaplans entwickelt die Schule ein Schulkonzept, in dem Integration/Inklusion, Jahrgangsmischung und Ganzttag grundlegend sind.											
Zielsetzung: Gemeinsame Beschulung von Kindern mit und ohne besonderen Bedarf nach der Klasse 6.											
AGG-Merkmale:			Zielbereich:								
			Zielgruppen:								
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, PädagogInnen, Eltern
x	x			x	x		x	x			
Typus der Maßnahme: Schulentwicklung; heterogene Zusammensetzung der SchülerInnenschaft; Methodenvielfalt; Kombination von individualisiertem und sozialem Lernen; Kultur der Anerkennung und Wertschätzung.											
Besonderheiten: Gemeinsame Beschulung von Kindern mit und ohne besonderen Bedarf von der 1. bis zur 10. Klasse.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule wurde im Jahre 1998 auf Elterninitiative von der Lebenshilfe Gießen als Grundschule mit Förderstufe für die Klassenstufen 1-6 gegründet. Ziel war es, Kindern mit und ohne Behinderung eine gemeinsame Beschulung zu ermöglichen. Die Eltern von Kindern mit Behinderung wollten der Segregation entgegenwirken und mit der Schulgründung die Lücke zwischen Kindergarten, in dem alle Kinder zusammen sind, und Arbeitswelt, wo sie wieder zusammenkommen, schließen. Für Kinder mit Behinderungen gibt es nach dem gemeinsamen Unterricht bis Klasse 6 im Gießener Raum nur wenige Möglichkeiten für eine Fortführung der Integration, für Kinder mit Lernbehinderung oder geistiger Behinderung fehlt eine solche Option völlig. Darin sehen die Eltern eine massive Einschränkung der persönlichen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und eine Verletzung der Grundrechte ihrer Kinder. Mit Bezug auf die UN-Konvention über die Rechte und die Würde von Menschen mit Behinderung wurde eine Fortführung des gemeinsamen Unterrichts für ihre Kinder über die Klassenstufe 6 hinaus gefordert und durchgesetzt.		Eingeleitete Schritte: Neubau eines barrierefreien Schulgebäudes. 1998 Einrichtung der Primarstufe. 2008/09 wurde angesichts der stetig steigenden Nachfrage die Stufe III (Jahrgangsstufen 5 und 6) auf drei Lerngruppen erweitert. 2009/10 Schulerweiterung als Integrierte Gesamtschule für die Klassen 7-10. Zur Förderung der Heterogenität wurde für Eltern mit Hartz IV-Einkommen und Migrationshintergrund ein Stipendienprogramm eingerichtet. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit der Schulgeldreduzierung für Eltern mit geringem Einkommen.									

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Interne Fortbildung wird durch Frau Wiltrud Thies (Mitglied im Expertenkreis Inklusive Bildung der Deutschen UNESCO-Kommission) unterstützt und durchgeführt.

Mitglied im Netzwerk „Blick über den Zaun“.

Finanzierung:

Lebenshilfe Gießen über die Sophie-Scholl-SchulgGmbH.

Schulgeld.

Staatliche Förderung.

Förderliches/Stolpersteine:

Kinder ohne Förderbedarf für die Schule zu gewinnen ist aufgrund der Vorbehalte von deren Eltern schwierig. Gegenüber Menschen mit Behinderung bestehen Berührungspunkte.

Ergebnisse:

Jede Lerngruppe umfasst 20–22 SchülerInnen, darunter fünf SchülerInnen mit Behinderung. Alle SchülerInnen werden von kooperativ arbeitenden multiprofessionellen Teams (LehrerIn, 1/2 Stelle SonderpädagogIn, 1/2 Stelle ErzieherIn) unterrichtet und in ihrem Lern- und Entwicklungsprozess dicht begleitet. Soziales Lernen wird intensiv gefördert. Die Kinder sind untereinander inklusiv.

Die speziellen Förderangebote umfassen Förder- und Therapiearrangements, vielfältige Formen freier Arbeit. Darüber hinaus sind Rituale zur Verständigung und Orientierung im Tagesverlauf für die Schaffung inklusiver Strukturen von großer Bedeutung.

Regelmäßiger Gesprächskontakt schafft die gewünschte und im Sinne der bestmöglichen Entwicklung notwendige Vernetzung zwischen Schule und Elternhaus.

Eltern mit geeigneten Berufen unterstützen den Unterricht oder Schulfeste durch Projekte, Musik etc. Zusätzlich gibt es eine Forscherwerkstatt und eine gut ausgestattete Bibliothek.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Jacob-Muth-Preis (2009).

Qualitätssicherung:

Interne Fortbildungsreihe 4x jährlich und regelmäßige Beratungen durch FachkollegInnen der Förderschule.

Wöchentliche Konferenzen und Beratung der Klassenteams.

Verpflichtende Vorbereitungswoche am Ende der Sommerferien.

Mecklenburg-Vorpommern: Werkstattschule in Rostock

Organisation: Werkstattschule in Rostock Europa- schule		Bundesland: Mecklenburg-Vorpommern									
Bereich: Integrierte Gesamtschule mit gymna- sialer Oberstufe, Grundschule und Kindergarten		Dauer: seit 1998 fortlaufend									
Kontaktperson: Susanne Finke											
Kurzbeschreibung: Das Konzept der Werkstattschule führt verschiedene Reformansätze von Schule zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammen. Integrative Unterrichtsformen, Altersmischungen, Modelle für Individualisierung und Binnendifferenzierung, die Orientierung am Gemeinwesen Schule oder die Öffnung zur Umgebung innerhalb eines Ganztagsbetriebs stehen hier nicht vereinzelt neben-einander, sondern entfalten in ihrer Summe neue Möglichkeiten für eine zeitgemäße Bildung und Erziehung. Die Werkstattschule versteht sich als ein lebendiges Haus des Lernens, das von kultureller Toleranz und friedlichem Miteinander geprägt ist. Übergeordnetes Ziel der schulischen Arbeit ist es, die Schülerinnen und Schüler zu eigenverantwortlichem Lernen, solidarischem Handeln und sinnvollen Formen der Verständigung zu befähigen.											
Zielsetzung: Die Schule arbeitet daran, die Kultur des schulischen Zusammenlebens so zu entwickeln, dass die SchülerInnen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Herkunft, ihrer Hautfarbe, ihrem Migrationshintergrund, ihren Eigenschaften und Zuschreibungen, ihren sexuellen und anderen Orientierungen, ihren sozialen Benachteiligungen, ihrer Behinderung oder ihrer Religion gerechte Chancen auf die Entfaltung ihrer Potenziale haben. Dieser Weg besteht aus dem täglichen Ringen um Achtung und Toleranz.											
AGG-Merkmale:								Zielbereich:		Zielgruppen:	
<i>merkmalübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen
x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Typus der Maßnahme: Diversitysensible Schul- und Qualitätsentwicklung; Inklusionskultur; Methoden der Lehr- und Lernförderung; Lerninhalte; Mitwirkung der Eltern.											
Besonderheiten: Werkstatt- und Projektarbeit, Teamarbeit, Inklusion.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: 1998 Schulgründung als LehrerInnen- und Elterninitiative.						Eingeleitete Schritte: Einführung des Werkstattunterrichts. Teamarbeit. Einstellung von engagierten LehrerInnen, Sozial- und SonderpädagogInnen und (Heil-) ErzieherInnen.					

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Mitarbeit im Projekt Europaschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Mitarbeit im Comeniusprojekt der Europäischen Union, Förderung der Karg-Stiftung.

Ergebnisse:

Hochbegabte SchülerInnen werden gefördert.

Bis Klasse 10 lernen SchülerInnen in heterogenen Gruppen gemeinsam.

Es wurden offene Lernformen in Freiarbeit und Fachunterricht entwickelt.

SchülerInnen setzen sich in Werkstätten und Projekten mit Homophobie und Rassismus auseinander.

Es gibt eine StreitschlichterInnenausbildung.

Familien mit Migrationshintergrund erhalten vielfältige Unterstützung.

SonderpädagogInnen und SozialpädagogInnen arbeiten gemeinsam.

Mehrere hörgeschädigte Kinder konnten erfolgreich integriert werden und haben die Schule erfolgreich abgeschlossen (Mittlere Reife und Abitur).

SchülerInnen engagieren sich bei „Bunt statt Braun“, im Verein „Rat und Tat“, im AsylbewerberInnenheim.

SchülerInnen aus den Jahrgängen 9/10 arbeiten mit SchülerInnen aus der Grundschule oder aus den Jahrgängen 5/6.

Das LehrerInnenteam verständigt sich über Inklusion, besucht Schulen, bildet sich weiter.

SchülerInnen mit mehrfachen Behinderungen oder stärkeren körperlichen Beeinträchtigungen besuchen dank eines persönlichen Budgets die Schule.

Teams aus LehrerInnen und HeilerzieherInnen arbeiten in einer Stammgruppe.

Ein erstes schwerbehindertes Kind schafft das Abitur.

Die Schule ist ein offenes Haus für GastschülerInnen.

In jedem Schulhalbjahr gibt es eine Phase der Werkstattarbeit. Sie umfasst einen zeitlichen Rahmen von ca. vier Wochen. Der normale Rhythmus von Stammgruppen- und Kursunterricht wird für die Arbeit an einem gemeinsamen Thema aufgebrochen. Fachübergreifendes Arbeiten ist ein wesentliches Merkmal jeder Werkstatt. Das Thema, z. B. „Bauen, Wohnen, Leben – früher und heute“ oder „Die Ostsee - unser Meer“, wird aus der Sicht der einzelnen Unterrichtsfächer/Wissenschaften erschlossen. Ziel ist es, Stück für Stück zu einem umfassenden Gesamtbild des Werkstattthemas zu kommen. Dazu stehen den SchülerInnen Materialien zum selbstständigen Arbeiten zur Verfügung, die von den LehrerInnen gemeinsam erarbeitet wurden. Eine Werkstattzeit ist geprägt von begleitenden Aktionen wie Exkursionen, Gastvorträgen, Ausstellungen u. ä. Sie endet in der Regel mit einer mehrtägigen Projektphase, in der die SchülerInnen sich intensiv mit einem ausgewählten Spezialgebiet des Werkstattthemas beschäftigen. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden zum Abschluss der Werkstatt öffentlich präsentiert.

Nordrhein-Westfalen: Schule ohne Jahrgangswiederholung bis 9. Klasse

Organisation: Erich Kästner Schule Bochum				Bundesland: Nordrhein-Westfalen				
Bereich: Gesamtschule				Dauer: fortlaufend				
Kontaktperson: Walter Bald								
Kurzbeschreibung: Die Erich Kästner Schule ist eine Ganztagschule, die an vier Tagen der Woche bis in den Nachmittag reicht (Sekundarstufe I: 15.30 Uhr). Sie bekennt sich zu ihrem Auftrag, Kinder nicht nur zu unterrichten, sondern auch zu erziehen und ihnen bei sozialen Problemen zu helfen. Deshalb arbeitet sie eng mit den Eltern auf der Grundlage einer Erziehungsvereinbarung zusammen.								
Zielsetzung: Individuelle Förderung; eigenverantwortliches Lernen; schulische Qualitätsentwicklung; Integration und Verständigung der SchülerInnen untereinander.								
AGG-Merkmale:							Zielbereich:	Zielgruppen:
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	SchülerInnen, Eltern
x	x	x	x				x	
Typus der Maßnahme: Diversitysensible Schul- und Qualitätsentwicklung; Inklusionskultur; Methoden der Lehr- und Lernförderung; Lerninhalte.								
Besonderheiten: Enge Zusammenarbeit mit den Eltern auf Basis einer Erziehungsvereinbarung.								
Umsetzung:								
Beteiligte AkteurInnen: IFAK (Verein für interkulturelle Kinder- und Jugendhilfe – Migrationsarbeit), vor allem im Freizeitbereich; IBFS-Chancenwerk (Interkultureller Bildungs- und Förderverein für Schüler und Studenten) – Förderarbeit am Schulrand.								
Ergebnisse: Durch individuelle Fördermaßnahmen werden leistungsschwächere SchülerInnen gestützt und leistungsstärkere gefordert und gefördert. Diversity-Aspekte wie ethnische Herkunft, Religionszugehörigkeit werden dabei berücksichtigt. Die SchülerInnen erhalten die Zeit für ihre individuelle Entwicklung, die sie benötigen. Bis zur 9. Klasse werden die Laufbahnen offengehalten, es gibt kein Sitzenbleiben und jeder Abschluss bleibt möglich. Die LehrerInnen einer Jahrgangsstufe kooperieren in Jahrgangsteams eng miteinander. Jede Klasse wird durch zwei KlassenlehrerInnen betreut. Kooperatives Lernen wird favorisiert, d. h. fachliches sowie soziales Lernen werden miteinander verbunden. So wird die Arbeit der Grundschule fortgesetzt, das gemeinsame Lernen steht im Vordergrund. Die Integration und Verständigung der SchülerInnen untereinander wird als eine der wichtigsten Aufgaben der Bildungsarbeit verstanden.								
Indikatoren für bewährtes Verfahren:								
Audit/Preis: Preisträger Deutscher Schulpreis (2012). Berufswahl-SIEGEL „Schule mit vorbildlicher Berufsorientierung“; „Gute gesunde Schule“(Preisträger 2008-2010, 2012). Schule ohne Rassismus - Schule mit Courage.								
Evaluierung: Qualitätsanalyse durch eine Kommission des Schulministeriums. Jährliche IQUES-Evaluation als BuG-Schule (Bildung und Gesundheit).								

Nordrhein-Westfalen: Eine Schule für Alle

Organisation: Grundschule Berg Fidel Münster Bereich: Grundschule Kontaktperson: Dr. Reinhard Stähling		Bundesland: Nordrhein-Westfalen Dauer: fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Die Schule versteht sich als „Schule für alle“, die die Vielfalt ihrer heterogenen Schülerschaft aus etwa 30 verschiedenen Nationen als Chance begreift. Kinder mit besonderen – auch sonderpädagogischen – Förderbedarfen lernen in einem Klima der Wertschätzung und gegenseitiger Akzeptanz. Ihre Lern- und Persönlichkeitsentwicklung wird von multiprofessionell zusammengesetzten Teams intensiv begleitet. Je nach individuellem Bedarf haben die SchülerInnen Zeit für die Entwicklung, z. B. durch einen längeren Verbleib in der Schuleingangsphase. Der Schulalltag ist durch wertschätzenden Umgang und eine lernförderliche Atmosphäre, Altersmischung und Individualisierung, Engagement und Kooperation getragen.											
Zielsetzung: Als inklusive Ganztagschule im sozialen Brennpunkt will die Schule mit altersgemischten Klassen, individueller Förderung, einem rhythmisierten Schultag und multiprofessionellen Teams der Vielfalt der Kinder gerecht werden.											
AGG-Merkmale:			Zielbereich:	Zielgruppen:							
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, Eltern, PädagogInnen
x	x	x		x			x			x	
Typus der Maßnahme: Diversitysensible Schul- und Qualitätsentwicklung; Inklusionskultur; Methoden der Lehr- und Lernförderung; Lerninhalte.											
Besonderheiten: Ein von den Kindern erarbeitetes Regelwerk, dessen Einhaltung konsequent eingefordert wird.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule befindet sich in einem Stadtteil mit einem hohen Anteil an Familien mit Zuwanderungsgeschichte und Kindern aus sozial benachteiligten Familien. Die vielfältige Schülerschaft aus dem Einzugsgebiet der Schule führte zur Entwicklung eines Schulkonzepts, das allen SchülerInnen gerecht werden sollte.						Eingeleitete Schritte: Entwicklung des Teamkonzepts und des individualisierten Lernens. Entwicklung eines Inklusionskonzepts. Sukzessive Einführung von Arbeitsgemeinschaften. 2000: Angebot heilpädagogisches Reiten. 2002: Einführung der Altersmischung der Jahrgänge 1–4.					
Umsetzung:											
Beteiligte AkteurInnen: Vernetzung mit verschiedenen Partnern innerhalb des Stadtteils und der Stadt Münster.						Finanzierung: Stadt Münster.					
Förderliches: Jedes Kind aus dem Wohnumfeld wird aufgenommen, keines wird auf eine Sonderschule überwiesen.						Stolpersteine: Die Schule bemüht sich um die Weiterführung ihrer Arbeit bis zum Schulabschluss. Aber: Das Schulsystem in Deutschland ist so gebaut, dass eine Grundschule in der Regel nicht bis zum Schulabschluss führt. Eine Elterninitiative kämpft seit Jahren für eine Schule Berg Fidel von 1-13.					

Ergebnisse:

Grundlage für das Gelingen der pädagogischen Arbeit ist das Teamkonzept der Schule: Multiprofessionell zusammengesetzte Teams, bestehend aus Grundschullehrkräften, Sonder- und SozialpädagogInnen, ErzieherInnen. Dazu gehören außerdem wechselseitige Hospitationen.

Die Schule fühlt sich dem Prinzip des Gender Mainstreaming verpflichtet. Die Berücksichtigung der Gleichwertigkeit von Männern und Frauen, von Jungen und Mädchen mit ihren unterschiedlichen Interessen in ihren Lebenssituationen ist im Schulkonzept mit folgenden Zielen verankert: Bestellung einer Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen, Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede bei der Auswahl von Unterrichtsinhalten, Schulbüchern und Unterrichtsmaterialien, Verwendung geschlechtergerechter Unterrichtsmethoden, wie z. B. Rollenspiele oder Gestalten. In durchgängig altersgemischten Lerngruppen (Jahrgangsstufen 1-4 in Ganztags- und Vormittagsklassen) wird die Persönlichkeitsentwicklung der SchülerInnen gefördert.

Die Kinder fühlen sich von Anfang an wechselseitig füreinander verantwortlich und gegenseitiges Helfen ist selbstverständlich. Das selbstständige Lernen und Handeln der Kinder findet insbesondere im Rahmen der offenen Unterrichtsformen statt, in denen die Lehrkräfte und weiteren Teammitglieder die Rolle des Lernbegleiters übernehmen.

Die Schule fördert ein soziales Klima innerhalb der Schule, das maßgeblich geprägt wird durch die gewaltpräventive Arbeit der Schule und ein von den Kindern erarbeitetes Regelwerk, dessen Einhaltung konsequent eingefordert wird. Mit Hilfe des wöchentlichen Klassenrats lernen die Kinder, ihre Probleme eigenständig zu lösen.

Die Kinder sind durch die Schülervertretungen an den Schulprozessen in hohem Maße beteiligt. Auch die Eltern sind darin einbezogen.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Praxispreis des Grundschulverbandes „Demokratie lernen“, für den Klassenrat(2002).

Preisgekrönter Dokumentarfilm: „Berg Fidel – Eine Schule für alle“ 2012. Er läuft seit Herbst 2012 deutschlandweit in den Kinos.

Praxis-Kongress „Berg Fidel 1-13“ als Vorbereitungs- und Gründungskongress mit internationalen Praxis-Experten für Inklusion.

Qualitätssicherung:

Mitglied im Schulverbund „Blick über den Zaun“. Externe ExpertInnen in den Prozess der Schulentwicklungs- und Schulprogrammarbeit einbinden.

Arbeitskreis Schulentwicklung erarbeitet gemeinsam mit der Schulleitung Konzepte.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Pädagogische Arbeitsformen wie Altersmischung, Integration, Klassenrat, Schülerrat, Freie Arbeit, Projektwochen, Arbeit in festen Teams.

Evaluierung:

Qualitätsanalyse NRW.

Laut Schulprogramm werden die im Arbeitsplan vereinbarten Ziele jährlich einmal durch eine Evaluationsmaßnahme überprüft.

andere:

Der Schulleiter Reinhard Stähling ist Fachautor zum Thema Inklusion.

Nordrhein-Westfalen: Mehr Chancengleichheit durch besondere Aufnahmebedingungen

Organisation: Oberstufen-Kolleg Bielefeld Bereich: (Experimentelle) gymnasiale Oberstufe Kontaktperson: Dr. Jutta Obbelode		Bundesland: Nordrhein-Westfalen Dauer: fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Das Oberstufen-Kolleg ist eine Versuchsschule des Landes Nordrhein-Westfalen, die als Ganztagschule von rund 600 SchülerInnen besucht wird. Seine Bildungsgänge führen in drei Jahren zur allgemeinen Hochschulreife. Als Versuchsschule entwickelt, erprobt und erforscht das Oberstufen-Kolleg neue Lehr- und Lernformen. Eine Besonderheit sind die Aufnahmebedingungen: Es werden bis zu 50 Prozent (derzeit etwa 40 Prozent) Bewerberinnen und Bewerber ohne formale Zugangsberechtigung („Qualifikationsvermerk“) für die gymnasiale Oberstufe aufgenommen. Viele SchülerInnen kommen von unterschiedlichen Schulformen, weisen nicht-lineare Bildungsgänge auf und/oder haben eine Zuwanderungsgeschichte.											
Zielsetzung: Individuelle Begleitung junger Erwachsener auf dem Weg zum Abitur mit Hilfe eines differenzierten Diagnose-, Förder- und Beratungssystems; vertikale Öffnung des Schulsystems; Chancengleichheit durch das Aufnahmeverfahren.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Menschen im Alter bis 25 Jahre, auch ohne die formalen Voraussetzungen für die allgemeine Hochschulreife; eine Bewerbung ist auch möglich, wenn ein Hauptschulabschluss erworben wurde und entweder eine abgeschlossene Berufsausbildung oder mindestens 3 Jahre Berufstätigkeit vorliegen.
x	x	x	x	x			x	x		x	
Typus der Maßnahme: Zugangsmechanismen; gemeinsames Lernen von Jugendlichen mit unterschiedlichen Herkünften, Leistungsprofilen, Begabungen und Persönlichkeiten; individuelle Förderung; kulturell vielfältige Zusammensetzung des Kollegiums.											
Besonderheiten: BewerberInnen ohne die formale Zugangsberechtigung werden im Rahmen von Auswahlgesprächen zur Oberstufe zugelassen.											
Hintergrund: Die kulturelle Heterogenität der Gesellschaft wird zugleich als Bedingung und Chance des Lernens betrachtet. Kernelement ist das Aufnahmeverfahren des Oberstufen-Kollegs. Die Versuchsschule experimentiert seit ihrer Gründung im Jahre 1974 mit unterschiedlichen Varianten der Aufnahme und pädagogischen Diagnose. Bis zu Beginn der 1990er Jahre wurde die Aufnahme nach einem besonderen Sozialschlüssel geregelt. Nach der Einführung eines fakultativen Beratungsgesprächs im Jahr 1993 wird seit 1997 ein obligatorisches Auswahlgespräch mit allen BewerberInnen durchgeführt.											

Umsetzung:

Die 30- bis 45-minütigen Auswahlgespräche werden von einer Arbeitsgruppe (AG) organisiert und koordiniert. Die AG besteht aus einem bis zwei Lehrenden, mehreren SchülerInnen sowie technisch-administrativen MitarbeiterInnen. Die Auswahlgespräche selbst werden von einer Aufnahmekommission, bestehend aus einer bzw. einem Lehrenden und einer Schülerin/einem Schüler durchgeführt.

Das Aufnahmeverfahren ist gleichzeitig Lerngegenstand in der Projektphase für SchülerInnen der Jahrgangsstufen 12 und 13. Die Arbeit im „Aufnahme-Projekt“ besteht aus ca. neun Vorbereitungs-, Reflexions- und Nachbereitungssitzungen, Vorbereitung (Sichtung der Bewerbungsunterlagen) und Durchführung von ca. 20 Aufnahmegesprächen, Mitarbeit am „Empfangstisch“ für BewerberInnen, Abgabe des „Reflexionsberichts“.

Durch das in der Aufnahmeordnung des Oberstufen-Kollegs fixierte Verfahren ist die AG-Aufnahme institutionell fest verankert.

Im Aufnahmeverfahren werden die Individualität, Interessen und bisherigen Schulerfahrungen der BewerberInnen betrachtet. Die BewerberInnen präsentieren sich mit einem selbst erstellten Produkt (z. B. gelungene Schularbeit, Werkstück etc.). Ferner zählen das Engagement und die Motivation für eine Ausbildung am Oberstufen-Kolleg, die individuellen Vorstellungen zu den gewählten Studienfächern, schulische Stärken und Schwächen, sprachliche Fähigkeiten, andere Schwerpunkte (z. B. außerschulische Aktivitäten) sowie sonstige Qualifikationen (z. B. Berufserfahrung).

Mit der abschließenden Einstufung wird den BewerberInnen der Besuch des Oberstufen-Kollegs entweder „besonders“ oder „mit Einschränkungen“ empfohlen bzw. davon abgeraten. So erhalten die BewerberInnen eine Orientierung über ihre Stärken und Schwächen. Die Ausgewählten werden anschließend zu einem Diagnostest eingeladen, in dem ihre Vorkenntnisse in Deutsch, Mathematik und der fortzuführenden Fremdsprache diagnostiziert werden. Auf dieser Basis wird entschieden, ob „Brückenkurse“ (d. h. Kurse zum Ausgleich partieller Defizite) in bestimmten Bereichen besucht werden müssen.

Im Sinne einer Flexibilisierung von Bildungswegen besteht außerdem die Möglichkeit des Quereinstiegs in 11.2 und 12.1.

Ergebnisse:

Ausbildungserfolg der Jahrgänge 2004-2009 zeigt, dass über die Hälfte (59 Prozent) der SchülerInnen ohne Qualifikationsvermerk erfolgreich abschließen.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Qualitätssicherung:**

Schulstatistische Analysen und schulnahe Forschungsprojekte.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Regelmäßige interne und externe Evaluation.
Transfer: Publikationen, Fortbildungen.

Evaluierung:

Peer Reviews, externe Beforschung, Selbstevaluation.

Nordrhein-Westfalen: Menschen begleiten und stärken

Organisation: Erich Kästner Realschule Gladbeck - EKR		Bundesland: Nordrhein-Westfalen											
Bereich: Realschule		Dauer: fortlaufend											
Kontaktperson: Gerd Weggel													
<p>Kurzbeschreibung: Die Erich Kästner Realschule ist eine Ganztagschule, die an vier Tagen der Woche bis in den Nachmittag reicht (Sekundarstufe I: 15.05 Uhr). Sie bekennt sich zu ihrem Auftrag, Kinder nicht nur zu unterrichten, sondern auch zu erziehen und ihnen bei sozialen Problemen zu helfen. Deshalb arbeitet sie eng mit den Elternhäusern auf der Grundlage einer Erziehungsvereinbarung zusammen.</p> <p>Durch individuelle Fördermaßnahmen werden schwächere SchülerInnen gestützt und stärkere gefordert. Die SchülerInnen erhalten die Zeit für individuelle Entwicklung, die sie brauchen. Bis zur 9. Klasse werden die Laufbahnen offengehalten, es gibt kein Sitzenbleiben und jeder Abschluss bleibt möglich.</p> <p>Die LehrerInnen einer Jahrgangsstufe kooperieren eng miteinander. Zum großen Teil werden die Klassen durch zwei KlassenlehrerInnen betreut. Kooperatives Lernen wird favorisiert, d. h. fachliches sowie soziales Lernen werden miteinander verbunden.</p> <p>Die Integration und Verständigung der SchülerInnen untereinander wird als eine der wichtigsten Aufgaben der Bildungsarbeit verstanden.</p>													
<p>Zielsetzung: Individuelle Förderung; Berufswahlorientierung; MINT; Lernzeitgarantie; Partizipation der SchülerInnen; Schulentwicklung gemeinsam gestalten; Integration und Verständigung der SchülerInnen untereinander.</p>													
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:				
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, Eltern, LehrerInnen		
x	x	x					x			x			
<p>Typus der Maßnahme: Diversitysensible Schul- und Qualitätsentwicklung; Inklusionskultur; individuelles Lernen ermöglicht, Methoden der Lehr- und Lernförderung; Lerninhalte; intensive Elternarbeit.</p> <p>Besonderheiten: Individuelle Förderung durch Erziehungsvereinbarung, Betreuung der Klassen durch zwei KlassenlehrerInnen, kein Sitzenbleiben, Zusammenarbeit mit Universitäten.</p>													
<p>Hintergrund:</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule befindet sich in einem Stadtteil mit einem hohen Anteil an Familien mit Zuwanderungsgeschichte und Kindern aus sozial benachteiligten Familien. Das Schulkonzept zielt daher darauf ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> mehr Chancengleichheit zu schaffen, Partizipation zu fördern, Verantwortung zu fordern und Schule als Lebensraum zu verstehen. </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p>Eingeleitete Schritte: Alle sechs Wochen tagt die Steuerungsgruppe; Lernende, Eltern und Lehrende sind gleichberechtigte PartnerInnen auf Augenhöhe.</p> <p>Regelmäßige interne und externe Evaluation.</p> <p>Einbindung von Studierenden der Universität Duisburg/Essen im Rahmen des Projektes „Indive“.</p> <p>Abschaffung des Schulgongs, 65-Min.-Taktung, Öffnung der Schulräume für die SchülerInnen auch während der Pausen.</p> <p>Intensivierung kooperativer Lern- und Arbeitsformen.</p> </td> </tr> </table>												<p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule befindet sich in einem Stadtteil mit einem hohen Anteil an Familien mit Zuwanderungsgeschichte und Kindern aus sozial benachteiligten Familien. Das Schulkonzept zielt daher darauf ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> mehr Chancengleichheit zu schaffen, Partizipation zu fördern, Verantwortung zu fordern und Schule als Lebensraum zu verstehen. 	<p>Eingeleitete Schritte: Alle sechs Wochen tagt die Steuerungsgruppe; Lernende, Eltern und Lehrende sind gleichberechtigte PartnerInnen auf Augenhöhe.</p> <p>Regelmäßige interne und externe Evaluation.</p> <p>Einbindung von Studierenden der Universität Duisburg/Essen im Rahmen des Projektes „Indive“.</p> <p>Abschaffung des Schulgongs, 65-Min.-Taktung, Öffnung der Schulräume für die SchülerInnen auch während der Pausen.</p> <p>Intensivierung kooperativer Lern- und Arbeitsformen.</p>
<p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule befindet sich in einem Stadtteil mit einem hohen Anteil an Familien mit Zuwanderungsgeschichte und Kindern aus sozial benachteiligten Familien. Das Schulkonzept zielt daher darauf ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> mehr Chancengleichheit zu schaffen, Partizipation zu fördern, Verantwortung zu fordern und Schule als Lebensraum zu verstehen. 	<p>Eingeleitete Schritte: Alle sechs Wochen tagt die Steuerungsgruppe; Lernende, Eltern und Lehrende sind gleichberechtigte PartnerInnen auf Augenhöhe.</p> <p>Regelmäßige interne und externe Evaluation.</p> <p>Einbindung von Studierenden der Universität Duisburg/Essen im Rahmen des Projektes „Indive“.</p> <p>Abschaffung des Schulgongs, 65-Min.-Taktung, Öffnung der Schulräume für die SchülerInnen auch während der Pausen.</p> <p>Intensivierung kooperativer Lern- und Arbeitsformen.</p>												

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Lernende (SchülerInnen, Klassen- und LernpatInnen, SchulsanitäterInnen, SporthelferInnen, StreitschlichterInnen, VertreterInnen des Jugendrates, der Stadtbildungskonferenz, der Bezirksschülervertretung, RepräsentantInnen der Schule), Eltern, Lehrende.

Externe KooperationspartnerInnen aus den Bereichen Wirtschaft und Kultur.

Zusammenarbeit mit der Universität Duisburg/Essen im Rahmen des Projektes „Indive“.

Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Dortmund (Erhebung empirischer Daten bezüglich der Bausteine der individuellen Förderung).

Ergebnisse:

Der Umgang mit Vielfalt gehört zum Selbstverständnis dieser Schule, wobei jedes einzelne Kind in den Blick genommen und seinen Stärken und Schwächen entsprechend individuell gefördert wird. Die Schule will ein Ort sein für mehr Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit. Seit Jahren erfreut sie sich steigender Anmeldezahlen.

Die Lehrenden verstehen sich in erster Linie als LernbegleiterInnen, die junge Menschen in ihrer Entwicklung stärken. Dabei ist Offenheit für Neues wichtig und sich immer wieder neu an den Kriterien für eine gute Schule zu messen.

Die SchülerInnen werden zum selbstbestimmten und verantwortungsbewussten Leben und Lernen ermutigt und befähigt. Durch die Partizipationskultur werden die jungen Menschen ganz bewusst in Schulentwicklungsprozesse eingebunden, gemeinsam werden Ideen und Perspektiven entwickelt und umgesetzt. Die Schule versteht sich als „Haus des Lernens & Lebens“, das sich stets an die veränderten Lebensbedingungen der Kinder anpasst.

Im Idealfall stellt die Schule für die Kinder und Jugendlichen einen Lebensraum dar, in dem sie den Großteil ihres Tages gern verbringen, der sie neugierig macht und zum Lernen motiviert.

Den Weg gehen Lernende, Lehrende und Eltern gemeinsam. Ganz bewusst ist dieser Weg ohne „Start“ und „Ziel“ gestaltet, um deutlich zu machen, dass er nicht erst mit der Einschulung beginnt und mit dem Tag der Entlassung endet. Das Kind wird in den Mittelpunkt des pädagogischen Handelns gestellt, mit seinen Stärken und Schwächen angenommen, sechs Jahre lang auf seinem Lebensweg begleitet und insbesondere auf die „Zeit nach der Zeit bei uns“ vorbereitet. Gerade für SchülerInnen, die im Elternhaus nicht immer die notwendige Unterstützung erhalten können, ist das Gefühl, angenommen und begleitet zu werden, von großer Bedeutung. Dementsprechend bilden die individuelle Förderung, die Berufsorientierung und der MINT-Zweig die drei Profilschwerpunkte dieser Schule.

Die Schulentwicklung wird gemeinsam gestaltet. Im Rahmen eines gemeinsam entwickelten Schulvertrages bekennen sich Lernende, Eltern und Lehrende per Unterschrift gleichermaßen zu ihren Rechten und Pflichten im Sinne einer gelingenden Schulgemeinschaft.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis:

Gütesiegel „Individuelle Förderung“ (2007).

Hervorragendes Ergebnis bei der Qualitätsanalyse (2008).

Nominierung für den Deutschen Schulpreis (2010).

Berufswahl-SIEGEL „Schule mit vorbildlicher Berufsorientierung“ (2011).

MINT-REALschule (2011).

Ehrung durch die Ministerpräsidentin Hannelore Kraft als eine der herausragenden Schulen des Landes (2012).

Schule ohne Rassismus - Schule mit Courage.

Qualitätssicherung:

Steuerungsgruppe.

Arbeitskreise.

Fachkonferenzen.

Interne und externe Evaluation.

Lernstandserhebungen.

Parallelarbeiten.

Interne und externe Hospitationen.

Fortbildungen.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Transferschule zum Thema „Schule im Ganztag gemeinsam gestalten“.

Präsentationen bei Workshops, Vorträgen, Bildungskongressen, Fortbildungsveranstaltungen.

Interne und externe Hospitation als Impulsgeber für andere Schulen und als hilfreiches Instrument für die eigene Schulentwicklung.

Evaluierung:

Qualitätsanalyse durch eine Kommission des Schulministeriums.

Zusammenarbeit mit Universitäten.

Saarland: Eine Bildungseinrichtung für Gleichstellung ohne Gleichmachung

Organisation: Beruftsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)		Bundesland: Saarland									
Bereich: Berufliche Aus- und Weiterbildung, überbetrieblich		Dauer: seit 2011									
Kontaktperson: Karin Meißner											
Kurzbeschreibung:											
<p>Der Bildungsträger bfw-Unternehmen für Bildung hat eine Fachstelle für Antidiskriminierung und Diversity eingerichtet. Unter dem Dach der Fachstelle werden Projekte entwickelt und umgesetzt, Beratung und Organisationsentwicklung durchgeführt sowie Fortbildungen angeboten. Alle Aktivitäten dienen der Professionalisierung im diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt. Schwerpunkte sind Berufsbildung, pädagogische Handlungsfelder und Verwaltungen. Auch in den Bildungsmaßnahmen der bfw-Bildungsstätte Saarbrücken werden Antidiskriminierung und Diversity als Querschnittsthemen berücksichtigt.</p> <p>Das Fortbildungsangebot umfasst Schulungen und Coaching zum diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt in Pädagogik, Bildung und Arbeitsmarkt und richtet sich auch an Unternehmen und Verwaltung. Das eigene Lehrpersonal wird ebenfalls qualifiziert. Parallel zu diesen Aktivitäten koordiniert die Fachstelle die Vernetzung regionaler AkteurInnen der Antidiskriminierungsarbeit und -beratung.</p>											
Zielsetzung:											
<p>Die Aktivitäten haben den diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt in professionellen Handlungsfeldern zum Ziel. Vielfalt als Phänomen sowie der Umgang damit werden als Themen in den jeweiligen beruflichen Handlungsfeldern etabliert, um die Mechanismen von Ausgrenzungen und Benachteiligung sichtbar zu machen. In allen Maßnahmen und Beratungen geht es darum, Stereotype und Vorurteile zu erkennen und zu hinterfragen, um ein differenziertes Verhalten im Umgang mit Unterschieden und Anderssein zu ermöglichen bzw. zu fördern.</p> <p>Der Ansatz ist mehrdimensional. Neben den Diversity-Merkmalen aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ist auch die soziale Herkunft als wichtiger Aspekt einbezogen, d. h. dass auch prekäre Lebensverhältnisse von Teilnehmenden als Einflussmerkmal berücksichtigt sind.</p> <p>Strukturelle Aspekte, die zu Benachteiligungen und Ausgrenzungen führen, werden thematisiert. So soll grundlegenden Ursachen von Ausgrenzung entgegengewirkt und Chancengleichheit und Partizipation aller gefördert werden.</p> <p>Methoden: Selbsterfahrung und Aha-Erlebnisse ermöglichen, Hintergrundwissen zu Diskriminierungsstrukturen und -prozessen vermitteln, Handlungsoptionen erarbeiten. AusbilderInnen, DozentInnen, PädagogInnen und andere Beschäftigte werden zum diskriminierungsfreien Umgang mit ihren TeilnehmerInnen qualifiziert und bei der Umsetzung begleitet. Auf Leitungsebene werden institutionsspezifische Diversity-Strategien entwickelt.</p>											
AGG-Merkmale:											
								Zielbereich:		Zielgruppen:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	<p>Intern: Beschäftigte des bfw - Unternehmen für Bildung.</p> <p>Extern: Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und freie Träger aus Pädagogik und Bildung.</p>
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Typus der Maßnahme:											
Diversitysensible Entwicklung der Bildungseinrichtung nach innen; Sensibilisierung des Personals sowie der Schulungsteilnehmenden für Diversity und Antidiskriminierung; Beschwerdestelle.											
Besonderheiten:											
Fachstelle für Antidiskriminierung und Diversity, Antidiskriminierung und Diversity sind Querschnittsthemen, Professionalisierung zum diskriminierungsfreien Umgang.											

Hintergrund:**Anlass und Entstehung der Maßnahme:**

Die Idee für eine Fachstelle erwuchs aus langjähriger Projektarbeit im Themenfeld „Diversity und Antidiskriminierung“. Anlass war die Wahrnehmung, dass die Relevanz des Themas im Bereich der beruflichen Bildung unterschätzt wird.

Eingeleitete Schritte:

Zunächst Projektarbeit, dann Aufbau der Fachstelle.

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

bfw - Unternehmen für Bildung.

Finanzierung:

Projektfinanzierung (XENOS, TFKS).

Förderliches/Stolpersteine:

Zunächst war und ist es schwierig, innerhalb von Strukturen (intern und extern) die Relevanz der Thematik für den institutionellen Alltag zu vermitteln. Hinzu kommt, dass mit der thematischen Auseinandersetzung immer auch die Bereitschaft verbunden sein muss, bisherige Selbstverständlichkeiten (Haltungen, Methoden und Strukturen) zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern.

Ergebnisse:

Intern wurden durch die Schulungen der AusbilderInnen und pädagogischen MitarbeiterInnen Antidiskriminierung und Diversity als Querschnittsthemen in den Maßnahmen verankert. Dies wirkt sich aus auf deren Umgang mit heterogenen Gruppen und infolgedessen auf das Gruppen-Klima.

Ablesbar ist das z. B. an einem konstruktiven Umgang mit Konflikten und der Thematisierung von Ausgrenzung und Diskriminierungserfahrungen. Die Kommunikation nach außen – Flyer, Ausschreibungen – ist multiperspektivisch. Es gibt eine kontinuierliche Kooperation mit dem lokalen Jobcenter Saarbrücken zum Themenfeld (Schulungen, Coachings). Durch die Koordinierungsarbeit der Fachstelle hat sich im Saarland eine breite Vernetzungsstruktur zum Themenfeld entwickelt, die gesellschaftspolitisch agiert, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und vernetzte Antidiskriminierungsberatung anbietet.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Sicherung der Nachhaltigkeit:**

Die Umsetzung der Projekte und Fortbildungen wird strukturell und methodisch begleitet durch Beratung, Coaching.

Sachsen: Kooperation für Toleranz und gegen Gewalt

Organisation: Arbeitsgruppe Extremismusprävention des Kriminalpräventiven Rates der Stadt Leipzig Bereich: alle Schultypen Kontaktperson: Berit Lahm		Bundesland: Sachsen Dauer: fortlaufend seit 2006											
Kurzbeschreibung: Am Wettbewerb „Schule der Toleranz“ beteiligen sich Bildungseinrichtungen mit Projekten/Maßnahmen gegen Diskriminierung, Extremismus und Gewalt. Das Zertifikat erhalten Schulen, wenn die Projekte (1) eingebettet sind in einen größeren Rahmen und die Ergebnisse ihren Niederschlag in der Schulentwicklung und im Programm der Schule finden; (2) möglichst viele SchülerInnen erreicht werden und sich aktiv beteiligen; (3) der Transfer gesichert ist, z. B. durch externe PartnerInnen; (4) die Schulen in der Öffentlichkeit präsent sind.													
Zielsetzung: Der Wettbewerb bietet Anregungen für Schulen zur Gestaltung eines gewalt- und diskriminierungsfreien Lernumfelds. Ziel ist es, Gewalt und Fremdenfeindlichkeit in der Schule vorzubeugen sowie Toleranz und Demokratieverständnis zu fördern. Im Projekt werden konkrete Lösungsalternativen aufgezeigt.													
AGG-Merkmale:			Zielbereich:	Zielgruppen:									
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Bildungseinrichtungen, die ein Projekt zu den genannten Themenfeldern konzipiert und durchgeführt haben; z. B. alle Grund-, Mittel-, Förder-, Berufsschulen, Gymnasien und freie Schulen, Horte und Kitas.		
x	x	x	x	x				x		x			
Typus der Maßnahme: Maßnahmen/Projekte in Schulen, die auf Gestaltung des Lernumfelds, Entscheidungsstrukturen und Partizipation, Mediations- und Konfliktlösungsprogramme ausgerichtet sind.													
Besonderheiten: Zertifizierung von Bildungseinrichtungen.													
Hintergrund: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die AG Extremismusprävention stellt eine fehlende Sensibilität für Rassismus und Diskriminierung fest. Das bereits existierende Programm „Schule ohne Rassismus“ wurde von den Leipziger Schulen nicht angenommen, da die Schulen auf diesem Feld keinen Handlungsbedarf erkannten. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Aufklärung und Grundsensibilisierung für Rassismus. </td> </tr> </table>												Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die AG Extremismusprävention stellt eine fehlende Sensibilität für Rassismus und Diskriminierung fest. Das bereits existierende Programm „Schule ohne Rassismus“ wurde von den Leipziger Schulen nicht angenommen, da die Schulen auf diesem Feld keinen Handlungsbedarf erkannten.	Eingeleitete Schritte: Aufklärung und Grundsensibilisierung für Rassismus.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die AG Extremismusprävention stellt eine fehlende Sensibilität für Rassismus und Diskriminierung fest. Das bereits existierende Programm „Schule ohne Rassismus“ wurde von den Leipziger Schulen nicht angenommen, da die Schulen auf diesem Feld keinen Handlungsbedarf erkannten.	Eingeleitete Schritte: Aufklärung und Grundsensibilisierung für Rassismus.												
Umsetzung: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Beteiligte AkteurInnen: Polizeidirektion Leipzig, Jugendamt (Fachstelle Extremismus- und Gewaltprävention), Ordnungsamt. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Finanzierung: Fördermittel „Weltoffenes Sachsen“, Sponsoren. </td> </tr> </table> Förderliches/Stolpersteine: Die Beteiligung am Programm „Schule ohne Rassismus“ fiel in Leipzig sehr gering aus. Schulen gaben an, keine Probleme zu haben.												Beteiligte AkteurInnen: Polizeidirektion Leipzig, Jugendamt (Fachstelle Extremismus- und Gewaltprävention), Ordnungsamt.	Finanzierung: Fördermittel „Weltoffenes Sachsen“, Sponsoren.
Beteiligte AkteurInnen: Polizeidirektion Leipzig, Jugendamt (Fachstelle Extremismus- und Gewaltprävention), Ordnungsamt.	Finanzierung: Fördermittel „Weltoffenes Sachsen“, Sponsoren.												

Ergebnisse:

Viele Schulen, die sich einmal beteiligt haben und ausgezeichnet wurden, bewerben sich regelmäßig. An einigen beteiligten Schulen ist das Thema ein Schwerpunkt der Schule geworden. Eine detaillierte Ergebnisaufstellung und -auswertung liegt jedoch nicht vor.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Sicherung der Nachhaltigkeit:**

Durch die Vergabekriterien ist gewährleistet, dass die Maßnahmen an den Schulen in die Schulentwicklung eingebettet sind und nicht nur temporär umgesetzt werden.

Ausweitung des Wettbewerbs auf Kitas.

Sachsen: Schule der Toleranz

Organisation: Franz-Mehring-Grundschule Leipzig Bereich: Grundschule Kontaktperson: Frau Nowotny		Bundesland: Sachsen Dauer: fortlaufend											
Kurzbeschreibung: Die Franz-Mehring-Grundschule ist eine Ganztagschule mit derzeit 317 SchülerInnen. Sie erhielt 2011 das Zertifikat „Schule der Toleranz“. Die Zertifizierung erfolgte aufgrund des Schulkonzepts, das unter dem Motto „Vielfalt statt Einfalt“ ein ganzheitliches Herangehen beinhaltet. Das europaaorientierte, interkulturelle Bildungsprofil der Schule zielt auf das frühe Erlernen von Sprachen sowie auf die Förderung interkultureller Kompetenzen bei den SchülerInnen ab. Durch ein breites Angebot an Lerninhalten und Projektaktivitäten bietet die Schule individuelle Entfaltungsmöglichkeiten für die SchülerInnen. Eigene Stärken erkennen und fördern als Voraussetzung der eigenen Wertschätzung und der Wertschätzung anderer steht dabei im Mittelpunkt. Insgesamt zielen die Projektaktivitäten darauf ab, Gewalt und Fremdenfeindlichkeit vorzubeugen sowie Toleranz und Demokratieverständnis zu fördern. In den monatlichen Treffen des „Kindergremiums“ beteiligen sich die Kinder an der thematischen und räumlichen Gestaltung der Schule.													
Zielsetzung: Wertschätzendes Lernumfeld schaffen; Mitwirkung der Lernenden ermöglichen; durch ein breit gefächertes Angebot individuelles Lernen ermöglichen.													
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:										
<i>merkmalisübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, Eltern		
X	X	X					X	X					
Typus der Maßnahme: Berücksichtigung der emotionalen, sozialen und inhaltlichen Ebenen in der Unterrichtsgestaltung, kontinuierliche Unterrichtsentwicklung, Beteiligung am Mediatoren-Projekt.													
Besonderheiten: Intensives Sprachenlernen Französisch, Europaschule.													
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule bewarb sich mit ihrem bereits vorhandenen Schulkonzept beim Wettbewerb „Schule der Toleranz“. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Kontinuierliche Beteiligung an Programmen, Projekten und Wettbewerben, z. B. „Fair-sein“, „Klasse 2000“, Comenius-Projekte. Schülerzeitung. Schülergremium. </td> </tr> </table>												Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule bewarb sich mit ihrem bereits vorhandenen Schulkonzept beim Wettbewerb „Schule der Toleranz“.	Eingeleitete Schritte: Kontinuierliche Beteiligung an Programmen, Projekten und Wettbewerben, z. B. „Fair-sein“, „Klasse 2000“, Comenius-Projekte. Schülerzeitung. Schülergremium.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule bewarb sich mit ihrem bereits vorhandenen Schulkonzept beim Wettbewerb „Schule der Toleranz“.	Eingeleitete Schritte: Kontinuierliche Beteiligung an Programmen, Projekten und Wettbewerben, z. B. „Fair-sein“, „Klasse 2000“, Comenius-Projekte. Schülerzeitung. Schülergremium.												

Umsetzung:		
Beteiligte AkteurInnen: Eltern, SchülerInnen, Hort-Personal, Lehrpersonal.		Finanzierung: Projektmittel (ESF, Comenius u. a.). Klasse 2000: Förderung durch die Kraft Foods Foundation und Freundeskreis Round Table Leipzig e. V. Elternschaft, Lehrer über den Förderverein der Schule.
Ergebnisse: Die Schule bietet Ganztagsunterricht und hat ein Schulkonzept mit folgenden Zielen entwickelt: I Veränderung des Unterrichts durch unterrichtsunterstützende Angebote zum Erwerb von fundiertem, vernetztem und anwendungsbereitem Wissen unter Berücksichtigung verschiedener Unterrichtsmethoden zur Ausbildung von Lern-, Sozial- und Methodenkompetenz I individuelle, persönlichkeitsfördernde Angebote unter dem Aspekt der Chancengleichheit in sozialer Hinsicht und hinsichtlich unterschiedlicher Lernvoraussetzungen I Förderung von leistungsschwachen und leistungsstarken Schülern. Die Schule unterhält europäische Partnerschaften. Zentral sind die intensive Förderung von Sprachkompetenzen der Schüler und insbesondere die Einbeziehung europäischer Themen in den Unterricht.		
Indikatoren für bewährtes Verfahren:		
Audit/Preis: Schule der Toleranz. Europaschule in Sachsen. Bewegte Schule. Entspannte Bildungseinrichtung – Hort.	Qualitätssicherung: jährlich aktualisierte Maßnahmenpläne.	Sicherung der Nachhaltigkeit: Verankerung im Leitbild. Jährliche Selbstevaluierung.
Evaluierung: Selbstevaluierung. Wissenschaftliche Begleitung im Rahmen von Projekten.		

Schleswig-Holstein: Kulturelle und religiöse Vielfalt in der Kita

Organisation: Ev.-Luth. Kitawerk Lübeck gGmbH / Evangelische Interkulturelle Kindertagesstätte Astrid Lindgren Bereich: Kita Kontaktperson: Julia Vermehren		Bundesland: Schleswig-Holstein Dauer: fortlaufend	
Kurzbeschreibung: In der Kita werden drei Elementargruppen (drei bis sechs Jahre) und eine Krippengruppe (ein bis drei Jahre) betreut. Leitgedanke ist die soziale Integration von Kindern unterschiedlicher sozialer und ethnischer Herkunft sowie Religionszugehörigkeit. Das ErzieherInnenteam ist ebenfalls vielfältig zusammengesetzt. Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Vermittlung von religiösen Grunderfahrungen, wobei die verschiedenen Religionszugehörigkeiten berücksichtigt werden. Darüber hinaus liegt das Augenmerk auf der vorschulischen Bildung und Sprachentwicklung der Kinder. Es besteht eine enge Kooperation mit den Eltern, umliegenden Grundschulen, der Kirchengemeinde sowie mit anderen Institutionen und Kulturvereinen. Das Motto für die Arbeit lautet: „Integration lebt nicht von großen Worten, sondern von vielen kleinen Schritten aufeinander zu.“			
Zielsetzung: Kulturelle Vielfalt im ErzieherInnenteam soll geschaffen und erhalten werden; langfristig will die Kita zum Abbau von Angst und Vorurteilen in interreligiösen Begegnungen beitragen; die Potenziale des vielfältigen Teams sollen erschlossen werden für die Vertrauensbildung zu Kindern und Familien unterschiedlicher Herkunft, für die Sprachförderung und den interkulturellen und interreligiösen Dialog.			
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe		Kinder, Eltern, Mitarbeitende, NachbarInnen im Stadtteil, Kirchengemeinde und andere Institutionen
	Geschlecht		
	Religion/Weltanschauung		
	Körperlichkeit/Behinderung		
	Lebensalter		
	Sexuelle Identität		
	Soziale Herkunft		
		Antidiskriminierung	
		Intervention	
		Diversity	
x	x	x	x
Typus der Maßnahme: Beteiligung am Wettbewerb „Vielfalt am Arbeitsplatz“; diversitygerechte Kriterien für die Personalauswahl; Mitwirkung der Eltern wird ermöglicht; Kultur der Anerkennung und Wertschätzung wird gepflegt.			
Besonderheiten: Vermittlung von religiösen Grunderfahrungen unter Berücksichtigung verschiedener Religions-zugehörigkeiten, muslimische ErzieherInnen, interreligiöse Feste.			

Hintergrund:		
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die kulturelle und religiöse Vielfalt der Kindergruppen soll sich in der Belegschaft widerspiegeln. Das Lernen und Arbeiten in gemischten Gruppen stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Gegenseitiges Vertrauen entsteht bei gemeinsamen Aktivitäten und im Dialog.		Eingeleitete Schritte: Heterogene Zusammensetzung der Kindergruppen und des Teams. Fortbildung der ErzieherInnen für die Arbeit in Gruppen mit kultureller und religiöser Vielfalt. Fachveranstaltungen zum interreligiösen Dialog. Durchführen von Veranstaltungen zum interreligiösen und/oder interkulturellen Dialog. Elternarbeit. Beteiligung an der Aktion/Noteingang (Kita bietet Schutz bei rassistischen Übergriffen); Hinweise/Infos (im Elterncafé der Kita) auf Veranstaltungen/Demos gegen Neonazis.
Umsetzung:		
Beteiligte AkteurInnen: Kirchlicher Träger, Kita-Leitung, MitarbeiterInnen, Elternvertretung.		Finanzierung: Keine gesonderte Finanzierung.
Förderliches/Stolpersteine: Entgegen der üblichen Regelung sind in der Astrid-Lindgren-Kita auch muslimische ErzieherInnen im Team. Die ersten interreligiösen Feste in der Kita (z. B. das muslimische Ramadan- und Opferfest, das jüdische Chanukka-fest) riefen Befürchtungen bei Eltern und dem kirchlichen Träger hervor; langfristig haben sich die Aktivitäten aber als vertrauensbildend erwiesen.		
Ergebnisse: Die Kita ist im Umfeld bekannt und wird stark nachgefragt von Familien unterschiedlicher sozialer, ethnischer Herkunft und Religionszugehörigkeit. Geschwisterkinder und Kinder befreundeter Familien werden ebenfalls in der Kita angemeldet. Familien deutscher Herkunft melden ihre Kinder mit dem expliziten Anliegen an, dass diese religiöse und kulturelle Vielfalt erfahren. Familien und das ErzieherInnenteam erleben die Vielfalt als Bereicherung. Das zeigt sich z. B. bei der regen und vielfältigen Beteiligung an religiösen Festen und anderen Veranstaltungen. Die Kita wird von anderen Einrichtungen angefragt, um über ihre eigenen Erfahrungen zu berichten (MultiplikatorInnen).		
Indikatoren für bewährtes Verfahren:		
Audit/Preis: „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“.	Qualitätssicherung: Fortbildungen; Supervision; prozessbegleitende Selbstevaluierung mittels Qualitätshandbuch.	Sicherung der Nachhaltigkeit: konzeptionelle Festschreibung, Gremium- und Pressearbeit.
Andere: Aufnahme in eine Best-Practice-Broschüre zu religiöser Vielfalt in der Kita.		

Thüringen: Gemeinschaftsschule

Organisation: Staatliche Jenaplan-Schule Jena Bereich: Gemeinschaftsschule Kontaktperson: Fr. Heike Ginter							Bundesland: Thüringen Dauer: seit 1991 fortlaufend				
Kurzbeschreibung: Die Schule ist eine inklusive Schule, die alle in Thüringen möglichen Schulabschlüsse anbietet. Die Kinder lernen in jahrgangsübergreifenden Lerngruppen (Klassenstufen 1-3, 4-6, 7-9, 10 und 11-13).											
Zielsetzung: Schülern mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen, mit und ohne Behinderungen soll langes gemeinsames Lernen ermöglicht werden.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	SchülerInnen, PädagogInnen, Eltern
x				x	x		x			x	
Typus der Maßnahme: Diversitysensible Schul- und Qualitätsentwicklung; Inklusionskultur; individuelles Lernen ermöglicht, Methoden der Lehr- und Lernförderung; Lerninhalte; intensive Elternarbeit.											
Besonderheiten: Inklusive Gemeinschaftsschule mit jahrgangsübergreifenden Lerngruppen, intensive Projektarbeit.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Schule wurde im September 1991 von LehrerInnen und Eltern aus dem Überlegen heraus gegründet, SchülerInnen aller Schulformen das gemeinsame Lernen zu ermöglichen.						Eingeleitete Schritte: Seit 1991 hat sich die Schule von der anfangs sechsjährigen Schule (bestehend vom Kindergarten bis zum 6. Schuljahr) bis zur Abiturstufe entwickelt.					
Umsetzung:											
Beteiligte AkteurInnen: AK Jenaplanpädagogik e. V., Mitglied im Netzwerk „Blick über den Zaun“ (BÜZ).						Finanzierung: Förderverein. Keine zusätzliche Finanzierung.					
Förderliches/Stolpersteine: Die Neugründung der Jenaplan-Schule als staatliche Schule wurde von der Stadt Jena befürwortet. Es gab einen von allen Parteien getragenen Beschluss des Stadtrates zur Gründung der Schule. Der völlige Neubeginn ermöglichte die Gestaltung von neuen Strukturen. In den Projekten (3x100 min. Projektzeit fächerübergreifend) arbeiten LehrerInnen und ErzieherInnen im Team.											

Ergebnisse:

Die Schule gliedert sich in fünf Bereiche: den Vorschulteil, die Untergruppen, die Mittelgruppen, die Obergruppen und die Oberstufe. In jedem dieser Bereiche gibt es Stammgruppen, in denen SchülerInnen aus drei Jahrgängen gemeinsam lernen. Kinder mit pädagogischem und sonderpädagogischem Förderbedarf sind in die verschiedenen Gruppen integriert.

Projektorientiertes Lernen: In den Mittel- und Obergruppen arbeiten die SchülerInnen in sechs Stammstunden pro Woche an vielfältigen Projektthemen aus den Bereichen Natur, Geografie, Geschichte, Deutsch und Ethik/Religion. Hier besteht ein Drei-Jahres-Rhythmus.

Offene Lernsituationen anstelle des 45-minütigen Unterrichts gewähren Spielräume für individuelle Lern- und Arbeitsrhythmen der Schüler im Tages- und Wochenablauf.

Eine Sonderpädagogin erstellt Gutachten, begleitet den Unterricht beratend und führt Materialien in den Unterricht ein.

Als ExpertInnen für den Unterricht werden die SchülerInnen in den Prozess der Schulentwicklung und die Projektplanung einbezogen. Die Lehrenden verstehen sich als Lernbegleitung, die die Kinder beim Lernen unterstützen.

Regelmäßig findet eine Elternsprecherrunde statt, aus der der „Elternleitfaden“ mit Antworten auf häufig gestellte Fragen der Eltern hervorgegangen ist. Monatlich gibt es einen Elternstammtisch.

Die Kinder erhalten Lernberichte bis zum Abitur. Ziffernnoten kommen erst ab dem 7. Schuljahr hinzu. Zeugnisse werden im Beisein der Eltern, verbunden mit einem halbstündigen Gespräch, vergeben. Die Art der wertschätzenden individuellen Bewertung erschwert die Vergleichbarkeit und eine mögliche Konkurrenz unter den SchülerInnen. Die Kinder nehmen das Lernen ernst und können sich gut selbst einschätzen.

Gemeinsam wurde eine Kultur des Lernens und Arbeitens entwickelt, die entscheidend von dem obersten Gebot der Zusammenarbeit der Lehrerteams bestimmt wird: das gegenseitige Schaffen von Freiräumen, die ermöglichen, aus den eigenen Fehlern zu lernen und daraus die Arbeit weiterentwickeln zu können. Alle Beteiligten pflegen die Kooperation und Kommunikation. Das gelebte Verständnis von Gemeinschaft spiegelt sich in einem partizipativen Führungsstil durch ein Leitungsteam wider.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Deutscher Schulpreis (2006).

Qualitätssicherung:

Austausch im Arbeitskreis des BÜZ.

Rückmeldungen von hospitierenden StipendiatInnen.

Wissenschaftliche Begleitung 1x jährlich.

Evaluierung:

Verschiedene schulische Gremien sichern eine kontinuierliche schulinterne Evaluation. Fach- und Teamkonferenzen werten Unterrichtserfahrungen aus und entwickeln diese weiter. Diese Praxis wird ergänzt durch Feedback-Runden nach Projekten und Unterrichtseinheiten in den Lerngruppen und Selbstreflexionen der SchülerInnen nach Projekten und Lerneinheiten.

Regelmäßige externe Evaluationen durch die Landesregierung.

Rückmeldungen aus dem Netzwerk BÜZ.

Hospitationen aus dem gesamten Bundesgebiet: Hospitationsbögen dienen der Evaluation.

III.

Bewährte Verfahren Teil 2: Bereich Arbeitsleben

Baden-Württemberg: Diversity Executive Sponsoren

Organisation: IBM Deutschland Bereich: Großunternehmen, IT Kontaktperson: Uta Menges		Bundesland: Baden-Württemberg Dauer: fortlaufend	
Kurzbeschreibung: Durch die Geschäftsführung werden für die verschiedenen Diversity Fokusthemen „Diversity Executive SponsorInnen“ eingesetzt, welche die offizielle Diversity-Funktion und den Human-Ressources-Bereich (HR) bei ausgewählten Maßnahmen für und mit der jeweiligen Zielgruppe unterstützen.			
Zielsetzung: Die Executive SponsorInnen sind hochrangige Führungskräfte der IBM aus verschiedenen Geschäftsbereichen und tragen durch ihre Rolle als Diversity-UnterstützerInnen dazu bei, dieses strategische Thema zu stärken, die Ziele und Maßnahmen für die Belegschaft sichtbar zu machen und den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung sicherzustellen.			
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	<i>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Religion/Weltanschauung</i>
	<i>Körperlichkeit/Behinderung</i>	<i>Lebensalter</i>	<i>Sexuelle Identität</i>
	<i>Soziale Herkunft</i>	<i>Antidiskriminierung</i>	<i>Intervention</i>
			<i>Diversity</i>
x	x	x	x
			x
Zielgruppen: Bei IBM in Deutschland sind zurzeit Diversity Executive SponsorInnen für folgende Zielgruppen/Themen aktiv: Frauen, Menschen mit Behinderung, Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierung/Identität, Menschen verschiedener kultureller/ethnischer Herkunft, Menschen aller Altersgruppen, Work Life Integration.			
Typus der Maßnahme: Die Maßnahme fokussiert insbesondere auf die interne und externe Kommunikation. Die Diversity Executive SponsorInnen agieren als sichtbare Vorbilder (Role Models) für Diversity und für ihr spezifisches Thema.			
Besonderheiten: Einsatz von Diversity-Beauftragten für verschiedene Zielgruppen, die AnsprechpartnerInnen für bestimmte Problemlagen sind und wiederum mit jeweiligen Mitarbeiternetzwerken kooperieren.			

<p>Hintergrund:</p> <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Rolle des Diversity-Executive-Sponsors ist fester Bestandteil der weltweiten IBM-Diversity-Strategie und vervollständigt die Einbindung aller Unternehmensebenen bei deren Umsetzung.</p> <p>Eingeleitete Schritte: Weltweit, regional (z. B. Europa) und lokal (in diesem Falle Deutschland) werden Diversity-Executive-SponsorInnen ernannt und arbeiten eng mit den zuständigen Funktionen zusammen.</p>		
<p>Umsetzung:</p> <p>Beteiligte AkteurInnen: Für jedes Diversity-Fokusthema wird ein/e Diversity-Executive-SponsorIn benannt. Die Vorschläge für die Besetzung werden zwischen Geschäftsführung, Personalleitung und ggf. der Diversity-Funktion abgestimmt.</p> <p>Der/die SponsorIn fungiert auch als AnsprechpartnerIn für die Diversity-Mitarbeiternetzwerke, um dieses freiwillige Engagement zu fördern und einzubinden.</p> <p>Förderliches/Stolpersteine: Das individuelle Interesse des/der Executive-SponsorIn mit seinem/ihrer Thema ist förderlich für das Engagement. Dabei spielt sowohl die persönliche Verbundenheit als Person eine Rolle, aber auch die Relevanz des Themas für die eigene Aufgabe/Funktion im Unternehmen. Beispielsweise eignet sich eine BereichsleiterIn mit zahlreichen internationalen Schnittstellen besonders für die Diversity-Dimension „Kulturelle/ethnische Vielfalt“. Ebenso sollte der/die SponsorIn ein anerkanntes Vorbild für das eigene Thema sein.</p> <p>Finanzierung: Keine – die Aufgabe ist ein zusätzliches und freiwilliges Engagement der jeweiligen Führungskraft.</p> <p>Zusätzlicher Aufwand entsteht lediglich durch die Erarbeitung und Veröffentlichung der spezifischen Kommunikationsinhalte. Außerdem nehmen die SponsorInnen an dezidierten Meetings der Diversity-Funktionen oder der Mitarbeiternetzwerke teil.</p>		
<p>Ergebnisse: Die Rolle der Diversity-Executive-SponsorInnen als fester Bestandteil des Diversity-Konzepts trägt zur Akzeptanz im Unternehmen bei, sowohl in den Führungsebenen als auch bei den Mitarbeitenden. Sie zeigt das Bekenntnis der Geschäftsführung zu Diversity, bringt die Perspektive der Geschäftsbereiche ein und unterstützt die Diversity-Funktion und andere involvierte HR-Bereiche bei der Umsetzung und Kommunikation.</p> <p>Die Diversity-Executive-SponsorInnen der IBM sind in Deutschland über folgende Kanäle und zu spezifischen Anlässen aktiv:</p> <p>Executive Corner (Kolumne von Führungskräften) als Bestandteil des Diversity-Intranetauftritts: Hier stellen sich die SponsorInnen vor und erläutern ihre Motivation für dieses Engagement.</p> <p>Grußworte in Newslettern: Zu Anlässen wie Weltfrauentag, LGBT Pride Month (Gedenkmonat Homosexueller, Bisexueller und Transsexueller), Work Life Month und anderen werden verschiedene Informationen zum Thema in Form eines Newsletters für die Mitarbeitenden zusammengestellt und versandt, hier ist in der Regel ein einleitender Artikel aus Sicht des/der Executive Sponsors/Sponsorin enthalten.</p> <p>Diversity-Trainings: Die SponsorInnen liefern Beiträge für Mitarbeiter- bzw. Führungskräfte-schulungen zu ihrem Diversity-Thema, beispielsweise eröffnen sie durch eine persönliche Ansprache die Trainingseinheit oder steuern eine schriftliche Stellungnahme bei.</p> <p>Zusammenarbeit mit Mitarbeiternetzwerken: Die Sponsoren stimmen sich regelmäßig mit den zu ihrem Thema aktiven Mitarbeiternetzwerken ab, beraten diese bei deren Zielsetzung und Aktivitäten, nehmen Fragen oder Erwartungen auf, erläutern die Unternehmens- und Diversity-Strategie und sorgen so für einen regen Dialog zwischen Geschäftsführungsebene und Belegschaft.</p> <p>Gesprächsrunden (Round Table Meetings): Die Sponsoren laden nominierte MitarbeiterInnen zu Gesprächsrunden ein, bei denen das jeweilige Diversity-Thema diskutiert wird und gemeinsam mögliche Maßnahmen oder Optimierungen entwickelt werden.</p> <p>Sprecherauftritte: Bei Kundenveranstaltungen, Konferenzen oder Karrieremessen sind die Diversity Executive SponsorInnen als SprecherInnen oder bei Podiumsdiskussionen vertreten.</p>		
<p>Indikatoren für bewährtes Verfahren:</p>		
<p>Audit/Preis: Max-Spohr-Preis (2010).</p> <p>Lesben- und schwulen-freundlichstes Unternehmen der Welt 2010 (International Gay and Lesbian Chamber of Commerce – IGLCC).</p> <p>Sonderpreis „Erfolgsfaktor Familie“ (2008).</p> <p>Total E-Quality Award seit 1999.</p>	<p>Qualitätssicherung: Regelmäßiger Austausch zwischen Diversity-Executive-SponsorInnen und der Diversity-Funktion.</p> <p>Die SponsorInnen werden alle 2 bis 4 Jahre abgelöst, um auch in diese Rolle neue Perspektiven und Ideen einzubringen.</p>	<p>Sicherung der Nachhaltigkeit: Durch das kontinuierliche Engagement der SponsorInnen ist das Thema stets präsent.</p> <p>Die Diversity-Funktion geht aktiv auf die SponsorInnen zu, wenn deren Beitrag für den Erfolg einer Diversity-Maßnahme oder in einer spezifischen Situation wichtig und zielfördernd ist.</p>

Baden-Württemberg: Diversity Management schrittweise in der Verwaltung verankern

Organisation: Stadtverwaltung Stuttgart, Abteilung für Individuelle Chancengleichheit von Frauen und Männern Bereich: Verwaltung, Kommune Kontaktperson: Dr. Ursula Matschke		Bundesland: Baden-Württemberg Dauer: fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Die Landeshauptstadt Stuttgart hat eine Stabsstelle für individuelle Chancengleichheit von Frauen und Männern eingerichtet, um die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu realisieren. In Zusammenarbeit mit anderen städtischen Ämtern und Institutionen werden gezielt Themen und Bereiche in den Fokus genommen, in denen Ungleichheiten auftreten. Dazu gehören alltägliche Probleme der Chancengleichheit, die der Stabsstelle vermittelt werden, Handlungsfelder, die die Schwerpunktthemen der Europäischen Charta zur Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene betreffen sowie kommunale Auffälligkeiten. Alle Themen und Aufgaben, die an die Stabsstelle herangetragen werden, werden mit PartnerInnen der Fachverwaltung sowie externen ExpertInnen in Arbeitskreisen und Netzwerken bearbeitet und in Kooperation mit Entscheidungsgremien umgesetzt. Die Ausrichtung auf genderspezifische Chancengleichheit wurde um das Ziel Diversity Management erweitert. Es sollen alle MitarbeiterInnen sowie BürgerInnen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Glauben, sexueller Orientierung, Lebensalter sowie Behinderung gleiche Chancen haben, um von der Stadt als Dienstleisterin und auch von ihrer Funktion als Arbeitgeberin zu profitieren.											
Zielsetzung: Die Aufgabe der Stabsstelle ist es, die Gesamtzusammenhänge von Chancenungleichheiten aufzuzeigen und Gegenmaßnahmen in einer umfassenden Strategie zu entwickeln und zu steuern. Ihr obliegt die Gesamtverantwortung für den Veränderungsprozess und die notwendige Netzwerkarbeit. Chancengleichheits-/Gleichstellungspolitik als Stabsstellenarbeit bedeutet eine systematische Ursachenanalyse der Chancenungleichheiten von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen und die Entwicklung von innovativen Handlungsempfehlungen, Umsetzung in Pilotmodellen und Übertragung in den Regelbetrieb.											
AGG-Merkmale:								Zielbereich:		Zielgruppen:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	MitarbeiterInnen, BürgerInnen
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Typus der Maßnahme: Diversity Management; Stabsstelle.											
Besonderheiten: Umfassendes Konzept zur Aufdeckung und Beseitigung von Ungleichheiten, bezogen auf alle Merkmale sowie sowohl auf MitarbeiterInnen als auch BürgerInnen der Stadt.											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Den rechtlichen Rahmen für die Stuttgarter Diversity-Politik bilden die gesetzlichen Grundlagen der kommunalen Gleichstellungspolitik, das Bundesgesetz zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, das Landesgleichberechtigungsgesetz Baden-Württemberg vom 21.12.1995 sowie die Europäische Charta für Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene 2008.

Eingeleitete Schritte:

Eine Auswahl zum Handlungsfeld Chancengleichheit für Beschäftigte der Verwaltung mit Bezug zu den Merkmalen Geschlecht und ethnische Herkunft:

Pilotprojekt KGMM (Kommunales Gender Mainstreaming Management)

WiedereinsteigerInnen-Portal und -Pool

Flankierende Serviceleistungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Netzwerke und Arbeitsgruppen aus Unternehmen, Kommunalverwaltung, Landespolitik, Verbänden und Trägern

Kantinenessen zur Mitnahme für Familienangehörige bei der Stadtverwaltung

Unterstützung für die MitarbeiterInnen mit pflegebedürftigen Angehörigen

Mehr Frauen in Führung durch das Promotorennetzwerk

Netzwerk Qualifizierung für chancenarme Frauen

Arbeitskreis (AG) MigrantInnen

Arbeitskreise zur Umsetzung der Erkenntnisse der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung aus der Studie: „Migrantinnen in Stuttgart: Familie, berufliche Integration und soziale Lage“, durchgeführt vom Sozialwissenschaftlichen Frauenforschungsinstitut Freiburg

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Verschiedene Netzwerke, Arbeitskreise und offene AnsprechpartnerInnen in der Fachverwaltung der Landeshauptstadt.

Finanzierung:

Drittmittel, Eigenmittel, Spenden.

Förderliches/Stolpersteine:

Chancengleichheiten zu erkennen und im Sinne der Aufgabenstellung zu bearbeiten ist als einzelne Abteilung nicht machbar. Verschiedene Erfahrungshorizonte, Expertise und ein strukturierter, zielorientierter Austausch sind neben dem gemeinsamen Willen für die Zielerreichung erforderlich.

Ergebnisse:

In Stuttgart wurde das Thema „Individuelle Chancengleichheit“ durch die Ansiedelung beim Oberbürgermeister ins Zentrum von Politik und Verwaltung gerückt. Chancengleichheitspolitik als Aufgabe soll erreichen, dass Rahmenbedingungen entstehen, in denen Frauen und Männer in allen Lebensbereichen gleiche Chancen haben, unabhängig von Alter, Religion, Herkunft, Bildung und sexueller Orientierung.

Der Schwerpunkt der Arbeit der Stabsstelle besteht darin, Chancengleichheiten zu erkennen, umfassend zu analysieren und nach den Ursachen zu forschen, nicht nur aus Arbeitgebersicht für seine MitarbeiterInnen, sondern auch für die BürgerInnen. Der Vorteil der Stabsstelle liegt in der Möglichkeit, pilothaft innovative Lösungsansätze aufzugreifen und bei Erfolg an die Führungskräfte der Abteilungen zu geben. In den letzten Jahren wurden zahlreiche erfolgreiche und zum Teil preisgekrönte Projekte mit nachhaltiger Wirkung und Präsenz realisiert. Nach wie vor liegt die besondere Herausforderung in der Entwicklung von Instrumenten für entsprechende Analysen sowie Steuerung und Auswertung der Projekte.

Im Rahmen der „Europäischen Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene“ soll ein konkretes zweijähriges Aktionsprogramm innerhalb der Verwaltung, in den Ämtern und den Eigenbetrieben umgesetzt werden, das die Einführung von Erhebungs- und Steuerungsinstrumenten für die Projekte der Schwerpunktbereiche in den Mittelpunkt rückt. Das Programm wird federführend durch die Stabsstelle begleitet und umgesetzt. Nach außen werden die kommunalen Dienstleistungen gender- und diversity-spezifisch durchleuchtet, mit klaren Zielvorgaben versehen. Notwendige Maßnahmen werden partizipativ umgesetzt.

Baden-Württemberg: Diversity-orientiertes Stadtmarketing als Beitrag zur Fachkräftesicherung im demografischen Wandel

Organisation: Stadtmarketing Mannheim GmbH Bereich: KMU, Marketing Kontaktperson: Dr. Cassandra Ellerbe-Dück		Bundesland: Baden-Württemberg Dauer: fortlaufend																							
Kurzbeschreibung: Die Stadtmarketing Mannheim GmbH wurde 2001 gegründet, um in Public Private Partnership das Image der Stadt voranzubringen. Seit 2010 gibt es eine feste Stelle für Diversity-Marketing.																									
Zielsetzung: Diversity-orientierte Fachkräftesicherung durch Berücksichtigung von ethnischer Herkunft, Religion, Geschlecht/Gender, sexueller Identität, besonderer Bedürfnisse sowie Alter oder körperlicher Ausstattung; Internationalität des Standortes Mannheim sichtbar machen.																									
AGG-Merkmale:																									
		Zielbereich:																							
		Zielgruppen:																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>merkmalsübergreifend</th> <th>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</th> <th>Geschlecht</th> <th>Religion/Weltanschauung</th> <th>Körperlichkeit/Behinderung</th> <th>Lebensalter</th> <th>Sexuelle Identität</th> <th>Soziale Herkunft</th> <th>Antidiskriminierung</th> <th>Intervention</th> <th>Diversity</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>				merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	x	x	x	x	x	x	x	x			x
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity															
x	x	x	x	x	x	x	x			x															
Zielgruppen: BürgerInnen, Unternehmen, Verwaltung																									
Typus der Maßnahme: Geschäftsstrategie; Kommunikation der Aktivitäten nach innen und außen (Fachveranstaltungen, Vorträge und Tourismus).																									
Besonderheiten: Stadtmarketing für Diversifizierung, Fachkräftegewinnung und Internationalisierung und den Aufbau einer sozialen und nachhaltigen Unternehmenskultur.																									
Hintergrund:																									
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Ziel ist, diverse qualifizierte Fachkräfte für den Standort Mannheim zu gewinnen und zu behalten. Der demografische Wandel des Landes Baden-Württemberg gibt Anlass für verstärkten Wettbewerb um BewerberInnen. Weiterhin soll die Internationalität der Stadt Mannheim (durch diversitätsbezogene Marketingstrategien) hervorgehoben werden. Gleichzeitig wird eine soziale und ökonomische nachhaltige Unternehmensführung in der Mannheimer Wirtschaft etabliert.		Eingeleitete Schritte: Seit 2010 ist das Thema Diversity-Marketing dauerhaft gesetzt. Unterzeichner der Charta der Vielfalt seit 03/2012.																							
Umsetzung:																									
Beteiligte AkteurInnen: Stadtmarketing Mannheim GmbH, Diversity-Netzwerke (Rhein-Neckar-Region), Hochschule für Wirtschaft und Management und die Stadtverwaltung der Stadt Mannheim (Vielfaltsmanagement-Projekt).		Finanzierung: Sponsoren und ProjektpartnerInnen. Einmalige Förderung des Landes Baden-Württemberg (DiverseCity-Tagung 2012) .																							
Förderliches/Stolpersteine: Fachkräftemangel ist zwar für viele Unternehmen ein relevantes Thema. Es spiegelt sich jedoch bislang nicht in den Aktivitäten und der Ausrichtung der Unternehmen für eine zukunftsfähige Fachkräftesicherung wider.																									

Ergebnisse:

Die Stadtmarketing GmbH bietet demnächst ein Diversity-Audit bzw. einen Check für die Gesellschafter und ProjektpartnerInnen an.

Für 2013 sind eine Reihe von Diversity-Trainings im Programm Eine Welt der Vielfalt für die Stadtverwaltung und andere Einrichtungen in Mannheim sind geplant.

Am 5. Mai 2011 fand die erste, von Stadtmarketing Mannheim GmbH veranstaltete Diversity-Tagung in Mannheim statt.

Am 8. August 2011 veranstaltete die Stadtmarketing Mannheim GmbH eine Podiumsdiskussion zum Thema Homosexualität (nicht-heteronormative Lebensweisen) und Diversity.

Am 20. und 21. Oktober 2012 fand zum zweiten Mal eine Diversity-Fachtagung für VertreterInnen aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft in Mannheim statt.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Sicherung der Nachhaltigkeit:**

Öffentlichkeitsarbeit/Fachveranstaltungen.

Baden-Württemberg: Gelebte Vielfalt – Mitarbeiternetzwerke als zentrale Diversity-Strategie

Organisation: SAP AG		Bundesland: Baden-Württemberg									
Bereich: Großunternehmen, IT		Dauer: fortlaufend									
Kontaktperson: Katharina Bialas											
<p>Kurzbeschreibung: Das Konzept des Diversity Managements in Deutschland wird in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und dem Global-Diversity-Office erstellt. Zentraler Bestandteil dabei ist das monatlich tagende Diversity-Forum, in dem sich neben den hauptamtlichen Diversity-Beauftragten auch die Leitungen der einzelnen Netzwerke und Initiativen, Beauftragten des Betriebsrates und der Personalabteilung sowie der Unternehmenskommunikation treffen.</p> <p>Die oft durch die Initiative von einzelnen KollegInnen gegründeten und ehrenamtlich geführten und gelebten Netzwerke machen einen wesentlichen Bestandteil des Diversity Managements bei SAP aus. Sie trugen zentral dazu bei, dass das Unternehmen heute eine komplette Abteilung mit direktem Berichtsweg in den Vorstand hat und sich für verschiedenste Dimensionen der Diversity gerade im Hinblick auf die Zukunft und erfolgreiche Innovationen einsetzt.</p>											
<p>Zielsetzung: Das Ziel von SAP ist es, durch personelle Vielfalt Talente aus den unterschiedlichsten Gruppen optimal zu fördern und damit Kreativität, Innovationskraft und den anhaltenden Erfolg am Markt zu sichern. Neben anderen strategischen Maßnahmen ermöglichen es gerade die Mitarbeiternetzwerke, eine lebendige, attraktive und offene Kultur der Vielfalt zu gestalten und daraus entstehende Impulse nach innen und außen zu nutzen.</p>											
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:								
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Alle MitarbeiterInnen lokal, global und über die verschiedenen Management-Ebenen hinweg
x	x	x		x	x	x				x	
<p>Typus der Maßnahme: Mitarbeiternetzwerke.</p> <p>Besonderheiten: Auf Eigeninitiative basierende Mitarbeiternetzwerke, die die Anliegen der Gruppen ins Unternehmen tragen, sich gegenseitig austauschen und vom Unternehmensvorstand unterstützt werden.</p>											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Bei SAP in Deutschland arbeiten Menschen aus 89 Nationen. Über 80 Prozent sind hochqualifizierte Akademikerinnen und Akademiker, 30 Prozent sind Frauen, das Durchschnittsalter liegt bei rund 40 Jahren. Die Motivation und Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen ist hoch. Diese vielfältigen Rahmenbedingungen spiegeln sich in den Netzwerken wider, welche mit hohem Engagement von den MitarbeiterInnen geführt werden.

Eingeleitete Schritte:

Durch das große Eigenengagement der MitarbeiterInnen konnten bis heute bereits viele lokale und globale Mitarbeiternetzwerke zu den Themen Geschlecht, Ethnische Herkunft/Hautfarbe, sexuelle Identität, Lebensalter und Körperlichkeit/Behinderung aufgebaut werden.

Durch einen sogenannten Global Council gewährleistet das Unternehmen:

- | Austausch von Best Practices zwischen den Netzwerken,
- | direkte Beratung von KollegInnen sowie verschiedenen Unternehmensbereichen,
- | Rahmenbedingungen zur Qualitätssicherung,
- | eine große Wertschätzung und hohe Sichtbarkeit der Mitarbeiternetzwerke.

Eine kleine Auswahl aus den vielen Mitarbeiternetzwerken im Folgenden belegt dies:

- | Business Women Network@SAP: informeller Austausch im Rahmen von Happy Hours, Teilnahme an Charity-Veranstaltungen (z. B. Race for the Cure), regelmäßiger Austausch mit entsprechenden Gruppen in anderen Unternehmen, Organisation von Veranstaltungen zum Thema Diversity (Diversity Drives Innovation, 06.11.2012) etc.
- | Cultures@SAP: Veranstaltungen zum Thema Diversity und Kulturen (z. B. Intercultural Movie Night), Stammtische verschiedener Nationen, als Höhepunkt eine komplette Diversity-Woche mit Präsentationen, Vorführungen, Workshops, Informationsständen etc.
- | HomoSAPIens/Pride@SAP (LGBT): Stammtisch, Organisation von Veranstaltungen, Teilnahme an der „It Gets Better“-Kampagne verschiedener Unternehmen, um auf das Thema Mobbing - gerade gegen Angehörige der LGBT-Community - aufmerksam zu machen, die sowohl intern als auch extern auf sehr positive Reaktionen stößt, etc.
- | Net45Plus/„Netzwerk ältere Mitarbeiter“: Beratung, Austausch, Information über aktuelle politische und wirtschaftliche Entwicklungen, Newsletter, Informationsstände bei Veranstaltungen etc.
- | Disability@SAP: Beratung, Austausch, Veranstaltung von Stammtischen, Infostand zu „Kindern mit besonderen Bedürfnissen“ im Rahmen einer entsprechenden Aktion, Vermittlung von Beratungsdiensten etc.

Ziel dieser Netzwerke ist es, über die individuelle Vielfalt der MitarbeiterInnen zu informieren und diese optimal zu nutzen. Durch unzählige Events, Stammtische und weitere Aktionen werden alle MitarbeiterInnen mit einbezogen, um so eine gemeinsame Vision und eine Wertschätzung für die Vielfältigkeit zu schaffen, die die SAP-MitarbeiterInnen repräsentieren, und die Innovation erst ermöglicht.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Kolleginnen und Kollegen im gesamten Unternehmen, Abteilungen nicht nur im HR-Bereich, gesponsert und unmittelbar unterstützt durch den gesamten Vorstand des Unternehmens.

Finanzierung:

Eigenfinanziert.

Förderliches:

Eine Unternehmenskultur, die Diversität unterstützt und fördert, MitarbeiterInnen mit ihrer Vielfältigkeit willkommen heißt und somit Möglichkeiten schafft und Mitarbeiternetzwerke darin bestärkt, ihre vielfältigsten Themen sichtbar zu machen.

Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Netzwerken, um einen Zusammenhalt zu schaffen, erfolgreiche Beispiele auszutauschen und sicherzustellen, dass die ehrenamtlichen Tätigkeiten in diesen Gruppen sichtbare Ergebnisse erzielen und diese entsprechend anerkannt werden.

Die Erstellung eines Rahmenprogramms, um Netzwerke mit Sponsoren aus den Senior-Management-Ebenen zu unterstützen, AnsprechpartnerInnen im Unternehmen zu vermitteln oder bei der Erstellung eines Business Case (Kosten-Nutzen-Analyse) als Basis für finanzielle Unterstützung mit Erfahrung zur Seite zu stehen.

Bereitstellung von Guidelines zur Arbeit im Netzwerk; Kommunikationsmaterial sowie geeignete Informationsplattformen zur täglichen Arbeit, dem regelmäßigen Austausch und zur Stärkung der Stimme im Unternehmen.

Ergebnisse:

Aufgrund des hohen Engagements gerade im Bereich Diversity wird SAP am Markt als sehr attraktiver Arbeitgeber angesehen. In regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen geben deutlich über 80 Prozent der MitarbeiterInnen an, stolz darauf zu sein, bei SAP zu arbeiten. Mehr als 75 Prozent empfehlen SAP als sehr guten Arbeitgeber. So gelingt es immer wieder, talentierte MitarbeiterInnen aus allen Nationen an das Unternehmen zu binden.

Gelebte Vielfältigkeit im Unternehmen, die im besonderen Maße von den Mitarbeiternetzwerken gestärkt und gefördert wird, ermöglicht es SAP auch in Zukunft, ein erfolgreiches und innovatives Unternehmen zu sein, welches die Kreativität und die Potenziale der gesamten Belegschaft wertbringend in die Entwicklung neuer Softwareprodukte einbringt.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

SAP wurde vielfach mit den Great Place to Work-Awards ausgezeichnet, davon viermal in Folge mit dem ersten Platz.

2006 und 2007 erhielt SAP zusätzlich Sonderpreise „Chancengleichheit“ und „Diversity“ sowie 2008 einen Preis für „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“.

Seit 2009 ist SAP jährlich unter den Top 5 der „IT-Edition des trendence Absolventenbarometers“ vertreten und belegt aktuell den dritten Platz.

Max-Spohr-Preis (2008).

MUWIT Weiterbildungsaward für die Gender Trainings (2009).

Auszeichnung als eines der 100 nachhaltigsten Unternehmen der Welt, ausgezeichnet von Corporate Knights (2010).

Platzierung unter den Top 5 beim Deutschen Diversity Preis, außerdem „Corporate Health Award 2011“ (2011).

„European IT Workplace of the Year Award“, außerdem „Deutscher Innovationspreis“ (2012).

Qualitätssicherung:

Gründung eines Global Councils zur Bewertung von regelmäßig definierten Zielsetzungen.

Austausch der Netzwerke untereinander in regelmäßigen Abständen, um Synergien optimal zu nutzen.

Sponsoring durch den Vorstand des Unternehmens mit regelmäßigem Reporting.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Business Case mit klaren Zielsetzungen als Grundlage der Arbeit in den Netzwerken gewährleistet die nachhaltige Erstellung von Programmen und Angeboten im Unternehmen.

Netzwerke sind offen für alle MitarbeiterInnen und gewährleisten so eine größtmögliche Authentizität zur Förderung einer inklusiven Kultur.

Eine direkte Verbindung des Diversity Managements zur Nachhaltigkeitsstrategie zeigt sich u. a. in der Tatsache, dass bestimmte Leistungskennzahlen wie etwa der Anteil von Frauen im Management in regelmäßigen Abständen auch im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden.

Bayern: Verschränkung der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung

Organisation: Landeshauptstadt München		Bundesland: Bayern								
Bereich: Verwaltung, Kommune		Dauer: fortlaufend								
Kontaktperson: Franziska Szoldatits										
Kurzbeschreibung: Die Landeshauptstadt München hat eine breite Struktur von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstellen (s. „Beteiligte AkteurInnen“), die Antidiskriminierungsarbeit leisten und gemeinsam strukturell an Gleichstellungsthemen der Stadtverwaltung arbeiten. Die Stadtgesellschaft und die Stadtverwaltung profitieren von dieser Arbeit und die Stadtverwaltung kommt durch sie ihrer sozial- und gesellschaftspolitischen Aufgabe als Kommune nach. Die Arbeit fördert den gesellschaftlichen Frieden und Gerechtigkeit, ermöglicht wirtschaftliches Verwaltungshandeln, erschließt neue Personalressourcen und Potenziale von MitarbeiterInnen. Der Diversity-Ansatz, alle Zielgruppen in den Blick zu nehmen und Teilhabe-/Chancengleichheit herzustellen, wird gemeinsam verfolgt, während die Einzelstrategien ihren Stellenwert behalten.										
Zielsetzung: Die Landeshauptstadt München versteht Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit als gezieltes und merkmalsbezogenes Handeln gegen Ausgrenzung und Benachteiligung. Die Arbeit bezieht sich insbesondere auf die im AGG beschriebenen Diskriminierungsmerkmale. Die strukturelle Arbeit zielt ab auf die Veränderung von Organisationsstrukturen und -abläufen in der städtischen Verwaltungs- und Dienstleistungsarbeit, um mehr Teilhabe und Chancengleichheit in der gesamten Stadtgesellschaft zu erreichen. Vorhandene Barrieren werden Schritt für Schritt identifiziert und abgebaut. Städtische Dienstleistungen werden daraufhin überprüft, ob sie den Bedarfen aller Münchnerinnen und Münchner gerecht werden.										
AGG-Merkmale:								Zielbereich:		Zielgruppen: Münchner Stadtgesellschaft, Stadtverwaltung, Fachöffentlichkeit
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Typus der Maßnahme: Strukturell verankerte Querschnittstrategie.										
Besonderheiten: Zusammenführung der Arbeit verschiedener Stellen in einer verbindlichen Strategie und Abstimmung in einem gemeinsamen Arbeitsgremium.										

Hintergrund:

Die Bevölkerungsstruktur Münchens ändert sich durch Zuzüge, Zuwanderung, demografische Entwicklungen usw. Politische und soziale Bewegungen fordern Antidiskriminierung und Gleichstellung ein, wirtschaftliche Umbrüche erhöhen die Diskriminierung von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen. Gleichzeitig wird in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels auch die wirtschaftliche Bedeutung des Themas immer größer.

Das Fundament der gemeinsamen Arbeit sind die Menschenrechte und das Ziel, den sozialen Frieden in der Stadtgesellschaft weiterhin zu sichern. Dies bedeutet Wertschätzung leben, Chancengleichheit ermöglichen, Teilhabe herstellen, Diskriminierung verhindern, Alltagsrassismus bekämpfen, Vielfalt gestalten, Potenziale anerkennen und einbeziehen, Inklusion fördern.

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Die verschiedenen Strategien bzw. Aufgaben (z. B. Gleichstellung von Lesben, Schwulen und Transgender, Gender Mainstreaming, Antirassismusbearbeitung, interkulturelle Öffnung) wurden vom Stadtrat verabschiedet und sind damit verbindlich für die Stadtverwaltung. Darüber hinaus gibt es mehrere gesetzliche Grundlagen wie z. B. das AGG oder das Bayerische Gleichstellungsgesetz. Die Stärke der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit der Stadt München liegt in der Zusammenarbeit der genannten Stellen im Sinne eines abgestimmten Vorgehens gegen Mehrfachdiskriminierung und einer kooperativen Bearbeitung wichtiger struktureller Themen. Dadurch werden Ressourcen effizient eingesetzt und Synergieeffekte genutzt.

Eingeleitete Schritte:

Die langjährige Praxis der beteiligten Stellen wurde verschränkt und in einem gemeinsamen Stadtratsbeschluss als verbindliche Strategie dargelegt und verabschiedet. Die Arbeit wurde darüber hinaus dem Stadtrat in einem Fachgespräch vorgestellt. In einem neu gegründeten, gemeinsamen Arbeitsgremium werden die verschiedenen Maßnahmen abgestimmt. Darüber hinaus gibt es bi- und multilaterale Regeltermine.

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Antidiskriminierungsstelle für Menschen mit Migrationshintergrund (AMIGRA); Behindertenbeirat; Behindertenbeauftragter; Betriebliche Gleichstellung; Gleichstellungsstelle für Frauen, Gleichstellungsbeauftragte; Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen; Stadtjugendamt, Fachstelle für Querschnittsaufgaben GIBS (Gender, Interkult, Behindernung/Inklusion, sexuelle Identität), Mädchenbeauftragte und Jungenbeauftragter; Stelle für interkulturelle Arbeit; Zentrale Beschwerdestelle nach dem AGG; Zentrale Beschwerdestelle für sexuelle Belästigung.

Finanzierung:

Die verschiedenen AkteurInnen haben unterschiedlich hohe Budgets und Ausstattung mit Stellen. Darüber hinaus werden Maßnahmen auch über die Referatsbudgets finanziert (z. B. Studien).

Förderliches/Stolpersteine:

Förderliches: Klare politische Haltung der Stadtspitze und des Stadtrats. Gewachsene Strukturen, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Kontakt zu sozialen Bewegungen/Gruppen in der Stadtgesellschaft.

Stolpersteine: Das Ziel der Kooperation der beteiligten AkteurInnen muss beständig gelebt und gefördert werden. Auf allen Ebenen der Stadtverwaltung ist Überzeugungsarbeit zu leisten.

Ergebnisse:

Es gibt gemeinsame Projekte und Maßnahmen, wie z. B. den Fachtag „Heimat+/- Liebe“ zur Situation von lesbischen und schwulen MigrantInnen, die Fachtagsreihe „Integration aus feministischer Sicht“, verwaltungsinterne Fortbildungen „gender und interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl“ und die Verankerung der Querschnittsthemen in den Führungskräfteereihen.

Trotz unterschiedlicher Aufträge und Wirkungsweisen der genannten AkteurInnen sind diese den gemeinsamen Zielen verpflichtet. Unterstützt wird die Arbeit durch eine Gremienstruktur sowie durch strukturell verankerte Maßnahmen, wie z. B. jährliche Zielvereinbarungen mit den Referatsleitungen und die strategische Verankerung der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit und in der Perspektive München (Stadtentwicklungskonzeption).

Die Zusammenarbeit der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstellen bei der Stadt München bewährt sich sehr und wird weiter vertieft und fortgeführt.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Auszeichnung Total E-Quality (5-mal in Folge)

Max-Spohr-Preis (2012).

Platz 1 im Bereich „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ und Platz 2 bezüglich „Kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz“ in der Kategorie öffentliche Verwaltung (Charta der Vielfalt).

Qualitätssicherung:

Regelmäßige Berichte im Münchner Stadtrat, sowohl über die Zusammenarbeit als auch über die einzelnen Strategien. Beispiele: Interkultureller Integrationsbericht mit 27 Indikatoren, der alle 3 Jahre erscheint. Gleichstellungsbericht der Verwaltung (alle 5 Jahre).

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Feste Gremienstruktur, regelmäßige Fachgespräche im Stadtrat.

Bayern: Voneinander Lernen in altersgemischten Teams

Organisation: Diakonisches Sozialzentrum Rehau		Bundesland: Bayern			
Bereich: Non-Profit-Unternehmen, Pflege		Dauer: fortlaufend			
Kontaktperson: Peter Kraus					
<p>Kurzbeschreibung: Das Diakonische Sozialzentrum ist ein Alten- und Pflegeheim, gegründet 1961. Es gehört zur Unternehmensgruppe der Rummelsberger Diakonie. 115 qualifizierte Beschäftigte betreuen und pflegen aktuell 109 Menschen stationär. Darüber hinaus werden insgesamt etwa 200 Menschen mit ambulanten Angeboten versorgt.</p> <p>Einen der Tätigkeitsschwerpunkte der Einrichtung stellt der gerontopsychiatrische Wohnbereich dar, der 17 Betreuungsplätze umfasst. Angegliedert an das Diakonische Sozialzentrum Rehau sind ein ambulanter Pflegedienst und ein mobiler Mahlzeitendienst. Das Leistungsspektrum umfasst zudem Betreuungsangebote zur Entlastung und Schulung pflegender Angehöriger, eine Beratungsstelle als anerkannte Fachstelle für pflegende Angehörige, Beratungsangebote für demenzkranke Menschen und deren Angehörige sowie eine Ehrenamtsbörse mit derzeit 152 Ehrenamtlichen.</p>					
<p>Zielsetzung: Sicherung der Altersvielfalt; Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter nach dem Motto: „Wie gehe ich gesund in Rente“.</p>					
AGG-Merkmale:			Zielbereich:		
			Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung		
	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität		
	Soziale Herkunft		Antidiskriminierung		
			Intervention		
			Diversity		
		x			
			x		
			x		
<p>Typus der Maßnahme: Alternsgerechte Personalentwicklung; betriebliches Gesundheitsmanagement; Kultur der Altersvielfalt; Antidiskriminierungsbeauftragte.</p>					
<p>Besonderheiten: Lebensalterübergreifendes MentorInnenprogramm zum Erfahrungs- und Wissenstransfer; Arbeit in altersgemischten Projektgruppen.</p>					
<p>Hintergrund:</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Angesichts der alternden Belegschaft und der zum Teil körperlich sehr anstrengenden Tätigkeiten, die die Betreuung und Pflege von Menschen im Alter mit sich bringen kann, sucht das Unternehmen nach Lösungen zur Sicherung der Altersvielfalt und zum Erhalt der Gesundheit der älteren Beschäftigten.</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Eingeleitete Schritte: Intensive Öffentlichkeitsarbeit zur Imagebildung als mitarbeiterorientierter Arbeitgeber.</p> <p>MentorInnenprogramm, um Erfahrungs- und Wissenstransfer zu gewährleisten.</p> <p>Einführung altersgemischter Projektgruppen.</p> <p>Betriebliches Gesundheitsmanagement mit mehr als 100 von den Mitarbeitenden erarbeiteten Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsplätze und Betriebsabläufe.</p> <p>Entlastung älterer Mitarbeitender von körperlich anstrengenden Tätigkeiten durch veränderte Funktionsbeschreibungen.</p> </td> </tr> </table>				<p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Angesichts der alternden Belegschaft und der zum Teil körperlich sehr anstrengenden Tätigkeiten, die die Betreuung und Pflege von Menschen im Alter mit sich bringen kann, sucht das Unternehmen nach Lösungen zur Sicherung der Altersvielfalt und zum Erhalt der Gesundheit der älteren Beschäftigten.</p>	<p>Eingeleitete Schritte: Intensive Öffentlichkeitsarbeit zur Imagebildung als mitarbeiterorientierter Arbeitgeber.</p> <p>MentorInnenprogramm, um Erfahrungs- und Wissenstransfer zu gewährleisten.</p> <p>Einführung altersgemischter Projektgruppen.</p> <p>Betriebliches Gesundheitsmanagement mit mehr als 100 von den Mitarbeitenden erarbeiteten Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsplätze und Betriebsabläufe.</p> <p>Entlastung älterer Mitarbeitender von körperlich anstrengenden Tätigkeiten durch veränderte Funktionsbeschreibungen.</p>
<p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Angesichts der alternden Belegschaft und der zum Teil körperlich sehr anstrengenden Tätigkeiten, die die Betreuung und Pflege von Menschen im Alter mit sich bringen kann, sucht das Unternehmen nach Lösungen zur Sicherung der Altersvielfalt und zum Erhalt der Gesundheit der älteren Beschäftigten.</p>	<p>Eingeleitete Schritte: Intensive Öffentlichkeitsarbeit zur Imagebildung als mitarbeiterorientierter Arbeitgeber.</p> <p>MentorInnenprogramm, um Erfahrungs- und Wissenstransfer zu gewährleisten.</p> <p>Einführung altersgemischter Projektgruppen.</p> <p>Betriebliches Gesundheitsmanagement mit mehr als 100 von den Mitarbeitenden erarbeiteten Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsplätze und Betriebsabläufe.</p> <p>Entlastung älterer Mitarbeitender von körperlich anstrengenden Tätigkeiten durch veränderte Funktionsbeschreibungen.</p>				

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Mitarbeitende, externe Moderation durch Berufsgenossenschaft, Krankenkasse AOK.

Finanzierung:

Betrieb, Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

Förderliches/Stolpersteine:

Förderliches: Sehr motivierte Mitarbeitende, Bereitschaft der Leitungsebene, die „basisdemokratische“ Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungen zu unterstützen (flache Hierarchien).

Stolpersteine: Ressourcenaufwendige Projektarbeit.

Ergebnisse:

Aufgrund des sehr guten Arbeitsklimas im Diakonischen Sozialzentrum Rehau besteht eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung, die sich in einer hohen Mitarbeiterbindung und in einer geringen Fluktuation widerspiegelt. Als Konsequenz ist der Altersdurchschnitt der Belegschaft im Unternehmen mittlerweile auf 5,5 Jahre über dem branchenüblichen Wert von 41 Jahren angestiegen.

Mit der Strategie, sich als mitarbeiterorientierte Arbeitgebermarke in der Region zu etablieren, z. B. durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, verzeichnet das Diakonische Sozialzentrum Rehau eine höhere Anzahl an (Initiativ-)Bewerbungen und kann dem Fachkräftemangel im Pflegebereich erfolgreich begegnen sowie Altersvielfalt im Unternehmen aufrechterhalten.

Am Standort bekommen junge Beschäftigte, Auszubildende und PraktikantInnen im Rahmen des Mentorenprogramms erfahrene KollegInnen an die Seite gestellt. Auf diese Weise wird der Erfahrungstransfer sichergestellt.

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurden in altersgemischten Projektgruppen bisher mehr als 100 Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie zur Gestaltung der Arbeitsplätze und Betriebsabläufe entwickelt und umgesetzt, z. B. Schaffung neuer Arbeitszeitmodelle, familienfreundliche Arbeitszeitregelung oder der Einsatz von Hilfsmitteln wie Patientenliften und Stehhilfen.

Ältere Beschäftigte erhalten besondere Zusatzfunktionen, z. B. die Leitung von Qualitätszirkeln. Im Gegenzug werden sie von körperlich anstrengenden Tätigkeiten entlastet. Weitere Angebote zur Gesundheitsförderung stehen bereit, z. B. Qi-Gong, Raucherentwöhnung, Kinästhetik, mentale Fitness, Gesundheitszirkel etc.

Beschäftigte, die in den Ruhestand gehen, können sich auf freiwilliger Basis bzw. gegen eine Aufwandsentschädigung in der Einrichtung aktiv einbringen und ihre Erfahrungen an Jüngere weitergeben.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis:

„Great place to work“ 2008, 2010, 2012 die Plätze 4, 2 und 6.

Deutscher Altenhilfepreis (2007)

„start social“ Engel gesucht, als eines der innovativsten sozialen Projekte Deutschlands durch Angela Merkel (2008).

„Ein Ort im Land der Ideen“ durch Horst Köhler (2009).

Fünf Sterne für Pflegedienste als erster Pflegedienst Bayerns und als vierter bundesweit für Servicequalität durch die Sternequalifizierung für Pflegedienste (2009).

European Business Award (2010).

Deutschlands kundenorientiertester Dienstleister mit Sonderpreis für Kooperation (2011).

Sozialpreis der Bayerischen Landesstiftung, mit 10.000 € dotiert (2011).

„Erfolg kennt kein Alter“ (2012).

Qualitätssicherung:

Wissens- und Erfahrungstransfer durch Mentorengruppen.

Kontinuierliche Fortführung der Projektgruppenarbeit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (betriebliches Gesundheitsmanagement).

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch das Qualitätsmanagement.

Mitarbeiterpartizipation als Betriebsziel.

Bewertung des Managements durch Mitarbeitende.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Mentorengruppen.

Kontinuierliche Fortführung der unter „Qualitätssicherung“ beschriebenen Verfahren.

Trägerseits werden angeboten: Mediation; Supervision; Antidiskriminierungsbeauftragte; Mobbingbeauftragte.

Berlin: Diversity-orientierte Personalentwicklung in der Verwaltung

Organisation: Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin (LAGeSo) Bereich: Verwaltung, Nachgeordnete Behörde Kontaktperson: Susanne Kulick							Bundesland: Berlin Dauer: seit 2007 fortlaufend					
Kurzbeschreibung: Das LAGeSo ist eine Gesundheits- und Sozialbehörde, die organisatorisch der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales (SenGesSoz) nachgeordnet ist. Das Aufgabenspektrum des Landesamtes ist vielfältig. Der Schwerpunkt liegt auf der Versorgung von BerlinerInnen mit Leistungen aus dem sozialen oder gesundheitlichen Bereich. Wichtige Zielgruppen sind z. B. AsylbewerberInnen, SpätaussiedlerInnen, Menschen mit besonderem Pflegebedarf, wohnungslose BürgerInnen.												
Zielsetzung: Implementierung eines Diversity-Ansatzes zur Umsetzung von Diversity-Konzepten in der täglichen Arbeit; Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikationsstrukturen; Verbesserung der Kundenfreundlichkeit.												
AGG-Merkmale:								Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Führungskräfte, Personalverantwortliche, Beschäftigte	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Typus der Maßnahme: Diversity Management.												
Besonderheiten: Verankerung eines umfassenden Diversity-Konzeptes; Sensibilisierungs- und Vertiefungstrainings für alle Ebenen; Einrichtung einer Beratungs- und Beschwerdestelle nach dem AGG.												
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Mit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) mussten Schulungen verpflichtend durchgeführt werden (§ 12 AGG). Dies wurde als Chance genutzt, nicht nur über das AGG aufzuklären, sondern auch ein umfassendes Diversity-Konzept einzuführen, um die Potenziale von Vielfalt sichtbar zu machen. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Benennung einer Diversity-Beauftragten (2007). Verpflichtende Schulungen für Führungskräfte zu Diversity-Sensibilisierung, zum AGG sowie Handlungsoptionen. Einrichtung einer Informationsseite zum AGG und zu Diversity im LAGeSo-internen Intranet. Schulungen für Mitarbeitende (AGG, Diversity-Sensibilisierung, Vertiefungsmodule zu einzelnen Dimensionen). Schulung für Personalverantwortliche zu Personalauswahl und Stellenbesetzung. Einrichtung einer AGG-Beratungs- und Beschwerdestelle. Einrichtung eines AGG-Diversity-Gremiums. </td> </tr> </table>											Anlass und Entstehung der Maßnahme: Mit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) mussten Schulungen verpflichtend durchgeführt werden (§ 12 AGG). Dies wurde als Chance genutzt, nicht nur über das AGG aufzuklären, sondern auch ein umfassendes Diversity-Konzept einzuführen, um die Potenziale von Vielfalt sichtbar zu machen.	Eingeleitete Schritte: Benennung einer Diversity-Beauftragten (2007). Verpflichtende Schulungen für Führungskräfte zu Diversity-Sensibilisierung, zum AGG sowie Handlungsoptionen. Einrichtung einer Informationsseite zum AGG und zu Diversity im LAGeSo-internen Intranet. Schulungen für Mitarbeitende (AGG, Diversity-Sensibilisierung, Vertiefungsmodule zu einzelnen Dimensionen). Schulung für Personalverantwortliche zu Personalauswahl und Stellenbesetzung. Einrichtung einer AGG-Beratungs- und Beschwerdestelle. Einrichtung eines AGG-Diversity-Gremiums.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Mit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) mussten Schulungen verpflichtend durchgeführt werden (§ 12 AGG). Dies wurde als Chance genutzt, nicht nur über das AGG aufzuklären, sondern auch ein umfassendes Diversity-Konzept einzuführen, um die Potenziale von Vielfalt sichtbar zu machen.	Eingeleitete Schritte: Benennung einer Diversity-Beauftragten (2007). Verpflichtende Schulungen für Führungskräfte zu Diversity-Sensibilisierung, zum AGG sowie Handlungsoptionen. Einrichtung einer Informationsseite zum AGG und zu Diversity im LAGeSo-internen Intranet. Schulungen für Mitarbeitende (AGG, Diversity-Sensibilisierung, Vertiefungsmodule zu einzelnen Dimensionen). Schulung für Personalverantwortliche zu Personalauswahl und Stellenbesetzung. Einrichtung einer AGG-Beratungs- und Beschwerdestelle. Einrichtung eines AGG-Diversity-Gremiums.											

Umsetzung:**Beteiligte AkteurInnen:**

Externer Bildungsträger für die Umsetzung der Trainings.

AbteilungsleiterInnen, Personalrat, Beschäftigtenvertretung, Frauenvertretung, Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen.

Förderliches/Stolpersteine:

Förderlich zur langfristigen Verankerung eines Diversity-Konzeptes wirkt sich das Top-Down-Vorgehen aus. Zum einen wird die Bedeutung des Themas deutlich, wenn Leitungsebene und Führungskräfte zuerst geschult werden. Zum anderen wirken Führungskräfte nach innen prägend und als PromotorInnen.

Anglizismen bei der Themensetzung lösen bei vielen Mitarbeitenden Widerstände aus („Diversity Management“).

Finanzierung:

EU-Projektförderungen für einen Teil der Schulungen.

Diversity-Beauftragte nimmt die Funktion im Rahmen der Arbeitszeit wahr (Personalunion-Fortbildungsbeauftragte, Personalentwicklungs-Beraterin).

Ergebnisse:

Zum Auftakt fand ein Workshop für die erweiterte Abteilungsleiterrunde inklusive Personalrat, Beschäftigtenvertretung, Frauenvertretung und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen statt. In diesem wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit der Übertragung von bereits vorhandenen Ansätzen für Diversity aus Unternehmen und anderen Behörden befasste.

Diese Gruppe hatte auch die Funktion, die Trainings als geeignet für Führungskräfte-Pflichtveranstaltungen zu befinden und eine positive Signalwirkung für die weiteren Schulungen zu vermitteln. Die Begrüßung in den weiteren Schulungen erfolgte dann durch den Abteilungsleiter Zentraler Service Personal. Dadurch wurde die Wertschätzung des Themas besonders hervorgehoben. Die Diversity-Trainings erfolgten über einen externen Träger.

Die Beratungs- und Beschwerdestelle wurde auf Wunsch der Schulungsteilnehmenden mit den bereits etablierten Sozialbeauftragten besetzt, um einen niedrighwelligen Zugang zu gewährleisten, und ausdrücklich nicht dem Bereich Personal zugeordnet.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Sicherung der Nachhaltigkeit:**

Diversity-Beauftragte.

Berlin: Ombudsstelle als Anlaufstelle für betriebsinterne Konflikte

Organisation: Deutsche Bahn AG Bereich: Großunternehmen, Verkehr Kontaktperson: Birgit Gantz-Rathmann		Bundesland: Berlin Dauer: seit 2004									
Kurzbeschreibung: Die Ombudsstelle der Deutsche Bahn AG ist eine Anlaufstelle für betriebsinterne Konflikte von und zwischen MitarbeiterInnen des Konzerns jenseits der regulären Meldewege und jenseits der bestehenden Hierarchiestrukturen. Die Ombudsstelle besteht aus einer Führungskraft, einer Mitarbeiterin und einer Sekretärin.											
Zielsetzung: Die Ombudsstelle unterstützt die MitarbeiterInnen bei der Konfliktlösung mit vielen Methoden (Konfliktklärungsgespräche, Moderation von Gesprächen, Mediation usw.), bei der Einhaltung von Betriebsvereinbarungen (wie z. B. dem partnerschaftlichen Umgang im Betrieb) und Richtlinien und erfüllt die Unternehmenskultur mit Leben.											
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:								
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Alle MitarbeiterInnen im Konzern (ArbeitnehmerInnen, Führungskräfte, Azubis)
X	X	X	X	X	X	X	X		X		
Typus der Maßnahme: Mediation und Konfliktlösung.											
Besonderheiten: Ombudsstelle, die im Konfliktfall aus neutraler Position vermittelt und auf die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und Betriebsvereinbarungen zielt (z. B. zum partnerschaftlichen Umgang im Betrieb).											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Ombudsstelle wurde 2004 im Rahmen des vereinbarten Tarifvertrages eingerichtet und stand ursprünglich für Konflikte zur Verfügung, die aus den Regelungen des Tarifvertrages hätten entstehen können. Die MitarbeiterInnen nahmen das Angebot sehr gut auf und wandten sich sehr schnell – auch mit Konflikten über den Tarifvertrag hinaus – an die Ombudsstelle.		Eingeleitete Schritte: Ausweitung der Tätigkeit auf alle Konfliktbereiche. Aufbau eines internen Mediatorenpools in 2008/2009, der seitdem unterstützend Mediationen durchführt. Abschluss einer Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit dem Verfahren Mediation.									
Umsetzung:											
Beteiligte AkteurInnen: Personalabteilungen, Betriebsräte, Vorgesetzte, mögliche Eskalationsebenen im individuellen Fall.		Finanzierung: Konzernumlage.									
Förderliches/Stolpersteine: Förderlich: Gelebte Unternehmenskultur, positives Konfliktverständnis. Stolpersteine: Verantwortung vor Ort wird ggf. nicht ausreichend gefordert.											
Ergebnisse: Jährlich werden ca. 350 Fälle bearbeitet, die Tendenz ist steigend. Die Ombudsstelle wird seitens der MitarbeiterInnen sehr gut angenommen. Zunehmend mehr MitarbeiterInnen wenden sich an die Ombudsstelle, um bereits präventiv Konflikte frühzeitig zu deeskalieren.											
Indikatoren für bewährtes Verfahren:											
Audit/Preis: Total E-Quality. Max-Spohr-Preis (2004). Top-Arbeitgeber Deutschland. Ehren-WinWinno (2012).		Qualitätssicherung: Supervision und kollegiale Fallberatung in der Ombudsstelle. Schulungen für Mediatoren.	Sicherung der Nachhaltigkeit: Sicherstellung von Evaluationsterminen.								

Berlin: Personelle Vielfalt im Medienbereich

Organisation: taz Panter Stiftung Bereich: KMU, Medien Kontaktperson: Konny Gellenbeck							Bundesland: Berlin Dauer: fortlaufend				
Kurzbeschreibung: Die taz Panter Stiftung wurde 2008 von der taz, einer überregionalen Tageszeitung, ins Leben gerufen. Ziele der Stiftung sind die Verleihung eines Preises für ehrenamtliches Engagement (taz Panter Preis) sowie die Förderung einer journalistischen Aus- und Weiterbildung für unabhängigen und kritischen Journalismus. In diesem Rahmen wird regelmäßig ein Volontariat für Frauen mit Zuwanderungsgeschichte ausgeschrieben.											
Zielsetzung: Chancengleichheit für Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in den Medien; personelle Vielfalt in der Redaktion/ im Medienbereich stärken.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	NachwuchsjournalistInnen mit Zuwanderungsgeschichte
x	x	x						x		x	
Typus der Maßnahme: Zielgruppenspezifische Form der Aus- und Weiterbildung; zielgruppenspezifische Fördermaßnahme.											
Besonderheiten: Diversity- und gendersensible TeilnehmerInnenauswahl.											
Hintergrund: <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Fachleute und JournalistInnen mit Migrationshintergrund sind in Medien und Öffentlichkeit unterrepräsentiert. Zudem werden sie nur selten als Protagonisten dieser Gesellschaft in ihrer Individualität wahrgenommen, sondern meist in Problemkontexten bzw. als eine homogene Gruppe „Betroffener“ repräsentiert.</p> <p>Die taz Panter Stiftung möchte einen Beitrag dazu leisten, dass Frauen mit Zuwanderungsgeschichte ganz selbstverständlich sichtbar werden mit ihren Leistungen, ihrer Expertise und ihren Erfahrungen.</p>										Eingeleitete Schritte: Volontariatsplätze. Workshops für junge Menschen mit Interesse an unabhängigem Journalismus – die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt gender- und diversitysensibel.	
Umsetzung: Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung, RedakteurInnen-Team, Kuratorium.										Finanzierung: taz Panter Stiftung.	
Ergebnisse: Die Volontariatsplätze stoßen auf großes Interesse. Sowohl Volontariat als auch die Workshops führen in vielen Fällen zu längerfristiger Zusammenarbeit.											

Brandenburg: Ein Unternehmen zeigt Flagge für Vielfalt und Toleranz

Organisation: ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH		Bundesland: Brandenburg									
Bereich: Großunternehmen, Stahlproduktion		Dauer: seit 1998 fortlaufend									
Kontaktperson: Dr. Herbert Nicolaus											
Kurzbeschreibung: Bei dem Stahlunternehmen ArcelorMittal Eisenhüttenstadt wurde erkannt, dass ein positives Betriebsklima und ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg unmittelbar mit dem partnerschaftlichen Verhalten, der Integration und Gleichbehandlung zusammenhängen. Von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter wird in einer Betriebsvereinbarung gefordert, sich jeder Form von Diskriminierung aufgrund eines der im AGG benannten Merkmale zu enthalten. Schwerpunkt liegt jedoch auf Ethnizität/Hautfarbe. Bei Verstößen wird zunächst ein Gespräch geführt oder eine Fortbildung angeboten. Wenn alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind, muss mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen gerechnet werden. Dies gilt gleichermaßen für das Verhalten am Arbeitsplatz und außerhalb.											
Zielsetzung: Ausgestaltung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, die geprägt ist von Toleranz, Integration, Gleichbehandlung, Vielfalt und Transparenz; Mobilisierung der Gesellschaft gegen Gewalt und Rechtsextremismus, für ein tolerantes Zusammenleben.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:			Zielgruppen:	
<i>merkmalübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Beschäftigte, GeschäftspartnerInnen und DienstleisterInnen, Zivilgesellschaft, Politik
x	x		x					x	x	x	
Typus der Maßnahme: Betriebsvereinbarung; Unternehmenskultur; Kommunikation.											
Besonderheiten: Betriebsvereinbarung gegen Diskriminierung, die mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen verbunden ist; Handlungskonzept zu Unternehmenskultur und Aktionen mit der Zivilgesellschaft.											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der

Maßnahme:

„Wir, die Geschäftsführung der EKO Stahl GmbH, wenden uns gegen Ausländerfeindlichkeit und Rechtsextremismus in den Betrieben.“ Dieses Bekenntnis steht am Beginn eines Aufrufes vom Sommer 1998, mit der die heutige ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH öffentlich auf die Zunahme an rechtsextremistischen und fremdenfeindlichen Gewaltakten in der Gesellschaft reagierte. Für ArcelorMittal war es an der Zeit, sich als Industrieunternehmen einzumischen und öffentlich Stellung zu beziehen.

Eingeleitete Schritte:

Grundlage für das Engagement bildet ein Handlungskonzept, das auf folgenden Grundsätzen basiert:

- | Mobilisierung der Gesellschaft, d. h. sich der Verantwortung als Wirtschaftsunternehmen und handelnder Partner im gesellschaftlichen Verbund stellen, selbst aktiv werden, Aktionen und Initiativen fördern.
- | Ausgestaltung einer entsprechend nachhaltigen Unternehmenskultur, in der kein Platz ist für Intoleranz, Diskriminierung, Fremdenhass und Gewaltbereitschaft.
- | Prävention und Kommunikation, insbesondere in der Ausbildung und Erziehung unserer Jugend.
- | Ächtung von Gewalt durch Ausgrenzen und Bestrafung dort, wo mit Gewalt gegen die Würde des Menschen verstoßen wird.

Im Mai 2007 unterzeichnete die ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH die Charta der Vielfalt.

Als erstes Unternehmen Brandenburgs beteiligte sich ArcelorMittal Eisenhüttenstadt im Juni 2011 an der bundesweiten Aktion „Respekt! Kein Platz für Rassismus“.

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt ist seit 2003 Gründungsmitglied am Runden Tisch „Jugend und Wirtschaft“ in Brandenburg, der von der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) koordiniert wird.

Als Mitwirkende in der Initiative „Unternehmen in der Region“ ist ArcelorMittal Eisenhüttenstadt auf der „Landkarte des Engagements“ vertreten. Im Mai 2009 unterzeichnete das Unternehmen das Positionspapier „Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten.“ dieser Initiative.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Geschäftsführung, Betriebsrat, Belegschaft.

Förderliches/Stolpersteine:

Als förderlich zeigt sich die Zusammenarbeit in zahlreichen Initiativen und mit vielen gleichgesinnten Partnern ebenso wie die gesellschaftliche Akzeptanz.

Ergebnisse:

Akzeptanz in der Belegschaft und gelebte Unternehmenskultur, Anerkennung und Partnerschaft in Politik und Zivilgesellschaft.

Für ArcelorMittal Eisenhüttenstadt ist das Bekenntnis gegen Ausländerfeindlichkeit und jede Form der Diskriminierung nicht nur ein Gebot der Menschlichkeit, sondern in einer globalisierten Welt auch ein wirtschaftliches Erfordernis. Gleichzeitig will das Unternehmen seinen Standpunkt in dieser Frage klar und eindeutig öffentlich machen, für eine Gesellschaft der Vielfalt und Toleranz.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Qualitätssicherung:

Enge und regelmäßige Partnerschaft der Geschäftsführung und Interessenvertretung intern, extern mit Politik und Zivilgesellschaft.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Festschreibung entsprechender Werte in Unternehmenspolitik und der Arbeitsordnung, Weiterbildungsangebote, Umsetzung Handlungskonzept.

Bremen: Diversity-orientierte Unternehmenskultur in einem mittelständischen internationalen Unternehmen

Organisation: Sikora AG							Bundesland: Bremen				
Bereich: KMU, Elektroindustrie							Dauer: seit Firmengründung 1973				
Kontaktperson: Sabine Schmidsberger											
Kurzbeschreibung: Die Sikora AG lebt in ihrem Unternehmen kulturelle, religiöse, weltanschauliche, generationsübergreifende und geschlechtliche Vielfalt und trägt sie öffentlichkeitswirksam nach außen. Sie versteht sich damit als ein Vorzeigunternehmen mit Beispielcharakter für andere Bremer Mittelständler.											
Zielsetzung: Diversity Management ist für Sikora Teil nachhaltiger Unternehmensführung und bedeutet in allererster Linie die Wertschätzung der Vielfalt der MitarbeiterInnen. Das Unternehmen arbeitet im Sinne des Gleichbehandlungsgrundsatzes bezüglich Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Religion/Weltanschauung, sexueller Identität und Behinderung. Von enormer Wichtigkeit sind die Qualifikationen, Erfahrungen und Fachkenntnisse der MitarbeiterInnen von Sikora sowie die kulturelle Vielfalt im Unternehmen. Diversity Management heißt für Sikora „Unternehmerischer Erfolg durch Vielfalt“.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	MitarbeiterInnen weltweit
x	x	x	x	x	x	x				x	
Typus der Maßnahme: Unternehmenskultur.											
Besonderheiten: Unternehmenskultur, die das Individuum mit seinen Qualifikationen und Kompetenzen, aber auch Werten wertschätzt – Personenorientierung statt Betonung von Differenz.											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Die Mitarbeiterzufriedenheit und langfristige Bindung an das Unternehmen stehen bei Sikora im Fokus. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden entsprechende Maßnahmen ergriffen.

Das Thema der Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf drängt sich auf, weil die Leitung verantwortungsvolle Positionen mit jungen Menschen besetzt, für die dies früher oder später relevant werden kann. Die Leitung hat erkannt, dass sie, um der Tradition der Sikora AG zu entsprechen und der Fluktuation des Personals weiterhin so gut zu entgegenen, den Mitarbeitenden Vereinbarkeiten erleichtern sollte.

Eingeleitete Schritte:

Nicht die Differenzen werden betont, sondern das Zusammenspiel: Personenorientierung (statt Zuordnung).

Die Sorge um das Wohlbefinden aller nimmt auf Diversity-Dimensionen Rücksicht, ohne diese als Besonderheit hervorzuheben. Der modernen Offenheit der Unternehmensleitung entsprechend ist zum Beispiel homosexuelle Orientierung weder ein Problem noch ein Tabuthema. Auch Religion und Weltanschauung werden eher über Personen und deren Werte wahrgenommen als über Gruppenzuordnungen. Beim Essen werden immer Alternativen angeboten, besonders bei international ausgerichteten Veranstaltungen.

Internationale und interkulturelle Ausrichtung:
Interkulturelle Kommunikation.

Junge Frauen in verantwortungsvollen Positionen: Diskriminierungsfreie Auswahlverfahren gewährleisten, dass weibliche Nachwuchskräfte aufgrund ihrer Qualifikation und Kompetenzen eingestellt werden.

Partner, Partnerinnen und Kinder werden in das Unternehmensleben mit einbezogen und bei Feierlichkeiten regelmäßig eingeladen. Die flexiblen Arbeitszeiten für alle Mitarbeitenden erleichtern Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im Zuge des Neubaus wurde ein „Eltern-Kind-Büro“ eingerichtet, damit ein Elternteil sein Kind im Betreuungsnotfall mit zur Arbeit bringen und von diesem Raum aus arbeiten und gleichzeitig das Kind betreuen kann.

Die Sikora AG versteht sich als generationssensibel. Die Altersstruktur des Unternehmens ist gemischt. Sie bezieht am Bremer Zukunftstag Schülerinnen und Schüler in das Unternehmen ein, um ihnen technische Berufe näherzubringen. Es werden aber auch ältere Menschen eingestellt. Wenn Abgänge durch die alternde Belegschaft mit der Einstellung junger Frauen für technische Bereiche einhergehen, kreuzen sich die Bereiche Generationswandel und Gender Mainstreaming.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Geschäftsleitung, Vorstand und alle MitarbeiterInnen im Hauptsitz in Bremen sowie in den Niederlassungen weltweit.

Finanzierung:

Ausschließlich durch das mittelständische Unternehmen selbst.

Förderliches

„Technology To Perfection“ – Qualität als Leitbild der Unternehmenskultur Perfektion und der nachhaltige Bezug auf Ressourcen und Menschen sind wichtige Bestandteile der Firmenphilosophie. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Vielfalt ist Teil der familiären Firmenstruktur und der Unternehmenskultur. Entscheidend dafür ist die unterstützende Haltung der Firmenleitung.

Jede Diversity-Ebene hat je nach Person und Kontext unterschiedliche Bedeutungen. Wichtig sind die Kommunizierbarkeit der Bedürfnisse und Belange der Mitarbeitenden und die Veränderungsfähigkeit.

Ergebnisse:

Bei SIKORA herrscht eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und entsprechend eine sehr geringe Fluktuation. Die daraus resultierende Erfahrung kommt dem Arbeitsergebnis zugute. SIKORA ist als Arbeitgeber überregional bekannt.

Der Frauenanteil an der gesamten Belegschaft liegt heute bei 30 Prozent. Sieben von den elf Auszubildenden sind junge Frauen. Sie sind in der Produktion, Konstruktion und der Verwaltung tätig.

Auffällig ist, dass Frauen bei der Sikora AG tatsächlich verantwortungsvolle Positionen einnehmen wie das Controlling der internationalen Niederlassungen, die Leitung der Presseabteilung, die Finanzbuchhaltung, den Einkauf, die Materialwirtschaft oder die Mitarbeit in der Produktionsleitung.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:		
<p>Audit/Preis: „Der Bunte Schlüssel: Vielfalt gestalten!“, Bremer Diversity-Auszeichnung (2010).</p> <p>Bremer Unternehmer des Jahres (2009).</p> <p>Platz 7 der TOP 100 Unternehmen des Mittelstands in Deutschland (Studie von der „Welt“ in Zusammenarbeit mit der Munich Strategy Group/MSG, (Oktober 2012).</p>	<p>Qualitätssicherung: Zertifizierung nach DIN ISO 9001.</p>	<p>Sicherung der Nachhaltigkeit: Die internationalen Niederlassungen erfordern langfristigen Umgang mit anderen Nationalitäten. Diversifizierung wie Geschlechtergerechtigkeit, Einbeziehung der Familien, Respekt vor anderen Religionen und Kulturen werden von den MitarbeiterInnen täglich eingefordert.</p>

Hamburg: Flexible Arbeitszeitmodelle in der IT-Branche für mehr weiblichen Führungsnachwuchs

Organisation: CoreMedia AG Bereich: KMU, IT Kontaktperson: Ulrike Marquard		Bundesland: Hamburg Dauer: seit 2008 fortlaufend									
Kurzbeschreibung: CoreMedia ist ein junges, weltweit tätiges IT-Unternehmen. Mit einer auf Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance ausgerichteten Personalstrategie will es insbesondere weibliche Nachwuchskräfte ins Unternehmen holen. Um den konkreten Handlungsbedarf auszuloten, hat CoreMedia im Jahr 2008 eine externe Beratungsfirma mit der Analyse der Unternehmenskultur hinsichtlich ihrer Gleichstellungsfreundlichkeit beauftragt. Seither arbeiten Personalabteilung und Führungskräfte kontinuierlich am Thema.											
Zielsetzung: Maßnahmen definieren, um langfristig den Anteil der Frauen insgesamt und insbesondere in Führungspositionen zu erhöhen sowie den Mitarbeitenden die Vereinbarung aller Lebensbereiche zu ermöglichen.											
AGG-Merkmale:			Zielbereich:								
Zielgruppen:											
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Studierende, weibliche Nachwuchstalente, Väter mit/ohne Führungsposition
		x								x	
Typus der Maßnahme: Rekrutierung und Bindung von Beschäftigten; flexible Arbeitszeitmodelle zur Verbesserung der Work-Life-Balance.											
Besonderheiten: Entwicklung von Laufbahnmöglichkeiten, die auch von MitarbeiterInnen mit Pflegeaufgaben (Kinder, Eltern) wahrgenommen werden können.											
Hintergrund:											
Anlass und Entstehung der Maßnahme: CoreMedia gehört einer männerdominierten Branche an. Mit Fragen der Personalgewinnung sowie mit flexiblen Arbeitszeitmodellen positioniert das Unternehmen sich auf dem Arbeitsmarkt, um langfristig den Frauenanteil auf 50 Prozent zu erhöhen.						Eingeleitete Schritte: Arbeitszeitregelungen: individuelle Vereinbarungen von Arbeitszeit und Arbeitsort; Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen; großzügiger Umgang mit Sabbaticals etc. Einrichtung eines Familien-Arbeitsraums. Personalrekrutierung: Um den Frauenanteil zu erhöhen, werden gezielt Frauen angeworben. Entlohnung: Gleichstellungscontrolling. Eintrag im Genderdax (Internetplattform für Unternehmen, die hochqualifizierte Frauen unterstützen). Regelmäßige Teilnahme an „Great place to work“, einem Arbeitgeber-Ranking nach Arbeitsplatzkultur.					
Umsetzung:											
Beteiligte AkteurInnen: Personalabteilung, MitarbeiterInnen, Führungskräfte.						Finanzierung: Projektförderung vom Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Kulturanalyse.					
Förderliches/Stolpersteine: Zum Projektzeitpunkt war keine Frau in der Geschäftsführung vertreten – dies stellt bei der nachhaltigen Einführung von geplanten gleichstellungspolitischen Maßnahmen einen Risikofaktor dar. Die Erhöhung des Frauenanteils ist erschwert durch den relativ geringen Anteil an Absolventinnen in den einschlägigen technischen Berufen.											

Ergebnisse:

Mit Mitgliedern aus der Geschäftsführung und dem Personalbereich wurden der gleichstellungspolitische Handlungsbedarf benannt und folgende Handlungsfelder festgelegt: Das bereits existierende Mentoring-Programm für Führungskräfte wird stärker auf weibliche Nachwuchstalente zugeschnitten; Laufbahnmöglichkeiten werden entwickelt, die auch für Personen mit Betreuungspflichten wahrnehmbar sind.

Inzwischen konnte der Frauenanteil in den technischen Berufen erhöht werden, was allerdings erst in den kommenden Jahren zu mehr Frauen im Management führen wird.

Alle Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden von Mitarbeitenden und auch Führungskräften wahrgenommen. Zurzeit sind es überwiegend Väter, die den Familien-Arbeitsraum nutzen, Elternzeit – auch über die üblichen zwei Monate hinaus – in Anspruch nehmen und im Home office arbeiten. Die Inanspruchnahme der Angebote führt keineswegs zu Einbußen auf der Karriereleiter.

Es ist davon auszugehen, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur sich positiv auf die Karrierewege derjenigen Frauen auswirkt, die heute als Nachwuchstalente in die Kernbereiche einsteigen.

Hamburg: Mehr Frauen in Spitzenpositionen durch gleichstellungorientierte Personalentwicklung und -rekrutierung

Organisation: Shell Deutschland Oil GmbH	Bundesland: Hamburg										
Bereich: Großunternehmen, Energie	Dauer: fortlaufend										
Kontaktperson: Berit Köbe											
<p>Kurzbeschreibung: Die Shell Deutschland Oil GmbH (SDO) umfasst alle Bereiche des Mineralölgeschäfts (Raffinerie, Logistik, Vertrieb, Marketing von Mineralölprodukten). Seit Mitte der 1990er Jahre ist Shell global organisiert, im Sinne einer „Shared Service Organisation“. Die Unternehmenssprache ist Englisch.</p> <p>Im Leitbild werden Vielfalt und Integration als wichtige Werte hervorgehoben. Die Personalarbeit richtet sich an entsprechenden strategischen Zielen und strukturellen Vorgaben der Konzernleitung aus; die Umsetzung erfolgt lokal.</p> <p>SDO verfügt über ein breites Spektrum an diversity-orientierten Maßnahmen. Für die Good-Practice-Broschüre wurden Personalinstrumente ausgewählt, die zu einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen führen sollen. Schwerpunkt: Interne Rekrutierung von Führungsnachwuchs sowie Personalentwicklung.</p>											
<p>Zielsetzung: Frauenanteil in Führungspositionen – insbesondere Spitzenpositionen– erhöhen; gleicher Zugang zu Aufstiegs-karrieren im Unternehmen für Frauen/Männer.</p>											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:	Zielgruppen:			
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Mitarbeitende, Führungskräfte und -nachwuchs, Personalverantwortliche
		x						x		x	
<p>Typus der Maßnahme: Diversity und Antidiskriminierung werden im Leitbild thematisiert; diskriminierungsfreie Gestaltung der Stellenausschreibung sowie der Personalauswahl; standardisierter Prozess zur diskriminierungsfreien Personal-beurteilung; gendersensible Erfassung der Personaldaten zur Ermöglichung von Gleichstellungscontrolling.</p> <p>Besonderheiten: Die Unternehmensleitung (lokal) unterstützt explizit die Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen.</p>											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Anlass für eine breit angelegte Kampagne zur Förderung von weiblichen hochqualifizierten Fach- und Führungsnachwuchskräften geben die betriebsinternen Statistiken: Allen strukturellen Bemühungen um diskriminierungsfreie Personalarbeit zum Trotz stagnierte der Anteil an Frauen in den Spitzenpositionen.

Eingeleitete Schritte:

Frauenfördermaßnahmen: Mentoring; offizielles Frauennetzwerk.

Gleichstellungscontrolling: Regelmäßige Berichterstattung zu bestimmten Themen und Kennzahlen.

Verpflichtende Führungstrainings umfassen u. a. Gender- und Diversity-Thematik.

Gender- und diversitysensible Rekrutierungsmaßnahmen (intern).

Auswahlgremien für Stellenbesetzung umfassen verpflichtend mindestens eine Frau.

Erhöhung des Frauenanteils in Zielvereinbarungen der Spitzen-Führungskräfte festgehalten.

Quotenziele für die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

Selbstorganisierter Mentoring-Zirkel von und für Frauen.

Mobiles Arbeiten („Home office“) zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf weit verbreitet und gewünscht.

Konzept zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Familienservice, Informationsaustausch während Elternzeit, Teilzeit für Rückkehrende u. a.).

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Geschäftsführung; Personalverantwortliche; Führungskräfte; Mitarbeitende.

Förderliches/Stolpersteine:

Positiv auf die Einstellung der Beschäftigten gegenüber den Maßnahmen wirkt sich aus, dass die Unternehmensleitung dahintersteht und Investitionen tätigt, die Zielerreichung überprüfen lässt und das Thema regelmäßig (wenn auch in großen Zeitabständen) bespricht.

Hinderlich wirkt sich aus, dass bislang keine alternativen Laufbahnen – z. B. für Personen mit Betreuungspflichten – vorgesehen sind. So sind männliche Teilzeit-Führungskräfte eine Seltenheit und die Anwesenheitskultur bleibt unhinterfragt.

Die Umsetzung der Gleichstellungsziele ist außerdem in Zeiten der Reorganisation erschwert, wenn kaum Stellenbesetzungen vorgenommen werden. Die selbst gesteckten Gleichstellungs- und Diversity-Ziele werden aber beibehalten.

Ergebnisse:

Erklärtes Ziel der Geschäftsleitung sind geschlechtergemischte Teams. Im Rekrutierungsprozess werden deshalb die formalen Instrumente für die Personalauswahl mit dem persönlichen Gespräch kombiniert. Zur Sichtbarkeit von weiblichem Führungsnachwuchs (intern) trägt bei, dass alle Prozesse transparent ablaufen müssen.

Die Auswahl erfolgt explizit kompetenzbasiert, u. a. auf Basis von Kompetenzprofilen, die im Intranet für die Vorgesetzten einsehbar sind. Mit der internen Rekrutierung und Förderung von Nachwuchstalente befasst sich eine eigens dafür eingerichtete Abteilung. Am Auswahlprozess beteiligt sind sowohl die zukünftigen Vorgesetzten als auch die zuständigen Personal-ManagerInnen. Bei gleicher Kompetenz und gleichen sozialen Belangen werden die betreffenden Stellen bevorzugt mit Frauen besetzt – zur Erreichung der Quotenziele. Bei der Besetzung von hochrangigen Führungspositionen stellen Personal-ManagerInnen sicher, dass auch Bewerbungen von Frauen vorliegen (Women on Shortlist). Regelmäßig werden Statistiken zum Personalcontrolling erhoben, ausgewertet und kommuniziert.

Die internen Stellenausschreibungen beinhalten inzwischen immer, auch bei Führungspositionen, den Hinweis auf die grundsätzliche Möglichkeit für Teilzeit und Jobsharing.

Talente-Entwicklung erfolgt weiterhin im Rahmen eines Mentoring-Programms. Hochrangige Führungskräfte betreuen jeweils etwa zehn Mentees zu gemeinsam vereinbarten Themenfeldern. Für bestimmte Zielgruppen ist die Teilnahme an Mentoring-Zirkeln verpflichtend: BerufseinsteigerInnen mit Hochschulabschluss und Frauen in oberen Gehaltsgruppen.

Vorgesetzte können für ihre Teams mit geringem Aufwand Diversity-Schulungen beantragen, die in Form von „lunch and learn“-Sessions (kurze Trainings parallel zum Mittagessen) durchgeführt werden.

Gleichstellung spielt auch im Unternehmensalltag eine Rolle. Die Führungskräfte nehmen das Thema ernst; die Personen an den entscheidenden Stellen (Personal, Führungspositionen, Betriebsrat) verfügen über umfangreiches Wissen, um diskriminierende Effekte zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

Frauen organisieren sich in unterschiedlicher Position und mit unterschiedlicher Erfahrung selbst in einem Mentoring-Zirkel. Die Treffen werden von hochrangigen Führungskräften geleitet; die Teilnehmerinnen knüpfen Kontakte (auch global) und tauschen u. a. Erfahrungen über Stellenwechsel und Bewerbungen aus.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Sicherung der Nachhaltigkeit:**

Gleichstellungscontrolling über bestimmte Kennzahlen.

Hamburg: Dachkampagne für mehr kulturelle Vielfalt in der Verwaltung

Organisation: Senat der Freien und Hansestadt Hamburg/Personalamt, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF)		Bundesland: Hamburg									
Bereich: Verwaltung, Personal		Dauer: fortlaufend									
Kontaktperson: Stefan Müller											
<p>Kurzbeschreibung: In Hamburg leben über 500.000 Menschen mit ausländischer Herkunft. Ziel der hamburgischen Verwaltung ist es, diese Vielfalt in den Behörden und Ämtern widerzuspiegeln, um eine gleichberechtigte Teilhabe an Planungs- und Entscheidungsprozessen einerseits sowie eine weitere Erhöhung der Dienstleistungsqualität zu erreichen.</p> <p>Um dem Selbstverständnis im Sinne eines Cultural Mainstreamings Ausdruck zu verleihen, hat der Erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg 2008 die Charta der Vielfalt unterzeichnet.</p> <p>Ein Musterbeispiel ist die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ mit dem Ziel der Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung. Die Kampagne wird seit 2006 durchgeführt.</p>											
<p>Zielsetzung: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – nach innen und außen; Rekrutierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund; Quotenziel: mindestens 20 Prozent der neu eingestellten Auszubildenden haben einen Migrationshintergrund.</p>											
AGG-Merkmale:			Zielbereich:								
Zielgruppen:											
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Jugendliche, Mitarbeitende, Führungskräfte
	x							x		x	
<p>Typus der Maßnahme: Zielwert für den Anteil an Auszubildenden mit Migrationshintergrund; diversitygerechte Auswahlverfahren.</p>											
<p>Besonderheiten: Ermöglichung der Verbeamtung auch für BürgerInnen ohne deutsche Staatsangehörigkeit; Festlegung eines Quotenziels.</p>											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Das Personal der hamburgischen Verwaltung soll langfristig die Vielfalt in der Gesellschaft widerspiegeln, d. h. Menschen mit Migrationshintergrund sollen für Verwaltungskarrieren gewonnen werden.

Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund auch in den Berufen der hamburgischen Verwaltung eine gleichberechtigte Teilhabe und Gestaltung des beruflichen Werdegangs zu ermöglichen. Mehrsprachigkeit und Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen sind wertvoll und hilfreich im Kundengespräch oder auch in der fachlichen Aufgabenplanung.

Die Kampagne umfasst jährlich rund 600 Ausbildungs- und Studienplätze der Allgemeinen Verwaltung, der Justiz und Steuerverwaltung sowie der Polizei und Feuerwehr, die bedarfsorientiert angeboten werden. Zu rund 90 Prozent handelt es sich um Beamtenausbildungen. Dabei ist die deutsche Staatsangehörigkeit keine zwingende Voraussetzung, um BeamtIn der hamburgischen Verwaltung zu werden. Die Maßnahmen richten sich insbesondere an SchülerInnen mit Realschulabschluss, Fachhochschulreife oder Abitur. SchülerInnen mit einem Hauptschulabschluss haben die Möglichkeit, sich nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung zu bewerben.

Eingeleitete Schritte:

Auswahl der wichtigsten Maßnahmen:

Ausbildungsmarketing – zielgruppengerechte Ansprache von potenziellen Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund;

Präsentation der Ausbildungsberufe an Hamburger Schulen mit hohen Anteilen an Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund;

gemeinsame Messeauftritte der ausbildenden Behörden auf zentralen Ausbildungsplatzmessen: z. B. Messe Einstieg, Hanseatische Lehrstellenbörse, Vocatium, Hamburger Osten, Bildungsmesse Harburg, Job Kontakt, Welcome Days;

Kooperation mit Eltern, Schulen, Vereinen und Beratungsstellen;

kulturoffene Ausgestaltung der Bewerbungs- und Auswahlverfahren;

Entwicklung von Flyern in mehreren Sprachen für Eltern von potenziellen BewerberInnen;

Einbeziehen der Eltern in ihrer Muttersprache als wichtige berufliche Orientierungsberatung ihrer Kinder im Rahmen interkultureller Elternarbeit;

behördenweite Informationskampagne in allen Kundenbereichen;

seit 2009 U-Bahn- und S-Bahn-Werbung; Seitenscheibenplakatierung.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Die Federführung für die Umsetzung liegt beim Personalamt, Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF). Es besteht enge Kooperation mit der Behörde für Inneres und Sport (Polizei und Feuerwehr), der Finanzbehörde (Steuerverwaltung) sowie der Behörde für Justiz und Gleichstellung (Justiz, Strafvollzug).

Kooperationspartner:

Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. (KWB); Migrantenorganisationen, z. B. Beratung – Qualifizierung – Migration (BQM); Türkische Gemeinde Hamburg und Umgebung e. V. (TGH); Hamburger Verein der Deutschen aus Russland; Bundesagentur für Arbeit.

Förderliches/Stolpersteine:

Grundbedingung ist das politische Bekenntnis zu mehr personeller Vielfalt und der interkulturellen Öffnung der Verwaltung insgesamt. Es setzt strukturell und inhaltlich bei der Ausbildung an und schlägt sich im gesamten Personalmanagement nieder. Menschen ausländischer Herkunft werden zielgruppengerecht angesprochen, Auswahlverfahren werden kultursensibel gestaltet, die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten und auch der Führungskräfte wird durch geeignete Fortbildungsangebote gefördert.

Ergebnisse:

Hamburg war die erste Stadt, die sich zur Zielwertsteuerung eines solchen Projektes entschieden hat.

Seit 2006 ist es gelungen, den Ausgangswert mehr als zu verdreifachen und inzwischen bereits jeden sechsten Ausbildungsplatz mit einer Nachwuchskraft mit Migrationshintergrund zu besetzen.

Zurückzuführen ist diese positive Entwicklung im Kern auf eine hohe Zahl von ineinandergreifenden Maßnahmen und Aktivitäten, insbesondere einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit. Hierzu zählt neben der Ausrichtung von Großveranstaltungen u. a. die Werbung in U- und S-Bahnen sowie im Internet, in den Kundenbereichen der Behörden und Ämter, an Schulen und auf Messen.

Zudem war von Anfang an auch die konzentrierte gute Zusammenarbeit mit Migrantorganisationen und Qualifizierungsträgern für den Erfolg mitentscheidend.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis:

Für sein Engagement wurde der Senat 2008 im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Frau Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, ausgezeichnet (3. Platz in der Kategorie Öffentliche Verwaltung).

Hessen: „Augen auf!“-Workshop – Unbewusste Denkmuster bewusst machen

Organisation: IKEA Deutschland GmbH & Co. KG Bereich: Großunternehmen, Möbel Kontaktperson: Franka Johne		Bundesland: Hessen Dauer: fortlaufend	
Kurzbeschreibung: „Augen auf!“ ist ein Workshop, der die Mechanismen von Vorurteilen und Diskriminierung anhand eines Filmes aufzeigt. Die Workshop-Teilnehmenden analysieren das Gesehene und übertragen es auf den eigenen Alltag. Teilnehmende lernen, offener auf ihre KollegInnen und KundInnen zuzugehen und sie nicht aufgrund bestimmter Vorannahmen zu behandeln oder zu diskriminieren – im Kleinen wie im Großen. Dabei werden sie durch ausgebildete IKEA-TrainerInnen begleitet und gecoacht. Ein besseres Verständnis für die bestehenden Mechanismen führt mittelfristig zu einer größeren Sensibilität und dazu, sich aktiv gegen Diskriminierung einzusetzen. Darüber hinaus können Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Team noch besser für eine produktive und kreative Arbeit genutzt werden.			
Zielsetzung: Sensibilisierung für Diskriminierung im Großen wie im Kleinen; erhöhte Aufmerksamkeit und Offenheit im Miteinander mit KollegInnen und KundInnen.			
AGG-Merkmale:			
		Zielbereich:	
		Zielgruppen:	
		MitarbeiterInnen, Führungskräfte	
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung
Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft
Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X
Typus der Maßnahme: Trainings (1-tägiger Workshop).			
Besonderheiten: Workshop, der für die Mechanismen von Vorurteilen und Diskriminierung sensibilisiert.			
Hintergrund:			
Anlass und Entstehung der Maßnahme: IKEA arbeitet bereits seit längerem zum Thema „Diversity & Inclusion“ mit verschiedenen Maßnahmen zu den unterschiedlichen Merkmalen. Der „Augen auf!“-Workshop bietet die Möglichkeit, merkmalsübergreifend zu arbeiten und das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Relevanz von Diversity & Inclusion zu stärken.		Eingeleitete Schritte: Der Workshop wurde erstmals im Rahmen der Einführung von Diversity & Inclusion bei IKEA mit den Leitungsgruppen aller damals bestehenden Einrichtungshäuser durchgeführt. Somit konnte eine große TeilnehmerInnenzahl die Wichtigkeit und Relevanz des Workshops erfahren. Zurzeit bietet IKEA den Workshop in seinem Seminarkatalog an. Einrichtungshäuser können entweder zentrale Termine nutzen, zu denen einzelne Teilnehmende angemeldet werden oder den Workshop durch IKEA-interne TrainerInnen direkt bei sich im Haus anbieten.	
Umsetzung:			
Beteiligte AkteurInnen: IKEA-interne TrainerInnen, Workshop-Teilnehmende, Koordination durch Diversity-ManagerInnen, Ausbildung der TrainerInnen durch eine_n externen TrainereIn/BeraterIn.		Finanzierung: Eigenfinanzierung.	
Förderliches/Stolpersteine: Förderlich für die Akzeptanz und Nutzung war die Umbenennung des Workshops von „Anti-Diskriminierungs-Workshop“ in „Augen auf!“-Workshop, da das Wort „Anti-Diskriminierung“ meistens negative Konnotationen hervorruft und die Relevanz für die eigene Arbeit nicht gesehen wird. Zudem ist es wichtig, Inhalt, Business-Relevanz und Zielsetzung des Workshops bereits im Vorfeld gut zu erklären.			
Förderlich ist zudem die sehr wirksame Methode, die Diskriminierung anhand eines körperlichen Merkmals zu veranschaulichen, das jeder hat – nämlich anhand der Augenfarbe. Im Film wird in einem Experiment eine Gruppe in Blau- und Braunäugige geteilt und mit unterschiedlichen Privilegien bzw. Diskriminierungen belegt („blue-eyed/brown-eyed-Prinzip“). So sind die Wirkungsweisen von Diskriminierung für alle nachvollziehbar, auch wenn bei den Teilnehmenden bisher keine eigenen Diskriminierungserfahrungen vorhanden sind.			

Ergebnisse:

Äußerst positive Rückmeldungen – auch von zunächst kritisch eingestellten Workshop-Teilnehmenden – zeigen die Wirksamkeit des Workshops. Zudem konnte in den Arbeitsbereichen der Workshop-Teilnehmenden eine noch bessere Zusammenarbeit und Offenheit gegenüber den KollegInnen festgestellt werden – unabhängig davon, ob es im Vorfeld konkrete Probleme in der Zusammenarbeit z. B. zwischen Abteilungen gab oder nicht.

Diskriminierung ist eine erlernte Fähigkeit. Alles, was erlernt werden kann, kann auch verlernt werden. Der erste Schritt dahin ist Erkenntnis. Dazu verhilft der „Augen auf!“-Workshop und ermöglicht es, Gelerntes in den eigenen Alltag zu übertragen. Davon profitieren KollegInnen wie KundInnen gleichermaßen.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Qualitätssicherung:**

Evaluation jedes durchgeführten Workshops durch die Teilnehmenden.

Regelmäßige Supervisionstreffen der internen TrainerInnen.

Hessen: Barrierefreie Hotellerie und Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen

Organisation: Familien- und Tagungshotel „Hotel im Kornspeicher“	Bundesland: Hessen											
Bereich: KMU, Hotel- und Gastgewerbe	Dauer: fortlaufend											
Kontaktperson: Rocco Pabst												
Kurzbeschreibung: Das Hotel gehört zum Verbund Embrace Hotels, der einen Schwerpunkt auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in die Hotellerie legt. Unter dem Label „barrierefrei, integrativ, umweltfreundlich“ werden vier Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen erhalten. Der Hotelbetrieb ist u. a. für Menschen mit Behinderungen und/oder Pflegebedarf ausgelegt. Die räumliche Ausstattung sowie qualifiziertes Personal bieten entsprechenden Service.												
Zielsetzung: Arbeitsplätze für behinderte Menschen in der Hotellerie schaffen und erhalten; Unterkünfte für Menschen mit körperlichen Einschränkungen und/oder Pflegebedarf bieten.												
AGG-Merkmale:							Zielbereich:			Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	Belegschaft Hotelgäste, auch mit Pflegebedarf oder körperlichen Einschränkungen	
				x						x		
Typus der Maßnahme: Behindertengerechte Arbeitsplatzgestaltung; Personalrekrutierung; Ausrichtung auf eine Zielgruppe mit besonderem Bedarf.												
Besonderheiten: Schaffung einer Inklusionskultur, die sowohl Mitarbeitende als auch Gäste umfasst.												
Hintergrund:												
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Schaffung von sozialversicherten Arbeits- sowie Praktikumsplätzen für Menschen mit Behinderung.						Eingeleitete Schritte: Barrierefreiheit aller Bereiche sowie Zimmer (Blindenleitsystem, Sprachansagen; rollstuhlgerechte Raumgestaltung etc.); Zimmerausstattung für Menschen mit Pflegebedarf; qualifiziertes Hotellerie-Personal.						
Umsetzung:												
Beteiligte AkteurInnen: Soziale Hilfe Marburg, Aktion Mensch.						Finanzierung: Eigenfinanzierung & Aktion Mensch.						

Mecklenburg-Vorpommern: Berufsfrühorientierung gegen den Fachkräftemangel

Organisation: EURAWASSER Nord GmbH Bereich: KMU, Wasserwirtschaft Kontaktperson: Frank Martens-Jung		Bundesland: Mecklenburg-Vorpommern Dauer: fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Durch das Projekt „Jugend mit Zukunft“ soll für das Unternehmen in den Projekten Wirtschaft-Schule der Hansestadt Rostock sowie dem Landkreis Rostock die Frühorientierung gefördert werden. Hierbei besteht das Ziel, neben den klassischen SchulabgängerInnen auch Jugendliche mit Migrationshintergrund sowie körperlich Behinderte mit einzubinden.											
Zielsetzung: Konzept zur Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels umsetzen; BerufseinsteigerInnen die Perspektiven in Berufen der Wasserwirtschaft näherbringen; Best-Practice-Beispiele publizieren; anderen Betrieben Mut machen, sich an diesem Verbund mit zu beteiligen.											
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:								
<i>merkmalsübergreifend</i>	<i>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Religion/Weltanschauung</i>	<i>Körperlichkeit/Behinderung</i>	<i>Lebensalter</i>	<i>Sexuelle Identität</i>	<i>Soziale Herkunft</i>	<i>Antidiskriminierung</i>	<i>Intervention</i>	<i>Diversity</i>	Auszubildende: Frauen, sozial Benachteiligte, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung
x	x	x		x	x		x			x	
Typus der Maßnahme: Personalbeschaffung (Ausbildung), Kommunikation.											
Besonderheiten: Chancengleichheit als Thema der beruflichen Frühorientierung im Rahmen eines Demografiekonzepts.											
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Das Demografiekonzept umfasst Ansätze zur alters- und altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung sowie zur Führungskräfteesicherung. Mittel- und langfristig wird eine Verjüngung der Mitarbeiterstrukturen angestrebt. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Förderung und Umsetzung der beruflichen Frühorientierung durch Beteiligung an Schulmessen, durch Betriebsbesichtigungen durch SchülerInnen sowie im Rahmen von Kooperation mit Fachhochschulen und Universitäten. Bereitstellen von Praktikumsplätzen. Begleitung von Abschlussarbeiten. Kennenlernen von Arbeitsprozessen durch Betriebsbesichtigungen. </td> </tr> </table>				Anlass und Entstehung der Maßnahme: Das Demografiekonzept umfasst Ansätze zur alters- und altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung sowie zur Führungskräfteesicherung. Mittel- und langfristig wird eine Verjüngung der Mitarbeiterstrukturen angestrebt.	Eingeleitete Schritte: Förderung und Umsetzung der beruflichen Frühorientierung durch Beteiligung an Schulmessen, durch Betriebsbesichtigungen durch SchülerInnen sowie im Rahmen von Kooperation mit Fachhochschulen und Universitäten. Bereitstellen von Praktikumsplätzen. Begleitung von Abschlussarbeiten. Kennenlernen von Arbeitsprozessen durch Betriebsbesichtigungen.						
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Das Demografiekonzept umfasst Ansätze zur alters- und altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung sowie zur Führungskräfteesicherung. Mittel- und langfristig wird eine Verjüngung der Mitarbeiterstrukturen angestrebt.	Eingeleitete Schritte: Förderung und Umsetzung der beruflichen Frühorientierung durch Beteiligung an Schulmessen, durch Betriebsbesichtigungen durch SchülerInnen sowie im Rahmen von Kooperation mit Fachhochschulen und Universitäten. Bereitstellen von Praktikumsplätzen. Begleitung von Abschlussarbeiten. Kennenlernen von Arbeitsprozessen durch Betriebsbesichtigungen.										
Umsetzung: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Beteiligte AkteurInnen: Personalabteilung mit den Bereichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, Recruiting und Personalentwicklung mit einer starken Unterstützung und Präsenz von Führungskräften und SpezialistInnen. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Finanzierung: Das Unternehmen hat mittels des abgeschlossenen Sozialpartnerschaftsvertrags mit dem Baustein „Tarifvertrag zum gesellschaftlichen Dialog auf der Grundlage des demografischen Wandels“ die notwendigen Finanzmittel langfristig vereinbart. Hier ist die Industrie-Gewerkschaft Bergbau Chemie, Energie als Partner integriert. </td> </tr> </table> Förderliches/Stolpersteine: Durch das Demografiekonzept wurde die geförderte Altersteilzeit praktiziert, mit der ein/e ältere/r MitarbeiterIn durch eine/n jüngere/n MitarbeiterIn ersetzt wird. Dieses erfolgt in Form von Tandemarbeitsplätzen.				Beteiligte AkteurInnen: Personalabteilung mit den Bereichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, Recruiting und Personalentwicklung mit einer starken Unterstützung und Präsenz von Führungskräften und SpezialistInnen.	Finanzierung: Das Unternehmen hat mittels des abgeschlossenen Sozialpartnerschaftsvertrags mit dem Baustein „Tarifvertrag zum gesellschaftlichen Dialog auf der Grundlage des demografischen Wandels“ die notwendigen Finanzmittel langfristig vereinbart. Hier ist die Industrie-Gewerkschaft Bergbau Chemie, Energie als Partner integriert.						
Beteiligte AkteurInnen: Personalabteilung mit den Bereichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, Recruiting und Personalentwicklung mit einer starken Unterstützung und Präsenz von Führungskräften und SpezialistInnen.	Finanzierung: Das Unternehmen hat mittels des abgeschlossenen Sozialpartnerschaftsvertrags mit dem Baustein „Tarifvertrag zum gesellschaftlichen Dialog auf der Grundlage des demografischen Wandels“ die notwendigen Finanzmittel langfristig vereinbart. Hier ist die Industrie-Gewerkschaft Bergbau Chemie, Energie als Partner integriert.										

Ergebnisse:

Die Verjüngung der Beschäftigtenstruktur ist deutlich zu verzeichnen. Das Unternehmen ist offen für die Gesamtbetrachtung des Themas „Chancengleichheit bei EURAWASSER“.

Ein Demografiekonzept mit dem Baustein langfristiger Personalsicherung durch Personalentwicklung mit dem Hintergrund der alters- und altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung kann dabei auch auf die Potenziale von Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, körperlich behinderten Menschen, aber auch sozial schwachen Jugendliche zugreifen und damit erfolgreich den Fachkräftemangel meistern. Ansatzpunkte sind familienfreundliche Rahmenbedingungen (z. B. Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Weiterbildung in der Elternzeit, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitbeschäftigung), Berufsfrühorientierung, Fördermaßnahmen wie Sprachunterricht oder intensive Betreuung und die Zusammenarbeit mit Vereinen oder mit Behindertenwerkstätten.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Audit Erwerbs- und Privatleben des Instituts für Sozialforschung und berufliche Weiterbildung.

work-life competence - Qualifizierung für Manager der Bertelsmann Stiftung.

Top-Ausbildungsbetrieb der IHK (2010).

Qualitätssicherung:

Durch Unternehmensbeteiligung am Netzwerk KMU findet ein permanenter Erfahrungsaustausch statt.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Die Umsetzung des Demografiekonzeptes wurde in die Unternehmensziele aufgenommen.

Niedersachsen: Flexible Arbeitszeitmodelle für gleiche Aufstiegschancen von Frauen und Männern

Organisation: Windwärts Energie GmbH		Bundesland: Niedersachsen	
Bereich: KMU, Erneuerbare Energien		Dauer: fortlaufend	
Kontaktperson: Sylvia Reckel			
Kurzbeschreibung: Die Windwärts Energie GmbH ist ein international tätiges Unternehmen in der Branche der erneuerbaren Energien mit Tochterunternehmen in Frankreich, Italien und Griechenland. Im Rahmen seiner Unternehmenskultur verfolgt das Unternehmen eine umfassende Strategie der Nachhaltigkeit und ist im audit berufundfamilie zertifiziert. Dies beinhaltet eine besondere Aufgeschlossenheit für zukunftsorientierte Themen wie Work-Life-Balance und Gender-Fragen.			
Zielsetzung: Erleichterung der Balance von Beruf und Familie oder anderer Lebensbereiche für alle Beschäftigten; Erhöhung des Frauenanteils – insbesondere in Spitzenpositionen – in einer männerdominierten Branche.			
AGG-Merkmale:			Zielbereich:
			Zielgruppen:
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Beschäftigte einschließlich Führungskräfte
	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	
	Lebensalter	Sexuelle Identität	
	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	
		Intervention	
		Diversity	x
Typus der Maßnahme: Flexible Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarung von Beruf und Familie, Betreuung Angehöriger, anderer Lebensbereiche.			
Besonderheiten: Führen in Teilzeit ist – auch für (männliche) Führungskräfte einschließlich Mitgliedern der Geschäftsführung – inzwischen selbstverständlich.			
Hintergrund:			
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Die Beschäftigten haben in der Projektarbeit hohe Belastungsspitzen und zahlreiche Reisetätigkeiten zu bewältigen. Das Unternehmen sieht sich daher in der Verantwortung, die Balance von Beruf und Familie bzw. anderen Lebensbereichen zu erleichtern.		Eingeleitete Schritte: Flexible Arbeitszeitmodelle: Teilzeit (auch für Führungskräfte), Gleitzeitregelungen, Jahresarbeitszeitmodelle, Sabbaticals. Erprobte Konzepte für schnellen und individuellen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Inhouse-Betreuung von Kindern für Betreuungsnotfälle. Inhouse-Kinderferienbetreuung. Listung bei Genderdax, einem Internetportal für Unternehmen, die hochqualifizierte Frauen unterstützen.	
Umsetzung:			
Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeitende.			
Förderliches/Stolpersteine: Nach anfänglicher Skepsis ist Führen in Teilzeit heute selbstverständlich, allerdings meist in vollzeitnahen Modellen (80 Prozent).			

Ergebnisse:

Das Unternehmen weist im Branchenvergleich einen hohen Gesamtanteil an Frauen auf. Dieser liegt bei 42 Prozent. Zurzeit gibt es 30 Prozent Frauen in Führungspositionen.

Mehrere Frauen und Männer in Führungspositionen sowie ein Geschäftsführer haben bereits Teilzeitangebote in Anspruch genommen. Auch aus anderen als durch Pflegeaufgaben bedingten Gründen wird Teilzeitarbeit bewilligt.

Job-Sharing von Führungspositionen wird derzeit nicht praktiziert, jedoch besteht grundsätzlich Offenheit, auch dieses Modell auszuprobieren.

Ein Kinderzimmer im Unternehmen ermöglicht sowohl die Betreuung durch eine externe Kraft als auch die Möglichkeit für die Beschäftigten, sich bei Bedarf zum Arbeiten mit einem Kind in diesen Raum zurückzuziehen.

Im Rahmen des audits berufundfamilie werden die vorhandenen familienbewussten Maßnahmen kontinuierlich ausgebaut und konzeptionell weiterentwickelt.

Auf der Homepage von Windwärts fallen eine geschlechtergerechte Bildsprache sowie eine gendersensible Sprache auf.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Erstes Zertifikat im audit berufundfamilie (2005).

Förderpreis der Landeshauptstadt Hannover für frauen- und familien-gerechte Erfolgsmodelle in der Wirtschaft (2005).

Familienfreundlicher Betrieb in der Region Hannover (2006).

Zweites Zertifikat im audit berufundfamilie (2008).

Drittes Zertifikat im audit berufundfamilie (2011).

Qualitätssicherung:

Fortlaufende Zertifizierung im audit berufundfamilie.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Im Rahmen von Mitarbeiter-Jahresgesprächen, Mitarbeiterbefragungen, speziellen Feedbackgesprächen sowie in informellen Gesprächen werden Rückmeldungen von Frauen zur Wirksamkeit der Maßnahmen eingeholt.

Nordrhein-Westfalen: Anonymisierte Bewerbung

Organisation: Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen (RD NRW) – Bundesagentur für Arbeit Bereich: Verwaltung, Personal Kontaktperson: Frau Hannawald		Bundesland: Nordrhein-Westfalen Dauer: seit 2010			
Kurzbeschreibung: Nachträgliche Anonymisierung der herkömmlichen Bewerbungsunterlagen (durch Schwärzen). Anonymisierung der Angaben zu Name, Vorname, Geburtsort und Geschlecht, Alter, Familienstand (Kinder), Staatsangehörigkeit und Religion sowie Anonymisierung des Lichtbildes (die Möglichkeit für Menschen mit Behinderung zur Darstellung ihrer besonderen Situation bleibt erhalten).					
Zielsetzung: Aktive Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit; Platzierung der RD NRW/Bundesagentur für Arbeit als attraktiver Arbeitgeber am Markt; Gewinnung zusätzlichen Bewerberpotenzials.					
AGG-Merkmale:			Zielbereich:		
Zielgruppen: Auswahlverfahren für Trainees sowie für Studierende					
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung		
			Körperlichkeit/Behinderung		
			Lebensalter		
			Sexuelle Identität		
			Soziale Herkunft		
			Antidiskriminierung		
			Intervention		
			Diversity		
x	x	x	x		
			x		
Typus der Maßnahme: Anonymisierte Personalauswahl.					
Besonderheiten: Nachträgliche Anonymisierung der Bewerbungsunterlagen.					
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Im Rahmen der praktischen Umsetzung beteiligte sich die RD NRW am Modellprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Bekanntgabe der Anonymisierung über Stellenausschreibung (Internet/Jobbörse). Umstellung des Auswahlverfahrens. </td> </tr> </table>				Anlass und Entstehung der Maßnahme: Im Rahmen der praktischen Umsetzung beteiligte sich die RD NRW am Modellprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.	Eingeleitete Schritte: Bekanntgabe der Anonymisierung über Stellenausschreibung (Internet/Jobbörse). Umstellung des Auswahlverfahrens.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Im Rahmen der praktischen Umsetzung beteiligte sich die RD NRW am Modellprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.	Eingeleitete Schritte: Bekanntgabe der Anonymisierung über Stellenausschreibung (Internet/Jobbörse). Umstellung des Auswahlverfahrens.				
Umsetzung: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung, Berufspsychologischer Dienst, Auswahlkommissionen, Bereich Personal, Bezirks-Gleichstellungsbeauftragte, Bezirks-Schwerbehindertenvertretung. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Finanzierung: Keine zusätzlichen Mittel. </td> </tr> </table>				Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung, Berufspsychologischer Dienst, Auswahlkommissionen, Bereich Personal, Bezirks-Gleichstellungsbeauftragte, Bezirks-Schwerbehindertenvertretung.	Finanzierung: Keine zusätzlichen Mittel.
Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung, Berufspsychologischer Dienst, Auswahlkommissionen, Bereich Personal, Bezirks-Gleichstellungsbeauftragte, Bezirks-Schwerbehindertenvertretung.	Finanzierung: Keine zusätzlichen Mittel.				
Förderliches/Stolpersteine: Online-Bewerbungen sind aus Gründen des Datenschutzes (noch) nicht möglich. Es besteht daher ein erheblicher Mehraufwand durch das Vervielfältigen und Schwärzen der Unterlagen; außerdem besteht eine Fehleranfälligkeit, da durch das Schwärzen von Hand immer wieder Details übersehen werden können.					

Ergebnisse:

Die RD NRW war Teil des bundesweiten Projektes der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Als einziger beteiligter Arbeitgeber wird die BA in NRW in 2012 zum dritten Mal in Folge ihr Auswahlverfahren für künftige Führungskräfte und Studierende anonymisiert durchführen. Das anonymisierte Verfahren wird beibehalten und weiterentwickelt.

Die RD NRW zieht eine positive Bilanz des Modellprojektes „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren“.

Eine wesentliche Zielsetzung des Projektes für die BA NRW war, zusätzliches Bewerberpotenzial zu erschließen und die RD NRW bzw. die Bundesagentur für Arbeit mit Blick in die Zukunft und im Hinblick auf Fachkräftesicherung als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Dies ist gelungen: So erhielt die RD NRW unter anderem knapp 35 Prozent mehr Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund.

Bei der vergleichenden Betrachtung der Auswahlresultate ist ohne Anwendung des anonymisierten Auswahlverfahrens weder eine Benachteiligung noch eine Bevorzugung bestimmter Personengruppen erkennbar.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

Total E-Quality.

Qualitätssicherung:

Prozessablauf wurde festgeschrieben und wird kontinuierlich überprüft.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Prozessablauf wurde festgeschrieben und wird kontinuierlich überprüft.

Nordrhein-Westfalen: Betriebsvereinbarung für partnerschaftliches Verhalten

Organisation: Rheinbahn AG Bereich: Großunternehmen, Verkehr Kontaktperson: Dietmar Stoffels		Bundesland: Nordrhein-Westfalen Dauer: seit 2004	
Kurzbeschreibung: Mobbing, sexuelle Belästigung sowie Diskriminierung bedeuten eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens. Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde sowie als eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Um dem Thema Konfliktlösung gerecht zu werden, wurde diese Betriebsvereinbarung (BV) zwischen Vorstand und Betriebsrat beschlossen.			
Mit der BV wurden Rahmenbedingungen zur Konfliktlösung geschaffen.			
Zielsetzung: Ziel der BV ist einerseits, eine Differenzierung zwischen Konflikt und Mobbing aufzuzeigen, andererseits Handlungsanleitung zu Problemlösungen zu geben sowie die Würde des Menschen zu schützen.			
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung
	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität
	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention
		Diversity	
x	x	x	x
x	x	x	x
Typus der Maßnahme: Betriebsvereinbarung.			
Besonderheiten: Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung.			
Hintergrund:			
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Gesundheitlicher Schaden für die betroffene Person soll durch Prävention weitestgehend ausgeschlossen und betriebswirtschaftlicher Schaden für das Unternehmen vermieden werden. Für betroffene Personen bedeuten Mobbingfolgen Einbuße von Lebensqualität und Gesundheit.		Eingeleitete Schritte: Es wurde ein betrieblicher Einigungsausschuss gebildet, der aus jeweils zwei MitarbeiterInnen des Personal- und Sozialwesens und zwei Mitgliedern des Betriebsrates besteht. Zusätzlich zu den im AGG genannten Merkmalen werden auch persönliche Eigenheiten, politische oder gewerkschaftliche Betätigung oder Einstellung genannt.	
Umsetzung:			
Beteiligte AkteurInnen: Vorstand, Betriebsrat, Personalabteilung, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, werksärztlicher Dienst, Jugendvertretung, Betriebspsychologin.		Finanzierung: Die Kosten der Weiterbildung trägt das Unternehmen.	
Förderliches/Stolpersteine: Im Sinne eines partnerschaftlichen Verhaltens sollte versucht werden, Konflikte direkt zu lösen.			
Sieht sich ein/e MitarbeiterIn Mobbinghandlungen oder Diskriminierungen ausgesetzt, so hat sie bzw. er das Recht, ohne Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang befürchten zu müssen, sich bei den genannten Anlaufstellen und/oder der bzw. dem unmittelbaren oder nächsthöheren Vorgesetzten zu beschweren. Eine Benachteiligung durch Nichteinhaltung der betrieblichen Hierarchie darf dem bzw. der betroffenen MitarbeiterIn nicht entstehen.			

Ergebnisse:

Das Unternehmen verpflichtet sich, Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrechtzuerhalten. Dies gilt auch für die Werbung in der Öffentlichkeit.

Mit der BV ist es gelungen, Betroffenen eine Handlungsanleitung zu Problemlösungen zu geben und entsprechende Rahmenbedingungen hierfür aufzubauen.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Qualitätssicherung:**

Im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung von Betriebsangehörigen wird aufgenommen:

- | die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz,
- | des Mobbing und der Diskriminierung,
- | der Rechtschutz für die Betroffenen,
- | die Handlungsverpflichtung der Vorgesetzten.

Für Führungskräfte sind Schulungen zu diesem Thema Pflichtveranstaltungen.

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Die in der BV definierten AkteurInnen treffen sich halbjährlich zu einem Informationsaustausch. Sie tragen Sorge dafür, dass Information und Aufklärung zum Thema Diskriminierung und Mobbing von Zeit zu Zeit in Form von Broschüren, Artikeln oder Bekanntmachungen verbreitet werden.

Für die Durchführung ist die Personalabteilung verantwortlich.

Nordrhein-Westfalen: Frauen in technischen Berufen

Organisation: Ford-Werke GmbH Bereich: Großunternehmen, Automobilindustrie Kontaktperson: Brigitte Kasztan							Bundesland: Nordrhein-Westfalen Dauer: seit 1996/1999				
Kurzbeschreibung: Die Ford-Werke GmbH haben einen ganzheitlichen Diversity-Ansatz etabliert, mit Strategien, Diversity Councils, Mitarbeiternetzwerken, Betriebsvereinbarungen und Diversity Score Card. Eine wesentliche Maßnahme ist es, mehr Frauen in technische Berufe zu bringen. Das Projekt „FiT – Frauen in technischen Berufen“ bietet integrierte Praktika für Schülerinnen an.											
Zielsetzung: Mehr Frauen in technische Berufe bringen; Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.											
AGG-Merkmale:							Zielbereich:		Zielgruppen:		
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	MitarbeiterInnen, Auszubildende
		x								x	
Typus der Maßnahme: Frauenförderung, Personalbeschaffung, Aus- und Weiterbildung.											
Besonderheiten: Projekt mit Informations- und Praxisangeboten für junge Frauen im Rahmen eines ganzheitlichen Diversity-Management-Ansatzes.											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Nachdem in der US-amerikanischen Ford Company bereits Diversity Management als Konzept zur Anwendung kam, wurde der Ansatz 1996 im Rahmen einer Diversity-Initiative auch dem deutschen Tochterunternehmen vorgestellt. Eine Analyse ergab, dass das Konzept auch für den deutschen Kontext als sinnvoll erachtet wird. Seitdem ist Diversity Management fester Teil der weltweiten Unternehmensstrategie und -kultur und wird in Europa und Deutschland auf die Gegebenheiten vor Ort abgestimmt. Entscheidungsgremien dafür sind das Global Diversity Council, das Europäische Diversity Council und das Deutsche Diversity Council, denen Mitglieder des Senior Managements angehören.

Eine wesentliche Fragestellung für den Autobauer stellte sich darin, wie mehr Frauen in technische Berufe gebracht werden können.

Eingeleitete Schritte:

Um deutlich mehr junge Frauen für technische Berufsausbildungen und Studiengänge zu interessieren, hat das Unternehmen bereits 1999 das Projekt „FiT – Frauen in technischen Berufen“ zusammen mit der Stadt Köln ins Leben gerufen. Das gleichnamige „FiT-Team“ bietet schwerpunktmäßig jungen Frauen von der 8. bis zur 13. Klasse die Möglichkeit, durch Informations- und Praxisangebote im Rahmen von sogenannten „Berufsinfortagen“ sowie Ferienpraktika wie etwa „Try-Ing“ technische Ausbildungsberufe und Arbeitsfelder von Ingenieurinnen kennenzulernen. Diese beinhalten eine Woche Studium an der Fachhochschule Köln und eine Woche Praktikum bei den Ford-Werken. Weitere Informationsmaterialien richten sich außerdem speziell an Lehrer und Eltern.

Darüber hinaus organisiert das FiT-Team den Girls' Day.

Des Weiteren vergibt Ford speziell für Studentinnen des Maschinenbaus an der RWTH Aachen seit dem Sommersemester 2000 das „Henry-Ford-Stipendium“, um vermehrt qualifizierte Frauen für den Ingenieurberuf zu gewinnen.

Aus- und Weiterbildungen erfolgen in gemischten Teams. Bei den Ausbildungen liegt der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bei 30 Prozent, einem Wert, der dem der Stadt Köln entspricht. Nachschulungen für nicht ausreichend Qualifizierte werden für alle Gruppen angeboten – bei sprachlichen Defiziten z. B. werden auch Deutschstämmige geschult.

Maßgeblich unterstützt wird das FiT-Projekt vom 1995 gegründeten „Women's Engineering Panel“ (WEP), einem Netzwerk von Ford-Ingenieurinnen, das aber auch für InteressentInnen anderer Fachrichtungen – männliche Kollegen eingeschlossen – offen ist.

Daneben existieren weitere Mitarbeiternetzwerke. So gibt es beispielsweise das „Elternnetzwerk“, „Women in HR“, „Women in IT“, „Women's Product Panel“, „Gay, Lesbian Or Bisexual Employees“, „Arbeiten & Pflegen“ und die „Turkish Resource Group“. Die Netzwerke haben sich Bottom up gegründet und führen ihre Aktivitäten während der Arbeitszeit aus.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

FiT-Team, Diversity Council, Mitarbeiternetzwerke, RWTH Aachen, Stadt Köln.

Finanzierung:

Extra Budget für die Maßnahmen (eigenfinanziert).

Förderliches/Stolpersteine:

Besonders förderlich ist, dass sich die Geschäftsleitung proaktiv zu Diversity bekennt und die Maßnahmen aus prominenter Position unterstützt. Ein weiterer verstärkender Faktor ist die Kontinuität der Maßnahmen. Sie sollten einerseits beibehalten, andererseits weiterentwickelt werden. So z. B. wurden im Laufe der Zeit die Diversity-Trainings nicht abgeschafft, sondern ihr Schwerpunkt nach den jeweiligen Bedürfnissen verändert.

Stolpersteine: Wenn eine bestimmte Gruppe gefördert wird, besteht die Gefahr, dass Begehrlichkeiten geweckt werden und andere sich benachteiligt fühlen können. Es hat sich bewährt, mit Teamveranstaltungen und Diversity-Trainings gegenzusteuern, um den Sinn der Maßnahmen zu verdeutlichen.

Ergebnisse:

Lag der Anteil der weiblichen Auszubildenden in technischen Berufen bei Ford zu Beginn der berufsorientierenden Initiativen des FiT-Teams noch bei fünf Prozent, so wurde bis heute eine Steigerung auf 20 Prozent erreicht – ein für technische Berufe überdurchschnittlich hoher Wert.

Ford hat als Arbeitgeber bei BewerberInnen ein positives Image, wobei sich diese auch positiv auf die Diversity-Strategie beziehen. Bei der weltweiten Unternehmensumfrage werden die diversity-relevanten Items zu 80 Prozent positiv beurteilt, mit leicht steigender Tendenz. Die Diversity-Maßnahmen korrelieren mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit. Die Mitarbeiternetzwerke führen dazu, dass sich die Beschäftigten mit ihren Belangen ernst genommen fühlen.

Anhang 1

Indikatoren für bewährtes Verfahren:		
<p>Audit/Preis: Deutscher Diversity-Preis (2011).</p> <p>1. Preise der Wettbewerbe der Bundesregierung „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ sowie „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“ (2008).</p> <p>Zwei Ford-Ingenieurinnen unter den Top 25 einflussreichsten Ingenieurinnen Deutschlands, deutscher ingenieurinnenbund (2011).</p>	<p>Qualitätssicherung: Für alle Führungskräfte verbindliche Diversity Score Card.</p> <p>Jährliche anonyme Unternehmensumfrage mit vergleichbaren Fragen.</p> <p>Regelmäßige Treffen der Diversity Councils/Geschäftsleitung.</p> <p>Evaluation der Diversity Trainings.</p>	<p>Sicherung der Nachhaltigkeit: Verankerung in Strukturen, Strategien, Leitlinien und Betriebsvereinbarungen.</p>

Nordrhein-Westfalen: Projekt zur Förderung benachteiligter Jugendlicher

Organisation: Deutsche Telekom AG (zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit)		Bundesland: Nordrhein-Westfalen	
Bereich: Großunternehmen, Telekommunikation		Dauer: seit 2009	
Kontaktperson: Nancy Schütze			
Kurzbeschreibung: Die Deutsche Telekom integriert im Rahmen des Projektes „Meine Chance – ich starte durch“ benachteiligte Jugendliche über eine besondere Form der Einstiegsqualifizierung in eine duale Berufsausbildung.			
Zielsetzung: Zentrales Anliegen des Projektes ist die berufliche und damit auch soziale Integration junger benachteiligter Erwachsener, denen über ein einjähriges betriebliches Praktikum (Einstiegsqualifizierung) der Weg in eine qualifizierende berufliche Erstausbildung bei der Deutschen Telekom ermöglicht wird.			
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	
<i>merkmalsübergreifend</i>	<i>Ethnische Herkunft/Hautfarbe</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Religion/Weltanschauung</i>
	<i>Körperlichkeit/Behinderung</i>	<i>Lebensalter</i>	<i>Sexuelle Identität</i>
			<i>Soziale Herkunft</i>
			<i>Antidiskriminierung</i>
			<i>Intervention</i>
			<i>Diversity</i>
x			x
Zielgruppen: SchulabsolventInnen <ul style="list-style-type: none"> ▮ des Personenkreises des Sozialgesetzbuches II (beziehen entweder selbst Grundsicherung [Hartz IV] oder leben in einem Haushalt, der Grundsicherung bezieht); ▮ die aus individuellen Gründen eingeschränkte Vermittlungsperspektiven haben und auch nach bundesweiten Nachvermittlungaktionen keinen Ausbildungsplatz gefunden haben und/oder ▮ die noch nicht im vollen Maße über die erforderliche Ausbildungsbefähigung verfügen und/oder ▮ die lernbeeinträchtigt und/oder sozial benachteiligt sind. 			
Typus der Maßnahme: Einstiegsqualifizierung.			
Besonderheiten: Einjähriges betriebliches Praktikum für leistungsschwächere oder benachteiligte Jugendliche mit der Möglichkeit der Übernahme in reguläre Ausbildungsgruppen.			

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Die Deutsche Telekom versteht sich als Ausbildungsbetrieb für eine qualitativ hochwertige Ausbildung und erhält seit vielen Jahren eine große Anzahl an Bewerbungen für ihre Ausbildungs- und dualen Studienplätze. Perspektivisch muss angesichts des demografischen Wandels jedoch damit gerechnet werden, dass sich die Bewerbungszahlen reduzieren – mit entsprechenden Konsequenzen für die Rekrutierung von jungen Nachwuchskräften für das Unternehmen. Gleichzeitig hat die Deutsche Telekom als Arbeitgeber den Anspruch, als wichtiger gesellschaftlicher Akteur auch weitergehende soziale Verantwortung zu übernehmen. Dies war die Motivationslage für das neue Programm „Meine Chance – ich starte durch“, in dem benachteiligte Jugendliche die Chance auf einen Start ins Berufsleben bekommen. Die Deutsche Telekom führt Gründe der sozialen Verantwortung an, mit diesem Projekt dazu beitragen zu wollen, Barrieren in der Gesellschaft abzubauen und Jugendlichen eine Chance für ihre Zukunft zu geben. Sie möchte jungen Menschen dabei helfen, ihre Talente zu entwickeln.

Darüber hinaus dient das Projekt der langfristigen Nachwuchskräfteversicherung für den Konzern, die angesichts der absehbaren demografischen Entwicklung immer wichtiger wird.

Eingeleitete Schritte:

Das Programm „Meine Chance – ich starte durch“ wurde gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit entwickelt und wird seit 2009 mithilfe des Instruments der Einstiegsqualifizierung umgesetzt. Die örtlichen Arbeitsgemeinschaften (Jobcenter) treffen auf Basis der formellen Anforderungen und eines Anforderungsprofils, das von der Deutschen Telekom erstellt wurde, eine Vorauswahl. Anschließend führen sie zusammen mit den 33 Ausbildungszentren der Deutschen Telekom mit den infrage kommenden KandidatInnen Bewerbungsgespräche.

Die Botschaft für die Jugendlichen lautet dabei: Sie erhalten nicht nur die Chance auf ein einjähriges Praktikum bei der Deutschen Telekom, sondern werden jeweils in reguläre Auszubildendengruppen des ersten Ausbildungsjahres integriert und bei guter Leistung anschließend ins erste Ausbildungsjahr übernommen – bei sehr guter Leistung findet ein direkter Übergang ins zweite Ausbildungsjahr statt. Im Herbst 2009 ist das erste Praktikumsjahr für 61 Jugendliche gestartet, 2010 haben 67 junge Menschen eine Einstiegsqualifizierung bei der Deutschen Telekom begonnen und 2011 waren es 100. 2012 hat der Konzern 150 Plätze für benachteiligte Jugendliche angeboten.

Damit die Integration gelingt, hat die Telekom-Ausbildung ein engmaschiges Netz an Unterstützungsangeboten geschaffen: Der Arbeitsmedizinische Dienst bietet den Jugendlichen unter anderem psychosoziale Unterstützung an, vor Ort wurden und werden sukzessive und bedarfsgerecht weitere Netzwerke aufgebaut und durch die lokalen Jobcenter bei Bedarf ausbildungsbegleitende Hilfen (z. B. Nachhilfe) organisiert. Darüber hinaus hat ein kooperierender Bildungsanbieter in den ersten drei Jahren des Projektes verschiedene Beratungsangebote für die AusbilderInnen bereitgehalten.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Jobcenter, externe Bildungsträger vor Ort, externe Partner (Verein zu Arbeitsmarkt- und Jugendpolitik; Arbeitsmedizinischer Dienst).

Finanzierung:

Instrument der Einstiegsqualifizierung nach SGB III.

Förderliches/Stolpersteine:

Förderliches: Enge Zusammenarbeit der PartnerInnen vor Ort (Ausbildungsbegleitende Hilfen).

Gute Kooperation mit Bundesagentur für Arbeit.

Integration der Einstiegsqualifizierung in die „normalen“ Ausbildungsgruppen hat einen hohen Motivationscharakter.

Stolpersteine: In Einzelfällen Schwierigkeiten bei der Anrechnung der 12-monatigen Einstiegsqualifizierung auf die Ausbildungszeit (Übergang ins 2. Ausbildungsjahr).

Anhang 2

Ergebnisse:

Insgesamt schaffen ca. 70 Prozent der Teilnehmenden der Einstiegsqualifizierung den Übergang in die Ausbildung (ins 1. und 2. Ausbildungsjahr). Über die Hälfte der PraktikantInnen aus 2009-2011 konnten unter voller Anrechnung des Einstiegsqualifizierungsjahres direkt in das 2. Ausbildungsjahr übernommen werden. Im Ergebnis haben davon rund 20 Prozent die Ausbildung erfolgreich verkürzt. Aus dem ersten Praktikumsjahrgang haben vier Personen ihre Ausbildung im Konzern mit einer Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis abgeschlossen.

Unter den Einstiegsqualifizierungs-PraktikantInnen gibt es GruppensprecherInnen, die von ihren Mitauszubildenden ausgewählt wurden, um ihre jeweilige Gruppe vor Ort zu vertreten. Es gibt sehr vereinzelt schwierigere Fälle, in denen sich zeigt, wie wichtig eine enge Kooperation aller Beteiligten vor Ort ist. Die ProgrammteilnehmerInnen sehen das Programm als eine große Chance und zeigen außergewöhnlich hohe Motivation und großes Engagement. Auch die Deutsche Telekom lernt und profitiert von dem Projekt. Es bereichert das Unternehmen mit vielfältigen Lebensläufen, bereitet es auf die demografischen Herausforderungen der Zukunft vor und setzt darüber hinaus ein klares beschäftigungspolitisches Signal.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:

Audit/Preis:

Goldene Victoria für Integration (2011).

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Die Art der Fortführung ist aktuell in der internen Diskussion.

Nordrhein-Westfalen: Verbündete für Vielfalt – Gemeinsam Diversity Management gestalten

Organisation: Teckentrup GmbH & Co. KG		Bundesland: Nordrhein-Westfalen	
Bereich: Großunternehmen, Metallindustrie		Dauer: seit 2000	
Kontaktperson: Kai Teckentrup			
Kurzbeschreibung: Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund; Aufbau einer Unternehmenskultur, die diese wertschätzt; Umsetzung von Diversity Management.			
Zielsetzung: Potenzialnutzung von MigrantInnen, Effizienzsteigerung durch Schaffung einer offenen Unternehmenskultur.			
AGG-Merkmale:			Zielbereich:
			Zielgruppen:
<i>merkmalsübergreifend</i>	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung
	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität
	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention
			Diversity
x	x	x	x
MitarbeiterInnen			
Typus der Maßnahme: Diversity Management; Personalbeschaffung; Unternehmenskultur.			
Besonderheiten: Diversity Management mit Fokus auf Migrationshintergrund/ethnische Herkunft, Kultur, Religion, Geschlecht; Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund.			

<p>Hintergrund:</p> <p>Anlass und Entstehung der Maßnahme: Für Teckentrup wurde es zunehmend schwieriger, in der Region Nordrhein-Westfalen geeignete und qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden, die den Anforderungen des sich globalisierenden Marktes gerecht werden. Diese Situation motivierte die Geschäftsführung, den Rekrutierungsfokus zu erweitern. So entschied man sich im Jahr 2000, gezielt Menschen mit Migrationshintergrund für den Exportbereich anzuwerben. Zwischen 2002 und 2007 erweiterte das Unternehmen die Rekrutierungsstrategie auf alle Bereiche. Gleichzeitig begann die Teckentrup GmbH, gezielte Diversity-Management-Maßnahmen in die Unternehmenskultur zu integrieren.</p>	
<p>Eingeleitete Schritte: Teckentrup hat Diversity Management als Kultur- und Managementaufgabe auf oberster Ebene begonnen. Deshalb hat die Geschäftsführung im ersten Schritt den Aufbau einer Interessenvertretung beschlossen. RepräsentantInnen der jeweiligen Migrantengruppen wurden zu „Verbündeten“, die eine verbesserte Kommunikation zwischen der Führungsebene und den MitarbeiterInnen ermöglichen und so spezifische Problemlagen direkter kommunizieren können. In Kooperation zwischen „Verbündeten“ und Führungskräften wurden daraufhin Informationspakete für die MitarbeiterInnen entwickelt.</p> <p>So werden die Beschäftigten beispielsweise umfassend über religiöse Feiertage und die zu beachtenden Besonderheiten informiert.</p> <p>Darüber hinaus konnten Firmenveranstaltungen wie der „Karneval der Kulturen“ das gegenseitige Verständnis weiter stärken und helfen, Berührungspunkte und Konflikte abzubauen.</p> <p>Individuelle Angebote wie Deutschkurse und verständlich formulierte Betriebs- und Notrufanleitungen erleichtern schließlich die praktische Arbeit der MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund und werden gemeinsam mit den „Verbündeten“ kontinuierlich weiterentwickelt.</p> <p>Mentoringprogramme für Frauen in Führungspositionen erweiterten den Fokus auf das Merkmal Geschlecht.</p> <p>In Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen hat Teckentrup ein Netzwerk geschaffen, in dem Unternehmen ihre Erfahrungen austauschen können und AnsprechpartnerInnen für Instrumente zur Umsetzung von Diversity Management bereitstellen.</p>	
<p>Umsetzung:</p> <p>Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung, Abteilungsleitungen, VorarbeiterrInnen, MitarbeiterInnen.</p> <p>Finanzierung: Eigenfinanzierung.</p> <p>Förderliches/Stolpersteine: Die Sensibilisierung des mittleren Managements wurde als wichtigster Stolperstein identifiziert. Die Unterstützung der Geschäftsführung ist aufgrund ihrer Vorbildfunktion entscheidend wichtig.</p>	
<p>Ergebnisse: Während im Jahr 2002 nur ein geringer Anteil MitarbeiterInnen ohne Migrationshintergrund das Thema „Migrationshintergrund“ als relevant einstufte, waren dies in 2005 nach Einführung der Maßnahmen zum Diversity Management bereits 50 Prozent. Gleichzeitig hat sich die Strategie auch im Geschäft bewährt. Der Export konnte um fünf Prozent gesteigert werden, nicht zuletzt auch aufgrund der qualifizierten Beschäftigten mit Migrationshintergrund.</p> <p>Die Einführung von Diversity Management hat dazu geführt, dass die Mitarbeiterbindung steigt, Krankheitsquoten sinken, die Mitarbeitermotivation steigt, die Arbeitgebermarke gestärkt wird und ein nachhaltiges System zur Sicherung von Arbeitskräften eingeführt wurde.</p>	
<p>Indikatoren für bewährtes Verfahren:</p>	
<p>Qualitätssicherung: Interne Umfragen, Schulungen, Änderung der Bewerbungsprozesse, Stellenbeschreibungen.</p>	

Rheinland-Pfalz: Fachkräftesicherung durch altersgemischte Teams

Organisation: microTEC – Gesellschaft für Mikro-technologie mbH Bereich: KMU, Mikroelektronik Kontaktperson: Andrea E. Reinhardt		Bundesland: Rheinland-Pfalz Dauer: fortlaufend											
Kurzbeschreibung: microTEC bewegt sich seit 1996 als High-Tech-Unternehmen im Bereich angewandte Mikro- und Nanotechnologie. Mit derzeit 15 MitarbeiterInnen ist es an den Standorten Duisburg und Bad Dürkheim für KundInnen im In- und Ausland tätig. In den ersten Jahren zeichnete sich das Personal durch eine homogene Altersstruktur aus – das Spektrum reichte von 25-40 Jahren. Parallel zur Einrichtung betrieblicher Ausbildungsplätze für Jugendliche unterschiedlichster Basisqualifikation und Herkunft, wurden auch Ältere eingestellt. Zentral ist für das Unternehmen das Miteinander in Vielfalt „MixIt“.													
Zielsetzung: Verbreiterung der Altersstruktur im Unternehmen; Einrichten altersgemischter Teams; Potenziale aller Altersgruppen und Bildungsstufen für die optimale Innovationsleistung des Unternehmens erschließen.													
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:										
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	IngenieurInnen und MeisterInnen 50+, Auszubildende, Projektteams, Führungskräfte		
x					x			x		x			
Typus der Maßnahme: Einrichtung Erstausbildung, Rekrutierung älterer Fachkräfte; Teambildung für gemischte Teams; flexible Arbeitszeitangebote.													
Besonderheiten: Ältere Beschäftigte arbeiten mit jüngeren Vorgesetzten.													
Hintergrund: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Anlass und Entstehung der Maßnahme: Angesichts der stetigen Nachfrage nach neuen Technologien und Ideen wurden die Potenziale gemischter Teams auch unter dem Aspekt der Erreichung optimaler Innovationsleistungen im Unternehmen entdeckt. Ziel ist eine gemischte Belegschaft, in der alle Potenziale der Beschäftigten auf Basis ihrer vielfältigen Lebens- und Berufserfahrungen im Unternehmen optimal zusammengeführt sind. Damit wird zugleich aktiv der sogenannten Altersdiskriminierung von Fachkräften über 55 Jahren entgegengetreten. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Eingeleitete Schritte: Gezielte Rekrutierung von IngenieurInnen und MeisterInnen aus der Altersgruppe 55+. Betriebliche Erstausbildung. Zusammenstellung gemischter Teams. Teamwork/Learning by doing. Wahrnehmung der Vorbildfunktion der Geschäftsführung für diskriminierungsfreie Unternehmenskultur. </td> </tr> </table>												Anlass und Entstehung der Maßnahme: Angesichts der stetigen Nachfrage nach neuen Technologien und Ideen wurden die Potenziale gemischter Teams auch unter dem Aspekt der Erreichung optimaler Innovationsleistungen im Unternehmen entdeckt. Ziel ist eine gemischte Belegschaft, in der alle Potenziale der Beschäftigten auf Basis ihrer vielfältigen Lebens- und Berufserfahrungen im Unternehmen optimal zusammengeführt sind. Damit wird zugleich aktiv der sogenannten Altersdiskriminierung von Fachkräften über 55 Jahren entgegengetreten.	Eingeleitete Schritte: Gezielte Rekrutierung von IngenieurInnen und MeisterInnen aus der Altersgruppe 55+. Betriebliche Erstausbildung. Zusammenstellung gemischter Teams. Teamwork/Learning by doing. Wahrnehmung der Vorbildfunktion der Geschäftsführung für diskriminierungsfreie Unternehmenskultur.
Anlass und Entstehung der Maßnahme: Angesichts der stetigen Nachfrage nach neuen Technologien und Ideen wurden die Potenziale gemischter Teams auch unter dem Aspekt der Erreichung optimaler Innovationsleistungen im Unternehmen entdeckt. Ziel ist eine gemischte Belegschaft, in der alle Potenziale der Beschäftigten auf Basis ihrer vielfältigen Lebens- und Berufserfahrungen im Unternehmen optimal zusammengeführt sind. Damit wird zugleich aktiv der sogenannten Altersdiskriminierung von Fachkräften über 55 Jahren entgegengetreten.	Eingeleitete Schritte: Gezielte Rekrutierung von IngenieurInnen und MeisterInnen aus der Altersgruppe 55+. Betriebliche Erstausbildung. Zusammenstellung gemischter Teams. Teamwork/Learning by doing. Wahrnehmung der Vorbildfunktion der Geschäftsführung für diskriminierungsfreie Unternehmenskultur.												
Umsetzung: Beteiligte AkteurInnen: Geschäftsführung und Team. Förderliches/Stolpersteine: Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist, dass Führungskräfte vorleben, wie Teamarbeit in einem vielfältigen Team zur Innovationskraft des Unternehmens beiträgt. Durch die positive Rückmeldung zu erfolgreichen Projekten der Kunden und Forschungspartner sowie die Vorbildfunktion der Führungsebene gelingt es, die Beschäftigten aller Generationen für lebenslanges Lernen und diskriminierungsfreie Arbeitskultur zu begeistern. Unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile sowie verschiedene Lebens- und Familienmodelle der Generationen bieten potenzielle Konfliktfelder, die stets neu zu bearbeiten sind. Aus der gemeinsamen Verantwortung für Kundenzufriedenheit ergibt sich die Orientierung auf effiziente Teamarbeit und die Basis, Vorurteile zu überwinden.													

Ergebnisse:

In der täglichen Praxis sind altersunabhängige Teamstrukturen selbstverständlich. Das heißt u. a., dass ältere Beschäftigte mit jüngeren Vorgesetzten arbeiten; in den Teams übernehmen die Beschäftigten altersunabhängig und gemeinsam die Projektverantwortung; die Bezahlung ist vom Senioritätsprinzip abgekoppelt.

Eine wichtige Voraussetzung für altersgemischte Teams ist es, alle Beschäftigten für lebenslanges Lernen zu motivieren. Das gelingt, wenn Teammitglieder sich als aktiven Teil eines Teams erfahren, Wissen mit den KollegInnen teilen und weiterentwickeln. Eigene Kompetenzen, so die Erfahrung bei microTEC, werden aktiv weiterentwickelt, wenn die Unternehmenskultur das kritische Hinterfragen erlaubt und weder die Besetzung von Positionen noch die Zuschreibung von Kompetenz unhinterfragt qua Lebensalter vorgenommen wird.

Das Unternehmen hat die Erfahrungen zur Gestaltung von Altersvielfalt im Artikel „MixIt macht Spaß – Arbeiten von 16 bis 67“ zusammengefasst und in der Publikation „Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein“ des Bundesinstituts für Berufliche Bildung veröffentlicht.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

„Erfolg kennt kein Alter“, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012).

Sicherung der Nachhaltigkeit:

Publikationen.

Sachsen-Anhalt: Alter(n)smanagement in einem handwerklichen Kleinbetrieb

Organisation: Schumann Haustechnik GmbH Bereich: KMU, Handwerk Kontaktperson: Detlef Schumann		Bundesland: Sachsen-Anhalt Dauer: seit 2002 fortlaufend									
Kurzbeschreibung: Mit Blick auf die zu erwartenden Probleme durch den demografischen Wandel hat das anhaltinische Handwerksunternehmen Schumann Haustechnik die Betriebsorganisation optimiert und die Entwicklungsmöglichkeiten älter werdender Belegschaften verbessert. Mit der Teilnahme an der „Demografie-Initiative“ war für den Inhaber Detlef Schumann und seine Beschäftigten der Grundstein gelegt, sich mit dem demografischen Wandel, der Notwendigkeit einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt und einer entsprechenden Unternehmenskultur auseinanderzusetzen.											
Zielsetzung: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel finden, alter(n)sgerechte Ausgestaltung der Arbeitsplätze, Führungskultur und Arbeitsklima verbessern.											
AGG-Merkmale:		Zielbereich:	Zielgruppen:								
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Lebensalter	Sexuelle Identität	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	Intervention	Diversity	MitarbeiterInnen, KundInnen
					x					x	
Typus der Maßnahme: Organisationsentwicklung.											
Besonderheiten: Altersmanagement und alter(n)sgerechte Ausgestaltung der Arbeitsplätze in einem handwerklichen Kleinbetrieb.											

Hintergrund:

Anlass und Entstehung der Maßnahme:

Bei der Schumann Haustechnik wird es in den nächsten Jahren zu einer Alterung im gewerblich-technischen Bereich kommen. 80 Prozent der Beschäftigten werden älter als 35 Jahre sein. Die Mitarbeiterfluktuation von Fachkräften ist aufgrund der hohen psychischen und physischen Belastungen oder der geringen persönlichen Perspektiven im Unternehmen hoch. Auszubildende brachen oft die Ausbildung ab.

Eingeleitete Schritte:

Im Rahmen der „Demografie-Initiative“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhielt das Unternehmen aus Sachsen-Anhalt die Möglichkeit, diese Problematik praxisnah zu analysieren und gemeinsam mit ArbeitnehmerInnen und externen BeraterInnen Lösungsansätze zu erarbeiten.

Dazu wurde Folgendes unternommen:

Im Rahmen der individuellen Laufbahngestaltung wurden gemeinsam mit jedem/-r MitarbeiterIn Entwicklungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Kenntnisse, Fertigkeiten, Bedürfnisse und Wünsche erarbeitet und ein Qualifizierungsplan erstellt.

Führungskräfte und Inhaber wurden in Seminaren zu den Themen Personalrekrutierung, Mitarbeitergespräche und Optimierung der Betriebsorganisation geschult.

Für alle anderen Beschäftigten wurde das Fachwissen durch externe Seminare erweitert, u. a. zum Thema „Senioren- und behindertengerechte Installation“. Auch ältere Beschäftigte werden stetig weitergebildet.

Die Montage-Teams wurden in altersgemischte Teams umstrukturiert.

Es wurden Hebe- und Tragehilfen angeschafft. Die verwendeten Materialien wurden durch leichte Materialien ersetzt.

Ein Monteur, der bisher auf Baustellen tätig war, wurde zum Kundendienstmonteur umgeschult, um die körperlichen Belastungen zu reduzieren.

Die Angebotspalette des Unternehmens wurde um senioren- und behindertengerechte Installationsdienstleistungen erweitert.

Die Arbeitskultur wurde verändert. Mit Rücksicht auf die nachlassende körperliche Belastbarkeit der alternden Belegschaft wird unter geringerem zeitlichen Druck gearbeitet.

Gemeinsame Betriebsfeiern finden unter Einbeziehung der Familien statt.

Umsetzung:

Beteiligte AkteurInnen:

Unternehmensleitung, Beschäftigte, externe BeraterInnen.

Finanzierung:

Im Rahmen des Demografieprojekts; eigenfinanziert.

Förderliches/Stolpersteine:

Die Maßnahmen bedeuten zunächst Investitionen. Langfristig zahlen sich diese aber aus, da sie dem Nachwuchsmangel in der Region entgegenwirken.

Als förderlich im Rahmen des Demografieprojekts zeigten sich speziell auf den Bedarf zugeschnittene Qualifizierungsangebote, die kurzfristige Verfügbarkeit der externen BeraterInnen und die Einbeziehung aller Beschäftigten.

Ergebnisse:

Die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen wird gestärkt durch eine neu gelebte Unternehmens- und Führungskultur.

Erweiterung der Methoden- und Sozialkompetenz der Führungskräfte.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch technische Hilfsmittel und leichtere Materialien. Älteren Beschäftigten wurde der Verbleib im Unternehmen erleichtert.

Durch die Umschulungen wurden neue, körperlich weniger anstrengende Einsatzgebiete im Bereich Elektrotechnik, alternative Energiegewinnung und Kundendienst erschlossen.

Die älteren Beschäftigten bei Schumann Haustechnik sind zwar tendenziell nicht mehr so schnell und agil wie junge, verfügen aber im Allgemeinen über größeres Wissen und mehr Erfahrung. Der Wissenstransfer in der Belegschaft konnte durch altersgemischte Teams sichergestellt werden.

Die Motivation wurde verbessert, insbesondere die der älteren Beschäftigten.

Indikatoren für bewährtes Verfahren:**Audit/Preis:**

„Erfolg kennt kein Alter“, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012).
Initiative Neue Qualität der Arbeit Top 100 Gute Unternehmenspraxis.

Schleswig-Holstein: Diversität als Strategie in Klein- und Mittelstädten

Organisation: Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands (CJD) Eutin; Stadt Eutin		Bundesland: Schleswig-Holstein	
Bereich: Verwaltung, Kommune		Dauer: 2009-2011	
Kontaktperson: Dr. Eckart Müller-Bachmann			
Kurzbeschreibung: <p>Das Modellprojekt „DiverseCity“ unterstützte an sechs Standorten (Eutin, Uelzen, Pirna, Überlingen, Vermold, Landkreis Neumarkt in der Oberpfalz) in sechs Bundesländern Klein- und Mittelstädte sowie einen Landkreis bei der Initiierung, Umsetzung und Etablierung eines kommunalen Entwicklungsprozesses, der auf die Wertschätzung von gesellschaftlicher Diversität – insbesondere in Bezug auf Menschen mit Zuwanderungsgeschichte – ausgerichtet ist.</p>			
Zielsetzung: <p>Den Perspektivenwechsel von einer defizitorientierten Integrations- zu einer potenzialorientierten Diversitätspolitik in den ländlichen Raum hineinzutragen und beispielsweise in der Stadt Eutin Strategien für einen solchen Diversitätsprozess zu entwickeln, war Ziel des Modellprojektes „DiverseCity“. Das Projekt erhellt den Zusammenhang zwischen Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt – insbesondere in Bezug auf Menschen mit Zuwanderungsgeschichte – und den sich daraus entwickelnden und bislang weitgehend unterschätzten Zukunftsperspektiven gerade für kleine und mittlere Städte.</p>			
AGG-Merkmale:			Zielbereich:
merkmalsübergreifend	Ethnische Herkunft/Hautfarbe	Geschlecht	Zielgruppen:
	Religion/Weltanschauung	Körperlichkeit/Behinderung	Stadtgesellschaft, EntscheidungsträgerInnen, AkteurInnen, Stakeholder und BürgerInnen mit und ohne Migrationshintergrund
	Lebensalter	Sexuelle Identität	
	Soziale Herkunft	Antidiskriminierung	
		Intervention	
		Diversity	
	x		
			x
Typus der Maßnahme: <p>Strategieentwicklungsprojekt.</p>			
Besonderheiten: <p>Diversity-orientierte Stadtentwicklungsstrategien für Klein- und Mittelstädte.</p>			
Hintergrund:			
Anlass und Entstehung der Maßnahme: <p>Vor dem Hintergrund einer alternden Bevölkerung sowie eines anhaltenden Bevölkerungsrückgangs - insbesondere im ländlichen Raum - und den daraus resultierenden wirtschaftlichen, sozialen und infrastrukturellen Folgen werden in Zukunft die Landkreise und ihre regionalen Zentren verstärkt in einen demografischen und ökonomischen Standortwettbewerb um junge Arbeitskräfte und Familien treten, die wiederum zunehmend einen Migrationshintergrund aufweisen. Gerade kleinere Städte wie z. B. Eutin können daher von einer Anwerbung (junger) Zuwanderer besonders profitieren. Eine kommunale Diversitätspolitik, die gesellschaftliche Vielfalt als Ressource für die Stadt- und Landkreisentwicklung begreift, kann hier ansetzen und zur Erfolgsgröße im Wettbewerb der Regionen werden: Verbesserung der Lebensqualität aller BürgerInnen, Steigerung der Attraktivität des Standortes, Eröffnung neuer ökonomischer und sozialer Perspektiven und Schaffung eines intakten Gemeinwesens.</p>		Eingeleitete Schritte: <p>Im Projekt wurden zum einen konkrete diversitätsorientierte Stadtentwicklungsstrategien für jede beteiligte Stadt bzw. für den Landkreis erarbeitet. Dabei lag der Fokus auf einer Attraktivitätssteigerung der Projektstandorte, insbesondere für junge Drittstaatsangehörige. Gesellschaftliche Vielfalt wird als Querschnittsaufgabe der Kommunalplanung verstanden und mit den ökonomischen, sozialen, kulturellen und ökologischen Entwicklungsperspektiven der Gemeinden verknüpft. Beratung und Unterstützung erhielten die Projektstädte von den MitarbeiterInnen ansässiger CJD-Einrichtungen, die den Handlungsbedarf vor Ort erheben und als ModeratorInnen die Umsetzung des Diversitätsprozesses begleiteten. Sie banden die Zugewanderten und die relevanten AkteurInnen aus den Bereichen Politik und Verwaltung sowie lokale Wirtschaft, Soziales, Kultur und Umwelt aktiv in die Gestaltung städtischer Vielfalt ein.</p> <p>Außerdem wurde aus den Praxiserfahrungen vor Ort abschließend ein übertragbares Modell der diversitätsorientierten Strategiebildung für den ländlichen Raum abgeleitet, das die im Projektverlauf gewonnenen neuen Erkenntnisse zu spezifischen Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Instrumenten für kleinere und mittlere Kommunen herausarbeitet. Als Bestandteil des Modells wurde ein indikatorenbasiertes Monitoring- und Evaluationssystem entworfen.</p>	

<p>Umsetzung:</p> <p>Beteiligte AkteurInnen: Städtische Verwaltungen, Bürgermeister, lokale Medien, zahlreiche AkteurInnen der Stadtgesellschaft, soziale Träger, Bildungseinrichtungen, Entscheidungsträger, LokalpolitikerInnen, BürgerInnen mit und ohne Migrationshintergrund u. v. a. m.</p> <p>Finanzierung: Kofinanzierung durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF).</p> <p>Förderliches/Stolpersteine: Förderlich bei der Implementierung war die aktive Unterstützung der städtischen Verwaltungsspitzen (insbesondere Bürgermeister). Schwierig gestaltete sich der Einbezug der lokaler Wirtschaftsvereinigungen bzw. -vertreterInnen.</p>		
<p>Ergebnisse: Das Projekt hat gezeigt, dass die Förderung gesellschaftlicher Vielfalt mit ihrer Wertschätzung für die ZuwanderInnen und ihren nachhaltigen Entwicklungsperspektiven für die Aufnahmegesellschaft eine Reihe von Chancen bietet, die Lebensqualität aller BürgerInnen zu verbessern und die Zukunftsfähigkeit kleinerer Kommunen zu stärken.</p> <p>In Eutin (als einem Beispiel von sechs Projektstandorten) wurde unter der Schirmherrschaft des Bürgermeisters an den drei Themen „Vielfalt als Marketingstrategie“, „Eutin als Wirtschaftsstandort“ und „Lebensqualität in Eutin“ in fünf Arbeitsgruppen zusammen an der Entwicklung von Zielen im Kontext der Diversitätentwicklung gearbeitet. Die Schwerpunkte lagen in den Bereichen „Willkommenskultur und Willkommensstruktur“, „BürgerInnen mit Migrationshintergrund als Nachwuchs- und Qualifizierungspotenzial“ sowie „Bildung/Sprache“ und „Vereine/Veranstaltungen“. Es beteiligten sich ca. 45 AkteurInnen und BürgerInnen mit und ohne Migrationshintergrund aus allen Bereichen des städtischen Lebens. Am Ende des Prozesses stand die Erstellung der Eutiner Diversitätsstrategie, die im März 2012 im Hauptausschuss der Stadt verabschiedet worden ist.</p>		
<p>Indikatoren für bewährtes Verfahren:</p>		
<p>Audit/Preis: Deutscher Diversity-Preis, Innovativste Diversity-Projekte Deutschlands (2011). Schleswig-Holsteinischer Integrationspreis (2011).</p>	<p>Qualitätssicherung: Einsatz eines standortübergreifenden, indikatorenbasierten Monitoring- und Evaluationssystems.</p>	<p>Sicherung der Nachhaltigkeit: Verstetigung von Zielen durch politische Beschlüsse (s. o.): Verabschiedung der Diversitätsstrategie, die vom Eutiner Hauptausschuss verabschiedet wurde.</p>

IV.

Anhang: Suchmatrix

Überblick - Modell der Suchmatrix

	Arbeit/Bildung		
	Maßnahme*	AGG-Dimension**	Art der Maßnahme
Antidiskriminierung Maßnahmen zur Prävention von Diskriminierung			
Intervention Maßnahmen bei unmittelbarer/direkter Diskriminierung		Strategie	
		Struktur	
Diversity Aktive Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt		Kultur	

* Der Begriff Maßnahme umfasst Projekte, Programme, Praxismodelle, Instrumente

** AGG-Dimensionen: um soziale Herkunft ergänzt

Ebenen, auf denen die Maßnahmen angesiedelt sind:

Strategie: Festlegung darüber, WAS mit welcher Priorität zu tun ist (z. B. macht eine Personalstrategie inhaltliche Aussagen über Anspruchsgruppen, Leistungsangebote für Personal erforderliche Kompetenzen).

Struktur: Strukturen regeln, WIE und mit wem etwas zu tun ist z. B. (Aufbau einer Organisation, Abläufe, Qualitätsanforderungen, Personalmanagement)

Kultur: Kultur umfasst die gemeinsamen Werte, Normen, Überzeugungen, Einstellungen, die von den meisten Mitgliedern der Organisation getragen werden.

Suchmatrix – Arbeit

Arbeit			
Antidiskriminierung Intervention Diversity	Maßnahme	AGG-Dimension	Art der Maßnahme
		<i>Merkmalsübergreifend</i> Ethnische Herkunft & Hautfarbe Geschlecht Religion & Weltanschauung Körperlichkeit & Behinderung Lebensalter Sexuelle Identität Soziale Herkunft	vgl. nächstes Tabellenblatt!
	Strategie	Geschäftsstrategie Personalstrategie Leitbild	
	Struktur	Strukturelle Institutionalisierung Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinarbeitung Personalbeurteilung Personalentwicklung Personalerhaltung Entgelt Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses Betriebliche Ausbildung Trainings Beratungsangebote Mediations- und Konfliktlösungsprogramme Personalcontrolling Kommunikation	
	Kultur	Inklusions- und Exklusions-Kultur	
	Sonstige	Nachweis über Good Practice vorhanden	

Suchmatrix – Arbeit – ausführlich

Arbeit				
	Maßnahme	AGG-Dimension	Art der Maßnahme	
Antidiskriminierung Intervention Diversity		Merkmalsübergreifend Ethnische Herkunft & Hautfarbe Geschlecht Religion & Weltanschauung Körperlichkeit & Behinderung Lebensalter Sexuelle Identität Soziale Herkunft		
	Strategie	Geschäftsstrategie		Diversity/Antidiskriminierung/Inklusion als Thema Einbeziehung aller Geschäftsbereiche (Reichweite von Strategien, Einbeziehung externer Stakeholdergruppen) Diversity-sensible Produktentwicklung
		Personalstrategie		Existenz und Unterstützung von Mitarbeitende-Netzwerken für spezifische Gruppen Bekenntnis zu Anti-Diskriminierung/Vielfalt/Diversity, Verankerung in der Organisationskultur (durch Leitbilder, ethische Standards) Bekenntnis zu Familienfreundlichkeit Sichtbare Beteiligung der obersten Führungskräfte Einbindung des Betriebsrates
		Leitbild		Diversity/Antidiskriminierung als Thema Partizipation in Bezug auf bestimmte Entscheidungen enthalten
	Struktur	Strukturelle Institutionalisierung		Existenz einer Abteilung oder Stelle, eines internen Netzwerkes, eines oder einer Beauftragten/Verantwortlichen etc.; zuständig für möglichst viele Diskriminierungs-Merkmale Zuständigkeit für verschiedene Organisationsbereiche (Personal, Entwicklung, Vertrieb, Kommunikation,...) Ansiedlung / Hierarchieebene der Stelle
		Personalbeschaffung		Diskriminierungsfreie Ausgestaltung der Stellenausschreibungen Medienwahl
		Personalauswahl		Anonymisierte Bewerbungsverfahren Diskriminierungsfreie (z.B. kulturfaire) Einstellungsverfahren
		Personaleinarbeitung		Unterrichtung über Diversity und Antidiskriminierung bei Mitarbeitereneinarbeitung Mentoring
		Personalbeurteilung		Instrumente zur diskriminierungsfreien Personalbeurteilung Standardisierung: Systematischer, einheitlicher, transparenter Prozess zur Leistungsbeurteilung inklusive Aufstiegswege Leistungsbeurteilung durch mindestens zwei Personen (4-Augen-Prinzip) Möglichkeit zur anonymen Beurteilung von Vorgesetzten durch Mitarbeitende
		Personalentwicklung		Diversitygerechter Zugang zu Maßnahmen Zielgruppengerechte Weiterbildungsangebote werden entwickelt, erprobt, standardisiert
Personalerhaltung			Vereinbarkeit von Beruf & Familie: Teilzeit, Elternzeit auch für Männer, Führungskräfte; längeres Pausieren für Familienarbeit oder Weiterbildung ermöglichen; Wiedereinstieg durch Job-Sharing Diversity-orientierte Arbeitszeitgestaltung Flexible Arbeitszeiten / Arbeitszeitkonten Teilzeit Telearbeit ➔ Möglich für alle Zielgruppen, auch Führungskräfte	
Entgelt			Bekenntnis zu Diskriminierungsfreiheit in tariflichen Regelungen Instrument zur Überprüfung des Entgelts (z.B. EG-Check) Diversitygerecht, z.B. tatsächliche Anforderungen an Tätigkeiten sind in der Bewertung hinreichend berücksichtigt Leistungsentgeltsysteme mit verbindlichen Kriterienkatalogen z. B. Ausdehnung freiwilliger Leistungen auf nicht-eheliche Partner oder Ausgleich finanzieller Belastungen durch Behinderung	

Arbeit			
	Maßnahme	AGG-Dimension	Art der Maßnahme
		Merkmalsübergreifend Ethnische Herkunft & Hautfarbe Geschlecht Religion & Weltanschauung Körperlichkeit & Behinderung Lebensalter Sexuelle Identität Soziale Herkunft	
Struktur	Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses		Exit-Interviews Diversity-sensible Sozialpläne
	Betriebliche Ausbildung		Rekrutierung, Auswahl Weiterentwicklung und Implementierung von Verfahren zur Potential- und Kompetenzfeststellung, z.B. Einbeziehen interkultureller Kompetenzen und differenziertes Erfassen von unterschiedlichen lebensweltlichen Dimensionen und Lernkulturen Entsprechend geschulte, professionelle und Diversity-kompetente Fachkräfte eingesetzt Kulturneutrale Methoden der Lehr- und Lernförderung Teilzeit-Ausbildung für junge Eltern möglich Zielgruppenspezifische Förderangebote
	Trainings		zu Antidiskriminierung, AGG und Diversity – für alle Führungskräfte – Mitarbeitende
	Beratungsangebote		Beschwerdemöglichkeiten sind gegeben Sanktionen von Diskriminierungen sind festgelegt
	Mediations- und Konfliktlösungsprogramme		
	Personalcontrolling		Diversity-sensible Datenerhebung (Controlling auf allen Hierarchieebenen; Unterrepräsentanz bestimmter Gruppen wird diagnostiziert) Diversity-Audits (total-e-quality, Audit „berufundfamilie“) Diversity Scorecard Regelmäßige Mitarbeiterbefragung zu Diversity
	Kommunikation		Kommunikation der Aktivitäten: Nach innen und außen Inter-/Intranet, Flyer, Broschüren Externe Vorträge, Publikationen Interne Workshops Erreichen der Zielgruppen: Mehrsprachigkeit von Broschüren, Leichte Sprache, Barrierefreiheit etc.
Kultur	Inklusions- und Exklusions-Kultur		Unterschiedliche (z. B. kulturelle, religiöse) Bedürfnisse sind im Arbeitsalltag berücksichtigt Integration in informelle Netzwerke Betriebsfeiern Mehrsprachigkeit wird begrüßt und gefördert
Sonstige	Nachweis über Good Practice vorhanden		Preise, Auszeichnungen zu Antidiskriminierung/Diversity Evaluierung von Externen

Suchmatrix – Bildung

BILDUNG			
Antidiskriminierung Intervention Diversity	Maßnahme	AGG-Dimension	Art der Maßnahme
		<i>Merkmalsübergreifend</i> Ethnische Herkunft & Hautfarbe Geschlecht Religion & Weltanschauung Körperlichkeit & Behinderung Lebensalter Sexuelle Identität Soziale Herkunft	vgl. nächstes Tabellenblatt!
	Strategie	Ausrichtung der Bildungseinrichtung Bildungsziele Personalstrategie Leitbild Schulentwicklung	
	Struktur	Strukturelle Institutionalisierung Zugangsmechanismen Rekrutierung des Lehrpersonals Personalcontrolling Personalentwicklung Leistungsermittlung Gestaltung des Lernumfelds Lernalte Entscheidungsstrukturen & Partizipation Methoden der Lehr- und Lernförderung Mediations- und Konfliktlösungsprogramme Öffnung für außerschulische Kontakte/ Kooperationen	
	Kultur	Schulklima Inklusions- und Exklusions-Kultur	
	Sonstige	Nachweis über Good Practice vorhanden	

Suchmatrix – Bildung – ausführlich

Bildung Schule, frühkindliche Erziehung, Berufsbildung			
	Maßnahme	AGG-Dimension	Art der Maßnahme
Antidiskriminierung Intervention Diversity		Merkmalsübergreifend Ethnische Herkunft & Hautfarbe Geschlecht Religion & Weltanschauung Körperlichkeit & Behinderung Lebensalter Sexuelle Identität Soziale Herkunft	
	Strategie	Ausrichtung der Bildungseinrichtung	Diversity/Antidiskriminierung/Inklusion als Thema Einbeziehung aller Bereiche (Einbeziehung externer Anspruchsgruppen, z.B. Eltern) Diversitysensible Schul-, Qualitätsentwicklung
		Bildungsziele	gemeinsames Lernen und Zusammenleben von Lernenden mit unterschiedlichen Herkünften, Leistungsprofilen, Begabungen und Persönlichkeiten als Ausgangspunkt der pädagogischen Arbeit Erreichung der entsprechenden Abschlüsse Individuelles Lernen ermöglichen
		Personalstrategie	Auswahl nach Diversitätskriterien und Vielfalt der Lebenserfahrungen Auswahl nach Bereitschaft und Befähigung zum Umgang mit Heterogenität und Mehrheiten/Minderheiten im Lernprozess
		Leitbild	Diversity im Sinne von Wertschätzung der Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten Bildungseinrichtung als Gesamtheit eingebettet in einen größeren Kontext (z. B. Gemeinde) Inklusionsgedanke auch auf Eltern und Mitarbeitende bezogen
		Schulentwicklung	Umfassender Plan zur Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung inklusive Leitbild und Schulprogramm, der institutionelles Lernen sowie Projektmanagement zum Ziel hat
	Struktur	Strukturelle Institutionalisierung	Existenz einer Abteilung oder Stelle, einer Arbeitsgruppe, eines/einer Beauftragten/Verantwortlichen; zuständig für möglichst viele Diskriminierungs-Merkmale) Zuständigkeit für verschiedene Organisationsbereiche (Personal, Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Kommunikation) Ansiedlung / Hierarchieebene der Stelle
		Zugangsmechanismen	Chancengleichheit wird explizit berücksichtigt mit dem Ziel der Minimierung; Heterogenität wird angestrebt
		Rekrutierung des Lehrpersonals	Einbeziehung von Lebenserfahrungen in die Bewertung von Fachkompetenz und Professionalität Kriterien für die Personalauswahl und -controlling: Motivation zur Arbeit in einer Lehr- und Lerngemeinschaften, Bereitschaft zur Teamarbeit, Verpflichtung zur Fortbildung
		Personalcontrolling	Diversity-sensible Datenerhebung (Controlling auf allen Hierarchieebenen; Unterrepräsentanz bestimmter Gruppen wird diagnostiziert) Regelmäßige Personalbefragung zu Diversity
	Personalentwicklung	Sensibilisierung des Lehrpersonals für den Einfluss von Sprache, die Rolle von Zuschreibungen in Interaktionsprozessen Qualifizierung für den Umgang mit Heterogenität Befähigung zur Teamarbeit der Lerngemeinschaft von Lehrenden und Lernenden	
	Leistungsermittlung	Differenzierte und kompetenzbasierte Leistungsermittlung, -bewertung und -rückmeldung	
	Gestaltung des Lernumfelds	Verhältnis der Anzahl von Lernenden zu Kerngruppenlehrer_innen (z. B. Klassengrößen) Kontinuität der Kerngruppenlehrer_innen Raumgestaltung (z. B. Freizeiträume, Gruppenräume)	
	Lerninhalte	Antidiskriminierung und Diversity sind ins Curriculum aufgenommen	

Bildung Schule, frühkindliche Erziehung, Berufsbildung			
	Maßnahme	AGG-Dimension	Art der Maßnahme
		Merkmalsübergreifend Ethnische Herkunft & Hautfarbe Geschlecht Religion & Weltanschauung Körperlichkeit & Behinderung Lebensalter Sexuelle Identität Soziale Herkunft	
Struktur	Entscheidungsstrukturen & Partizipation		<ul style="list-style-type: none"> Mitwirkung der Eltern in Bildungseinrichtungen, Schulentwicklung und Lernprozess ermöglichen Mitwirkung der Lernenden ermöglichen
	Methoden der Lehr- und Lernförderung/ Unterrichtsmethoden		<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Unterrichtsentwicklung in Bezug auf Didaktik und Pädagogik Ausbildung des Lehrpersonals zur Schulung der Lernenden im Umgang mit Heterogenität und in Teamarbeit Förderung der Zweitsprache (Erzählungen, Spiele, Theaterarbeit) Altersgruppengerechtes Lernen, orientiert an Lebenswelt, Alltag, Berufs- und Arbeitswelt Berücksichtigung der emotionalen, sozialen und inhaltlichen Ebenen in der Unterrichtsgestaltung Mentoring für Kleingruppen in Zusammenarbeit mit Hochschulen/ Studierenden für Deutsch, Fremdsprachen, Mathematik Lesepatenschaften zur Sprachförderung Lernpatenschaften zwischen älteren Menschen und Lernenden Berufsorientierung und -vorbereitung: Diversity in der Arbeitswelt kennen und schätzen lernen, z. B. durch Ausflüge Vertrauenspersonen und Vorbilder
	Mediations- und Konfliktlösungsprogramme		<ul style="list-style-type: none"> Beschwerdestellen für Lehrpersonal, Lernende, Eltern im Diskriminierungsfall Informationen über außerschulische Beratungsstellen bei Diskriminierung Programme für Streitschlichter/Konfliktlotsen
	Öffnung für außerschulische Kontakte/ Kooperationen		<ul style="list-style-type: none"> Lesepatenschaften, Sponsoring, Mitgestaltung von Klassenfahrten, Begleitung von Arbeitsgruppen etc. Betreuung durch Freien Trägern der Jugendhilfe Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen wie Museen, Kunst-, Musikschulen, Sportvereinen Partnerschaften mit Unternehmen
Kultur	Schulklima		<ul style="list-style-type: none"> Kultur der Anerkennung/Wertschätzung Öffnung der Einrichtung für Eltern (Café, Bildungs- oder Alphabetisierungsangebote) Offenheit der Einrichtung für das Umfeld (Ausflüge zu religiösen oder kulturellen Orten in der Gemeinde)
	Inklusions- und Exklusions-Kultur		<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche (z.B. kulturelle, religiöse) Bedürfnisse sind im Lern- und Arbeitsalltag berücksichtigt Wertschätzender Umgang mit Mehrsprachigkeit/Minderheiten Verschiedene Muttersprachen sind auch durch Lehrpersonal vertreten Literatur der vorhandenen Sprachen ist in deutscher Übersetzung Teil des Literaturunterrichts, Theaterabenden
Sonstige	Nachweis über Good Practice vorhanden		<ul style="list-style-type: none"> Preise, Auszeichnungen zu Antidiskriminierung/Diversity Evaluierung von Externen

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes; es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeberin:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes
11018 Berlin
www.antidiskriminierungsstelle.de

Telefon: 03018 555-1855
E-Mail: poststelle@ads.bund.de

Eine Welt der Vielfalt Berlin e. V.
Schillerstr. 59
10627 Berlin
Tel.: 030-312 10 80
Fax: 030-30 10 97 51
info@ewdv-berlin.de
www.ewdv-berlin.de

Alexander von Dippel (Koordination)
Kerstin Gudermuth
Isabel Haber
Dr. Czarina Wilpert (Wissenschaftliche Beratung)

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Organisationen, NetzwerkpartnerInnen und InterviewpartnerInnen, deren Mitwirkung diese Broschüre erst ermöglicht hat.

Außerdem danken wir der Charta der Vielfalt und der Initiative Neue Qualität der Arbeit für ihre freundliche Genehmigung, die Texte aus ihren Gute-Praxis-Datenbanken zu verwenden (Charta: Teckentrup; INQA: Schumann Haustechnik).

Gestaltung: www.avitamin.de

Stand: Mai 2013