

# Die inklusiv geprägte Unternehmenskultur als Grundlage für ausgewogene und nachhaltige Personalentscheidungen

Prof. Dr. Katrin Kanzenbach (Hochschule der Deutschen Gesetzlichen  
Unfallversicherung)  
Jun.-Prof. Dr. Mario Schreiner und  
Victoria Cienkowski (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg)

# **INHALTE DES HEUTIGEN VORTRAGES**

- 1. Relevanz der Entwicklung diskriminierenden Verhaltens im Arbeitsalltag**
- 2. Grundlagen diskriminierenden/benachteiligenden Verhaltens**
- 3. Rechtliche Rahmenbedingungen zur Gleichbehandlung**
- 4. Das Projekt - Idee und Organisatorisches**
- 5. Projektstand und bisherige Ergebnisse**
- 6. Ausblick**

# 1. RELEVANZ DER ENTWICKLUNG DISKRIMINIERENDEN VERHALTENS IM ARBEITSALLTAG

## Externe und interne Rahmenbedingungen für Unternehmen und Organisationen

- Demografischer Wandel, Digitalisierung, Coronavirus (COVID-19), Lieferengpässe, Handelszölle, Klimawandel,.....
- Knappere Ressourcen, Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle und -prozesse, flexible Arbeitszeitmodelle, Implementierung KI, Nutzung Big Data und Algorithmen,.....



Oktober 2020 Allbright-Stiftung – Bericht

**Diskriminierungs- und Benachteiligungsfrei?**

**Welches Diskriminierungspotential ist enthalten?**

# 1. RELEVANZ DER ENTWICKLUNG DISKRIMINIERENDEN VERHALTENS IM ARBEITSALLTAG

## Aktuelle Situation

- Datenlage zu Diskriminierung und Diskriminierungserfahrungen in Deutschland schwierig
- Betroffene scheuen oft die Auseinandersetzung
- Beschwerdedaten der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)
- Zwischen 2013 und 2016 **9.099** Anfragen zu möglichen diskriminierenden Situationen, davon **41%** zum Lebensbereich Arbeit
- Rechtsprechung des EuGH, BVerfG und des BAG.

# 1. RELEVANZ DER ENTWICKLUNG DISKRIMINIERENDEN VERHALTENS IM ARBEITSALLTAG

## Entwicklung diskriminierenden Verhaltens im Arbeitsalltag

(1) Resultat sozialer Kategorisierungsprozesse der Gesellschaft

- Einordnung anhand sozialer Merkmale
- Zuordnung von Personen zu sozialen Gruppen  
(Beigang et al., 2017)
- Stereotype, Vorurteile, Stigmatisierung Übertragbarkeit auf Lebensbereich Arbeit

(2) Resultat von Hierarchien, Struktur interner und externer Rahmenbedingungen

(3) Resultat ungeschriebener Normen, Regeln, betriebliche Übungen, Intransparenz oder eingeschliffener Prozesse.

## 2. GRUNDLAGEN DISKRIMINIERENDEN/ BENACHTEILIGENDEN VERHALTENS

„Das Problem Stigma stellt sich [...] da, wo es von allen Seiten irgendwelche Erwartungen gibt, daß die unter einer gegebenen Kategorie subsumierten Individuen eine bestimmte Norm nicht bloß unterstützen[,] sondern auch realisieren sollen“ (Goffman 1975, 15).



Hierin ist ein Ursprung bzw. Auslöser von diskriminierenden Verhaltensweisen zu verorten.



## 2. GRUNDLAGEN DISKRIMINIERENDEN/ BENACHTEILIGENDEN VERHALTENS

### **Was führt zur Entstehung von (negativ konnotierten) Stereotypen?**

„Die Bildung von Stereotypen erlaubt eine einfache und (bis auf weiteres) stabile Orientierung in der Welt. Alle unsere sozialen Kategorien sind im Kern stereotypisch.“ (Kallmeyer 2002, 153).

„Phänomene wie stereotype Negativbilder von Fremden bzw. Vorurteile werden in Kommunikationsprozessen geformt, verbreitet, als Alltagswissen stabilisiert, in ihrem strategischen Potenzial erfahren und als Handlungsorientierung und Legitimation eingesetzt“ (Kallmeyer 2002, 153).

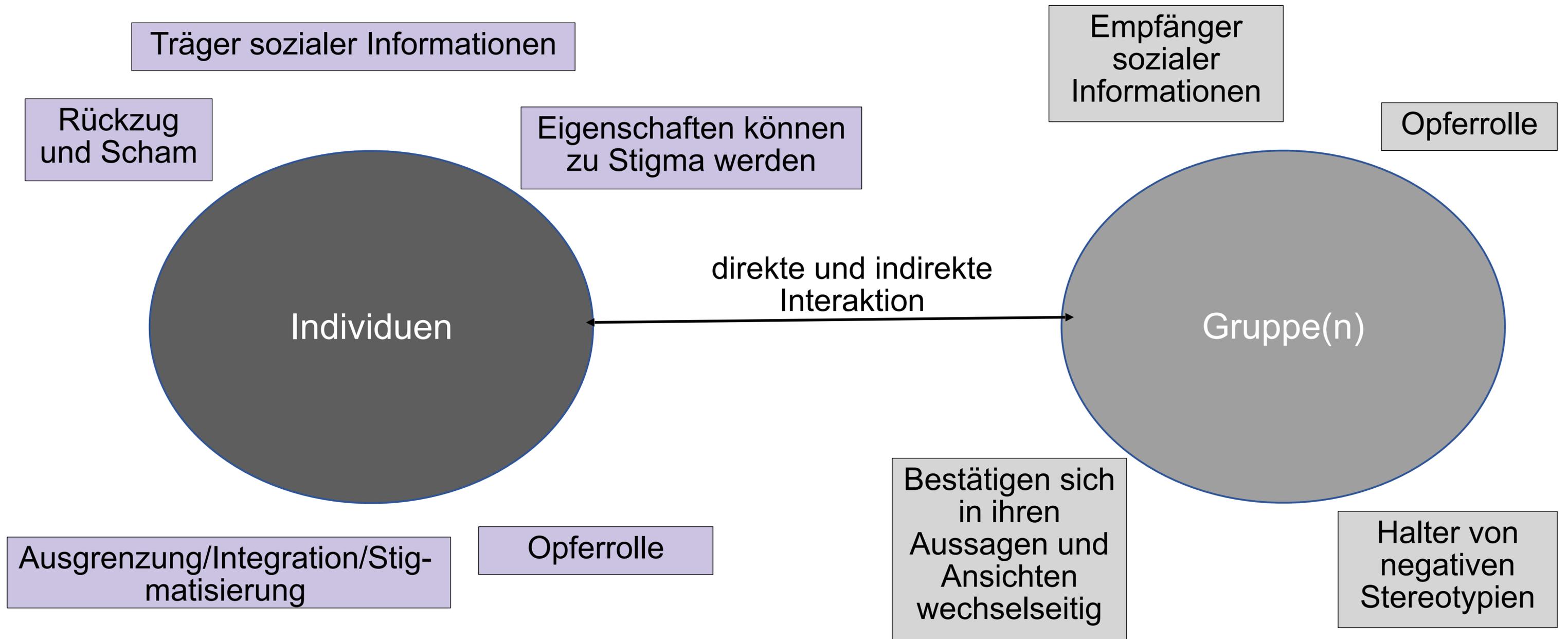
## 2. GRUNDLAGEN DISKRIMINIERENDEN/ BENACHTEILIGENDEN VERHALTENS

„Wenn sich die stereotype Kategorisierung mit einer stabilen emotionalen Einstellung und entsprechenden Handlungsdispositionen verbindet, spricht man im Allgemeinen von Vorurteilen“ (Kallmeyer 2002, 154).

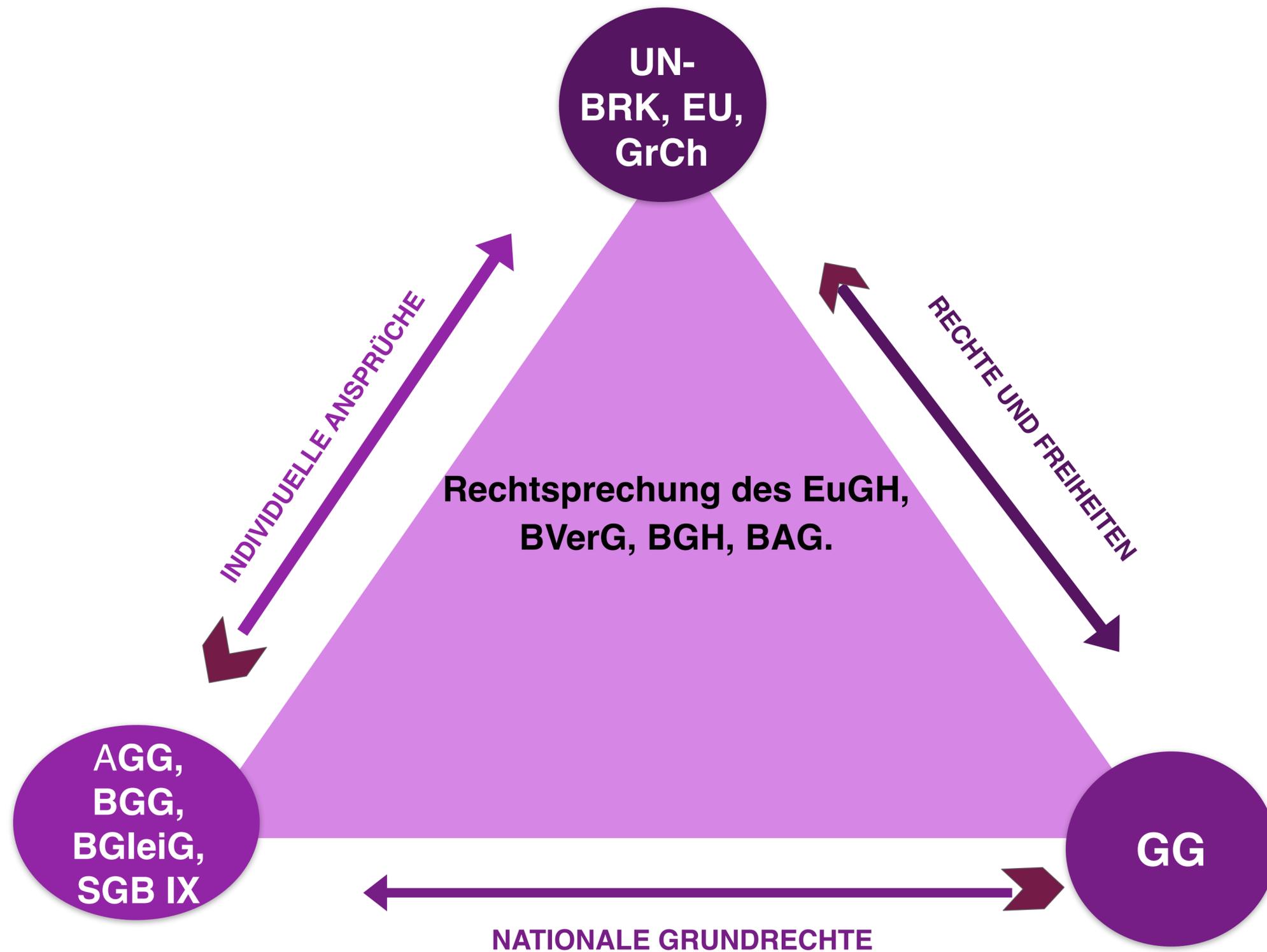
### **Und in der Folge...**

„Stereotype, Vorurteile und Diskriminierungen sind in markanter Weise sozio- bzw. ethnozentrisch, sie entsprechen »unserem« Blick auf »uns und die anderen«“ (ebd.).

# Interaktionale Interdependenzen zwischen Integration, Ausgrenzung und Stigmatisierung



### 3. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN ZUR GLEICHBEHANDLUNG



#### Ursprung:

- Soziale Bewegungen
- 1971 - USA Rechtsfigur der mittelbaren Benachteiligung (U.S. Supreme Court)
- EuGH, Rs. 152/73 (Sotgiu)
- 1994 Besondere Gleichheitssätze Art. 3 Abs. 2 S. 2, Abs. 3 S. 2 GG
- Europäische Antidiskriminierungsrichtlinien
- 2001 BGleiG, SGB IX, 2002 BGG, 2006 AGG
- 2008 Ratifizierung der UN-BRK
- 2015 FührungsGleichberG, 2017 CSR- RUG.

# 4. DAS PROJEKT - IDEE UND ORGANISATORISCHES

## Von der Idee bis zur Umsetzung

- Idee/Beitrag für den Markt der Projekte am 19.2.2018 bei Auftakttagung „RE: INKLUSION. Wissenschaft. Zivilgesellschaft. Politik.“ des Zentrums für Inklusionsforschung Berlin (ZfIB)
- Gewinnung von Kooperationspartnern (IAG, OvGU) für Umsetzung und Evaluation
- Forschungsantrag - Bewilligung der Mittel über HGU
- Vereinbarung Kooperationsvertrag mit OvGU
- Anfang 2020 Start des Projektes.

Die inklusiv geprägte Unternehmenskultur als Grundlage für ausgewogene und nachhaltige Personalentscheidungen

DGUV Hochschule  
Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU)  
University of Applied Sciences

IAG  
Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung



Forschungsprojekt im Rahmen des Bachelor-Studiiums  
Sozialversicherung - Studienschwerpunkt Unfallversicherung

### Projektziele

Eine große Anzahl an Studien zeigt auf, dass neben den klassischen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern, auch stereotypische Vorstellungen und Vorurteile zu Geschlechterrollen, zur Generationenzugehörigkeit, zu unterschiedlichen Lebensstilen, zu neuen und flexiblen Arbeitszeitmodellen, zum Rollenverständnis als Elternteil, zu unterschiedlichen Berufsgruppen einen großen Einfluss auf die Personalauswahl, die Leistungsbeurteilung, das Aufstiegsverfahren und weitere Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen und Organisationen haben können. Die in das Arbeitsleben einströmende Generation Z ist inklusiv aufgestellt und achtet auf faire Bewerbungs- und Beurteilungsprozesse.

Die Bedeutung von informellen Personalbeurteilungen in der Praxis wird nicht selten unterschätzt. Derartige Beurteilungsprozesse erfolgen spontan, werden schnell und breit ausgetauscht, sozial geteilt und sind wenig reflektiert. Diese haben sich hartnäckig und sind unterschwellig immer präsent und können durchaus die formalisierten Prozesse, wie bspw. die Personalauswahl, die Leistungsbeurteilung oder die Zusammensetzung von Projektd teams überlagern. Damit nehmen auch informelle Beurteilungen indirekt Einfluss auf wichtige Personalentscheidungen, auf die Bindung sowie auf die Leistungsperformance von Mitarbeitern in den Unternehmen und Organisationen.



### Geplante Projektergebnisse

- (1) Entwicklung eines Organisationsmodells und eines Leitfadens zur inklusiv geprägten Unternehmenskultur als Voraussetzung zum Abbau von Benachteiligungen bei Personalbeurteilungen
- (2) Vorstellung des Modells und des Leitfadens in Organisationen und Implementierung in der Praxis
- (3) Veröffentlichung der Ergebnisse
- (4) Entwicklung neuer Seminar- und Studieninhalte.

### Ausblick

- Veröffentlichung der Ergebnisse in Fachzeitschriften und Schriftenreihen
- Vorstellung der Ergebnisse des Projektes im Rahmen von Fachtagungen und Workshops
- Anwendung der Ergebnisse und Transfer in die Praxis
- Evaluation des Modells und des Leitfadens nach einem dreijährigen Zeitraum
- Verbesserung und/oder Anpassung des Modells und des Leitfadens
- Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse in Fachzeitschriften und Schriftenreihen.

### Zielsetzungen

- Beitrag einer inklusiv geprägten Unternehmenskultur zum Abbau von Benachteiligungen und sozialer Ungleichheit
- Beitrag für ausgewogene und nachhaltige Personalentscheidungen
- Identifizierung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen in Organisationen
- Identifizierung von Variablen einer inklusiv geprägten Unternehmenskultur zum Abbau von Benachteiligungen bei Personalbeurteilungen.

### Methodisches Vorgehen

- Forschungsprojekt 2020 mit BA Studierenden im Bereich des Personalmanagements in Form einer Individualerhebungsstudie
- Datenerhebung und -auswertung
- Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern (IWT bei Bedarf, DGUV, IAG, OvGU) bei der Umsetzung und Evaluation.



# 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE ERGEBNISSE

## Projektgruppe der HGU-Studierenden I. Quartal 2020

- Vorstellung des Projektes
- Aufteilung der Studierenden in fünf Forschungsteams  
(kollaborative Arbeit über Lernplattform)
- Projektmanagement - Projektorganisation
- Literaturanalyse
- Auswahl der Adressaten
- (Quoten-)Stichprobe
- Erstellung zweier  
standardisierter Fragebögen
- Fragebögen im Online Tool für Pretest.

▼ FORSCHERTEAMS	
 <b>Forscherteam 1 - Projektmanagement</b>	
Projektplanung - Erstellung Zeitplan - Festlegung von Meilensteinen - Organisation - Vorbereitung Inklusionswerkstatt - Kommunikationswege zu den Forscherteams und an Projektleiter - Festlegung der Kommunikationstools - Peer-Review - Controlling - Aufgabenüberwachung - Abgleich Zeitplan - Dokumentation/Bericht - Qualitätsicherung Veranstaltungszeitraum: 20. Jan 2020 - 31. Mär 2020	
 <b>Forscherteam 2 - Rechercheteam A</b>	
Literaturreview zu Begriffsdefinitionen (Stereotype, Vorurteile, Inklusion, Diversity, Unternehmenskultur), Theorien und Modellen - Review Studien - Fachliteratur - Journals - Internetquellen - Formulierung/ Dokumentation des Forschungsstandes/der Forschungslücke - Gegenseitige schriftliche Dokumentation und Präsentation Veranstaltungszeitraum: 20. Jan 2020 - 31. Mär 2020	
 <b>Forscherteam 3 - Rechercheteam B</b>	
Literaturreview zu Handlungsfeldern, Dimensionen, Aspekten, Indikatoren und Variablen einer inklusiven Unternehmenskultur - Review Studien - Fachliteratur - Journals - Internetquellen - Ableitung und Aufstellung der Hypothesen/- - Geeignete schriftliche Dokumentation und Präsentation Veranstaltungszeitraum: 20. Jan 2020 - 31. Mär 2020	
 <b>Forscherteam 4 - Fragebogen A</b>	
Analyse der wissenschaftlichen Kriterien der quantitativen Forschung - Formulierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten - Festlegung der Kriterien und Skalen mittels der Ergebnisse des Forscherteams 3 - Erstellung des Fragebogen (Paperform - Word) Veranstaltungszeitraum: 20. Jan 2020 - 31. Mär 2020	
 <b>Forscherteam 5 - Fragebogen B</b>	
Übernahme des Ergebnisses des Forscherteams 4 - Erstellung des Online Fragebogens über ein Onlinetool - Festlegung möglicher Adressaten - Vorbereitung zur Durchführung/Aufgabenstellung für nachfolgende Forschungsgruppe Veranstaltungszeitraum: 20. Jan 2020 - 31. Mär 2020	

## 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE ERGEBNISSE

### Projektgruppe der HGU-Studierenden I. Quartal 2020

- Systematische **Literaturrecherche** zu **Stichworten**, wie „Stereotype“, „Vorurteile“, „Inklusion“, „Unternehmenskultur“ und „Diversity“
  - ✓ Sammlung der Studien, Theorien und Modelle
  - ✓ Clusterung und Aufbereitung in Tabellenform
  - ✓ Formulierung/ Dokumentation des Forschungsstandes/der Forschungslücke
- Analyse und Auslegung der rechtlichen Rahmenbedingungen in Organisationen für Benachteiligung- und Diskriminierungsfreie Beschäftigung
- Analyse der organisatorischen Rahmenbedingungen die Inklusion fördern können
- Ergebnisdarstellung im Forschungsbericht.

# 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE ERGEBNISSE

## Projektgruppe der OvGU-Studierenden

- systematische Literaturrecherche - Sichtung von 43 Quellen
  - Zusammenfassung der Quellen in prägnante Abstracts
- Strukturierung von Kategorien aus der relevanten Literatur
  - entstandene Kategorien: Diversität, Personalentscheidung, Stereotype und Prävention, Sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter und Generation, Religionszugehörigkeit, Migration, Kultur und kulturelle Herkunft sowie Geschlecht
- Entstehung von literaturbasierte Fragen zu den Kategorien
  - mehrfache Sortierung, Überarbeitung und Umformulierung der Fragen
  - inhaltliche und sprachliche Optimierung des Fragenkatalogs an die anvisierten Fokusgruppen
  - Erarbeitung eines Fragebogens zu sozioökonomischen Daten
- **Ergebnis:** drei spezifische Fragebögen

## 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE ERGEBNISSE - DER PRE-TEST

### Projektgruppe der OvGU

- Prüfung auf Funktionalität und Verständlichkeit
- Anfrage von Unternehmen, welche Kapazitäten für den Pre-Test haben könnten
- **Anfang März:** zeitgleicher Interviewtermin mit den Vertreter\*innen der mittleren Führungsebene und der Personalebene  
Zeitlich versetzter Termin mit der Arbeitnehmer\*innen Ebene
- Transkription des Interviewmaterials durch die Forschungsteams der jeweiligen Fokusgruppen

# 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE (TEIL-)ERGEBNISSE

## Arbeitnehmer\*in

### — Zitate aus dem Interview

Wir haben Generationen bei uns drinne im\_ also über verschiedenste Generationen, wo der Vater Chef ist und der kleinste äh Sohn ist Lehrling, der mittlere Sohn, der arbeitet irgendwo schon fest angestellt sowas haben wir verhäuft - auf jeden Fall.

Also mir ist das eigentlich egal was fürn Geschlecht die Person hat, wenn man mit der Person gut zusammenarbeiten kann, dann ist mir das Recht und wenn nicht dann nicht. Da ist mir egal wo die dann herkommt oder was se für ne Hautfarbe hat, dann passt er einfach nicht in den Beruf - oder sie. Dann ist das so, aber wenn man jetzt ne Frau hat, die das drauf hat, die versteht was sie tut - dann sehe ich da gar keine Probleme.

Gutes Beispiel bei uns, nicht in der Abteilung, aber in einem anderen Gebäude und da gab jetzt einen Mädchen, die hat sich in ihrem Körper nicht wohl gefühlt - hat sich jetzt umoperieren lassen zum Jungen und arbeitet immer noch ganz normal. Da wurde von ihren Kollegen, wie ich es mitbekommen habe oder was ich erfahren habe, akzeptiert. Das ist jetzt für sowas schon mal n gutes Beispiel- ja. Da habe ich wie gesagt noch keine negativen Erfahrungen, da hab ich bis jetzt nur Gutes gehört. Aber das muss natürlich auch nicht der Regelfall sein. Weiß ich nicht.

Wir haben Einen, der hat gar keinen Arm mehr. Also der hat nur noch einen Arm und der ist halt auch in einer Chefposition und macht Büroarbeiten am PC. Also wenn man sich bei uns bewirbt und jemand keinen Arm hat, dann ist das natürlich schon schwer, was zu kriegen aber wenn er jetzt schon - ne gewissen Zeit im Unternehmen ist und das kam halt auch erst mit der Zeit, dass er den Arm durch irgendeinen Unfall - weiß ich jetzt auch nicht genau verloren hat - dann wird da eigentlich immer geguckt, dass man den irgendwie trotzdem irgendwie noch anderweitig beschäftigen kann.

## 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE (TEIL-)ERGEBNISSE

### Arbeitnehmer\*in

- keine Berührungen mit Sensibilisierungskonzepten zur Diversitätsthematik
  - dennoch multiperspektivisches Weiterbildungsangebot - explizit wurden Workshops zu Rassismus und bGM genannt
- trotz kurzer Beschäftigungsdauer persönliche Einblicke in den Arbeitsbereich
- im Laufe der Interviewsituation veränderte die interviewte Person ihre Meinung zur Homogenität der Belegschaft
- ältere Generationen im Unternehmen als weniger verständnisvoll benannt
- weltoffene und unvoreingenommene Haltung

# 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE (TEIL-)ERGEBNISSE

## Mittlere Führungsebene — Zitate aus dem Interview

Also im Unternehmen sollte man sich an sämtliche Vorgaben halten, aber grundsätzlich ist der Gestaltungsspielraum da schon sehr individuell glaube ich auch - wie man - diesen Begriff Diversität dann am Ende auch umsetzt.

Würde ich in jedem Fall auch den Vorgesetzten zunächst erst mal ansprechen, weil er die Verantwortung dafür trägt. Grundsätzlich ist hier jeder Vorgesetzte verantwortlich für seinen Bereich, ob das was gutes ist oder was schlechtes ist. Deswegen wäre das so mein erster Weg. Und je nachdem wie die Reaktion ist und wie weit ich damit komme, würde ich dann sicherlich auch an anderer Stelle wie zum Beispiel einen Compliance Manager oder ähnliches aufsuchen.

Also persönlich verstehe ich unter Diversität - offen gestanden habe ich mir über den Begriff so in der Form noch nie Gedanken gemacht, dass ich das wirklich für mich auch skizziere oder auch mal auseinanderklamüsiere, was das für mich bedeutet. Aber so spontan gesagt - verstehe ich unter Diversität jegliche Unterschiedlichkeit, die ein Mensch auch haben kann. Es geht in vielerlei Richtungen. Das geht sicherlich bei den Dingen los, die man sehen kann wie Geschlechter oder die man messen oder an irgendwelche Kriterien festmachen kann. Aber für mich ist Diversität auch wie Menschen sind, also auch in ihrer Art und Weise in ihrer Persönlichkeit. Das ist für mich Diversität - so grob gesagt.

## 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE (TEIL-)ERGEBNISSE

### Mittlere Führungsebene

- lange Beschäftigungsdauer der interviewten Person
- teilweise fachliche und sensible Bewusstseinsbildung zur Diversitätsthematik vorhanden
  - resultierend daraus unsichere und oberflächliche Antworten und Nachfragen zur Begriffserklärung
- Inklusionskonzept eng mit dem Entwicklungsprozess der Unternehmenskultur verbunden
- aufgeschlossenes und vorurteilsfreies Gegenübertreten in der Interviewsituation

# 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE (TEIL-)ERGEBNISSE

## Personalebene — Zitate aus dem Interview

Ehm ich muss dazu sagen das Thema ist tatsächlich bei uns relativ jungfräulich aufgesetzt. Man beschäftigt sich tatsächlich jetzt seit ungefähr zwei bis drei Jahren damit und gefühlt hab ich das erste Mal als, ich spreche jetzt mal aus Sicht des Arbeitnehmers, tatsächlich Ende letzten Jahres dann auch ein Berührungspunkt gehabt, indem man eine sogenannte Impulsumfrage gestartet hat, die genau auf dieses Thema abzielte [...] Dadurch, dass wir kein Konzept haben, haben wir auch nicht wirklich ne Strategie. Also wie gesagt. Ich habe vorhin schon gesagt, dass steht wirklich noch auf Kinderfüßen, das Thema hier. Ja ehm, wenn wir jetzt das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement ausklammern. Da sind wir tatsächlich schon sehr weit ja.

Das Generationenthema ist in aller Munde, es ist lange noch nicht ausgelebt. Ich glaube, da könnte ich auch drei Stunden drüber reden und ich selber tue mich da wirklich sehr, sehr schwer als Mensch, den jungen Leuten gegenüber sehr loyal aufzutreten, was natürlich mein Job ist und das mach ich auch ja, aber es ist schon schwierig gerade, weil ich dann auch selber gerade auch Zuhause im Privatbereich, dann so eine heranwachsende Generation zu sitzen habe und manchmal könnte man die echt - 'tschuldige für den Ausdruck, am Schlafittchen nehmen und sagen: „So wir schütteln dich drei mal durch und dann komm und dann komm mal klar in diesem Leben ja.“ Also es ist echt. Wie Sie das so als junge Leute aufnehmen, aber manchmal fragt man sich echt „Mensch was ist da schief gegangen?“, egal wo, ob im Elternhaus, in der Schule oder im eh eh im Freundeskreis. Es ist einfach schwierig gerade, die jungen Leute in meinen Augen in eine sehr gut aufgestellte Ausbildung reinzukriegen. Einmal weil die Qualität nicht mehr da ist. Wir kämpfen natürlich auch damit, dass die Bewerbungen ehm rückläufig sind in allen Bereich und dann was reinkommt qualitativ auch viel viel schlechter ist als vor gut zehn Jahren ja.

Aber ich glaub, da kann sich keiner bei uns beschweren und eh es hat wirklich jeder die Möglichkeit auch, diese [Weiterbildungs-] Angebote wahrzunehmen und wir müssen einfach jetzt auch nochmal ein bisschen darauf achten, dass wir wirklich die Arbeitnehmer auch in die Schiene reinkriegen, weil oft mangelts einfach auch an Motivation. Also es ist nicht dass wir das nicht wollen, sondern dass die nicht wollen, ja.

Diskriminierung ist bei uns kein großes Thema. Also weil, aber kommen wir vielleicht nachher auch nochmal zu, bei uns die, die Struktur im Arbeitnehmerkreis, dahingehend noch nicht da ist. Das ist so ein bisschen dem geschuldet, dass wir hier ein sehr, sehr geringen ehm Migrationsanteil haben, sehr, sehr geringen Schwerbehindertenanteil. Leider Gottes, aber gut. Also wir haben ein relativ geringen Frauenanteil, bei 5% liegt der ungefähr, aber ja eh - das war nie ein Thema.

## 5. PROJEKTSTAND UND BISHERIGE (TEIL-)ERGEBNISSE

### Personalebene

- lange Unternehmenszugehörigkeit, wodurch unternehmensbezogene Aussagen ausführlich getroffen werden konnten
- Abgrenzung der eigenen Meinung und der Unternehmensmeinung in der Interviewsituation
- wünschenswert ist laut interviewter Person ein Inklusionskonzept dass die allgemeinen Werte und Normen festhält - eine mentale Einstellung zu Diversität scheint vorhanden zu sein
- Studien innerhalb des Unternehmens sind in Arbeit - breites BGM-Angebot vorhanden
- Kritisch wird die Rekrutierung von jungen Personal gesehen - genannt werden dabei explizit Generation Y und Z

## 6. AUSBLICK

- Weitere qualitative und quantitative Erhebungen in Planung
- Weiterentwicklung/Anpassung der Interviewleitfäden und der Fragebögen
- Datenauswertung und – interpretation
- Identifizierung von Rahmenbedingungen einer inklusiv geprägten Unternehmenskultur zum Abbau von Benachteiligungen bei Personalbeurteilungen
- Entwicklung eines Organisationsmodells zur inklusiv geprägten Unternehmenskultur als Voraussetzung zum Abbau von Benachteiligungen im Lebensbereich Arbeit.
- Erstellen von Handlungsleitfäden für inklusivere Unternehmenskultur basierend auf den generierten Erkenntnissen
- Implementation und Evaluation der Leitfäden
- Veröffentlichung eines Artikels zu dem Projekt und der Projektthematik

# LITERATUR

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes.** (2017) *Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Dritter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.* Berlin. Abgerufen unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT\\_Bericht\\_Gemeinsamer\\_Bericht\\_dritter\\_2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht_Gemeinsamer_Bericht_dritter_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt 23. Juli 2020)

**Beigang et al.** (2017). *Diskriminierungserfahrungen in Deutschland - Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung.* Abgerufen unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/ExpertisenExpertise\\_Diskriminierungserfahrungen\\_in\\_Deutschland.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/ExpertisenExpertise_Diskriminierungserfahrungen_in_Deutschland.html) (zuletzt 23. Juli 2020)

**Boehm, S., Kunze, F., & Bruch, H.** (2014). *Spotlight on age-diversity climate: The impact of age inclusive HR practices on firm-level outcomes.* *Personnel Psychology*, 67(3), S. 667-704.

**Goffman, E.** (1975). *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität.* Frankfurt: Suhrkamp.

**Kallmeyer, W.** (2002). Sprachliche Verfahren zur sozialen Integration und Ausgrenzung. In: Liebhart, Karin/Menasse, Elisabeth/Steinert, Heinz (Hrsg): *Fremdbilder – Feindbilder – Zerrbilder. Zur Wahrnehmung und diskursiven Konstruktion des Fremden.* Klagenfurt: Drava. S. 153-181.