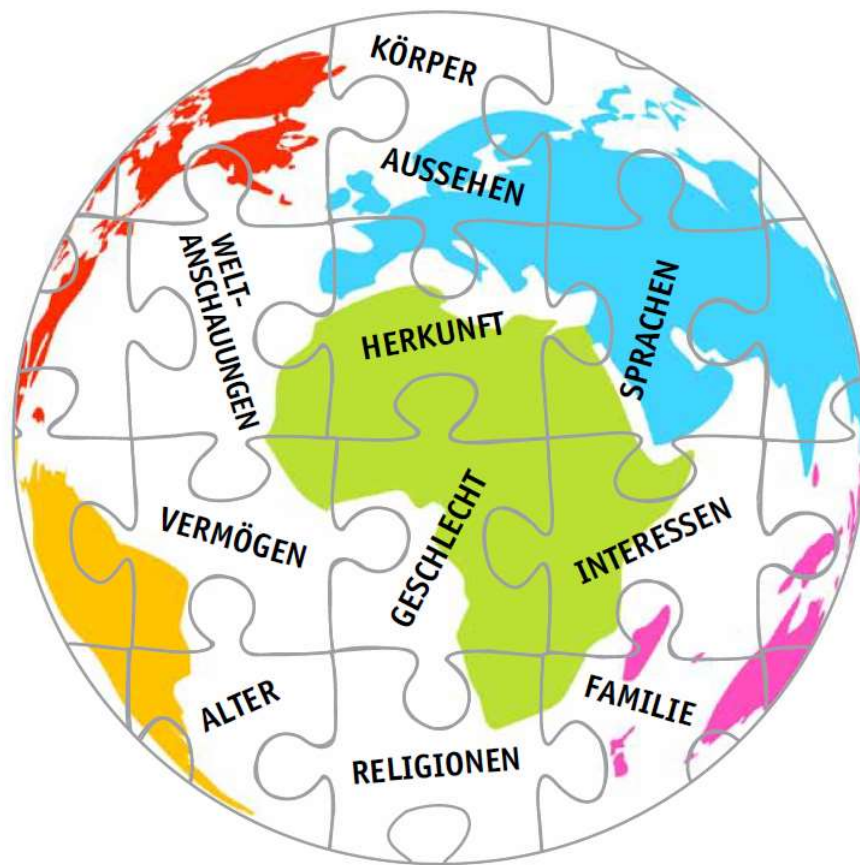


Das DEI-Konzept

Diversity, Equity & Inclusion

Diversität, Fairness & Inklusion am LMU Klinikum München



Gemeinsam etwas bewegen –

Vielfalt als wertvolle Ressource!



Unsere Vision

Diversität, Fairness und Inklusion am LMU Klinikum

Diversität bedeutet für uns, Vielfalt als wertvolle Ressource zu sehen und anzuerkennen.

*Alle Menschen sind unterschiedlich und diese Unterschiedlichkeit besteht aus verschiedenen Dimensionen. Auf diese Dimensionen möchten wir eingehen und Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, sich in kulturell diversen Alltags- und Berufssituationen angemessen zu bewegen.*

Unser Ziel:

Gemeinsam am LMU Klinikum München einen Kulturwandel anzustoßen und uns unsere eigenen Denkmuster und Vorurteile in Bezug auf Andere bewusst zu machen und diese zu hinterfragen.

Wir wollen ein Unternehmensklima schaffen, in dem sich Menschen WILLKOMMEN fühlen, sich selbst einbringen und aktiv dazu beitragen, dieses Klima zu gestalten und daran teilzuhaben.

Ein inklusiver/integrativer Arbeitsplatz

Schätzt und nutzt die individuellen und gruppenübergreifenden Unterschiede innerhalb der Belegschaft, kooperiert mit der ihn umgebenden Gemeinschaft und trägt zu ihr bei, lindert die Bedürfnisse benachteiligter Gruppen in seinem weiteren Umfeld und kooperiert mit Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen über nationale und kulturelle Grenzen hinweg.

Inhalt

Abbildungen	5
1. Einleitung	6
2. Theoretischer Hintergrund	7
2.1 Transitionsmodell	7
2.2 Begriffsdefinitionen	7
2.3 Diversity-Management-Modell	8
2.4 Diversitäts-Dimensionenmodell	9
3. Ausgangslage und Relevanz des Themas	10
4. Zielgruppe und Ziele des Konzepts	11
5. Nutzen des Konzepts	12
6. Aktuelle Diversitätsaktivitäten und -maßnahmen	12
7. Weiterführende Aktivitäten und Nachhaltigkeit des Konzeptes	13
8. Ansprechpartnerinnen	14
Literaturverzeichnis	15

Abbildungen

Abbildung 1: Zirkulärer zweistufiger Prozess Diversität, Fairness & Inklusion, modifiziert von Young et al. 2018.....	6
Abbildung 2: Diversitätsmanagement an Hochschulen (modifiziert nach Linde & Auferkorte-Michaelis 2016, S. 809)9	
Abbildung 3: Higher Education Awareness for Diversity (HEAD) Wheel (Gaisch & Aichinger 2016).	10
Abbildung 4: Diversitätsaktivitäten am LMU Klinikum, modifiziert nach Gaisch & Aichinger 2016	13

1. Einleitung

Im Jahr 2021 lebten in Deutschland 22,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund; das entspricht 27,2%, also mehr als einem Viertel der Bevölkerung – Tendenz steigend (vgl. Statistisches Bundesamt 2022). Kulturelle Vielfalt prägt damit mehr denn je die bundesdeutsche Gesellschaft.

Auf einem durch massiven Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt in Deutschland verändern sich unsere Lern- bzw. Arbeitsteams zunehmend infolge globaler Transformationen wie (Arbeits-)Migration und Flucht. Durch die globale Öffnung der Märkte sowie die verstärkte Migration nach Westeuropa und die damit verbundene Multikulturalisierung sind besonders Führungskräfte gefordert, multidisziplinäre und multikulturelle Teams aufeinander abzustimmen und zu einem gemeinsamen „Miteinander“ zu motivieren (vgl. Piper, Mazziotta & Rohmann 2019).

Die Umsetzung von Vielfalt ist somit ein Prozess, der organisationale Veränderungsbereitschaft und Innovation erfordert sowie transformationale Führungskräfte, die in der Lage sind:

- anpassungsfähig und flexibel zu sein,
- kooperative Lösungen zu entwickeln,
- Führungsverantwortung zu teilen und
- Vertrauen zu schaffen (vgl. Young et al. 2018).

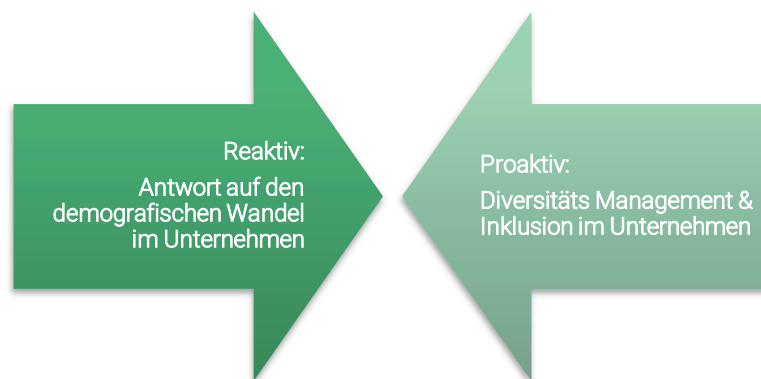


Abbildung 1: Zirkulärer zweistufiger Prozess Diversität, Fairness & Inklusion, modifiziert von Young et al. 2018.

Es erhöhen sich die Ansprüche und Anforderungen für alle am Umwandlungsprozess Beteiligten in einer auf Diversität und Inklusion ausgerichteten Institutionspraxis. Letztere ist geprägt durch ein komplexes Zusammenspiel von persönlichen (Werte-)Haltungen, fachlicher Expertise, organisatorischen Rahmenbedingungen und Strukturen (vgl. Young et al. 2018; Baumann-Habersack 2015, S. 215).

Es ist ein zentrales Anliegen der Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft (PEPW), diese Herausforderungen am LMU Klinikum unterstützend und fördernd zu begleiten. Dabei liegt der Fokus der Stabsstelle PEPW auf der Erweiterung des transkulturellen Kompetenzportfolios von Führungskräften und Mitarbeiter*innen aller

Berufsgruppen, damit diese nicht nur proaktiv und angemessen auf die Transformationsprozesse reagieren, sondern auch nachhaltig mitgestalten können.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Transitionsmodell

Transitionen werden alltagssprachlich als Veränderungen beschrieben und bezeichnen einen Wechsel bzw. einen Übergang. Diese Veränderungen sind komplexe Prozesse, die in einer Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt durchlaufen werden und dabei von hohen Anforderungen und Wandel geprägt sind. Transition bewirkt damit einhergehend eine Veränderung der Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt sowie die Entwicklung neuer Prioritäten, Kompetenzen und Verhaltensweisen, um in eine neue berufliche Rolle zu gelangen (vgl. Scharrer 2014).

Die Berufspädagogik fokussiert dabei den institutionellen Wechsel, wie z.B. ein Wechsel vom Studium/Ausbildung in den Beruf, ein Übergang von der Mitarbeiter- in die Führungsposition oder eine Sequenzierung von Biographien (vgl. von Felden & Schmidt-Lauff 2015). In diesem Zusammenhang wird der Transition von der Mitarbeiterposition in die Führungsposition eine hohe Relevanz zugesprochen, denn „as long as there have been leaders, there have been leadership transitions. The changing of the guard and the challenges it poses for the new leader are as old as human society“ (Watkins 2003, 6).

Vor diesem Hintergrund bildet das Transitionsmodell die theoretische Grundlage für dieses Konzept. Nachfolgend werden die leitenden Begriffe „Diversität“, „Equity“ und „Inklusion“ definiert sowie der strukturelle Konzeptrahmen in Form des „Diversity-Management-Modells“ und des „Diversitäts-Dimensionenmodells“ vorgestellt.

2.2 Begriffsdefinitionen

Diversität: „Diversität oder – synonym – Diversity ist die Art und Weise, wie wir uns alle unterscheiden und wie diese Unterschiede die Fähigkeit von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen, individuelle, kollektive und/oder organisatorische Ziele zu erreichen, fördern oder hemmen.“ Laut Auferkorte-Michaelis und Linde (2018, S. 17-18) sind sichtbare und unsichtbare Merkmale von Verschiedenheit sozial konstruiert und können in subjektiver Wahrnehmung und je nach gesellschaftlicher Ordnung mehr oder weniger bedeutsam wirken. Diversität birgt ein hohes Potential für die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung von Mitarbeitern. Die Unterschiedlichkeit als Chance und Bereicherung zu nutzen, schafft eine produktive Lern- und Arbeitsatmosphäre und fördert damit die Zielerreichung des LMU Klinikums (vgl. Mallich & Gutiérrez-Lobos 2011). Hilfreich sind dabei Diversitätstrainings. Diese sind zeitlich begrenzte Interventionen, die Personen dabei unterstützen sollen, sich in kulturell diversen Alltags- und Berufssituationen angemessen und erfolgreich zu verhalten. Ein zentrales Ziel von Diversitätstrainings ist es, Vorurteile abzubauen (vgl. Piper, Mazziotta & Rohmann 2019).

Fairness: Der Fokus von Fairness ("Equity") liegt darin, ein kollaboratives Miteinander zu fördern, in das sich jede Persönlichkeit gleichermaßen einbringen kann und nicht nur die Rechte einzelner Gruppen gestärkt werden (Piper, Mazziotta & Rohmann 2019).

Inklusion als Konzept des Umgangs mit Diversität bedeutet, „der Verschiedenheit im individuellen und institutionellen Umgang angemessen zu begegnen“ (Auferkorte-Michaelis & Linde 2018, S. 21). Dies bezieht sich in Lernsituationen nicht nur auf den gemeinsamen Unterricht von Menschen mit und ohne Behinderung, sondern setzt auf die ggf. intersektionale Verschiedenheit aller Lernenden, die in geeigneter Weise berücksichtigt werden muss. Im anglo-amerikanischen Raum hat sich der Begriff der „Diversity Inclusivity“ etabliert (Hanesworth 2015). Dieser wird

verstanden als „the active, intentional, and ongoing engagement with differences in a purposeful manner so as to increase one's diversity-related competencies“.

2.3 Diversity-Management-Modell

Diversitätsmanagement ist „eine systematisierte Anleitung zur Reflexion der Verwendung von wahrgenommener Differenz“ (Hafen & Heusser, 2008, S. 232). Die Strategie des Diversitätsmanagements verfolgt dabei die Reflexion von Interaktions- und Umgangsformen sowie die Sensibilisierung hinsichtlich Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Handlungsspielräumen von multidisziplinären und multikulturellen Teams (vgl. Mallich & Gutiérrez-Lobos 2011). Diversitätsmanagement als strategisches Konzept zum bewussten Umgang mit Verschiedenheit wird als ein institutioneller Ansatz einer wertschätzenden Kultur der Vielfalt betrachtet, der auch strategische Überlegungen zur Ressourcennutzung beinhalten kann (vgl. Piper, Mazziotta & Rohmann 2019).

Das „Diversity-Management-Modell“ von Linde & Auferkorte-Michaelis (2016) bildet für das „DEI-Konzept“ der Stabsstelle Personalentwicklung & Pflegewissenschaft am LMU Klinikum einen Strukturrahmen (siehe Abb. 2):

Das (Bildungs-)Programm der Stabsstelle Personalentwicklung & Pflegewissenschaft am LMU Klinikum verfolgt zwei Handlungsfelder: zum einen die Verankerung von Diversitätsaspekten im Lehrangebot der Fort- und Weiterbildung, zum anderen die Umsetzung von Diversität in der Praxis zur Förderung der Integration (Inklusion) aller am Prozess Beteiligten und der Teamentwicklung. Über interdisziplinäre sowie interprofessionelle Angebote wie z.B. interdisziplinäres Führungskräfte- und fachübergreifende Projektarbeit wie z.B. „Operation TEAM – interprofessionelle Zusammenarbeit“ wird u.a. das Ziel verfolgt, Diversitäts-Sensibilität im Lehr-Lern-Prozess zu stärken.

Zum anderen ist im Handlungsfeld Forschung und Entwicklung das Projekt „Care4Culture“ angesiedelt. Care4Culture unterstützt die Integration zugewanderter Pflegefachpersonen auf unterschiedlichen Ebenen. Um unterstützende Maßnahmen und Aktivitäten auch auf andere Berufsgruppen auszuweiten, ist es empfehlenswert, Forschungsaktivitäten mit Diversitätsbezug am LMU Klinikum zu erweitern. Dabei ist es notwendig, dass Forschungsprojekte nicht nur Kennzahlen generieren, sondern auch Raum für Reflexion eröffnen, um neue Erkenntnisse über erfolgreiches Diversitätsmanagement in Lehre und Praxis zu gewinnen.

Das LMU Klinikum als Organisation umfasst ebenfalls zwei Handlungsfelder. Hierzu zählt die Verankerung von Diversitätsmanagement in den Strategien, Strukturen und Prozessen am LMU Klinikum, wie z.B. die bereits seit langem etablierten Gleichstellungsbeauftragten. Darüber hinaus spielt vor allem die transkulturelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter*innen eine wichtige Rolle. Vor dem Hintergrund der Transition stellt diese Kompetenzentwicklung einen schwierigen und gleichzeitig vielversprechenden Lern- und Entwicklungsprozess dar, welcher durch die Berufspädagogik durch geeignete Lern- und Bildungsprozesse begleitet werden soll (vgl. von Felden & Schmidt-Lauff 2015).

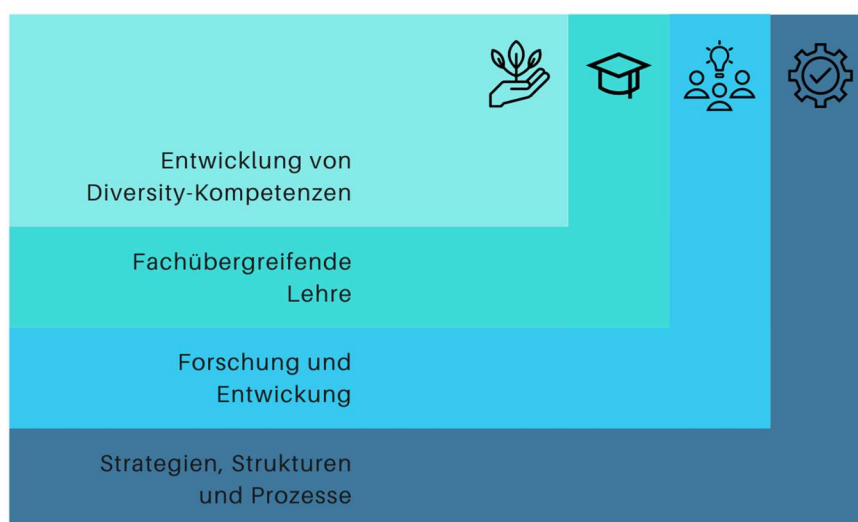


Abbildung 2: Diversitätsmanagement an Hochschulen (modifiziert nach Linde & Auferkorte-Michaelis 2016, S. 809).

2.4 Diversitäts-Dimensionenmodell

Das „*Higher Education Awareness for Diversity (HEAD) Wheel*“ wurde von Gaisch und Aichinger 2016 auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse als Referenzrahmen für ein ganzheitliches Diversitätsmanagement konzipiert, das in **fünf in sich verflochtene Diversitätssegmente (demografische, kognitive, fachliche, funktionale sowie institutionelle Vielfalt)** untergliedert ist wie folgt (siehe Abb. 3):

Demografische Diversität: ... bedeutet, die Mitglieder der Gesellschaft in ihren unterschiedlichen Dimensionen wahrzunehmen: Alter, geografische und ethnische Herkunft, kulturelle, religiöse und/oder politische Weltanschauung, (Bildungs-)Sozialisation usw. und dem daraus resultierenden Informations- und Unterstützungsbedarf (vgl. ebda.).

Kognitive Diversität: ... lenkt den Blick auf Unterschiedlichkeit als Ressource, auf Unterschiede im Denken und Handeln, die aufgrund unserer Erfahrungen, Bildung, Kultur und Eindrücke von „Realität“ gegeben sind. Jeder Mensch verfügt über unterschiedliche Wissens- und Wertestrukturen, die im Zusammenwirken mit anderen zu neuen Erkenntnissen und neuem Wissen weiterveredelt werden können. Ein breiter Pool an Wissens- und Erfahrungsgrundlagen verspricht kreativere und innovativere Lösungen (vgl. ebda.).

Fachliche Diversität: ... zielt auf Kooperation zwischen unterschiedlichen Professionen und Disziplinen, um durch vermehrten Erfahrungs- und Wissensaustausch höhere Kreativität und Problemlösungs- und Handlungskompetenzen zu generieren (vgl. ebda.). Besonders in medizinischen Einrichtungen mit unterschiedlichen Professionen, Disziplinen, Kompetenzen, Expertisen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist es zielführend, alltägliche Phänomene oder Aufgabenstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Fachkulturen zu betrachten sowie die interprofessionelle und interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern.

Funktionale Diversität: ... bezieht sich auf die intraorganisationale Zusammenarbeit und Abstimmung. Funktionenübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht organisationales Lernen und unterstützt Weiterentwicklung und Erfolg der gesamten Organisation, weil Schwächen und potenzielle Risiken unter Einbeziehung der verschiedenen Blickwinkel schneller erkannt und gelöst werden können (vgl. ebda.).

Institutionelle Diversität... bezeichnet die Vorteile des interorganisationalen Austausches. Vom Standpunkt der jeweiligen Institution aus kann diese Form der Zusammenarbeit einen wesentlichen Mehrwert generieren, z.B. in

puncto Patientensicherheit und Transparenz, und auch die gesellschaftliche und soziale Verantwortung von medizinischen Einrichtungen sicht- und lebbar machen (vgl. ebda).

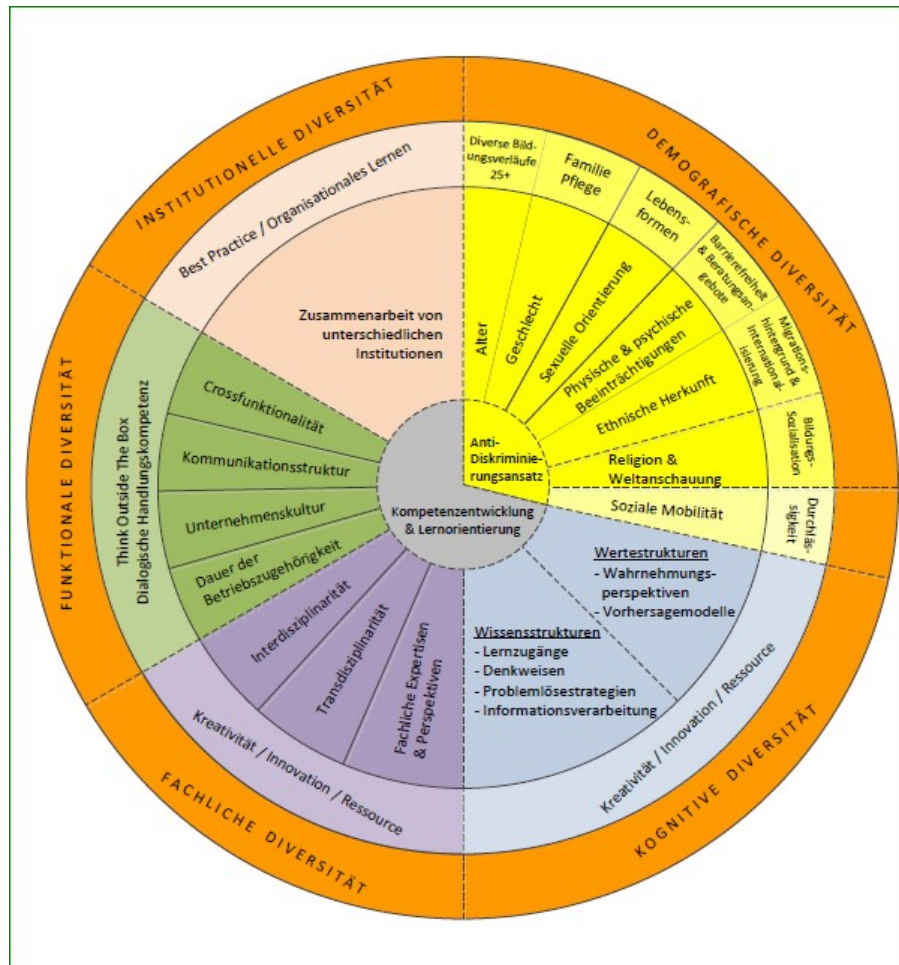


Abbildung 3: Higher Education Awareness for Diversity (HEAD) Wheel (Gaisch & Aichinger 2016).

Einerseits soll mit diesem Modell die Fülle und Komplexität wesentlicher Aspekte der Diversitätsarbeit benannt und sichtbar gemacht werden; andererseits zeigt es, dass Diversität nie nur eindimensional ist, sondern viele verschiedene Dimensionen ineinandergreifen können (Intersektionalität) – z.B. Frausein und Alter, Migrationshintergrund und physische Beeinträchtigung –, wodurch mögliche Diskriminierungserfahrungen noch verstärkt werden können (vgl. Gaisch, Aichinger & Preymann 2017).

3. Ausgangslage und Relevanz des Themas

Die in Kapitel 1 genannten Trends sind auch am LMU Klinikum zu beobachten. Aktuell findet am Klinikum, in Zusammenarbeit mit diversen Personalvermittlungsagenturen, eine gezielte Personalakquise von Pflegefachpersonen aus verschiedenen Nationen, mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, Wissensstand und Ausbildungsherkunft statt.

Um die Integration zugewanderter Pflegefachpersonen erfolgreich zu unterstützen, wurde bereits von 2017 bis 2018 eine systematische Analyse durch die Stabsstelle Pflegewissenschaft am LMU Klinikum durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass neben den Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen und Sprache für zugewanderte

Pflegefachpersonen vor allem auch Herausforderungen der multikulturellen Teambildung für Führungskräfte bestehen.

Des Weiteren gibt es bereits vielfältige interprofessionelle Bildungsangebote zum Thema interkulturelle Kommunikation, die sich sowohl an alle Mitarbeiter*innen als auch an die Führungskräfte am LMU Klinikum richten. Allerdings geht es dabei inhaltlich eher um die Herausarbeitung kultureller Unterschiede, als um das Aufzeigen von gemeinsamen Zielen und multiprofessioneller Teamentwicklung speziell im Setting Krankenhaus. Teamkommunikation und kollegiale Zusammenarbeit im klinischen Alltag stellen sich nicht von allein ein. Im Rahmen des Förderprojekts „Operation TEAM – Interprofessionelle Fort – und Weiterbildung“ am LMU Klinikum konnte festgestellt werden, dass sich Praktiker aus verschiedenen Gesundheitsberufen interprofessionelle Lernangebote wünschen und für die Bewältigung eines immer komplexer werdenden Praxisalltags dringend benötigen. Die Frage nach Gründen, warum interprofessionelle Fallbesprechungen wichtig sind, wurde von den Projektteilnehmer*innen wie folgt beantwortet:

- Steigern das Bewusstsein für die andere berufliche Perspektive,
- Verbessern den Informationsaustausch und stärken Teamwork,
- Unterstützen das Fallverständnis,
- Fördern die eigene Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz (Penner & Wegmann 2020).

Ein weiteres aktuelles Problem ist der demografische Wandel, wobei in den Unternehmen vor allem konkrete Konzepte und geeignete Strategien für einen „Multigenerationen-Ansatz“ im Vordergrund stehen. Ein wichtiger Ansatz ist die Förderung des generationsübergreifenden Austausches zwischen dem impliziten Erfahrungswissen der Älteren und dem stetig fortschreitenden, technologiebasierten Wissen der jüngeren Mitarbeitenden (vgl. Wessendorf 2020; Eberhardt & Majkovic 2015, S. 16). Das Ziel ist dabei nicht die Addition von Einzelleistungen, sondern deren Multiplikation und Verknüpfung in Form von intergenerativen Wissensmanagement. Vorausgesetzt, dieser Prozess verläuft wertebasiert und ist getragen von gegenseitigem Respekt, kann intergeneratives Wissensmanagement gelingen und zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen (vgl. Schröder-Kunz 2019, S. 253; Uhle & Treier 2015, S. 412–416).

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Konzeptpapier dargelegt, welche Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich „Diversität, Fairness & Inklusion“ bereits am LMU Klinikum implementiert sind und wo noch Handlungsbedarf besteht. Letztendlich soll dieses Konzept als Rahmenstruktur für eine nachhaltige und wegweisende Bildungs- und Fortbildungsstrategie in puncto Diversität und Inklusion dienen (European Association for Quality Assurance in Higher Education 2015) (siehe Abb. 3).

4. Zielgruppe und Ziele des Konzepts

Zielgruppe:

- Alle Mitarbeiter des LMU Klinikums
- Insbesondere Führungskräfte

Ziele:

- Verständnis schaffen für Diversität am Klinikum
- Unterstützung bei der Entwicklung gemeinsamer Ziele und Teamkulturen, insbesondere Unterstützung von Führungskräften
- Schaffung einer Willkommenskultur
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- Steigerung der Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit

5. Nutzen des Konzepts

Nutzen für Mitarbeiter:

- Berufliche und persönliche Weiterentwicklungsperspektive
- Unterstützung der Integration am LMU Klinikum

Nutzen für Führungskräfte:

- Größerer Talentpool und damit einhergehend mehr Perspektiven bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben
- Steigerung des Mitarbeiterengagements und damit einhergehend Steigerung von Effizienz und Effektivität
- Höhere Loyalität der Mitarbeiter*innen gegenüber den Führungskräften und damit einhergehend gegenüber dem Klinikum

Nutzen für das Klinikum:

- Unterstützung einer erfolgreichen Akquise und Bindung von Fachpersonal aller Berufsgruppen
- Förderung eines Positivimages
- Erhöhung der Attraktivität des Arbeitgebers

6. Aktuelle Diversitätsaktivitäten und -maßnahmen

In diesem Kapitel werden beispielhaft Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich „Diversität, Fairness & Inklusion“ aufgeführt, die bereits am LMU Klinikum implementiert sind. Zur strukturellen Einordnung dient das Diversität-Dimensionenmodell wie in Kapitel 2.4 beschrieben.



Abbildung 4: Diversitätsaktivitäten am LMU Klinikum, modifiziert nach Gaisch & Aichinger 2016

7. Weiterführende Aktivitäten und Nachhaltigkeit des Konzeptes

Aktuell erfolgt die inhaltliche Prüfung und Anpassung aller Seminare der SST PEPW zur inter- bzw. transkulturellen Kommunikation mit Bezug zu „Diversität, Fairness & Inklusion“. In diesem Zusammenhang wurde auch das neukonzipierte Führungskräfte-Training um das Modul „Diversität“ erweitert. Darüber hinaus werden Seminarangebote für alle Mitarbeiter*innen am Klinikum zum Thema transkulturelle Kommunikation neu ausgerichtet, mit dem Fokus, gegenseitiges Verständnis zu schaffen und Gemeinsamkeiten multiprofessioneller Teams aufzuzeigen und zu fördern.

Des Weiteren erfolgt die Evaluation der Bildungsangebote mit Bezug zu „Diversität, Fairness & Inklusion“ durch die SST PEPW wie folgt:

Formative Evaluation:

- Bei Bedarf werden während der Umsetzung Anpassungen vorgenommen

Summative Evaluation:

- Durchführen von Einzel- und Gruppeninterviews der Teilnehmer*innen (Mitarbeiter*innen und Führungskräfte)
- Ableitung von Handlungsempfehlungen mit ggf. Anpassungen im Bildungsangebot

Darüber hinaus unterstützt eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit die (internationale) Mitarbeiterakquise. So kann zum Beispiel die Website des Klinikums Verweise zu Diversitätsaktivitäten aufzeigen. Weiterführend ist in diesem Zusammenhang die „Initiative Charta der Vielfalt“ zu nennen. Der Charta der Vielfalt e. V. unterstützt Unternehmen, die sich in einer sich verändernden Arbeitswelt auf den Weg machen, Vielfalt als Chance voranzutreiben. Als ersten Schritt in Richtung Engagement für die Verbesserung von DEI Initiativen eines Unternehmens, sowie deren

Nachhaltigkeit empfehlen Gobianidze et al. in ihrem Positionspapier 2022 die Unterzeichnung der [Deutschen Charta der Vielfalt](#).

8. Ansprechpartnerinnen

Tanja Sieget, MA

Stabsstelle Personalentwicklung & Pflegewissenschaft

LMU Klinikum München

tanja.sieget@med.uni-muenchen.de

Heike Penner, MScN

Stabsstelle Personalentwicklung & Pflegewissenschaft

LMU Klinikum München

heike.penner@med.uni-muenchen.de

Christina Plank, MA

Stabsstelle Personalentwicklung & Pflegewissenschaft

LMU Klinikum München

christina.plank@med.uni-muenchen.de

Literaturverzeichnis

Auferkorte-Michaelis, N., Linde, F. (2018): *Diversität im Lehr- und Lehrgeschehen*, In: Diversität lernen & lehren – Ein Hochschullehrbuch, Hrsg. Auferkorte-Michaelis & Linde, Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto.

Baumann-Habersack, F. (2015): *Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bolten, J. (2016): *Interkulturelle Trainings neu denken*, Interculture Journal, Nr. 15, S. 75 - 92

European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, [ESG_2015.pdf \(enqa.eu\)](#), Einsicht 02.05.2022.

Gaisch, M., Aichinger, R.. (2016): *Das Diversity Wheel der FH OÖ: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann* - 10. Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen, Wien, Österreich.

Gaisch, M., Aichinger, R., Preymann, S. (2017): *Diversitätsparadigmen neu gedacht: Schnittmengen zwischen hochschulischer Vielfalt und unternehmerischen Sinnwelten*, <https://www.researchgate.net/publication/316541707>

Einsicht 10.05.2022.

Gobianidze, M., Hammond, J., Jürgens, K. & Reisser, K. (2022): *Advancing the diversity and inclusion agenda in healthcare organizations: the case of German university hospitals (Policy brief)*, Southern European Journal of Public Health (SEJPH), DOI: 10.11576/seejph-5600

Hanesworth, P. (2015): *Embedding Equality and Diversity in the Curriculum: a Model for Learning and Teaching Practitioners*, The Higher Education Academy, York.

Linde, F., Auferkorte-Michaelis, N. (2016): *Diversity Management an Hochschulen*, In: Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder, Hrsg. Genkova & Ringeisen, Springer, Berlin.

Mallich, K., Gutiérrez-Lobos, K. (2011): *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung*, MedUni Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Oertel, R., Antoni, C. (2013): *Wann und wie lernen Teams? Ein integriertes Modell des Teamlernens mit Berücksichtigung zeitlich-situativer Erfolgsfaktoren*, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 3 Nr. 10, S. 132-144.

Penner H, Wegmann R. (2020): *Gemeinsame Weiterbildung als Chance*, intensiv, 28: S. 235–239.

Piper, V., Mazziotta, A., Rohmann, A. (2019): *Vorurteilsfreiheit, Empathie, Ambiguitätstoleranz – Diversity-Kompetenzen*

Scharrer, K. (2014): *Die Transition von der Mitarbeiterin die Führungsposition. Identifizierung, Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften durch Talent Management*, Dissertation, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

Schröder-Kunz, S. (2019): *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt – DESTATIS (2022): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2021 –*, Fachserie 1, Reihe 2.2, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-2010220217004.pdf?__blob=publicationFile

Einsicht 06.05.2022.

Uhle, T., Treier, M. (2015): *Am Ziel: der gesunde Mensch in einer gesunden Arbeitswelt, in: Betriebliches Gesundheitsmanagement Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*, Hrsg. Uhle & Treier, Springer Fachmedien, Berlin/Heidelberg.

von Felden, H., Schmidt-Lauff, S. (2015): Transitionen in der Erwachsenenbildung: Übergänge im gesellschaftlichen Wandel, im Fokus von Forschung und aus Sicht pädagogischer Professionalität. In: Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Schriftenreihe der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Verlag Barbara Budrich.

Wessendorf, B. (2020): *Multi-Generationen-Teams in der Erwachsenenbildung*

Gestaltungsmöglichkeiten durch Führung, TU Kaiserslautern, https://kluedo.ub.uni-kl.de/frontdoor/deliver/index/docId/6246/file/_Multi-Generationen-Teams+in+der+Erwachsenenbildung+-+Gestaltungsm%c3%b6glichkeiten+durch+F%c3%bchrung.pdf, Einsicht 02.05.2022.

Young, C., Pyke, J., Maharaj, N., Rasmussen, B., Jones, R. (2018): *Diversity and Inclusion: Building Strength and Capability*. A Literature Review, https://www.researchgate.net/publication/324124237_Diversity_and_inclusion_Building_Strength_and_Capability_Literature_Review, Einsicht 06.05.2022.