

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Welchen Einfluss haben organisationsinterne Learning & Development
Maßnahmen auf die Entstehung einer inklusiven und diversen
Arbeitsumgebung?

verfasst von | submitted by

Leyla Baziari Maimani B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen bedanken, die mich während der Erstellung dieser Masterthesis unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel für seine fachliche Betreuung, seine Unterstützung und die wertvollen inhaltlichen Impulse im gesamten Forschungsprozess.

Seine Expertise und sein wissenschaftliches Wissen haben wesentlich zur erfolgreichen Vollendung dieser Arbeit beigetragen.

Ebenso danke ich meinen Freund:innen für ihre Geduld, ihre Ermutigung und ihr offenes Ohr – insbesondere in den herausfordernden Phasen dieser Thesis.

Mein tief empfundener Dank gilt meiner Familie, die mir nicht nur während dieser Arbeit, sondern auch im Verlauf meines gesamten Studiums mit stetigem Rückhalt, Vertrauen und Liebe zur Seite stand. Ohne euch wäre dieser Weg nicht derselbe gewesen.

Abstract

Die vorliegende Masterthesis untersucht den Einfluss von organisationsinternen Learning & Development Maßnahmen, insbesondere Diversity Trainings, auf die Förderung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung. Ausgangspunkt ist die zunehmende Bedeutung von Diversity Management in Organisationen sowie die wachsende gesellschaftliche Relevanz von Vielfalt und Inklusion. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht ein eigens für diese Forschungsarbeit initiiertes Pilotprojekt in einem österreichischen Unternehmen der Kartonindustrie, in dessen Rahmen die Wirkung eines Diversity Trainings auf drei Ebenen empirisch überprüft wurde. Dabei wurden stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten, das kognitive Wissen zu Diversity und Inklusion sowie die praktischen Fähigkeiten der Teilnehmenden im Umgang mit Vielfalt und Inklusion untersucht. Eine theoretische Grundlage wurde geschaffen, um die Wirkung von Diversity Trainings in Organisationen systematisch zu erfassen und einzuordnen.

Die Studie folgt einem quantitativen, quasi-experimentellen Design mit Pre- und Post-Befragung einer Trainings- und einer Kontrollgruppe. Die Ergebnisse wurden anhand eines gepaarten t-Tests und einer Difference-in-Differences (DiD) Regression ausgewertet mit einer Teilnehmeranzahl von 15 Personen pro Gruppe (insgesamt 30 Personen). Dabei stammten die Personen aus zwei unterschiedlichen Abteilungen eines österreichischen Kartonunternehmens. Die Ergebnisse der Datenanalyse zeigen signifikante positive Effekte des Trainings in allen drei untersuchten Bereichen. Aufgrund wesentlicher methodischer Einschränkungen können die Ergebnisse nicht als wissenschaftlich fundiert betrachtet werden.

Trotz dieser Limitationen leistet diese Forschungsarbeit einen Beitrag zur empirischen Erforschung der Wirksamkeit von Diversity Trainings in Organisationen. Sie liefert theoretisch gestützte Hinweise auf deren Potenzial zur Förderung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung und eröffnet Perspektiven für weiterführende Forschung und praxisbezogene Anwendung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlage	3
2.1 Diversity Management.....	3
2.1.1 Definition Diversity Management.....	3
2.1.2 4-Dimensionen Modell nach Gardenswartz und Rowe.....	4
2.1.3 Stereotype, Vorurteile, Unconscious Bias und Diskriminierung	7
2.1.4 Social Identity Theory	9
2.2 Learning & Development in Organisationen	11
2.2.1 Definition Learning & Development.....	11
2.2.2 Lerntheoretische Grundlagen.....	14
2.2.3 Kirkpatrick's Modell der Trainingsbewertung.....	17
2.3 Forschungsstand	19
2.4 Hypothesenherleitung.....	21
3. Methodik.....	25
3.1 Forschungsmethode	25
3.2 Forschungsdesign	26
3.3 Auswahl und Charakteristik der Stichprobe	32
3.4 Data Analysis.....	33
4. Empirische Ergebnisse und Analyse	35
4.1 Deskriptive Statistik	35
4.2 Hypothese 1	39
4.3 Hypothese 2	41
4.4 Hypothese 3	42
5. Diskussion.....	45
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	45
5.2 Interpretation	47
5.3 Limitation	49
6. Implikationen und zukünftige Forschung.....	50
6.1 Implikationen	50

6.2 Zukünftige Forschung	51
7. Conclusio	53
Literaturverzeichnis	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Items der Online-Umfrage	29
Tabelle 2: Häufigkeitsverteilung Geschlecht	35
Tabelle 3: Häufigkeitsverteilung ethnische Herkunft	36
Tabelle 4: Häufigkeitsverteilung Alter.....	36
Tabelle 5: Deskriptive Statistik der abhängigen Variablen für die Trainingsgruppe	37
Tabelle 6: Deskriptive Statistik der abhängigen Variablen für die Kontrollgruppe.....	38
Tabelle 7: Ergebnisse gepaarter t-Test H1 - Trainingsgruppe.....	39
Tabelle 8: Ergebnisse DiD Regression - Hypothese 1	40
Tabelle 9: Ergebnisse gepaarter t-Test H2 - Trainingsgruppe.....	41
Tabelle 10: Ergebnisse DiD Regression - Hypothese 2	42
Tabelle 11: Ergebnisse gepaarter t-Test H3 - Trainingsgruppe.....	43
Tabelle 12: Ergebnisse DiD Regression – Hypothese 3.....	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen von Diversity (Bauer & Peters, 2024, S. 17).	5
---	---

Abkürzungsverzeichnis

DiD	Difference-in-Differences Analyse
HRM	Human Resource Management
L&D	Learning and Development

1. Einleitung

Die Förderung von Diversität und Inklusion stellt eine der zentralen Herausforderungen dar, denen sich moderne Organisationen in einer zunehmend dynamischen und komplexen Umwelt stellen müssen (Dreas, 2019). Gesellschaftliche, wirtschaftliche sowie politische Transformationsprozesse, wie zum Beispiel der demografische Wandel, eine wachsende Sensibilität für soziale Gerechtigkeit sowie die Globalisierung stellen Diversity Management zunehmend in den Fokus organisationaler Strategien (Amstutz & Müller, 2013). In diesem Kontext treten verschiedene Dimensionen von Identität und Differenzen durch die wachsende Heterogenität der Gesellschaft verstärkt in Erscheinung und erfordern eine differenzierte Auseinandersetzung im organisationalen Handeln (Dreas, 2019). Dabei stehen Organisationen nicht nur vor der Aufgabe, Vielfalt zuzulassen, sondern auch vor der Herausforderung, aktiv eine inklusive Arbeitsumgebung zu gestalten, in der alle Personen, unabhängig von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, Behinderung oder sexueller Orientierung, gleiche Chancen zur Entfaltung ihrer Potenziale in der Organisation erhalten (Dreas, 2019; Bauer & Peters, 2024). In diesem Zusammenhang wird Diversity Management als strategisches Instrument verstanden, das darauf abzielt, eine diskriminierungsfreie und chancengerechte Arbeitsumgebung innerhalb von Organisationen zu etablieren (Franken, 2019).

Learning & Development (L&D) nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, da zielgerichtete Trainingsmaßnahmen Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten im Umgang mit Diversity und Inklusion beeinflussen können (Page-Tickell, 2014; Krings & Kaufmann, 2015). Ob und in welchem Ausmaß Diversity Trainings tatsächlich Wirkung entfalten, ist jedoch Gegenstand anhaltender wissenschaftlicher Debatten. Bisherige Studien in diesem Bereich weisen darauf hin, dass solche Trainings positive Veränderungen haben können, jedoch ist die Forschungslage im deutschsprachigen Raum, insbesondere im organisationalen Kontext österreichischer Unternehmen, noch unzureichend erforscht (Trump & Schübel, 2019; Krings & Kaufmann, 2015; Kalinoski et al., 2013).

Vor diesem Hintergrund widmet sich die vorliegende Masterthesis der folgenden Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben organisationsinterne Learning & Development Maßnahmen auf die Entstehung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung?

Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf Diversity Trainings als spezifische Form von Learning & Development Maßnahmen gelegt. Die Untersuchung wurde im Rahmen eines Pilotprojekts in einem österreichischen Unternehmen der Kartonindustrie durchgeführt, um den Einfluss eines solchen Trainings im organisationalen Kontext zu analysieren.

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage werden drei Hypothesen überprüft, die auf theoretischen Modellen, insbesondere der Social Identity Theory nach Tajfel und Turner (1986) sowie Kirkpatrick und Kirkpatrick's (2016) Evaluationsmodell, basieren. Hierbei handelt es sich um die folgenden drei Hypothesen:

H1: *Die Sensibilisierung für Stereotypen, Vorurteile und Unconscious Bias im Rahmen von Diversity Trainings reduziert stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz.*

H2: *Diversity Trainings haben einen positiven Einfluss auf das kognitive Wissen von Teilnehmenden bezüglich Diversity und Inklusion.*

H3: *Diversity Trainings haben eine positive Auswirkung auf die Fähigkeiten der Teilnehmenden im Kontext von Inklusion und Diversity.*

Ziel der Untersuchung ist es, die Wirkung eines Diversity Trainings auf drei zentrale Ebenen, der affektiven (Wahrnehmungen und Vorurteile), der kognitiven (Wissenszuwachs) und der verhaltensbezogenen (Fähigkeiten im Umgang mit Diversity), zu analysieren.

Methodisch wurde ein quasi-experimentelles Design mit Pre- und Post-Befragung gewählt, wobei die Aussagekraft der Forschungsergebnisse durch wesentliche methodische Limitationen wie eine doppelte Selbstselektion der Teilnehmenden und eine kleine Stichprobe relativiert werden muss. Dennoch liefert die Forschungsarbeit Erkenntnisse darüber, wie Diversity Trainings im organisationalen Kontext wirken können und wo weiterer Forschungs- und Handlungsbedarf besteht.

Der Aufbau dieser Masterthesis gliedert sich wie folgt: Das zweite Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen, führt in zentrale Konzepte und Modelle ein und leitet daraus die Hypothesen dieser Arbeit ab. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen. Kapitel 4 präsentiert und analysiert die empirischen Ergebnisse, die im anschließenden Kapitel 5 interpretiert und in den Forschungskontext eingeordnet werden. Kapitel 6 schließt die Arbeit mit einer zusammenfassenden Conclusio sowie Implikationen für zukünftige Forschung und die praktische Anwendung ab.

2. Theoretische Grundlage

In diesem Kapitel wird die theoretische Grundlage von Schlüsseltheorien und -konzepten geschaffen, um die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit zu beantworten: Welchen Einfluss haben organisationsinterne Learning & Development Maßnahmen auf die Entstehung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung? Die in diesem Kapitel dargestellten Definitionen, Theorien und Modelle erklären die Bedeutung von Diversität und Inklusion in Organisationen sowie die Mechanismen, die zur Evaluation von Diversity Trainings in Organisationen herangezogen werden können. Dieser theoretische Rahmen bildet die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage. Darüber hinaus wird ein Einblick in den aktuellen Forschungsstand gegeben und die Hypothesen dieser Forschungsarbeit abgeleitet.

2.1 Diversity Management

2.1.1 Definition Diversity Management

Auf die einhergehenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Veränderungen reagieren Organisationen unter anderem mit der Implementierung von Diversity Management (Bauer & Peters, 2024). Die demografische Zusammensetzung in Organisationen verändert sich unter anderem aufgrund von verstärkter Migration, neuen Lebens- und Erwerbsrollen, Globalisierung, Alterung der Gesellschaft und erhöhtem Arbeitskräftebedarf in der Wirtschaft (Krell et al., 2018). Diversity Management ermöglicht im Zuge eines ganzheitlichen Ressourcenmanagements die individuellen Potenziale von Mitarbeitenden unabhängig von diskriminierenden Stereotypen effektiver zu identifizieren, zu fördern und weiterzuentwickeln (Amstutz & Müller, 2013).

Diversity Management, ein aktueller und an Bedeutung gewinnender Bestandteil moderner Organisationsstrategien, wird in der Literatur auf verschiedenste Art und Weise definiert (CIPD, 2019). Nach Otaye-Ebede (2018) ist Diversity Management eine wichtige Komponente der Personalpolitik und -praxis und zielt darauf ab, die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden zu erfassen und zu nutzen, um die individuellen Talente voll auszuschöpfen und die Unternehmensziele zu erreichen. Jeder einzelne Mitarbeitende verfügt über einzigartiges Wissen, das von Organisationen anhand von Diversity Management entfaltet werden kann (Yadav & Lenka, 2020). Dies unterstreicht die zentrale Rolle des Diversity Managements für das Talent Management und dessen Einfluss auf die

Unternehmensperformance sowie die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation im globalen und innovativen Zeitalter (Otake-Ebede, 2018).

Ashikali und Groeneveld (2015) erweitern diese Definition, indem sie Diversity Management als effektives Management der personellen Vielfalt durch die Schaffung einer inklusiven Organisationskultur und eines positiven Arbeitsklimas beschreiben. Hierbei wird die Bedeutung der Verbindung zwischen Organisationskultur und Inklusion hervorgehoben, um eine produktive und harmonische Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dies kann eine effizientere und kreativere Zusammenarbeit innerhalb der Organisation fördern (Amstutz & Müller, 2013).

Ergänzend führen Bauer und Peters (2024) aus, dass Diversity Management eine zentrale Bedeutung für die Förderung von Chancengleichheit in Organisationen hat. Anhand von zielgerichteten Maßnahmen und Strategien sorgt das Diversity Management dafür, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung, ethnischer Zugehörigkeit, physischen und psychischen Beeinträchtigungen, soziale Herkunft, Religion sowie Weltanschauung, die gleichen Möglichkeiten erhalten, ihre Fähigkeiten und Talente einzubringen und weiterzuentwickeln (Dreas, 2019; Bauer & Peters, 2024). Diese genannten Merkmale einer Person gelten als unveränderbar und im Arbeitskontext rechtlich durch internationale und nationale Gleichbehandlungsrichtlinien geschützt (Bräuhöfer & Rieder, 2021).

2.1.2 4-Dimensionen Modell nach Gardenswartz und Rowe

Die Ausrichtung des Diversity Managements in Organisationen orientiert sich an Gardenswartz und Rowes (2003) 4-Dimensionen-Modell. Dabei bietet es einen Rahmen zum Verständnis von Diversity in Organisationen (Kaiser, 2023). Diversität wird anhand mehrerer, konzentrisch angeordneter Ringe dargestellt, die unterschiedliche Einflussbereiche auf die Identität von Individuen widerspiegeln (siehe Abbildung 1) (Dreas, 2019).

Obwohl der Begriff "Dimensionen" in der Literatur weit verbreitet ist, ist seine Verwendung im Kontext dieses Modells kritisch zu hinterfragen (Bendl et al., 2008). Denn das Modell von Gardenswartz und Rowe (2003) basiert auf einer Struktur aus drei konzentrisch angeordneten Ringen, die sich jeweils auf unterschiedliche Kontexte der Identität beziehen. Die Ringe bauen dabei hierarchisch aufeinander auf, von individuellen, unveränderbaren Merkmalen bis hin zu veränderbaren und organisational eingebetteten Aspekten (Dreas, 2019). Die Bezeichnung als "4-Dimensionen-Modell" ist daher irreführend, da sich lediglich die einzelnen Merkmale innerhalb der Ringe, wie zum Beispiel Geschlecht, Familienstand oder Managementstatus als

Diversitätsdimensionen fassen lassen. Die Ringe selbst sind eher als strukturelle Ebenen zu verstehen. Eine begriffliche Trennung zwischen den Ringen und den darin verorteten Dimensionen ist daher notwendig, um analytische Klarheit zu schaffen (Schreiber, 2021).



Abbildung 1: Dimensionen von Diversity (Bauer & Peters, 2024, S. 17).

Der innerste Kreis des Modells bildet die *Persönlichkeit* eines Menschen. Diese stellt den stabilen Kern dar, auf dem weitere drei Ringe aufbauen (Bauer & Peters, 2024).

Der erste Ring umfasst die sieben Kerndimensionen, die auch als innere Dimensionen bezeichnet werden. Dieser Ring enthält die Kerndimensionen Geschlecht, soziale Herkunft, Alter, physische und psychische Beeinträchtigung, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung sowie die ethnische Zugehörigkeit (Dreas, 2019; Kaiser, 2023). Diese askriptiven Merkmale sind nicht direkt beeinflussbar und werden als angeborene Merkmale betrachtet (Kaiser, 2023). Die Überschneidung von Kerndimensionen wie zum Beispiel Geschlecht, Ethnizität oder Alter wird auch als Intersektionalität bezeichnet. Intersektionalität beschreibt das Zusammenspiel mehrerer Unterdrückungsmechanismen und setzt sich kritisch mit Machtverhältnissen auseinander (Bauer & Peters, 2024). Im Mittelpunkt dieser Darstellung steht nicht die bloße Aneinanderreihung sozialer Merkmale, sondern deren gleichzeitige Verflechtung und wechselseitige Beeinflussung, die die Wahrnehmung der Personen intensivieren und zu neuen Dimensionen der Benachteiligung führen können (Dreas, 2019). Diese sieben Dimensionen einer Person haben den größten Einfluss auf die Inklusion oder

Exklusion in bestimmten sozialen Kontexten (Kogoj, 2021). Aus einer soziologischen Perspektive wird das Zusammenspiel zwischen äußerem und organisationalem Ring betrachtet. Dabei geht es darum, wie wirtschaftliche Organisationen durch bestimmte strukturelle und soziokulturelle Aspekte geprägt werden und zugleich selbst von diesen beeinflusst werden (Maurer, 2023).

Darauf folgt der zweite Ring mit den *äußeren Dimensionen*. Diese umfassen Merkmale, die häufig von der Gesellschaft oder anderen Personen wahrgenommen und bewertet werden. Solche Merkmale können sich im Laufe des Lebens eines Individuums verändern und unterliegen verschiedenen Einflussfaktoren (Bauer & Peters, 2024). Zudem werden die Dimensionen dieses äußeren Rings maßgeblich durch die Sozialisation einer Person geprägt, können aber durch bewusste Entscheidungen umgelenkt werden (Franken, 2015). Zu diesen Merkmalen zählen beispielsweise Ausbildung, Einkommen, Familienstand, Berufserfahrung oder Freizeitverhalten (Bauer & Peters, 2024).

Der dritte Ring schließt *organisationale Dimensionen* ein, die sich durch die Zugehörigkeit zur betrieblichen Struktur ergeben (Franken, 2015). Diese Dimensionen beeinflussen maßgeblich, wie sich Personen in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld fühlen, wie stark sie durch ihre Aufgaben motiviert werden und in welchem Maße sie sich für die jeweilige Organisation engagieren und mit deren Produkten, Zielen und Strategien identifizieren. Diese Faktoren können sich auch auf die Karrierewege sowie auf die Macht- und Einflussdynamiken eines Individuums auswirken (Bauer & Peters, 2024). Die beiden äußeren Ringe dieses Modells können durch Diversity Management in ihrer Gestaltung und Deutung an das jeweilige betriebliche Werteverständnis angepasst werden. Jede Transformation hat dabei auch einen indirekten Einfluss auf die sieben Kerndimensionen (Kaiser, 2023).

Diese Ringe sind nicht gleichrangig, sondern zueinander verschachtelt, wobei die inneren Ringe stets in äußere Kontexte eingebettet sind (Gardenswartz & Rowe, 2003). Das 4-Dimensionen-Modell verdeutlicht somit, dass Identität nicht eindimensional zu erfassen ist, sondern durch das Zusammenspiel verschiedener, teils stabiler und teils dynamischer Merkmale geprägt wird. Die Merkmale überlagern sich und beeinflussen sich gegenseitig, besonders im Hinblick auf die Intersektionalität (Dreas, 2019).

Diversity Management konzentriert sich klassischerweise auf die Kerndimensionen und wirkt zugleich auf den äußeren sowie organisationalen Ring ein, da diese allein veränderbar sind (Krisor & Köster, 2015; Kehrer, 2019). Daher zielen auch die Diversity Trainings darauf ab, sowohl den organisationalen als auch den äußeren Ring zu beeinflussen. Durch den Abbau von Diskriminierungen und Benachteiligungen am Arbeitsplatz soll so langfristig eine

gerechtere und inklusivere Arbeitsumgebung gefördert werden (Royall et al., 2022; Krisor & Köster, 2015). Folglich kann davon ausgegangen werden, dass Diversity Trainings aus einer soziologischen Perspektive die interpersonellen Dynamiken, Machtverhältnisse sowie die Wahrnehmung von Gruppen innerhalb der Organisation verändern können (Royall et al., 2022; Devine & Ash, 2022).

2.1.3 Stereotype, Vorurteile, Unconscious Bias und Diskriminierung

Stereotypen beziehen sich auf unvollständige Informationen über bestimmte soziale Gruppen, wie etwa Frauen, Männer, Personen mit Behinderungen, LGBTQIA+ und andere. Sie stellen eher neutrale Annahmen und Erwartungen dar, die sich darauf beziehen, wie Mitglieder einer bestimmten Gruppe aussehen, sich verhalten, sich kleiden oder welche Fähigkeiten ihnen zugeschrieben werden (Domsch et al., 2019; Anderie, 2023). Franken (2015, S.19) betont: „Stereotype sind Vorstellungen und Zuschreibungen, die geteiltes Wissen einer Gesellschaft über charakteristische Merkmale bestimmter Gruppen enthalten.“ Das Aneignen von stereotypem Wissen setzt schon in der frühen Kindheit ein, weshalb Personen sich häufig den Stereotypen nicht wirklich bewusst sind. Stereotype heben Unterschiede zwischen Individuen hervor, erleichtern die Kategorisierung (Typisierung) und tragen spezifisches kulturell geprägtes Wissen über typische Verhaltensweisen bestimmter Personengruppen in sich (Franken, 2015). Es wird behauptet, dass Personen Stereotypen unbewusst und automatisch aktivieren, sobald sie andere Menschen einer spezifischen Kategorie zuordnen. Diese automatischen Prozesse können, müssen aber nicht zwangsläufig zu diskriminierenden Verhaltensweisen führen, da sie durch kontrollierte und bewusste Verarbeitungsprozesse ausgeglichen werden können (Krell et al., 2018).

Vorurteile sind voreingenommene Urteile, die ohne eigene Erfahrung und Reflexion getroffen werden (Franken, 2015). Hierbei werden kognitive „Schubladen“ mit Bewertungen versehen, die nicht hinterfragt werden (Dreas, 2019). Es handelt sich oft um pauschalisierende Einstellungen in Bezug auf andere Individuen oder soziale Gruppen, die negative Emotionen wie Feindseligkeit oder diskriminierendes und gewalttätiges Verhalten zur Folge haben können (Franken, 2015). Vorurteile können auch positiv konnotiert sein und zu positiver Diskriminierung oder Affirmative Action führen (Heider-Winter, 2014). Im Gegensatz zu Stereotypen sind Vorurteile mit Emotionen verbunden. Außerdem sind Vorurteile dadurch gekennzeichnet, dass die Urteile rasch getroffen werden, ohne ausreichende Informationen, ohne entsprechende Erfahrungen und ohne gründliche Überlegung (Domsch et al., 2019).

Wenn Vorurteile zu konkreten Handlungen führen, die andere Personen ausgrenzen oder benachteiligen, wird dies als Diskriminierung bezeichnet (Dreas, 2019). Krell et al. (2018, S. 21) definieren Diskriminierung als „(...) die ungleiche und ungerechte Behandlung von Personen aufgrund ihrer Zugehörigkeit oder Zuordnung zu einer bestimmten sozialen Gruppe (...)“. Diese ungleiche und ungerechte Behandlung einer Person kann aufgrund ethnischer Herkunft, religiöser Zugehörigkeit, Behinderung, geschlechtlicher Identität, Weltanschauung, sexueller Orientierung und/oder Alter entstehen (Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, o.J.). Es werden unterschiedliche Formen der Diskriminierung unterschieden (Dreas, 2019).

Zum einen wird zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung unterschieden, die verschiedene Wirkungsweisen einer Diskriminierung beschreiben (Dreas, 2019). Unmittelbare, auch direkte Diskriminierung genannt, tritt auf, wenn eine Person aufgrund bestimmter Eigenschaften wie Geschlecht, Hautfarbe, Alter oder Herkunft im Vergleich zu anderen Personen ungleich behandelt wird. Im Gegensatz dazu liegt mittelbare oder indirekte Diskriminierung vor, wenn vermeintlich neutrale Regelungen, Bewertungskriterien oder Verfahren sich nachteilig auf eine bestimmte soziale Gruppe auswirken (Dreas, 2019).

Zum anderen wird zwischen präferenzbasierter und statistischer Diskriminierung unterschieden, wobei damit die Gründe hinter der Diskriminierung beschrieben werden (Neilson & Ying, 2016). Von präferenzbasierter Diskriminierung, auch als taste-based discrimination bezeichnet, wird gesprochen, wenn bestimmte Gruppen aufgrund persönlicher Präferenzen diskriminiert werden (Becker, 1957). Ein Beispiel für präferenzbasierte Diskriminierung ist, dass Arbeitgebende aufgrund von rassistischen Vorurteilen oder Intergruppenangst eine Präferenz für Mitarbeitende ohne Migrationshintergrund haben. Infolgedessen haben Bewerbende mit Migrationshintergrund bei gleicher Qualifikation oft geringere Chancen in Bewerbungsverfahren im Vergleich zu Bewerbenden ohne Migrationshintergrund (Veit & Arian, 2023). Im Kontrast dazu beschreibt die statistische Diskriminierung die ungerechtfertigte Ungleichbehandlung von Menschen basierend auf Ersatzinformationen. Dies geschieht, wenn Entscheidungsträger nicht ausreichend Informationen über das relevante Hauptmerkmal der betreffenden Person haben, über die sie eine Unterscheidungsentscheidung treffen sollen (Orwat, 2019). Ein Beispiel hierfür ist, wenn Arbeitgebende Bewerbende aufgrund unvollständiger Informationen über deren Produktivität zusätzlich anhand statistischer Daten der Gruppe, der sie angehören, bewerten. Personen aus Gruppen, die im Durchschnitt als weniger produktiv gelten, werden dadurch benachteiligt, was durch frühere Diskriminierung verstärkt werden kann und langfristig Ungleichheiten aufrechterhält (Veit & Arian, 2023).

Diskriminierungen können auch durch unbewusste Vorurteile, auch bekannt als „Unconscious Biases“, verursacht werden. Diese beziehen sich auf kognitive Verzerrungen in der Wahrnehmung, die uns nicht bewusst sind. Sie entstehen oft in Verbindung mit gesellschaftlichen Diskriminierungsmechanismen und Stereotypen. Die Wahrnehmungsverzerrungen beeinflussen dabei die Entscheidungsprozesse, das Urteilsvermögen und das Handeln einer Person, was dazu führen kann, dass Personen unbeabsichtigt unfair bewertet werden, selbst wenn geglaubt wird, gerecht und objektiv zu handeln (Krell et al., 2018).

2.1.4 Social Identity Theory

Die Social Identity Theory, eine sozialpsychologische Theorie der Intergruppenbeziehungen, Gruppenprozesse und der sozialen Identität, wurde aus dem Interesse an der breiteren Kontextualisierung des sozialen Verhaltens entwickelt, das nach dem Zweiten Weltkrieg verstärkt in den Fokus rückte (Raskovic & Takacs-Haynes, 2020). Tajfel und Turner (1979) entwickelten in den 1970er Jahren die Social Identity Theory. Die Theorie besagt, dass Individuen sich nicht allein durch ihre zwischenmenschlichen Beziehungen und individuellen Merkmale ihre persönliche Identität definieren, sondern auch durch die Eigenschaften der Gruppen, denen sie zugeordnet sind (ihre soziale Identität). Zu diesen Gruppen zählen zum Beispiel kulturelle Gemeinschaften, Arbeitsgruppen sowie Geschlechts- oder Altersgruppen (Schuh et al., 2021).

Ferner nimmt die Social Identity Theory an, dass Menschen anstreben, sich selbst in einem positiven Licht zu sehen, was bedeutet, dass sie allgemein eine positive Unterscheidung in ihrer Wahrnehmung und im Umgang mit anderen Gruppen anstreben (Brown, 2020). Dieses angestrebte positive Selbstbild kann unter anderem durch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen geprägt sein. Wie eine Gruppenmitgliedschaft bewertet wird, hängt davon ab, mit welchen anderen Gruppen sie verglichen wird. Wenn dieser Vergleich zugunsten der eigenen Gruppe ausfällt, das heißt, wenn die eigene Gruppe („Ingroup“) den anderen außenstehenden Gruppen („Outgroup“) in wichtigen Aspekten *überlegen* ist, stärkt dies das Selbstwertgefühl und das Wohlbefinden der Person (Schuh et al., 2021; Harwood, 2020). Im Gegensatz dazu wird von einer negativen Identität gesprochen, wenn die Ingroup der Outgroup in bestimmten Bereichen *unterlegen* ist. Dies kann dazu führen, dass Personen innerhalb einer Gruppe mit niedrigem Status besonders bestrebt sind, das soziale Ansehen der Gruppe zu verbessern, um letztlich von einer positiven Identität profitieren zu können (Scheepers & Ellemers, 2023). Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass eine negative Identität eine potenzielle Ursache für ein erhöhtes Stresslevel darstellen und das Wohlbefinden der betroffenen Personen gefährden

kann. Aus diesem Grund können wahrgenommene Statusunterschiede beispielsweise zwischen Geschlechtsgruppen, Altersgruppen und Nationalitäten eine bedeutende Quelle für Stress am Arbeitsplatz darstellen (Schuh et al., 2021).

Je nach den Merkmalen des sozialen Kontextes reagieren Menschen unterschiedlich auf Statusunterschiede. Diese Reaktionen werden durch die Durchlässigkeit (Permeabilität) und durch die wahrgenommene Legitimität und Stabilität der Unterschiede zwischen den Gruppen beeinflusst (Brown, 2020; Schuh et al., 2021). Wenn die Personen einer statusniedrigeren Gruppe die Grenzen zwischen den Gruppen als durchlässig betrachten, versuchen sie grundsätzlich, sich in die Gruppe mit höherem Status einzugliedern und sich von ihrer eigenen, niedrigeren Gruppe zu distanzieren (Branscombe et al., 1999). Diese Vorgehensweise wird auch individuelle Mobilität genannt (Schuh et al., 2021). Werden die Grenzen jedoch als undurchlässig empfunden, dürfen die Personen der statusniedrigeren Gruppe nicht in eine höhere Gruppe wechseln (Branscombe et al., 1999). In solchen Situationen ist es möglich, dass ein stärkerer Gruppenzusammenhalt entsteht und die Individuen sich eher als Teil ihrer eigenen Gruppe wahrnehmen. Folglich werden sie nach Optionen suchen, um die erwähnte soziale Identität zu verbessern. Falls sie den Status quo als illegitim sowie nicht gefestigt empfinden, könnten sie sich gegen die bestehende Ordnung auflehnen, um einen sozialen Wandel herbeizuführen (Schuh et al., 2021).

Der Diversitätsansatz der Social Identity Theory erklärt, wie Vielfalt auf verschiedenen Ebenen gehandhabt werden kann und wie sie sich auf die Beziehungen zwischen den Gruppen auswirkt. Die Gruppierung von Menschen nach ähnlichen demografischen Merkmalen ist für den Menschen natürlich (Kuknor & Kumar, 2024). Eine Herausforderung ist es, wenn diese Gruppierung zu negativen Gefühlen wie Voreingenommenheit, Vorurteilen und Stereotypen führt, die wiederum Diskriminierung am Arbeitsplatz begünstigen können (Kuknor & Kumar, 2024). Sobald Menschen sich einer Gruppe zugehörig fühlen („Ingroup“), streben sie danach, positive Gefühle aus dieser Zugehörigkeit zu ziehen. Eine Möglichkeit, diese positiven Emotionen zu erreichen, besteht darin, die eigene Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen („Outgroups“) positiver zu bewerten. Dieses Bestreben nach positiver Abgrenzung der eigenen Gruppe erklärt, warum Menschen oft negative Ansichten und Einstellungen gegenüber fremden Gruppen entwickeln, was letztlich zu Vorurteilen und Diskriminierung führen kann (Harwood, 2020).

2.2 Learning & Development in Organisationen

Das Kapitel bietet einen Überblick über die Grundlagen und Methoden, die das Lernen und die Entwicklung in Organisationen prägen. Es wird eine Definition des Begriffs „Learning & Development“ vorgestellt, gefolgt von einer Auseinandersetzung mit den lerntheoretischen Grundlagen, die das Fundament für effektive Lernstrategien bilden (Franken & Franken, 2023). Abschließend wird Kirkpatrick's Modell der Trainingsbewertung vorgestellt, das eine systematische Evaluierung von Trainingsmaßnahmen ermöglicht. Das Modell der Trainingsbewertung liefert eine wichtige theoretische Grundlage für diese Forschungsarbeit, um die Wirkung des Diversity Trainings messen zu können.

2.2.1 Definition Learning & Development

Learning & Development (L&D) ist eine zentrale Säule des Human Resource Managements (HRM), die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte erheblich weiterentwickelt und transformiert hat (Cunningham, 2008). Dieser Begriff umfasst sämtliche Prozesse und Aktivitäten einer Organisation, die darauf abzielen, die Fähigkeiten, Einstellungen und das Wissen der Mitarbeitenden zu fördern, um den langfristigen Erfolg der Organisation zu sichern. Im Kern geht es beim Learning & Development-Prozess um Wachstum, Anpassung und Veränderung, um den Herausforderungen und Veränderungen in einer dynamischen Arbeitsumgebung erfolgreich zu begegnen (Page-Tickell, 2014).

Learning & Development besteht aus einer Vielzahl von Instrumenten und Methoden, die in der Regel zu einem umfassenden Programm zusammengeführt werden, das einem übergeordneten Ziel und einer Philosophie folgt, die eng mit den strategischen Organisationszielen verknüpft ist (Page-Tickell, 2014). Jeder Aspekt der Learning & Development-Strategie sollte dabei gezielt auf die entsprechenden Punkte der Organisationsstrategie abgestimmt sein. Ebenso sollten die Vision und die Werte der Organisation in allen Lern- und Entwicklungsmaßnahmen deutlich zum Vorschein kommen. Dies bietet die Gelegenheit, den Lernenden kontinuierlich zu veranschaulichen, wie ihre Aktivitäten direkt zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation beitragen (Mustafa, 2013). Gleichzeitig soll Learning & Development eine Kultur des Lernens innerhalb der Organisation etablieren, um die kontinuierliche Weiterentwicklung von Fähigkeiten nachhaltig zu verankern (Beevers & Rea, 2016).

Learning & Development verfolgt das übergeordnete Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu steigern und zu sichern (Kauffeld, 2010). Dabei kann eine Organisation mit

zwei Arten von Herausforderungen konfrontiert sein: akute, krisenartige Situationen und langfristige, langsame Marktveränderungen. Jede dieser Herausforderungsarten erfordert unterschiedliche strategische Reaktionen seitens der Mitarbeitenden der Organisation. Durch gezielte Learning & Development Maßnahmen können die Mitarbeitenden darauf vorbereitet werden, auf diese Herausforderungen wie etwa neue Markttrends, angemessen zu reagieren (Page-Tickell, 2014).

Des Weiteren können Weiterentwicklungsmöglichkeiten dazu beitragen, die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der Organisation zu steigern (Helmold, 2024; Nguyen & Duong, 2020). Sie zählen zu den effektivsten Strategien, um Mitarbeitende zu gewinnen, zu binden und in ihrer Entwicklung zu fördern, indem sie den Mitarbeitenden Wertschätzung und Anerkennung vermitteln, was wiederum die Loyalität der Belegschaft stärkt (Nguyen & Duong, 2020). Darüber hinaus trägt Learning & Development maßgeblich dazu bei, Karrieremöglichkeiten zu eröffnen und die berufliche Weiterentwicklung innerhalb der Organisation zu unterstützen (Garavan et al., 2020). Diese Learning & Development-Maßnahmen tragen insgesamt dazu bei, das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern, was sich positiv auf ihre Arbeitsleistung auswirkt (Brassey et al., 2019).

Zu den gängigen Konzepten, Methoden und Instrumenten des Learning & Development im Human Resource Management gehören folgende Aspekte (Peterke, 2021):

Kognitive Methoden: Kognitive Methoden sind effektiv in der Wissensvermittlung und unterstützen den Aufbau von grundlegenden Wissensseinheiten (Propositionen), komplexen Wissensstrukturen (Schemata) sowie Handlungsanweisungen (Skripten), die das Verständnis für notwendige Schritte und Abläufe umfassen (Lindner-Lohmann et al., 2016). Darunter zählen Seminare, die nach wie vor die am weitesten verbreitete Maßnahme zur Weiterentwicklung von Mitarbeitenden darstellen (Peterke, 2021). Dabei sollte das Seminar stets einen starken Praxisbezug haben, der die spezifischen Anwendungsbereiche der Teilnehmenden berücksichtigt (Kauffeld, 2010). Dies gelingt nur, wenn die Seminarleitung sowohl die zu vermittelnden Lerninhalte als auch die praktischen Erfahrungen der Teilnehmenden tiefgreifend versteht und im Seminarkonzept entsprechend einplant (Peterke, 2021). Gemäß der kognitiven Methode, wie sie zum Beispiel in Seminaren wie den Diversity Trainings eingesetzt wird, erfolgt die Vermittlung von komplexen Wissensstrukturen, grundlegenden Informationen und praxisnahen Handlungsanweisungen, um das kognitive Wissen der Teilnehmenden zu einem Thema zu vertiefen (Lindner-Lohmann et al., 2016).

Beratungsmethode: Beratungsmethoden sind äußerst effektiv, um in einem kooperativen und reflektierenden Lernprozess die Entwicklung sozialer, persönlicher und methodischer Kompetenzen zu fördern. Hierbei liegt der Fokus auf der individuellen Weiterentwicklung einzelner Mitarbeitender (Lindner-Lohmann et al., 2016). Unter den Beratungsmethoden zählt unter anderem das Coaching, eine auf Vertrauen basierende Beratungsbeziehung, in der der Coach den Coachee dabei unterstützt, durch Diskussion und Reflexion eigene Lösungen zu entwickeln, anstatt vorgefertigte Antworten zu liefern (Lindner-Lohmann et al., 2016). Eine weitere gängige Beratungsmethode ist das Mentoring, bei dem typischerweise eine erfahrene Führungskraft als Mentor dient und eine jüngere Führungskraft durch Ratschläge, Karrieremöglichkeiten und den Austausch von Erfahrungen unterstützt, um deren berufliche Weiterentwicklung zu fördern (Peterke, 2021).

Computergestützte Lernmethode (E-Learning): Heutzutage sind E-Learning-Formate eine weit verbreitete Lernmethode, da sie im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Personalentwicklung zahlreiche Vorteile bieten (Wegerich, 2015). Moderne Lernangebote sind zunehmend als integrierte Formate gestaltet, die digitales Selbstlernen, Online-Trainings mit Trainingsleitung, Apps und Webinaren verbinden. Diese Lernformate haben besonders an Bedeutung gewonnen, da die Covid-19 Pandemie im Jahr 2020 Präsenztrainings zeitweise unmöglich machte und internationale Teams häufiger gemeinsam lernen müssen (Peterke, 2021). Beim digitalen Selbstlernen kann der Lernende selbstständig auf E-Learning-Materialien zugreifen, das Lerntempo anpassen und Lernsequenzen selbstständig und beliebig oft wiederholen. Dadurch wird eigenverantwortliches Lernen unterstützt, bei dem die Strategien und Ziele individuell festgelegt werden. Organisationen profitieren dabei vor allem von Zeit- und Kostenersparnissen und die Lernenden von der zeitlichen und räumlichen Flexibilität (Wegerich, 2015). Bezüglich der tutorbegleiteten Lernform des E-Learnings erhalten die Teilnehmenden Unterstützung durch eine Lehrperson. In einem virtuellen Klassenzimmer lernen sie in einer herkömmlichen Gruppe, aber ortsunabhängig vom Arbeitsplatz oder von zu Hause aus (Distance Learning). Zu festgelegten Uhrzeiten nehmen sie per Internet und Videokamera am Unterricht teil, während die Lehrperson die Inhalte präsentiert. Die Teilnehmenden können per Telefon, Mikrofon oder Chat Fragen stellen, die die Lehrperson in Echtzeit für alle nachvollziehbar beantwortet. Der Vorteil dieser Lernmethode liegt in der interaktiven Visualisierung und dem dialogorientierten Ablauf (Lindner-Lohmann et al., 2016).

In dieser Forschungsarbeit werden nicht alle Lernmethoden vorgestellt, da dies den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Stattdessen wurden die relevantesten und am häufigsten genutzten Methoden hervorgehoben, um eine fokussierte und praxisnahe Übersicht zu bieten.

Diese theoretische Einordnung ist zentral, da Hypothese H2 unmittelbar auf der kognitiven Lernmethode basiert und somit zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage beiträgt.

2.2.2 Lerntheoretische Grundlagen

2.2.2.1 Lernen als individuelles und soziales Phänomen

Nach Imhof (2016, S.48) wird Lernen „(...) als erfahrungsbasierter Prozess, der in einer relativ überdauernden Veränderung des Verhaltens oder der Verhaltensmöglichkeiten resultiert“ definiert. Zudem wird Lernen als eine essenzielle menschliche Fähigkeit betrachtet, die es ermöglicht, sich an unterschiedlichen Umgebungen anzupassen und darin erfolgreich zu agieren. Auch sind Lernprozesse untrennbar mit Erfahrungen verbunden. Diese könnten entweder zufällig auftreten (inzidentelles Lernen) oder bewusst herbeigeführt werden (intentionales Lernen), um eine dauerhafte Veränderung auszulösen. Das Ziel jeder Form der Bildung ist es, den Erwerb wichtiger Fähigkeiten und relevanten Wissens im jeweiligen Kontext aktiv zu fördern, zu optimieren und zu erleichtern. Als Ergebnis des Prozesses wird eine Transformation des Verhaltenspotenzials betrachtet (Krähenbühl, 2017).

Aus soziologischer Sicht lässt sich erklären, dass Lernprozesse in Organisationen eine zentrale Rolle spielen, wie es in der “Theory of Organizational Socialization” von Van Maanen und Schein (1977) beschrieben wird. Die Sozialisation ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses, da neue Mitarbeitende durch formelle und informelle Lernprozesse in die Organisation integriert werden. Dabei lernen sie die kulturellen Normen, Werte und sozialen Regeln der Organisation kennen (Van Maanen & Schein, 1977). Sowohl formelle Trainingsprogramme als auch informelle soziale Interaktionen tragen dazu bei, dass bestimmte gewünschte Denk- und Verhaltensweisen vermittelt und übernommen werden (Franken & Franken, 2023).

Im 20. Jahrhundert wurden verschiedene Lerntheorien entwickelt, die sich in drei Kategorien einteilen lassen (Imhof, 2016). Diese unterschiedlichen Ansätze bieten hilfreiche Hinweise für die Gestaltung von Trainings (Kauffeld, 2010).

2.2.2.2 Behaviorismus

Der behavioristische Ansatz richtet den Fokus allein auf beobachtbares Verhalten und blendet dabei die inneren kognitiven Prozesse, welche innerhalb der „Black Box“ ablaufen, aus (Kauffeld, 2010). Im Vordergrund steht dabei besonders die externe Steuerung des Lernprozesses (Imhof, 2016). Das Ziel des Ansatzes ist es, das Verhalten einer Person zu verändern und zu kontrollieren. Im Rahmen des Stimulus-Response-Ansatzes wird durch einen geplanten Reiz eine Reaktion hervorgerufen. Dabei lassen sich zwei Arten der Konditionierung differenzieren: klassisch und operant. Die klassische Konditionierung funktioniert durch die wiederholte Paarung eines neutralen Reizes mit einem unkonditionierten Stimulus, bis der neutrale Reiz ausschließlich eine konditionierte Reaktion auslöst. Im Gegensatz dazu zielt die operante Konditionierung darauf ab, Verhalten durch bestimmte Belohnungen (positive Verstärkung) zu verstärken oder durch Bestrafung (negative Verstärkung) zu verringern (Jadin, 2018). Bei einer direkten Bestrafung folgt auf ein unerwünschtes Verhalten eine negative Folge. Dies führt dazu, dass dieses Verhalten seltener gezeigt wird. Unerwünschte Verhaltensweisen zu bestrafen, erweist sich häufig als wenig wirksam, da sie nicht zur Entwicklung alternativer Verhaltensmuster beiträgt (Kauffeld, 2010). Von einer Belohnung, auch positive Verstärkung genannt, spricht man, wenn als Reaktion auf ein Verhalten ein angenehmer Reiz hinzugefügt wird, wodurch für den Lernenden eine positive Situation entsteht, etwa durch Lob (Imhof, 2016). Im Vergleich zur Bestrafung bietet die Belohnung erwünschter Verhaltensweisen klare Anhaltspunkte für zukünftiges Verhalten in Situationen, die ähnlich ablaufen können. Dies macht Belohnungen zu einem effektiveren Mittel zur Verhaltensänderung (Kauffeld, 2010). Übliche behavioristische Lernmethoden umfassen Drill-and-Practice-Ansätze. Diese Programme konzentrieren sich auf das wiederholte Einüben und Festigen von vorstrukturiertem Lernstoff, wie zum Beispiel bei Vokabeltrainings (Jadin, 2018).

2.2.2.3 Kognitivismus

Die kognitivistische Theorie versteht Lernen als einen verarbeitungsorientierten Prozess, der durch die Motivation der lernenden Person gesteuert wird. Während der kognitivistische Ansatz das Lernen als individuelle Aneignung von Wissen betrachtet, wird dieser Prozess durch äußere Schemata oder Modelle beeinflusst. Im Mittelpunkt steht Anreize zum Lernen zu kreieren (Motivation) und den Lernenden Kategorien oder Strukturen zur Verfügung zu stellen, um das neue Wissen im Rahmen der Kompetenzvermittlung einzuordnen (Eigenbrodt, 2024). Statt die „Black Box“ geschlossen zu halten, wird sie im Ansatz des Kognitivismus geöffnet,

um den Fokus auf die menschliche Informationsverarbeitung zu legen. Wie der Name bereits andeutet, rücken kognitive Prozesse wie Denken, Entscheiden, Probleme lösen und auch die unterschiedlichen Funktionsweisen des Gedächtnisses in den Vordergrund (Jadin, 2018). Zudem vertreten Kognitivisten die Ansicht, dass Menschen in der Lage sind, ihre Umwelt durch mentale Modelle zu erfassen. Das ermöglicht es ihnen, neue Informationen zu lernen, ohne direktes Ausprobieren in der Realität. Anstatt mit realen Objekten zu interagieren, wird mit Begriffen, Vorstellungen und Modellen gearbeitet. Bei dieser Theorie wird besonders versucht, die inneren Lernprozesse zu erklären und sie mit den Zielen und Motiven der Lernenden zu verbinden (Franken & Franken, 2023). Wie bereits erwähnt, ist das Gedächtnis ein zentrales Element des Kognitivismus, das nach dem Drei-Speicher-Modell in sensorisches Gedächtnis, Arbeits- und Langzeitgedächtnis unterteilt ist. Im sensorischen Gedächtnis werden Informationen aufgenommen und gefiltert, im Arbeitsgedächtnis verarbeitet und im Langzeitgedächtnis dauerhaft gespeichert. Das Langzeitgedächtnis umfasst explizites Wissen (persönliche Erinnerungen und Erfahrungen) und implizites Wissen (Gewohnheiten und Fertigkeiten). Eine Lernmethode, die dem Kognitivismus zugerechnet wird, ist das entdeckende Lernen, wobei der Fokus auf der eigenständigen Lösung von Problemen liegt (Jadin, 2018).

2.2.2.4 Konstruktivismus

Ansätze der Lerntheorie, die auf den Prinzipien des Konstruktivismus basieren, rücken den aktiven Lernenden in den Vordergrund. Dabei ist die grundlegende Annahme des Konstruktivismus, dass Individuen ihre Realität durch eine aktive Auseinandersetzung mit ihren Eindrücken eigenständig formen. Aus diesem Grund erfordert jeder Lernprozess eine aktive Wissenskonstruktion (Kauffeld, 2010). Zudem wird im konstruktivistischen Ansatz betont, dass der soziale Aspekt des Lernens im Mittelpunkt steht. Die Lernprozesse werden je nach Fachbereich oder Thema verschieden analysiert, da je nach Inhalt unterschiedliche Herangehensweisen an den Wissenserwerb erfordern und spezifische Lernformen besonders effektiv sein können. Diese Lernaktivitäten zeichnen sich durch Zielorientierung, Selbstregulation und Anpassungsfähigkeit aus (Imhof, 2016). Hierbei wirken äußere Reize auf den Menschen ein und aktivieren Gedächtnisprozesse, wobei das Bewusstsein als autonomes System gesehen wird, das diesen Stimuli Bedeutung verleiht. Der konstruktivistische Ansatz erkennt die Rolle äußerer Reize an, betont jedoch die Bedeutung von Vorstrukturen, Vorerfahrungen und dem freien Willen einer Person bei der Interpretation dieser Stimuli und der Entstehung des neuen Wissens (Eigenbrodt, 2024).

2.2.3 Kirkpatrick's Modell der Trainingsbewertung

Eines der bekanntesten und am häufigsten verwendeten Modelle zur Bewertung von Weiterbildungsprogrammen und Trainings ist Kirkpatrick's (1959) Modell der Trainingsbewertung. Das Modell wurde für den Einsatz in Unternehmen entwickelt und hat inzwischen viel Aufmerksamkeit von Forschenden und Organisationen erhalten, da es eine solide Grundlage bietet, um die Wirkung von Trainings auf betriebliche Strukturen zu untersuchen. Im Laufe der Jahre hat es sich zu einem der am weitesten akzeptierten und einflussreichsten Modelle für die Evaluierung von Trainings- und Entwicklungsprogrammen in verschiedenen Bereichen entwickelt (Alsalamah & Callinan, 2022). Dabei entwickelte Kirkpatrick (1959) ein logisches Rahmenwerk, um die Ergebnisse und Auswirkungen sowohl aus der Perspektive der individuellen als auch der organisatorischen Leistung zu untersuchen. Aufgrund der Einfachheit und Praktikabilität des Modells wird es weiterhin in verschiedenen Bereichen angewendet (Reio et al., 2017). Zudem wird die Trainingsevaluation durchgeführt, um die folgenden zwei Fragen zu beantworten: Wurden die Trainingsziele erfolgreich erreicht, und führt die Erreichung dieser Ziele zu einer verbesserten Leistung am Arbeitsplatz (Kraiger et al., 1993).

Anhand des Modells können Trainings mithilfe von vier Evaluationsstufen bewertet werden: Reaktion, Lernen, Arbeitsleistung und organisatorische Auswirkungen. Diese vier Stufen bilden eine Abfolge oder ein Kontinuum der Komplexität, das von der individuellen bis zur organisatorischen Leistung reicht. Mit jeder höheren Stufe wird der Evaluationsprozess zeitaufwendiger und anspruchsvoller, liefert jedoch auch zunehmend wertvollere Informationen (Reio et al., 2017).

Die erste Stufe des Modells, „Reaktion“, bewertet die Zufriedenheit und das Interesse der Teilnehmenden am Training, wie zum Beispiel Spaß, Engagement oder die Qualität des Trainings (Alsalamah & Callinan, 2022; Quinton et al., 2022). Weiterhin erfragen die Messinstrumente in der ersten Stufe Feedback zum Trainingsinhalt, den Materialien, den Einrichtungen und den Vermittlungsmethoden (Reio et al., 2017). Hiermit sollen die Erfahrungen während des Trainings aufgezeichnet werden, da sie eine entscheidende Rolle spielen bei der Gewinnung und Bindung von Teilnehmenden für Trainings (Quinton et al., 2022). Positive Reaktionen auf ein Training können Mitarbeitende dazu motivieren, an zukünftige Programme teilzunehmen, wohingegen negative Reaktionen die Lernenden davon abhalten, das Training weiterhin zu besuchen oder abzuschließen. Sowohl positive als auch negative Rückmeldungen können genutzt werden, um das Programm zu verbessern (Reio et al., 2017).

Stufe zwei des Modells der Trainingsevaluierung hat zum Ziel, das Maß des erzielten Lernens zu bewerten (Quinton et al., 2022). Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) definieren Lernen als das Ausmaß, in dem Teilnehmende ihre Einstellungen ändern, ihr Wissen verbessern und/oder ihre Fähigkeiten durch die Teilnahme am Training erweitern. Die zweite Evaluationsstufe ist in der Literatur die am häufigsten genutzte Methode zur Bewertung von Trainingsprogrammen (Reio et al., 2017). In diesem Zusammenhang betonen Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006), dass die Bewertung des Lernens unerlässlich ist, denn ohne Lernen wird es keine Verhaltensänderung geben. Unter den Einstellungen (affective outcomes) wird die emotionale und motivationale Veränderung, die durch das Training ausgelöst wird, verstanden. Zum Beispiel dann, wenn Teilnehmende ihre Einstellung zu einem spezifischen Thema ändern oder motivierter sind, das Gelernte anzuwenden (Kraiger et al., 1993). Hierbei definiert Gagne (1984) „Einstellungen“ als einen inneren Zustand, der die Wahl des persönlichen Handelns beeinflusst.

Wissen (cognitive outcomes) umfasst die Menge und Organisation der gelernten Informationen, einschließlich der Entwicklung von Fähigkeiten zur Problemlösung und dem Verstehen von Konzepten (Reio et al., 2017; Kraiger et al., 1993). Traditionell wird der Wissenszuwachs in Trainings durch Richtig/Falsch- oder Multiple-Choice-Tests am Ende des Trainings bewertet (Wegerich, 2015). Unter „Fähigkeiten“ (skill-based outcomes) wird die Entwicklung von technischen und motorischen Fähigkeiten verstanden, die durch Übung verbessert werden. Dies reicht von der Aneignung der Fähigkeiten bis hin zur Automatisierung von Abläufen, sodass diese schnell und ohne großen Aufwand ausgeführt werden können. Üblicherweise wird die Entwicklung von Fähigkeiten durch die Beobachtung der Teilnehmenden in Rollenspielen bewertet (Kraiger et al., 1993). Die zweite Stufe des Modells spielt für das Forschungsvorgehen dieser Masterthesis eine besonders zentrale Rolle, da sie maßgeblich die Erfassung des Lernerfolgs der Diversity Trainings ermöglicht (Reio et al., 2017).

Die dritte Stufe, die Verhaltensebene, beschreibt die Veränderungen im Verhalten oder in der Leistung der Teilnehmenden nach der Schulung (Liao & Hsu, 2019). Sie beschreibt den Grad, in dem die Teilnehmenden das im Training Gelernte am Arbeitsplatz umsetzen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Mit anderen Worten, diese Stufe evaluiert den Transfer des Gelernten in die Praxis. Wenn Mitarbeitende das Erlernte nicht in ihrem Arbeitsalltag anwenden, kann das Training keine Auswirkungen auf die organisatorischen Ergebnisse (Stufe 4) haben. Ohne eine positive Verhaltensänderung sind keine finalen Ergebnisse zu erwarten. Es ist zu beachten, dass die Bewertung von Verhalten weitaus komplexer, zeitaufwändiger und schwieriger ist als die Evaluierung von Reaktionen und Lernfortschritten (Reio et al., 2017).

Stufe vier misst, inwieweit die angestrebten Ergebnisse durch das Training erreicht werden. Es geht dabei um die tatsächliche Umsetzung der angestrebten Ziele, die durch die Trainings realisiert werden sollen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Auch wird hier der Einfluss des Trainings auf die Organisation erfasst, indem konkrete betriebliche Veränderungen bewertet werden. Dabei legen Organisationen häufig einen quantitativen oder auch monetären Wert auf diese Veränderungen. Trainings, die auf höhere Verkaufszahlen, weniger Arbeitsunfälle, niedrigere Kosten oder höhere Produktionszahlen abzielen, können anhand der Ergebnisse gemessen werden (Reio et al., 2017).

Alliger und Janak (1989) kritisieren an Kirkpatrick's Modell der Trainingsevaluierung, dass die Stufen hierarchisch angeordnet sind und höhere Ebenen als wertvoller und wichtiger eingestuft werden als die unteren. Diese Auffassung führt dazu, dass viele Human Resource Development-Fachkräfte die ersten beiden Ebenen auslassen und sich nur auf die höheren Stufen konzentrieren, nämlich Stufe drei (Verhalten) und Stufe vier (Ergebnisse). Eine Evaluierung, die sich ausschließlich auf diese Stufen beschränkt, kann jedoch zu erheblichen Evaluierungsfehlern führen, da sie falsche Rückschlüsse auf die Effektivität der Trainingsmaßnahmen begünstigt (Reio et al., 2017).

2.3 Forschungsstand

Diversity Management ist zu einem zentralen Thema in der Organisationsforschung geworden, da sich immer mehr Organisationen der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion bewusst werden (Trump & Schübel, 2019). Angesichts der zunehmenden Globalisierung der Geschäftswelt ist es für Organisationen unerlässlich, eine inklusive und diverse Umgebung zu schaffen und zu fördern, um wettbewerbsfähig in der globalen Wirtschaft zu bleiben. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die sich in ihrer Rolle als Teil einer Organisation sicher fühlen, eine gesteigerte Performance, ein höheres Engagement am Arbeitsplatz und eine größere Zufriedenheit in ihrer Position aufweisen (Royall et al., 2022). Auch die gezielte Förderung von Diversity und Inklusion in Organisationen steigert die Innovationskraft und Kreativität der Belegschaft, da unterschiedliche kulturelle, soziale und altersbedingte Hintergründe sowie vielfältige Perspektiven und Erfahrungen zu einer breiteren Palette an Lösungsansätzen und Ideen führen (Bauer & Peters, 2024).

Die Implementierung von Diversity Trainings im Rahmen des Learning & Development ist ein entscheidender Schritt hin zu mehr Vielfalt und Inklusion in Organisationen (Trump & Schübel, 2019). Im Verlauf der letzten Jahre wurden Meta-Analysen zu Diversity Trainings veröffentlicht, die zahlreiche Einzelstudien ausgewertet haben. Die Ergebnisse zeigen, dass Diversity

Trainings im Allgemeinen wirksam sind und positive Auswirkungen erzielen (Trump & Schübel, 2019; Krings & Kaufmann, 2015; Kalinoski et al., 2013). Dabei können Diversity Trainings nach Kirkpatrick's (2016) Modell der Trainingsbewertung auf der kognitiven, affektiven und Fähigkeiten-Ebene gemessen werden. Auf der kognitiven Ebene können Diversity Trainings einen nachhaltigen Wissenszuwachs bei den Teilnehmenden fördern, indem sie das Verständnis für Diversity und Inklusion sowie deren Vorteile für die Organisation verbessern. Diese Auswirkung bleibt langfristig stabil oder nimmt sogar zu, da das Training das Interesse an Diversity-Themen weiter steigern kann und so die Wissensbasis kontinuierlich erweitert (Trump & Schübel, 2019). Des Weiteren zeigen Diversity Trainings auch auf der Verhaltensebene eine Wirkung, wenn auch mit geringerer Intensität. Sie können zu einer Verhaltensentwicklung führen, zum Beispiel wenn Führungspersonen nach der Teilnahme am Training gezielt diversity-orientierte Führung praktizieren. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Teilnehmende nach den Diversity Trainings eine deutlich positivere Einstellung in Bezug auf gesellschaftlich marginalisierte Gruppen entwickelten - diese Auswirkung allerdings mit der Zeit wieder nachließ (Bezrukova et al., 2016; Krings & Kaufmann, 2015).

Insgesamt zeigt die aktuelle Literatur positive Effekte der Diversity Trainings, auch wenn einzelne Studien widersprüchliche Ergebnisse liefern und die Wirkung teilweise nur gering ausfällt (Trump & Schübel, 2019). Zudem wird hier hingewiesen, dass Moderatorvariablen eine entscheidende Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage, „Unter welchen Bedingungen wirkt Diversity Training?“ von besonderer Bedeutung (Krings & Kaufmann, 2015, S. 3). Beispielsweise zeigt die Studie von Sanchez und Medkik (2004), wie unterschiedlich die Teilnahmebedingungen an Diversity Trainings wirken können. Eine freiwillige Teilnahme schafft eine positive Lernumgebung, zieht jedoch meist nur bereits offene Mitarbeitende an. Die obligatorische Teilnahme hingegen erreicht alle Mitarbeitende, kann aber Widerstand und negative Reaktionen hervorrufen, insbesondere wenn die Teilnahme für bestimmte Gruppen verpflichtend ist. Eine Einladung zu einem Diversity Training kann als Strafe interpretiert werden, sich in der Vergangenheit unsensibel verhalten zu haben. Um potenzielle Gegenreaktionen zu vermeiden, sollten vor dem Training die Grundwerte der Teilnehmenden besprochen werden. Zudem ist es relevant, ihnen den Nutzen des Diversity Trainings für ihre Arbeit und die Organisation zu erklären, um ihr Verständnis dafür zu fördern (Krings & Kaufmann, 2015). Außerdem sollte bedacht werden, dass Diversity Trainings lediglich einen Teilbereich des gesamten Diversity Managements darstellen. Für ein umfassendes und nachhaltiges Diversity Management in einer Organisation müssen weitere Maßnahmen integriert werden. Daher ist die Wirkung von Diversity Trainings allein begrenzt, wenn es darum geht, ein inklusives und diverses Arbeitsumfeld zu schaffen (Kalinoski et al., 2013; Royall et al., 2022).

Folglich wäre es interessant zu untersuchen, ob ein Diversity Training auch in der Verpackungsindustrie eines traditionellen österreichischen Unternehmens zu Veränderungen im Bereich des Lernens führt, insbesondere in Bezug auf die drei genannten Faktoren: den affektiven Bereich, den kognitiven Bereich und die Fähigkeiten der Teilnehmenden.

2.4 Hypothesenherleitung

Die Social Identity Theory legt nahe, dass Menschen einen Teil ihrer sozialen Identität aus ihrer Zugehörigkeit zu Gruppen ableiten (Tajfel & Turner, 1986). Diese Vorgehensweise der Gruppenkategorisierung in Ingroups und Outgroups verstärkt Vorurteile und kann zu Diskriminierungen führen, da Personen ihre Ingroup bevorzugen und sich negativ gegenüber Outgroups positionieren (Harwood, 2020). Dieser Mechanismus kann sich auch in Organisationen strukturell manifestieren (Kuknor & Kumar, 2024; Harwood, 2020). Hier können Diversity Trainings ansetzen und dazu beitragen, nicht nur die Gruppenkategorisierung zu verringern, sondern auch stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile zu mindern und mögliche Fehlinformationen im kognitiven Wissen zu korrigieren sowie die Fähigkeiten der Teilnehmenden zu stärken (Krings & Kaufmann, 2015).

Ein diverses Arbeitsumfeld zeichnet sich durch eine Vielfalt an physischen, verhaltensbezogenen, kulturellen und psychologischen Merkmalen innerhalb der Belegschaft aus. Hierbei spielt die Organisation eine zentrale Rolle, indem sie diese Unterschiede aktiv fördert und wertschätzt, um respektvolles und inklusives Miteinander zu gewährleisten (Sander et al., 2024). Die Inklusion umfasst mehr als Behinderung, Diversity oder Gender und zielt darauf ab, durch angepasste Formen der Zusammenarbeit allen Personen eine gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben und an der Gesellschaft zu ermöglichen (Heider-Winter, 2014). Das Augenmerk liegt auf der Gestaltung einer Organisationsstruktur und -kultur, die allen Individuen Zugehörigkeit und Wertschätzung ermöglicht, wodurch jede Identität zum gemeinsamen Ganzen beitragen kann (Sander et al., 2024).

Um die Wirkung von Diversity Trainings zu messen, wird in dieser Forschungsarbeit das Evaluationsmodell von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2016) herangezogen und die Hypothesen aus der zweiten Stufe, dem Lernerfolg, abgeleitet.

In dieser Stufe wird untersucht, wie sich Wissen, Einstellungen (stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile) und Fähigkeiten eines Trainees nach einem Diversity Training verändern, um so die Wirksamkeit dieser Trainings auf die Schaffung einer diversen und inklusiven Arbeitsumgebung in einer Organisation zu messen. Denn Veränderungen auf der zweiten

Stufe des Evaluationsmodells können auch Auswirkungen auf die soziale Dynamik innerhalb von Organisationen haben. Aus einer soziologischen Perspektive wird angenommen, dass durch Diversity Trainings nicht nur individuelles Lernen stattfindet, sondern auch soziale Normen und Machtverhältnisse innerhalb der Organisationen beeinflusst werden (Krings & Kaufmann, 2015; Bezrukova et al., 2012). Die Hypothesen H1, H2 und H3 berücksichtigen somit sowohl den individuellen Lernerfolg als auch die daraus resultierenden strukturellen und sozialen Implikationen, die das Training auf die Organisation und das Zusammenspiel verschiedener Gruppen haben kann (Kalinowski et al., 2013; Bezrukova et al., 2012).

Im Kontext der Lerntheorien lässt sich der Ansatz der Diversity Trainings im Rahmen des Kognitivismus einordnen, insbesondere wenn die Trainings in ihrer „klassischen Form“ durchgeführt werden. Hierbei erfolgt die Bereitstellung von Informationen in den Trainings, die Vermittlung von Wissen und die Anregung von Diskussionen, die auch in den von dieser Forschungsarbeit untersuchten Diversity Trainings Anwendung finden (Stang, 2022).

Hypothese 1:

Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2016) beschreibt, dass Lernprozesse, die durch Trainings wie Diversity Trainings ausgelöst werden, auf mehreren Ebenen wirken. Eine zentrale Annahme dieses Modells ist, dass Diversity Trainings die *persönlichen Einstellungen* (stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile) der Teilnehmenden beeinflussen können. Dies bedeutet, dass durch Diversity Trainings Veränderungen in der Wahrnehmung und Bewertung von Vielfalt in Organisationen erzielt werden können (Krings & Kaufmann, 2015).

Gemäß der Social Identity Theory streben Individuen danach, die eigene soziale Identität positiv abzugrenzen (Brown, 2020). Solche Mechanismen können Vorurteile und stereotype Wahrnehmungen gegenüber bestimmten Personengruppen verstärken, zum Beispiel in Bezug auf Alter, Sexualität oder Geschlecht (Harwood, 2020).

Vor der Durchführung von Diversity Trainings sind in Organisationen häufig Unconscious Bias, Vorurteile und Diskriminierungsfälle zu beobachten (Bezrukova et al., 2012). Diese Phänomene lassen sich häufig auf präferenzbasierte und statistische Diskriminierungen zurückführen, die die Einstellungen von Personen gegenüber Minderheiten beeinflussen (Igarashi & Mugiyama, 2023; Orwat, 2019).

Diversity Trainings setzen genau an diesen Mechanismen an, indem sie auf die Ursachen von präferenzbasierter und statistischer Diskriminierung eingehen und damit die Entstehung von stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen reduzieren können (Krings & Kaufmann, 2015; Orwat, 2019). Die Trainings sollen das Bewusstsein für Vorurteile schärfen und dazu beitragen, dass stereotype Wahrnehmungen hinterfragt werden. Wenn dieses theoretische Argument zutrifft, dann wird erwartet, dass die Teilnehmenden der Diversity Trainings ihre eigenen Vorurteile und stereotype Wahrnehmungen reflektieren und ihr Verhalten gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz anpassen. Auf diese Weise könnte ein inklusiveres und diverseres Arbeitsumfeld geschaffen werden (Krings & Kaufmann, 2015; Bailey et al., 2001).

Hierdurch lässt sich die folgende Hypothese H1 ableiten:

H1: *Die Sensibilisierung für Stereotypen, Vorurteile und Unconscious Bias im Rahmen von Diversity Trainings reduziert stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz.*

Hypothese 2:

Nach dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) wird davon ausgegangen, dass Lernprozesse durch Trainings wie Diversity Trainings das *kognitive Wissen* der Teilnehmenden beeinflussen. Diversity Trainings zielen darauf ab, Wissen über Diversity und Inklusion positiv zu beeinflussen und zu erweitern. Dadurch wird Wissen über verschiedene Formen der Diskriminierung vermittelt und Teilnehmende werden angeregt, eigene Vorurteile und strukturelle Ungleichheiten kritisch zu hinterfragen (Krings & Kaufmann, 2015).

Der dahinterliegende Mechanismus beruht auf kognitiven Lernprozessen, denn laut Lindner-Lohmann et al. (2016) ermöglichen Seminare wie Diversity Trainings die Vermittlung komplexer Wissensstrukturen, grundlegender Informationen und praxisnaher Handlungsanweisungen, um das kognitive Wissen der Teilnehmenden zu einem Thema zu vertiefen. Durch die kognitiven Lernprozesse wird das Verständnis der Teilnehmenden für Diversity und Inklusion vertieft (Krings & Kaufmann, 2015; Kalinoski et al., 2013; Kraiger et al., 1993). Vor diesem theoretischen Hintergrund ergibt sich die Annahme, dass Diversity Trainings das kognitive Wissen der Teilnehmenden in diesem Bereich stärken.

Daraus lässt sich die Hypothese H2 ableiten:

H2: Diversity Trainings haben einen positiven Einfluss auf das kognitive Wissen von Teilnehmenden bezüglich Diversity und Inklusion.

Hypothese 3:

Auf Grundlage des Evaluationsmodells von Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) wird angenommen, dass Lernprozesse nach einem Training, wie beispielsweise einem Diversity Training, die Fähigkeiten der Teilnehmenden beeinflussen. Daher ist zu erwarten, dass Diversity Trainings die Fähigkeiten der Teilnehmenden positiv beeinflussen, die vermittelten Inhalte im Bereich Inklusion und Diversity in der Praxis umzusetzen (Royall et al., 2022; Kalinoski et al., 2013; Kraiger et al., 1993; Kulik & Roberson, 2008; Barker, 2004). Infolgedessen können sie mittelbare Diskriminierungen besser erkennen und ein tieferes Bewusstsein für die Ursachen entwickeln, die zu statistischer und präferenzbasierter Diskriminierung führen (Veit & Arıkan, 2023). Diese Trainings lassen sich der kognitivistischen Lerntheorie zuordnen, da sie Informationen vermitteln, die das Denken, Entscheiden und Problemlösen der Teilnehmenden fördern. Ziel der Diversity Trainings ist es nach dem Drei-Speicher-Modell, das Wissen im Langzeitgedächtnis zu verankern und das implizite Wissen im Hinblick auf Diversity und Inklusion aufzubauen, das die Gewohnheiten und Fertigkeiten der Teilnehmenden prägt (Jadin, 2018). In dieser Arbeit werden unter "Fähigkeiten" verhaltensbezogene und interaktive Kompetenzen verstanden, die sich auf einen reflektierten und respektvollen Umgang mit Vielfalt im beruflichen Alltag beziehen (Franken, 2019; Trump & Schübel, 2019). Darunter zählen beispielsweise eine respektvolle und diskriminierungssensible Kommunikation (Franken, 2019).

Aus diesen theoretischen Erkenntnissen lässt sich die Hypothese H3 ableiten:

H3: Diversity Trainings haben eine positive Auswirkung auf die Fähigkeiten der Teilnehmenden im Kontext von Inklusion und Diversity.

3. Methodik

Das dritte Kapitel dieser Forschungsarbeit gibt einen Überblick über die verwendete Forschungsmethode, das Design des Fragebogens sowie die Auswahl und Charakteristik der Stichprobe. Des Weiteren wird erläutert, wie die erhobenen Daten ausgewertet werden, um die Forschungsfrage dieser Masterthesis zu beantworten und die Hypothesen zu prüfen.

3.1 Forschungsmethode

Diese Forschungsarbeit untersucht, inwiefern Learning & Development Maßnahmen, wie etwa Diversity Trainings, dazu beitragen können, ein inklusiveres und diverseres Arbeitsumfeld in einem österreichischen Konzern der Kartonindustrie zu fördern. Dabei steht die Messung von Wissen, Fähigkeiten, stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen der Belegschaft im Kontext von Diversität und Inklusion im Fokus.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine am experimentellen Design orientierte Vorgangsweise unter Berücksichtigung wesentlicher Einschränkungen gewählt, die sich an relevante Studien im Bereich Diversity und Inklusion, wie beispielsweise „Training for Equality in Organizations“ von Wolgast et al. (2024), orientiert. Aufgrund spezifischer Vorgaben des Konzerns, bei dem die Forschung durchgeführt wurde, konnten jedoch nicht alle Kriterien einer experimentellen Methodik vollständig eingehalten werden. Es handelt sich daher nicht um eine experimentelle Forschung, sondern um einen Ansatz, der sich an den Grundprinzipien der experimentellen Methodik orientiert und diese im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten adaptiert und somit gewisse Einschränkungen mit sich bringt. Diese Vorgehensweise wird im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit entsprechend reflektiert und begründet.

In dieser experimentell angelehnten Forschungsmethode (mit wesentlichen Einschränkungen) wird ein Mixed-Model-Design angewendet, das eine Kombination aus einem Between-Subjects- und einem Within-Subjects-Design darstellt. Dies bedeutet, dass sowohl Unterschiede zwischen der Trainingsgruppe und der Kontrollgruppe untersucht werden als auch Veränderungen innerhalb der Gruppen über die Zeit hinweg analysiert werden (Thiefes, 2022). Zudem wird der kausale Zusammenhang zwischen verschiedenen Variablen untersucht, um zu ermitteln, inwieweit das Diversity Training dazu beiträgt, ein inklusives und diverses Arbeitsumfeld zu schaffen.

Zur Erhebung von Primärdaten wurde eine Online-Umfrage eingesetzt. Außerdem wurde ein deduktiver Ansatz angewendet, der sich im zugrunde liegenden Theorieteil und den daraus

abgeleiteten Hypothesen widerspiegelt. Das Verfahren, bei dem Theorien als Grundlage dienen, um Hypothesen abzuleiten (deduzieren) und diese anschließend durch empirische Untersuchungen zu prüfen, wird als hypothetisch-deduktive Methode beschrieben (Eisend & Kuß, 2023). Die deduktive Methode bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Sie schafft eine logische und kohärente Grundlage für die Forschungsarbeit, da Hypothesen und Vorhersagen präzise und eindeutig formuliert werden können. Zudem erleichtert ein theoriebasierter Ansatz die Diskussion der Ergebnisse und deren Bedeutung für die Theorie, wodurch die wissenschaftliche Qualität der Forschungsarbeit insgesamt deutlich gesteigert wird (Shaw, 2017).

Die Online-Umfrage ist ein beliebtes und weit verbreitetes Instrument in der Forschung. Sie bietet den Vorteil einer zeitsparenden, automatisierten Datenerhebung und ermöglicht gleichzeitig einen unkomplizierten Zugang zu spezifischen Zielgruppen (Wright, 2005). Dieses Messinstrument weist jedoch auch Limitierungen auf, da es von der Verfügbarkeit von Onlinezugängen innerhalb der Zielgruppe abhängt, was die Repräsentativität der Forschungsergebnisse beeinflussen kann. Zudem kann die wahrgenommene Anonymität in Online-Umfragen die Bindung an soziale Normen senken, wodurch die Antworten stärker von persönlichen Motiven geprägt sind und weniger das Verhalten im realen sozialen Kontext widerspiegeln. Dies stellt die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das alltägliche soziale Verhalten potenziell infrage (Wagner-Schelewsky & Hering, 2022). Trotz der Einschränkungen bleibt die Online-Befragung die geeignetste Methodik, um im Rahmen des experimentell angelegten Vorgehens (mit deutlichen Einschränkungen) die angestrebten Forschungsziele zu erreichen.

3.2 Forschungsdesign

Zur Erstellung der Online-Umfrage wurde die Plattform „SoSci Survey“ (<https://www.soscisurvey.de>) verwendet. Der Fragebogen war thematisch klar strukturiert, und alle Teilnehmenden erhielten ihn zweimal zur Beantwortung - jeweils vor und nach dem Experiment. Hierbei wurden ausschließlich geschlossene Fragen mit vordefinierten Antwortoptionen verwendet, um die Datenauswertung zu erleichtern (Porst, 2014). Insgesamt umfasste der Fragebogen 42 geschlossene Fragen, darunter acht Fragen zur Erhebung demografischer Daten.

Der Fragebogen beginnt mit einem kurzen Instruktionstext, der die Teilnehmenden darüber informiert, dass es sich um eine Online-Umfrage handelt, die im Rahmen einer Masterthesis an der Universität Wien zu Forschungszwecken durchgeführt wird. Dabei werden der

Forschungszweck erläutert und der Ablauf des Pilotprojekts erklärt, einschließlich der Information, dass die Umfrage zweimal ausgefüllt werden soll: das erste Mal am 14. November 2024 und das zweite Mal am 10. Dezember 2024. Darüber hinaus enthält der Instruktionstext einen Hinweis auf die geschätzte Bearbeitungszeit von etwa fünf Minuten, wobei besonders darauf geachtet wurde, die Dauer so kurz wie möglich zu halten, um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen (Pötschke, 2009). Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Teilnahme vollständig anonym erfolgt.

Die erste Gruppe von Fragen widmet sich den stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen der Teilnehmenden gegenüber Minderheiten. Anhand von neun geschlossenen Fragen wird untersucht, welche Vorurteile und stereotypen Wahrnehmungen Personen haben, beispielsweise mit der Aussage: „I find that minority workers seem to be less productive on average“. Die Items des Konstrukts wurden aus bereits bestehenden Studien übernommen und an den hier vorliegenden Kontext angepasst. Da sie bereits in vorherigen Studien validiert wurden, ist ihre Eignung zur Messung des Konstrukts gewährleistet. Dieses Konstrukt zielt auf Hypothese H1: *„Die Sensibilisierung für Stereotypen, Vorurteile und Unconscious Bias im Rahmen von Diversity Trainings reduziert stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz.“*

Die zweite Gruppe von Fragen fokussiert sich auf das Wissen der Teilnehmenden in Bezug auf Diversity und Inklusion. Ziel ist es, den Wissensstand vor und nach dem Diversity Training zu messen, um festzustellen, ob das Training zu einem Wissenszuwachs führt. Dafür wurden Fragen verwendet, bei denen die Teilnehmenden ihr Wissen zu spezifischen Begriffen aus dem Bereich Diversity und Inklusion einschätzen sollten, beispielsweise: „At the present time, how would you rate your level of understanding of the following term?“. Als Antwortoptionen wurden unter anderem Begriffe wie „Structural discrimination“, „Unconscious Bias“ und „Internal Dimension“ vorgegeben. Die Einschätzung des Verständnisses erfolgt über eine Likert-Skala. Dieses Konstrukt dient dazu, die Hypothese H2 zu prüfen: *„Diversity Trainings haben einen positiven Einfluss auf das kognitive Wissen von Teilnehmenden bezüglich Diversity und Inklusion“.*

Die dritte Gruppe von Fragen konzentriert sich auf die Überprüfung der Hypothese H3: *„Diversity Trainings haben eine positive Auswirkung auf die Fähigkeiten der Teilnehmenden im Kontext von Inklusion und Diversity“.* Ziel ist es, durch selbstreflektierende Fragen zu ermitteln, wie die Teilnehmenden ihre eigenen Fähigkeiten in Bezug auf Diversity und Inklusion einschätzen. Ein Beispiel für eine eingesetzte Frage lautet: „How often do you engage in the following behaviors?“, mit der Antwortoption „I invest time in analyzing what I do when interacting with those who are different“. Auch hier wurde eine Likert-Skala verwendet, um den

Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, eigenständig einzuschätzen, wie häufig sie sich in solchen Verhaltensweisen wiederfinden.

Der letzte Fragenblock widmet sich der Erhebung demografischer Daten der Teilnehmenden. Dabei wurden Informationen zu Geschlecht, ethnischen Hintergrund, Rolle in der Organisation, Bildungsgrad, Abteilung, Alter, Dauer der Organisationszugehörigkeit sowie zur Teilnahme an früheren Diversity Trainings abgefragt. Da die Teilnehmenden im Rahmen des Experiments in eine Kontrollgruppe und eine Trainingsgruppe eingeteilt wurden, wurde auch die Gruppenzugehörigkeit der jeweiligen Personen erfasst. Besonders hervorzuheben ist, dass in dieser Forschungsarbeit eine doppelte Selbstselektion der Teilnehmenden stattgefunden hat. Zum einen konnten sich die Personen frei entscheiden, ob sie überhaupt am Experiment teilnehmen möchten, zum anderen wählten sie eigenständig, ob sie sich der Experiment- oder der Kontrollgruppe zuordnen. Diese doppelte Selbstselektion beeinflusst die Übertragbarkeit der Ergebnisse erheblich. So könnten sowohl die Stärke als auch die Richtung des beobachteten Trainingseffekts ohne diese Einschränkungen deutlich anders ausfallen. Der durch die Selbstselektion entstandene Pool an Teilnehmenden bringt eine spezifische, nicht repräsentative Handlungsmotivation mit und unterscheidet sich im Handlungsmuster. Folglich kann dies zu einer verzerrt hohen Kooperationsbereitschaft führen, wodurch die Ergebnisse dieser Arbeit in ihrer Validität und Reliabilität eingeschränkt sind (Lenger & Wolf, 2018).

Alle Items (mit Ausnahme der demografischen Fragen) wurden aus bestehenden Studien übernommen, da deren Validität bereits geprüft wurde (siehe Tabelle 1). Für die Online-Umfrage wurde die Likert-Skala als Instrument zur Messung gewählt. Diese mehrstufige Bewertungsskala bildet ein Spektrum von sehr positiver bis zu sehr negativer Meinung zu einer Fragestellung ab. Likert-Skalen dienen insbesondere der Erfassung von Einstellungen, also emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Dispositionen (Greving, 2009). Für sämtliche Items wurde eine 10-stufige Likert-Skala gewählt, da sie durch feinere Nuancierungen mehr nützliche Informationen liefert (Taherdoost, 2019). Zudem kamen in der Online-Umfrage reverse-scored Items zum Einsatz, die als kognitive „Bremsklötze“ dienen, um Verzerrungen wie Zustimmungstendenzen oder Unaufmerksamkeit der Teilnehmenden zu minimieren und die Reliabilität der Skala zu steigern (Ilhan et al., 2024). Ein Beispiel für diese Methode ist die Frage: ‘How strongly do you agree to the following statements?’, wobei ein reverse-scored Item folgendermaßen formuliert wurde: “Compared to most other people, I know less about unconscious bias.”

Vor dem Versand der Online-Umfrage wurden Pilottests durchgeführt, um sowohl die Verständlichkeit der Fragen als auch die technische Funktionalität der Umfrage zu überprüfen.

Für die Testrunde wurde eine kleine Stichprobe (N = 10) eingesetzt. Pilottests sind ein entscheidender Schritt in der Umfrageforschung, da sie die Validität, Reliabilität und Durchführbarkeit eines Fragebogens erheblich verbessern, insbesondere in den Bereichen der Management- und Sozialwissenschaften. Zudem tragen sie dazu bei, eine klare und verständliche Formulierung der Fragen sicherzustellen, um den Erfolg der Untersuchung zu gewährleisten (Wadood et al., 2021).

Tabelle 1: Items der Online-Umfrage

Konstrukt	Item	Quelle
Stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten	I feel that diversity is good for this organization even if it means I will have a supervisor who is a minority.	Montei et al. (1996)
	I would feel just as comfortable with a disabled supervisor as with a non-disabled supervisor.	
	If one of my coworkers were discriminating other people, I would confront that person and let that person know of my disapproval.	
	Minorities in this organization have a greater degree of difficulty getting along with others.	
	I find that minority workers seem to be less productive on average.	
	Some workers in this organization were only hired because they are minorities.	
	I feel that increasing the hiring of minorities can only help this organization.	
	I am against hiring by quotas even when done out of necessity.	
	It doesn't bother me that some preferential hiring goes on because we need more of a mix in this organization.	
Kognitives Wissen	Diversity.	Hulteng (2022)
	Structural discrimination.	
	Unconscious Bias.	

	Internal dimensions (that are legally protected in the workplace).	
	Inclusion.	
	Research indicates that unconscious bias can influence hiring and promotion decisions, often in unintended ways.	
	The difficulty in understanding stereotypes lies in recognizing their influence on initial impressions and judgements.	
	At the present time, how would you rate your level of knowledge on how to address a non-binary person?	
	Understanding the challenges faced by immigrants and minoritized ethnic groups in different regions (e.g., Europe) is important for promoting inclusion in diverse workplaces.	

Kognitives Wissen	Among my circle of friends, I'm one of the "experts" on the topic diversity and inclusion.	Flynn & Goldsmith (1999)
	Compared to most other people, I know less about unconscious bias.	
	I can tell if a workplace practice discriminates based on race, gender, or other identity factors.	
	I think I know enough about inclusive communication to feel confident in using it effectively with colleagues.	
Fähigkeiten	I reflect on how my personal background influences my work attitude and how it may differ from that of others.	
	I invest time in analyzing what I do when interacting with those who are different.	
	I look for ways to learn about people who have different world views to my own.	

	I make efforts to consider the diverse needs of others and balance them with my own.	Turnbull et al. (2011)
	I am aware that the way people engage differs for people from different backgrounds.	
	I show respect for the values and ethics of others, even though they may differ from my own.	
	I treat others as they wish to be treated, knowing this may differ from how I wish to be treated myself.	
	I respect people's differences, rather than treating them all the same.	
	I use language in the workplace that is non-racist, non-sexist, and free of terminology that stereotypes.	
	I raise awareness of the importance of diversity and inclusion whenever I can.	
	I challenge insensitive/inappropriate remarks whenever I hear them.	
	When people in the team are being left out, I make an effort to include them.	
	I handle conflicts in a manner that allows others to be heard and understood.	
	I intervene on behalf of others when I witness unfair treatment taking place in my organization.	
	I expect those who are different to behave the way the majority do.	
	Merging different thinking styles in a team is more of a hindrance than a help.	
	I am frustrated at having to take account of every team member's differences.	
	My actions enable all employees to actualize their full potential.	

	I notice whether marginalized groups are being included.	
--	--	--

3.3 Auswahl und Charakteristik der Stichprobe

Die Forschung wurde in einer großen, international tätigen Organisation mit Hauptsitz in Wien durchgeführt. Für das Experiment wurden zwei Abteilungen am Standort Wien ausgewählt. Um Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Gruppen zu vermeiden, werden die Abteilungen nicht namentlich benannt. Eine der beiden übernimmt überwiegend fachlich-analytische Aufgaben (Abteilung 1), wohingegen die andere stärker auf interne Koordinations- und Unterstützungsprozesse eingebunden ist (Abteilung 2). In der Darstellung und Auswertung der Ergebnisse wird vollständige Anonymität gewährleistet. Die Wahl der Abteilung 2 ergab sich unter anderem aus bestehenden Kontakten, die die Organisation und Rekrutierung von Teilnehmenden erleichterten. Darüber hinaus ist diese Abteilung aufgrund ihrer strukturellen Verankerung innerhalb der Organisation in der Lage, Inhalte und Impulse des Trainings an andere Bereiche und Hierarchieebenen weiterzugeben. Die Abteilung 1 wurde in das Experiment einbezogen, da hier ein hoher Bedarf an interdisziplinärer und kulturell vielfältiger Zusammenarbeit besteht, wodurch die Relevanz von Kompetenzen im Bereich Inklusion und Diversity besonders gefragt ist. Die Kombination dieser beiden Abteilungen ermöglicht es, die Wirksamkeit des Trainings in unterschiedlichen Arbeitskontexten zu untersuchen: einerseits in einem Bereich mit strategisch-kommunikativer Ausrichtung, andererseits in einem Bereich mit technisch-fachlichem Schwerpunkt. Zudem erlauben die Ergebnisse aus diesen Bereichen eine Übertragbarkeit auf andere Abteilungen der Organisation, da sowohl „harte“ als auch „weiche“ Kompetenzen abgedeckt werden.

Zu Beginn wurden beide Abteilungen im Headquarter Wien durch eine Rundmail über die Forschung informiert. In dieser E-Mail wurden sowohl das Forschungsziel als auch der Ablauf des Experiments kurz erläutert. Interessierte Mitarbeitende konnten sich anschließend über eine kurze MS-Forms-Umfrage für die Teilnahme am Experiment registrieren. Insgesamt nahmen 30 Mitarbeitende aus den Abteilungen 1 und 2 an dem Experiment im Rahmen eines Pilotprojekts innerhalb der Organisation teil. Die Teilnehmenden konnten sich freiwillig für eine der beiden Gruppen entscheiden, sodass sich jeweils 15 Personen der Kontrollgruppe und 15 Personen der Trainingsgruppe zuordneten. Aufgrund organisatorischer Rahmenbedingungen wurde den Teilnehmenden die Wahl überlassen, ob sie der Trainingsgruppe oder der Kontrollgruppe angehören möchten. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um eine möglichst

breite Teilnahme am Experiment innerhalb der Organisation zu ermöglichen. Je nach zeitlicher Verfügbarkeit konnten sich die Interessierten entweder für die Kontrollgruppe entscheiden, bei der lediglich die Online-Umfrage ausgefüllt werden musste, oder für die Trainingsgruppe, die zusätzlich am Diversity Training teilnahm.

Diese Art der Gruppenzuordnung stellt jedoch eine zentrale methodische Einschränkung dar und ist bei der Interpretation der Forschungsergebnisse zu berücksichtigen, da es sich hierbei *nicht um ein vollständig randomisiertes experimentelles Forschungsdesign* handelt. Stattdessen *orientiert sich das Vorgehen an einem experimentellen Forschungsdesign unter Berücksichtigung wesentlicher Einschränkungen*, die bewusst einbezogen und reflektiert werden. Dadurch wird hier nicht von wissenschaftlich fundierten Ergebnissen gesprochen, denn die *doppelte Selbstselektion* führte dazu, dass Merkmale der Teilnehmenden sowohl die Entscheidung zur Teilnahme als auch die Gruppenzuordnung beeinflussten, wodurch die Ergebnisse der empirischen Studie nicht realistische Verhaltenssituationen approximieren und somit nur eingeschränkt aussagekräftig sind (Lenger & Wolf, 2018). Daher können auch mögliche Störvariablen nicht kontrolliert werden, was den Anspruch, ein experimentelles Design umzusetzen, deutlich einschränkt. Die Gruppenunterschiede lassen sich daher nicht eindeutig auf die Wirkungsweise des Diversity Trainings zurückführen. Auch wenn mit jeweils 15 Personen pro Gruppe eine robuste Schätzung grundsätzlich möglich wäre, sind die Ergebnisse aufgrund der verzerrten Gruppenzusammensetzung weder hinsichtlich der Effektstärke noch im Hinblick auf die Verallgemeinerbarkeit belastbar und werden im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit kritisch berücksichtigt (Döring, 2023; Stoetzer, 2020; Gültekin-Karakoç & Feldmeier, 2014).

3.4 Data Analysis

Nachdem die Daten aus zwei Umfragerunden (vor und nach dem Diversity Training) gesammelt worden waren, wurden sie in die statistische Software SPSS transferiert für die weitere Analyse dieser Forschungsarbeit. Um die drei Hypothesen zu überprüfen, wurde ein gepaarter t-Test sowie eine lineare Difference-in-Differences-Regression durchgeführt. Der t-Test ist ein statistisches Verfahren, das auf der t-Verteilung basiert und dazu dient zu prüfen, ob zwischen zwei Stichproben ein signifikanter Unterschied besteht. Hierbei wird unter einem gepaarten und ungepaarten t-Test unterschieden. Ein gepaarter t-Test, wie er in dieser Forschungsarbeit eingesetzt wurde, kommt zum Einsatz, wenn die beiden Stichproben in einer Beziehung zueinander stehen. Dies ist der Fall, wenn Vorher-Nachher-Werte desselben Personenkreises im Rahmen des Diversity Trainings analysiert werden (von der Assen, 2019).

Um sicherzustellen, dass die beobachteten Veränderungen bei den Teilnehmenden tatsächlich auf das Training zurückzuführen sind, wurde zusätzlich eine Kontrollgruppe herangezogen. Hierfür wurde eine Difference-in-Differences (DiD) Analyse durchgeführt, bei der die Ergebnisse sowohl in einer Kontrollgruppe (ohne Training) als auch in einer Trainingsgruppe (Teilnehmende des Diversity Trainings) erfasst wurden – jeweils vor und nach der Intervention. Ein signifikanter Unterschied in der Entwicklung der Gruppen über die Zeit hinweg spricht dafür, dass die Intervention einen messbaren Effekt hatte (sofern die methodischen Einschränkungen nicht berücksichtigt werden) (Daw & Hatfield, 2018). Aufgrund der doppelten Selbstselektion und methodischer Einschränkungen in der Umsetzung des Experiments ist eine Interpretation möglicher Trainingseffekte nicht möglich.

4. Empirische Ergebnisse und Analyse

Kapitel vier dieser Forschungsarbeit widmet sich der umfassenden Analyse und Darstellung der erhobenen empirischen Daten. Zu Beginn erfolgt eine deskriptive Darstellung der Stichprobe sowie der zentralen Merkmale des Datensatzes, um ein grundlegendes Verständnis der Datenbasis zu ermöglichen. Im Anschluss werden unter Berücksichtigung der methodischen Limitationen, die Analyseergebnisse vorgestellt und die Hypothesen überprüft. Die in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse sind aufgrund wesentlicher methodischer Einschränkungen nicht als wissenschaftlich fundiert zu bewerten. Dies sollte für alle dargestellten Analysen berücksichtigt werden.

4.1 Deskriptive Statistik

Die folgenden Tabellen 2, 3, 4, 5 und 6 veranschaulichen die demografische Verteilung der Stichprobe in der Umfrage. Die Geschlechterverteilung in der Trainings- und Kontrollgruppe ist nahezu identisch. In beiden Gruppen sind 66,7 % der Teilnehmenden weiblich, während der Anteil männlicher Teilnehmender in der Trainingsgruppe 26,7 % und in der Kontrollgruppe 33,3 % beträgt. Zudem gab in der Trainingsgruppe eine Person (6,7 %) an, ihr Geschlecht nicht offenlegen zu wollen, während in der Kontrollgruppe keine solche Angabe gemacht wurde (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Häufigkeitsverteilung Geschlecht

Geschlecht	Trainingsgruppe		Kontrollgruppe	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Weiblich	10	66.7	10	66.7
Männlich	4	26.7	5	33.33
Möchte lieber nicht sagen	1	6.7	0	0
Total	15	100.0	15	100.0

Tabelle 3 stellt die Verteilung der ethnischen Herkunft dar. In beiden Gruppen dominiert die Kategorie „Weiß/ Kaukasisch“. Weitere Angaben verteilten sich auf Kategorien wie „Naher Osten/Nordafrikanisch“ oder „mehrere ethnische Hintergründe“.

Tabelle 3: Häufigkeitsverteilung ethnische Herkunft

Ethnische Herkunft	Trainingsgruppe		Kontrollgruppe	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Naher Osten / Nordafrika	1	6.7	1	6.7
Asiatisch/ Asiatisch-Amerikanisch	0	0	1	6.7
Weiß/ Kaukasisch	8	53.3	11	73.3
Gemischte/ mehrere ethnische Hintergründe	2	13.3	0	0
Möchte lieber nicht sagen	1	6.7	1	6.7
Andere	3	20.0	1	6.7
Total	15	100.0	15	100.0

Tabelle 4 zeigt die Altersverteilung der Stichprobe. In beiden Gruppen befand sich die Mehrheit der Teilnehmenden in den beiden Altersgruppen „20-29“ sowie „30-39“. Die Altersgruppe „60 oder älter“ ist nur in der Trainingsgruppe mit 13,3 % vertreten, während die Kontrollgruppe in dieser Kategorie keine Teilnehmenden aufweist.

Tabelle 4: Häufigkeitsverteilung Alter

Alter	Trainingsgruppe		Kontrollgruppe	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
20-29	5	33.3	5	33.3
30-39	5	33.3	5	33.3
40-49	1	6.7	1	6.7
50-59	2	13.3	4	26.7
60 oder älter	2	13.3	0	0
Total	15	100.0	15	100.0

Im Folgenden werden die deskriptiven Statistiken für die drei zentralen abhängigen Variablen dieser Untersuchung dargestellt. Diese Variablen bilden die Basis für die Überprüfung der Hypothesen und stehen somit im Zentrum der Beantwortung der Forschungsfrage.

Tabelle 5 zeigt die deskriptiven Statistiken für die Konstrukte stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten (H1), kognitives Wissen (H2) und Fähigkeiten (H3) der Trainingsgruppe vor und nach dem Diversity Training.

Der Mittelwert für stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten lag vor dem Training bei 7,22 und stieg nach dem Training auf 8,24, was auf eine deutliche positive Veränderung hindeutet. Die Standardabweichung erhöhte sich leicht von 0,919 auf 0,992, was auf eine leichte Zunahme in der Variabilität der Antworten hinweist. Die Schiefe wurde stärker negativ (von –0,269 auf –0,696), was darauf schließen lässt, dass nach dem Training mehr Teilnehmende hohe Werte angaben.

Beim kognitiven Wissen der Teilnehmenden zeigte sich ebenfalls eine Verbesserung. Der Mittelwert stieg von 7,16 vor dem Training auf 8,68 nach dem Training. Dies weist auf einen Wissenszuwachs hin. Hierbei sank die Standardabweichung von 0,864 auf 0,585, was darauf schließen lässt, dass die Antworten nach dem Diversity Training weniger streuten. Die Schiefe veränderte sich von 0,351 (rechtsschief) auf –0,280 (linksschief), was bedeutet, dass nach dem Training mehr Personen hohe Werte angaben.

Für das Konstrukt „Fähigkeiten“ stieg der Mittelwert von 7,27 auf 8,48, was darauf hindeutet, dass sich die Teilnehmenden nach dem Training kompetenter fühlten. Die Standardabweichung sank von 1,10 auf 0,77, was auf eine homogenere Verteilung der Selbsteinschätzungen hindeutet. Die Schiefe veränderte sich von –0,173 auf –0,490, was aufzeigt, dass insgesamt mehr Teilnehmende hohe Werte angaben.

Tabelle 5: Deskriptive Statistik der abhängigen Variablen für die Trainingsgruppe

	Zeitpunkt	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness Statistic
Stereotype und Vorurteile	t1	15	5.17	9.00	7.2167	.91926	-.269
	t2	15	5.92	9.75	8.2444	.99227	-.696
Wissen	t1	15	5.86	8.71	7.1571	.86442	.351
	t2	15	7.71	9.36	8.6762	.58583	-.280
Fähigkeiten	t1	15	5.11	9.00	7.2702	1.10183	-.173
	t2	15	7.00	9.58	8.4842	.76638	-.490

Die Tabelle 6 zeigt die deskriptiven Statistiken für die Kontrollgruppe im Hinblick auf die Konstrukte „stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten“, „kognitives Wissen“ und „Fähigkeiten“ vor und nach dem Diversity Training.

Das Konstrukt „stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten“ weist vor dem Training einen Mittelwert von 7,48 auf und steigt nach dem Training leicht auf 7,65, was auf eine minimale Veränderung hindeutet. Die Standardabweichung erhöhte sich von 0,615 auf 0,860, was auf eine stärkere Streuung der Antworten nach dem Training hinweist. Die Schiefe veränderte sich von 0,003 (nahezu symmetrisch) auf –1,167, was darauf hindeutet, dass nach dem Training tendenziell mehr Teilnehmende höhere Werte angaben.

Bezüglich des Wissens lag der Mittelwert vor dem Training bei 7,31 und änderte sich nach dem Training nur leicht auf 7,70. Dies lässt auf einen geringen Wissenszuwachs schließen. Die Standardabweichung erhöhte sich von 0,884 auf 0,972, was darauf hindeutet, dass die Antworten etwas unterschiedlicher ausfielen. Die Schiefe veränderte sich von –0,155 auf –1,392, womit die Verteilung weiterhin linksschief blieb, aber asymmetrischer wurde.

Für das Konstrukt „Fähigkeiten“ lag der Mittelwert vor dem Training bei 7,46 und stieg nach dem Diversity Training auf 7,86, was auf eine leichte positive Entwicklung hindeutet. Die Standardabweichung stieg von 0,786 auf 0,851, was aufzeigt, dass die Antworten etwas mehr streuten. Die Schiefe lag vor dem Training bei –0,568 und änderte sich auf –0,805, was bedeutet, dass weiterhin eher hohe Werte vergeben wurden, die Verteilung dennoch etwas asymmetrischer wurde.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der abhängigen Variablen für die Kontrollgruppe

	Zeitpunkt	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Stereotype und Vorurteile	t1	15	6.58	8.33	7.4778	.61517	.003
	t2	15	5.42	9.00	7.6500	.86039	-1.167
Wissen	t1	15	4.93	8.29	7.3143	.88385	-1.547
	t2	15	5.00	9.00	7.6952	.97171	-1.392
Fähigkeiten	t1	15	6.05	8.68	7.4596	.78582	-.568
	t2	15	6.11	9.00	7.8596	.85161	-.805

4.2 Hypothese 1

H1: *Die Sensibilisierung für Stereotypen, Vorurteile und Unconscious Bias im Rahmen von Diversity Trainings reduziert stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz.*

Um zu überprüfen, ob eine Korrelation zwischen Diversity Training und einer Reduktion von stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz besteht, wurden ein abhängiger t-Test sowie eine lineare Regressionsanalyse im Difference-in-Differences-Design angewendet. Auf einer Skala von 1 (niedrigster Wert) bis 10 (höchster Wert) liegt der Mittelwert in t1 bei 7,10 während in t2 einen Mittelwert von 8,18 erreicht wurde. Die Standardabweichung betrug in t1 0,87 und in t2 1,09. Dies zeigt einen signifikant höheren Wert nach dem Training (Differenz von 1,08), was darauf hindeutet, dass die Teilnehmenden durch das Training dazugelernt haben und ihre stereotypischen Wahrnehmungen sowie Vorurteile gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz reduziert wurden. Nach Cohen (1988) weist der Wert Cohen's d = 1,556 auf einen großen Effekt hin. Des Weiteren weist die Analyse mittels gepaartem t-Test auf einen signifikanten Unterschied hin ($p < 0,001$), der mit der Hypothese konsistent ist. Die Analyse erfolgte mit einem einseitigen Signifikanzniveau von 5% ($\alpha = 0,05$), wobei der ermittelte p-Wert deutlich unter diesem Schwellenwert liegt und die Nullhypothese (H_0) verworfen werden kann (Kuckartz et al., 2013). Eine Übersicht der Ergebnisse bietet Tabelle 7.

Tabelle 7: Ergebnisse gepaarter t-Test H1 - Trainingsgruppe

	MW	StdAbw.	N	p-Wert	t-Wert	Cohen's d
<i>Einstellungen</i> <i>t1</i>	7.10	0.87	15			
<i>Einstellungen</i> <i>t2</i>	8.18	1.09	15			
<i>Differenz</i>	1.08			<0.001	5.378	1.389

*Gepaarter t-Test - *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$. Cohen's d wird zur Angabe der Effektgröße verwendet.*

Zur Überprüfung von Hypothese H1 wurde eine Difference-in-Differences (DiD) Regression durchgeführt (Tabelle 8), um den Effekt des Diversity Trainings auf die Reduktion von stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz zu analysieren. Hierbei wurde die Trainingsgruppe mit der Kontrollgruppe verglichen. Mit einem

Wert von $B = 0,875$ und $p = 0,041$ zeigt der zentrale DiD-Effekt eine positive und signifikante Wirkung des Trainings. Dies belegt, dass die Sensibilisierung für Stereotypen, Vorurteilen und Unconscious Bias durch das Training einen messbaren Einfluss auf die Reduktion dieser Wahrnehmungen und Vorurteile hatte. Unter den Kontrollvariablen zeigt insbesondere die Variable „Geschlecht“ eine signifikante Wirkung mit $B = 0,659$ und $p = 0,005$. Dies deutet darauf hin, dass die Wirkung des Trainings geschlechtsspezifische Unterschiede aufweist. Männlich konnotierte Teilnehmende scheinen eine leicht stärkere Veränderung gezeigt zu haben als weiblich konnotierte Teilnehmende. Für die übrigen Kovariablen wurde kein statistisch signifikanter Effekt festgestellt.

Insgesamt liefern die Ergebnisse des gepaarten t-Tests und der DiD-Regression Evidenz zur Unterstützung der Hypothese H1, da in der Trainingsgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe eine signifikante Reduktion stereotypischer Wahrnehmungen und Vorurteile beobachtet wurde.

Tabelle 8: Ergebnisse DiD Regression - Hypothese 1

	<i>B</i> (Effektgröße)	<i>SE</i> (Standardfehler)	<i>t-Wert</i>	<i>F-Wert</i>	<i>p-Wert</i>
<i>Interaktion (DiD-Effekt)</i>	0.875	0.416	2.101	4.414	0.041
<i>Gruppe</i>	0.145	0.303	0.477	0.228	0.635
<i>Zeitpunkt der Erhebung</i>	0.208	0.294	0.707	0.500	0.483
<i>Geschlecht</i>	0.659	0.224	2.944	8.665	0.005
<i>Ethischer Hintergrund</i>	0.117	0.076	1.539	2.369	0.130
<i>Funktionsebene in der Organisation</i>	0.066	0.076	0.869	0.756	0.389
<i>Bildungsgrad</i>	0.089	0.123	0.720	0.518	0.475
<i>Abteilung</i>	0.212	0.264	0.802	0.644	0.426
<i>Alter</i>	0.064	0.084	0.765	0.585	0.448
<i>Dauer der Organisationszugehörigkeit</i>	0.057	0.111	0.513	0.263	0.610
<i>Vorherige Teilnahme an Diversity-Schulungen</i>	0.024	0.242	0.098	0.010	0.923

4.3 Hypothese 2

H2: *Diversity Trainings haben einen positiven Einfluss auf das kognitive Wissen von Teilnehmenden bezüglich Diversity und Inklusion.*

Zur empirischen Prüfung der Annahmen aus Hypothese 2 wurde ein gepaarter t-Test verwendet (Tabelle 9). Auf einer Skala von 1 (niedrigster Wert) bis 10 (höchster Wert) lag der Mittelwert vor dem Diversity Training (t1) bei 7,16 und nach dem Diversity Training (t2) bei 8,68. Die Standardabweichungen betragen 0,86 in t1 und 0,59 in t2. Hier wird ein signifikanter Anstieg nach dem Training (Differenz von 1,52) ersichtlich, was darauf hinweist, dass die Teilnehmenden ihr Wissen über Diversity und Inklusion messbar erweitert haben. Nach Cohen (1988) entspricht der Effektstärkewert von Cohen's $d = 2,725$ einem sehr großen Effekt. Zudem weist der gepaarte t-Test auf einen statistisch signifikanten Unterschied hin ($p < 0,001$). Die Analyse wurde mit einem einseitigen Signifikanzniveau von 5 % ($\alpha = 0,05$) durchgeführt. Dabei liegt der p-Wert deutlich unter dem Schwellenwert, sodass die Nullhypothese (H_0) verworfen werden kann (Kuckartz et al., 2013).

Tabelle 9: Ergebnisse gepaarter t-Test H2 - Trainingsgruppe

	MW	StdAbw.	N	p-Wert	t-Wert	Cohen's d
Wissen t1	7.16	0.86	15			
Wissen t2	8.68	0.59	15			
Differenz	1.52			<0.001	10.552	2.725

*Gepaarter t-Test - *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$. Cohen's d wird zur Angabe der Effektgröße verwendet.*

Zusätzlich zum gepaarten t-Test wurde eine DiD-Regression durchgeführt (Tabelle 10), um den Effekt des Diversity Trainings auf das kognitive Wissen über Diversity und Inklusion zu analysieren und damit die Hypothese H2 zu überprüfen. Dabei wurde die Trainingsgruppe mit der Kontrollgruppe verglichen. Mit einem Regressionskoeffizienten von $B = 1,138$ ($p < 0,001$) zeigt der DiD-Effekt eine positive und signifikante Wirkung des Trainings. Das bedeutet, dass das Diversity Training einen messbaren Einfluss auf die Erweiterung des Wissens der Teilnehmenden hatte.

Die Analyse der Kontrollvariablen liefert zusätzlich wertvolle Erkenntnisse. So zeigt sich, dass die vorherige Teilnahme an Diversity-Schulungen einen signifikanten Einfluss auf den Wissenszuwachs hat ($B = 0,672$; $p < 0,001$). Darüber hinaus erwies sich die Dauer der

Organisationszugehörigkeit als signifikant ($B = 0,197$; $p < 0,019$) und beeinflusst den Wissenszuwachs. Insbesondere Mitarbeitende mit mehr als zehn Jahren Betriebszugehörigkeit zeigten einen stärkeren Wissenszuwachs als andere Gruppen.

Damit liefern die Ergebnisse des gepaarten t-Tests und der DiD-Regression statistische Evidenz zur Unterstützung der Hypothese H2.

Tabelle 10: Ergebnisse DiD Regression - Hypothese 2

	<i>B</i> (Effektgröße)	<i>SE</i> (Standardfehler)	<i>t-Wert</i>	<i>F-Wert</i>	<i>p-Wert</i>
<i>Interaktion (DiD-Effekt)</i>	1.138	0.302	3.768	14.198	<0.001
<i>Gruppe</i>	7.622e-5	0.220	0.000	0.000	1.000
<i>Zeitpunkt der Erhebung</i>	0.381	0.214	1.784	3.182	0.081
<i>Geschlecht</i>	0.101	0.162	0.624	0.390	0.535
<i>Ethnischer Hintergrund</i>	0.086	0.055	1.554	2.416	0.127
<i>Funktionsebene in der Organisation</i>	0.104	0.055	1.893	3.582	0.064
<i>Bildungsgrad</i>	0.031	0.089	0.344	0.118	0.732
<i>Abteilung</i>	0.826	0.191	4.317	18.637	<0.001
<i>Alter</i>	0.007	0.061	0.107	0.012	0.915
<i>Dauer der Organisationszugehörigkeit</i>	0.197	0.081	2.438	5.944	0.019
<i>Vorherige Teilnahme an Diversity-Schulungen</i>	0.672	0.175	3.834	14.703	<0.001

4.4 Hypothese 3

H3: *Diversity Trainings haben eine positive Auswirkung auf die Fähigkeiten der Teilnehmenden im Kontext von Inklusion und Diversity.*

Um die Hypothese 3 zu prüfen, wurde unter anderem ein gepaarter t-Test durchgeführt (Tabelle 11). Auf einer Skala von 1 (niedrigster Wert) bis 10 (höchster Wert) lag der Mittelwert vor dem Training (t1) bei 7,08, während er nach dem Training (t2) auf 8,21 anstieg. Die Standardabweichung betrug dabei bei 1,01 in t1 und 0,70 in t2. Dies veranschaulicht eine signifikante Verbesserung der Fähigkeiten nach dem Training, mit einer durchschnittlichen Differenz von 1,13. Der Effektstärkewert nach Cohen (1988) beträgt $d = 0,709$, was auf einen

mittleren Effekt hindeutet. Auch der gepaarte t-Test bestätigt die statistische Signifikanz ($p < 0,001$). Die Analyse wurde mit einem einseitigen Signifikanzniveau von 5 % ($\alpha = 0,05$) durchgeführt (Kuckartz et al., 2013). Da der p-Wert deutlich unter diesem Schwellenwert liegt, kann die Nullhypothese (H_0) verworfen werden.

Die Ergebnisse liefern Evidenz im Sinne von Hypothese 3 und deuten darauf hin, dass das Training mit einer signifikanten Verbesserung im Umgang mit Diversity und Inklusion einhergeht.

Tabelle 11: Ergebnisse gepaarter t-Test H3 - Trainingsgruppe

	MW	StdAbw.	N	p-Wert	t-Wert	Cohen's d
<i>Fähigkeiten</i> <i>t1</i>	7.08	1.01	15			
<i>Fähigkeiten</i> <i>t2</i>	8.21	0.70	15			
<i>Differenz</i>	1.13			<0.001	6.154	0.709

*Gepaarter t-Test - *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$. Cohen's d wird zur Angabe der Effektgröße verwendet.*

Ergänzend zum gepaarten t-Test wurde eine Difference-in-Differences (DiD) Regression durchgeführt (Tabelle 12). Dabei wurde die Trainingsgruppe mit der Kontrollgruppe verglichen, um die tatsächlichen Effekte des Trainings herauszuarbeiten. Der berechnete DiD-Effekt von $B = 0,814$ ($p = 0,038$) weist darauf hin, dass das Training die Entwicklung von Fähigkeiten im Kontext von Diversity und Inklusion signifikant gefördert hat. Die Kontrollvariablen zeigten hierbei keine signifikanten Effekte.

Insgesamt liefern die Ergebnisse des gepaarten t-Tests sowie der DiD-Analyse Hinweise im Sinne von Hypothese H3. Die signifikanten Unterschiede zwischen Trainings- und Kontrollgruppe deuten darauf hin, dass sich die Fähigkeiten der Teilnehmenden im Bereich Diversity und Inklusion im Anschluss an das Training messbar verbessert haben.

Tabelle 12: Ergebnisse DiD Regression – Hypothese 3

	<i>B</i> (Effektgröße)	<i>SE</i> (Standardfehler)	<i>t</i> -Wert	<i>F</i> -Wert	<i>p</i> -Wert
<i>Interaktion (DiD-Effekt)</i>	0.814	0.980	2.129	4.534	0.038
<i>Gruppe</i>	0.052	0.278	0.188	0.035	0.851
<i>Zeitpunkt der Erhebung</i>	0.400	0.270	1.480	2.190	0.145
<i>Geschlecht</i>	0.234	0.206	1.137	1.293	0.261
<i>Ethnischer Hintergrund</i>	0.094	0.070	1.348	1.817	0.184
<i>Funktionsebene in der Organisation</i>	0.027	0.070	0.393	0.154	0.696
<i>Bildungsgrad</i>	0.018	0.113	0.160	0.026	0.873
<i>Abteilung</i>	0.746	0.242	3.080	9.484	0.003
<i>Alter</i>	-0.141	0.077	-1.837	3.374	0.072
<i>Dauer der Organisationszugehörigkeit</i>	0.126	0.102	1.227	1.506	0.226
<i>Vorherige Teilnahme an Diversity-Schulungen</i>	0.353	0.222	1.592	2.534	0.118

5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie zusammengefasst und im Hinblick auf die zentrale Forschungsfrage sowie die aufgestellten Hypothesen analysiert und interpretiert. Hierbei stehen insbesondere die praktischen und methodischen Einschränkungen im Fokus, die sich auf die Aussagekraft der Ergebnisse auswirken. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Umsetzung sind die gewonnenen Erkenntnisse nur eingeschränkt generalisierbar und bedürfen einer kritischen Einordnung.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Um die Forschungsfrage *“Welchen Einfluss haben organisationsinterne Learning & Development Maßnahmen auf die Entstehung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung?”* dieser Masterthesis zu beantworten, wurden auf Basis der Theorie drei Hypothesen formuliert und empirisch überprüft. Hierfür kam eine am experimentellen Design orientierte Vorgehensweise unter Berücksichtigung wesentlicher Einschränkungen zum Einsatz, bei der die Daten mithilfe eines gepaarten t-Tests sowie einer linearen Regressionsanalyse im Difference-in-Differences-Design ausgewertet wurden. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob Diversity Trainings messbare Veränderungen in Organisationen bewirken können. Die erste Hypothese untersucht folglich den Einfluss des Trainings auf stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile der Teilnehmenden. Die zweite und dritte Hypothese messen, inwiefern das Training das kognitive Wissen sowie die Fähigkeiten der Teilnehmenden im Bereich Diversity und Inklusion beeinflusst.

In Bezug auf stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz, zeigen die Ergebnisse des gepaarten t-Tests eine statistisch signifikante Veränderung ($p < 0,001$). Die Difference-in-Differences-Regression bestätigt diesen Effekt durch den Vergleich mit der Kontrollgruppe und ergibt einen DiD-Effekt von $B = 0,875$ bei $p=0,041$. Unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen fällt auf, dass geschlechtsspezifische Unterschiede bestehen: Männlich konnotierte Teilnehmende zeigen eine etwas stärkere Veränderung im Vergleich zu anderen Gruppen. Allerdings schränken die methodischen Limitationen, insbesondere die doppelte Selbstselektion der Teilnehmenden, die Aussagekraft der Ergebnisse erheblich ein. Weder die Effektstärke noch die Generalisierbarkeit lassen sich unter diesen Bedingungen wissenschaftlich fundiert interpretieren.

Das Experiment (mit erheblichen methodischen Einschränkungen) dieser Forschungsarbeit zeigt, dass Diversity Trainings das kognitive Wissen der Teilnehmenden beeinflussen. Der abhängige t-Test weist mit einer Signifikanz von $p < 0,001$ auf einen Wissenszuwachs nach dem Training hin. Dieses Ergebnis wird durch die Difference-in-Differences-Regression bestätigt, die einen DiD-Effekt von $B = 1,138$ ($p < 0,001$) aufweist. Die Dauer der Organisationszugehörigkeit spielte hier eine entscheidende Rolle. Denn Mitarbeitende, die seit mehr als zehn Jahren in der Organisation tätig sind, profitieren am stärksten vom Diversity Training. Dennoch ist auch hier zu betonen, dass aufgrund der doppelten Selbstselektion der Teilnehmenden die interne Validität des Designs eingeschränkt ist. Aus diesem Grund können die beobachteten Effekte nicht als wissenschaftlich belastbare Evidenz gewertet werden.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass das Diversity Training in diesem Experiment einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Fähigkeiten der Teilnehmenden im Bereich Diversity und Inklusion hatte. Der abhängige t-Test weist auf eine signifikante Veränderung der Werte zwischen den Messzeitpunkt t1 und t2 ($p < 0,001$) hin. Diese Entwicklung wird auch durch die Difference-in-Differences (DiD)-Regression weiter gestützt. Der Vergleich mit der Kontrollgruppe bestätigt den Effekt mit $B = 0,814$ ($p = 0,038$). Trotz dieser Ergebnisse muss jedoch erneut betont werden, dass die Aussagekraft der Befunde erheblich eingeschränkt ist. Die resultierende Verzerrung der Stichprobe beeinträchtigt die interne Validität des Forschungsdesigns, sodass auch hier keine gültigen Aussagen zur Wirksamkeit der Maßnahme im wissenschaftlich fundierten Sinne getroffen werden können.

Abgesehen von den methodischen Einschränkungen, führt das Diversity Training in allen drei untersuchten Bereichen zu signifikanten Veränderungen und liefert hiermit erste Hinweise auf einen möglichen Beitrag zur Schaffung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung. Der größte messbare Effekt wurde jedoch beim Wissenszuwachs beobachtet, was darauf hindeutet, dass das Training besonders wirksam darin ist, das kognitive Verständnis für Diversity und Inklusion zu fördern. Eine kausale Interpretation der Ergebnisse ist allerdings nur eingeschränkt möglich, da die doppelte Selbstselektion und daher die fehlende Randomisierung dies limitiert. Die hier vorliegenden Ergebnisse sind daher als explorative Befunde zu verstehen, die einer weiteren, wissenschaftlich fundierten Überprüfung bedürfen.

5.2 Interpretation

Die Hypothese 1 untersucht die Beziehung zwischen Diversity Trainings und der Sensibilisierung für Stereotype, Vorurteile und Unconscious Bias. Dabei liegt der Fokus auf den stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen der Teilnehmenden gegenüber Minderheiten am Arbeitsplatz.

Die Ergebnisse des eigens für diese Forschungsarbeit durchgeführten Experiments, mit wesentlichen Einschränkungen, deuten auf einen negativen Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Diversity Trainings und der Ausprägung von Vorurteilen sowie stereotypen Wahrnehmungen hin.

Das bedeutet, dass das Training effektiv dazu beiträgt, diese Einstellungen abzubauen. Die Daten dieser Arbeit bestätigen damit frühere Forschungsergebnisse, die sich mit der Frage befassen, inwiefern Trainings zur Bewusstseinsbildung die Einstellungen von Teilnehmenden im Hinblick auf Menschen mit Behinderungen beeinflussen (Bailey et al., 2001). Mit einem Regressionskoeffizienten von $B = 0,875$ ($p = 0,041$) zeigt sich ein statistisch signifikanter Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable. Somit wird die Hypothese H1 durch diese Ergebnisse gestützt.

Die Kontrollvariablen zeigen, dass männlich konnotierte Teilnehmende eine stärkere Veränderung im Hinblick auf stereotype Wahrnehmungen und Vorurteile erlebt haben als ihre weiblich konnotierten Kolleg*innen. Dieses Ergebnis könnte darauf hinweisen, dass männlich konnotierte Teilnehmende das Diversity Training möglicherweise anders wahrgenommen oder erlebt haben als weibliche Teilnehmende. Ein möglicher Grund dafür könnte in der Art und Weise liegen, wie das Training an sie herangetragen wurde. Ebenso ist denkbar, dass die im Training behandelten Themen für männliche Teilnehmende relevanter sind, was zu einer stärkeren Veränderung in ihrer Wahrnehmung und ihren Vorurteilen geführt hat. Es ist jedoch wichtig zu berücksichtigen, dass diese Ergebnisse nicht als repräsentativ für eine breitere Bevölkerungsgruppe betrachtet werden können, da diese Studie bestimmte wesentliche methodische Einschränkungen aufweist.

Auch in der Untersuchung der einseitig gerichteten Hypothese 2, also ob Diversity Trainings einen Einfluss auf das kognitive Wissen haben, konnte eine statistische Signifikanz von $p < 0,001$ erfasst werden. Auch der Regressionskoeffizient $B = 1,138$ bestätigt dieses Ergebnis, wodurch die Hypothese H2 auch nicht abgelehnt werden kann. Dieses Ergebnis legt nahe, dass zwischen dem Diversity Training (unabhängige Variable) und dem kognitiven Wissen der Teilnehmenden in Bezug auf Diversity und Inklusion (abhängige Variable) eine positive Korrelation besteht. Das unterstützt die existierende Literatur nach Lindner-Lohmann et al. (2016), dass Trainings in Seminarformen, komplexe Wissensstrukturen, grundlegende

Informationen und praxisnahe Handlungsanweisungen vertiefen und somit das kognitive Wissen von Personen positiv beeinflusst. Auch frühere Ergebnisse der Forschung werden hiermit bestätigt, wobei ein Anti-Rassismus-Programm zur Reduzierung von Vorurteilen gegenüber Aboriginal Australians eingeführt wurde und bei den Teilnehmenden zu einem Wissenswachstum führte (Hill & Augoustinos, 2001).

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigte sich, dass Teilnehmende ohne vorherige Diversity Trainingserfahrung den stärksten Wissenszuwachs aufwiesen. Dies kann darauf deuten, dass das Diversity Training insbesondere für Neueinsteiger einen hohen Bildungswert hat. Im Gegensatz dazu könnten Personen, die bereits an einem solchen Training teilgenommen haben, geringeren Wissenszuwachs erzielen, da ihnen viele der behandelten Inhalte bereits vertraut sind. Daraus ergibt sich, dass Diversity Trainings stärker auf unterschiedliche Wissensniveaus zugeschnitten werden sollten. Auch zeigte sich, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit einen signifikanten Einfluss auf den Wissenszuwachs hat. Insbesondere Mitarbeitende mit einer Zugehörigkeit von mehr als zehn Jahren verzeichneten den größten Wissenszuwachs als andere untersuchte Gruppen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass langjährige Mitarbeitende bisher weniger Diversity Trainings absolviert haben und das Training für sie somit viele neue Erkenntnisse hatte. Trotz dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass die Daten lediglich für die vorliegende Stichprobe gelten und nicht auf die Gesamtpopulation übertragbar sind. Darüber hinaus schränken die methodischen Limitationen die Generalisierbarkeit der Ergebnisse weiter ein. Daher sollten die hier vorliegenden Erkenntnisse ebenfalls mit entsprechender Vorsicht interpretiert werden.

Die einseitig gerichtete Hypothese 3 untersuchte die Auswirkung von Diversity Trainings auf die Fähigkeit der Teilnehmenden im Kontext von Inklusion und Diversity zu handeln. Mit einer Signifikanz von $p < 0,001$ und einem Regressionskoeffizienten von $B = 0,814$ kann die Hypothese auf Basis der vorliegenden Daten angenommen werden. Die Analyseergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen damit eine statistische Korrelation zwischen den Fähigkeiten der Teilnehmenden und der Teilnahme an einem Diversity Training. Diese Erkenntnisse bestätigen frühere Forschungsergebnisse, etwa jene von Barker (2004), in der untersucht wurde, ob ein interkulturelles Training Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Fähigkeiten von Schüler*innen hat. Auch hier ist zu beachten, dass die Aussagekraft der Ergebnisse durch die methodischen Einschränkungen der Studie begrenzt ist und keine generalisierbaren Rückschlüsse auf die Gesamtbevölkerung zulassen.

5.3 Limitation

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Limitationen dieser vorliegenden Arbeit gelegt werden, da diese die Validität, Reliabilität sowie die Objektivität der Forschung adressieren (von der Assen, 2019).

Eine zentrale Limitation dieser Forschungsarbeit liegt in der methodischen Umsetzung. Zwar wurde zur Überprüfung der Hypothesen ein experimentelles Design gewählt, jedoch konnte aufgrund organisatorischer Rahmenbedingungen innerhalb der durchführenden Organisation kein echtes Experiment im strengen methodischen Sinne realisiert werden. Die Teilnahme am Experiment sowie die Zuordnung zur Kontroll- oder Trainingsgruppe erfolgten auf freiwilliger Basis und richteten sich nach der zeitlichen Verfügbarkeit der Teilnehmenden. Daher entstand eine doppelte Selbstselektion, die zu systematischen Verzerrungen führt. Vor diesem Hintergrund handelt es sich bei der vorliegenden Forschung um ein an ein experimentelles Design angelehntes Vorgehen mit wesentlichen methodischen Einschränkungen. Besonders die fehlende Randomisierung beeinträchtigt die interne Validität der Studie erheblich. Es ist daher möglich, dass sich die beiden Gruppen bereits von Beginn an systematisch unterscheiden, etwa in Bezug auf ihre Motivation, ihre Einstellung gegenüber Diversity-Themen oder ihre generelle Offenheit für neues Wissen. Damit ist die Aussagekraft der Ergebnisse eingeschränkt. Es lässt sich nicht feststellen, ob die beobachteten Veränderungen in Einstellungen, Wissen und Fähigkeiten tatsächlich durch das Diversity Training verursacht wurden oder auf andere Einflussfaktoren zurückzuführen sind.

Abgesehen davon umfasst die Stichprobe mit insgesamt 30 Teilnehmenden, je 15 pro Gruppe im Experiment, eine relativ kleine Stichprobe. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für die Organisation des Experiments begrenzt Ressourcen zur Verfügung standen und nur ein Diversity Training mit maximal 15 Personen durchgeführt werden konnte. Dennoch ist die Aussagekraft der Ergebnisse selbst auf Ebene der untersuchten Stichprobe eingeschränkt aufgrund der genannten doppelten Selbstselektion der Teilnehmenden. Aus diesem Grund sind die Erkenntnisse dieser Arbeit nicht generalisierbar und lassen sich nicht auf eine breite Population übertragen, sondern beziehen sich ausschließlich auf die untersuchte Stichprobe (Hussy & Bauer, 2023). Zusätzlich besteht eine strukturelle Homogenität der Stichprobe, da ausschließlich White-Collar-Beschäftigte teilgenommen haben. Dies könnte die Ergebnisse zusätzlich beeinflussen und ihre Generalisierbarkeit weiter einschränken (Döring, 2023).

Des Weiteren sollte berücksichtigt werden, dass in dieser Forschungsarbeit nur eine spezifische Form des Trainings untersucht wurde. Angesichts der Vielzahl an

Weiterbildungsmöglichkeiten, von Präsenzseminaren bis hin zu E-Learnings, könnte der Lerneffekt eines Diversity Trainings stark von der eingesetzten Methode und den verwendeten Instrumenten im Bereich Learning & Development abhängen (Peterke, 2021; Wegerich, 2015).

Auch die soziale Erwünschtheit der Teilnehmenden stellt eine bedeutende Einflussgröße dar. Da es sich bei Diversity und Inklusion um gesellschaftlich sensible Themen handelt, ist es möglich, dass die Personen eher sozial akzeptierte Antworten geben, anstatt ihre tatsächlichen Verhaltensweisen oder Einstellungen offenzulegen. Dadurch könnte der tatsächliche Effekt des Trainings überschätzt werden (von der Assen, 2019; Dudek, 2011).

6. Implikationen und zukünftige Forschung

6.1 Implikationen

Diese Masterarbeit untersuchte die zentrale Frage: *“Welchen Einfluss haben organisationsinterne Learning & Development Maßnahmen auf die Entstehung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung?”*. Im Fokus stand dabei ein eigens für diese Untersuchung implementiertes Diversity Training, das in einem österreichischen Unternehmen durchgeführt wurde. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, politischer und rechtlicher Veränderungen gewinnt Diversity Management zunehmend an Bedeutung für alle Organisationen (Peters & Bauer, 2024). Umso relevanter ist es, zu untersuchen, ob die etablierten Formate des Learning & Development wie Diversity Training tatsächlich einen messbaren Beitrag zur Förderung von Inklusion und Vielfalt leisten können. Insbesondere dann, wenn Organisationen bereit sind, in solche Maßnahmen finanziell und strategisch zu investieren.

Daher war es ein zentrales Anliegen dieser Arbeit, die Wirksamkeit des Trainings auf drei Ebenen zu überprüfen: die Veränderung von stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen gegenüber Minderheiten, den Zuwachs an kognitivem Wissen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten im Kontext von Diversity und Inklusion. Die Ergebnisse dieser Stichprobe zeigen, dass das durchgeführte Diversity Training bei den Teilnehmenden signifikante Effekte in allen drei Bereichen erzielt hat. Hiermit liefert die Untersuchung empirische Hinweise darauf, dass Diversity Trainings als Bestandteil von organisationsinterner Learning & Development Maßnahmen wirkungsvoll zur Schaffung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung beitragen können, selbst in einer traditionell geprägten Branche. Wissenschaftlich betrachtet

sind diese genannten Ergebnisse aufgrund der methodischen Einschränkungen nicht belastbar. Die Aussagekraft ist folglich erheblich eingeschränkt und die Daten lassen keine kausalen Schlussfolgerungen zu. Vielmehr können die Ergebnisse als erste empirische Tendenzen verstanden werden, welche auf einen möglichen Zusammenhang hinweisen, dessen tatsächliche Wirkung durch weiterführende, methodisch fundierte Forschung eindeutig belegt werden kann.

Darüber hinaus zeigte die Analyse der Kontrollvariablen deutlich, dass unterschiedliche Personengruppen verschieden stark vom Diversity Training profitieren. Hierbei zeigten männlich konnotierte Personen in bestimmten Bereichen stärker ausgeprägte Veränderungen als weiblich konnotierte Personen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass Organisationen bei der Implementierung von Trainings idealerweise zielgruppenspezifische Anpassungen vornehmen sollten, um den bestmöglichen Effekt aus der Learning & Development-Maßnahme zu erzielen. Dabei ist jedoch erneut zu betonen, dass die Aussagekraft dieses Befunds aufgrund der bestehenden methodischen Einschränkungen nur begrenzt ist.

6.2 Zukünftige Forschung

Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass Learning & Development-Maßnahmen im Kontext von Diversity und Inklusion grundsätzlich wirksam sind (Trump & Schübel, 2019; Krings & Kaufmann, 2015; Kalinoski et al., 2013). Auch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit liefern erste Hinweise in diese Richtung. Für künftige Forschungsvorhaben wäre es jedoch besonders aufschlussreich, die Effektivität von Diversity Trainings branchenübergreifend zu vergleichen und dabei die in dieser Forschungsarbeit aufgezeigten methodischen Einschränkungen gezielt zu berücksichtigen, um belastbare und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu gewinnen.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Langzeiteffekte solcher Diversity-Trainingsmaßnahmen. Es stellt sich die Frage, inwiefern sich stereotype Wahrnehmungen, Vorurteile sowie Wissen und Fähigkeiten auch über einen längeren Zeitraum hinweg verändern und ob die im Training erzielten Effekte nachhaltig bestehen bleiben. Aufgrund des zeitlich begrenzten Rahmens dieser Masterthesis konnte nur eine kurzfristige Veränderung gemessen werden, sodass in diesem Bereich ein deutliches Forschungspotenzial besteht.

Darüber hinaus erscheint ein Vergleich verschiedener Learning & Development Maßnahmen innerhalb des Diversity Managements lohnenswert. Während sich diese Untersuchung auf ein Online-Seminar als kognitive Lernmethode fokussiert hat, existieren zahlreiche weitere

Methoden, wie zum Beispiel digitale Selbstlernplattformen oder klassische Präsenztrainings (Wegerich, 2015; Peterke, 2021). Zukünftige Studien könnten untersuchen, inwieweit sich die Form des Trainings auf dessen Wirkung auswirkt – insbesondere im Hinblick auf Lerntransfer und nachhaltige Lernerfolge.

Nicht zuletzt sollte auch der Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen, wie etwa der Organisationskultur, stärker in den Blick genommen werden. Das hier untersuchte Experiment fand in einem österreichischen Unternehmen mit traditionell geprägter Unternehmenskultur statt. Daher wäre es spannend, weiter zu erforschen, wie Diversity Trainings in unterschiedlichen kulturellen Kontexten und Organisationsformen aufgenommen und verarbeitet werden sowie unter welchen Bedingungen ihr Erfolg behindert oder begünstigt wird.

7. Conclusio

Die vorliegende Masterthesis verfolgte das Ziel, den Einfluss organisationsinterner Learning & Development Maßnahmen, konkret in Form eines Diversity Trainings, auf die Förderung einer inklusiven und diversen Arbeitsumgebung zu untersuchen. Aufbauend auf theoretischen Grundlagen und einem an experimentellen Prinzipien orientierten Forschungsdesign wurden drei Hypothesen zur Wirkung des Diversity Trainings formuliert und empirisch überprüft. Die Ergebnisse deuten auf signifikante Effekte in allen drei aufgestellten Hypothesen hin. Dabei decken sich die Befunde mit bestehenden Forschungsergebnissen und liefern erste Hinweise darauf, dass Diversity Trainings auch in traditionell geprägten Branchen einen positiven Beitrag zur Schaffung von Diversity und Inklusion leisten können.

Wissenschaftlich betrachtet sind diese Ergebnisse jedoch nur mit großer Vorsicht zu interpretieren. Die methodischen Begrenzungen, welche vor allem in der doppelten Selbstselektion der Teilnehmenden liegen, schränkt sowohl die interne Validität als auch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Daher lässt sich eine kausale Aussage über die tatsächliche Effektivität des Diversity Trainings nicht treffen. Die Resultate dieser Forschungsarbeit können daher nicht als wissenschaftlich fundierte Evidenz gewertet werden, sondern vielmehr als explorative Hinweise, die als Ausgangspunkt für weiterführende Forschungsarbeiten dienen können.

Literaturverzeichnis

Alliger, G. M. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.

Alsalamhah, A. & Callinan, C. (2022). The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years (1959-2020). *Industrial and commercial training*, 54(1), 36-63.

Amstutz, N. & Müller, C. (2013). Diversity Management. In Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Aufl., 359-380). Springer.

Anderie, L. (2023). *Games Industry Management* (2. Aufl.). Springer Gabler.

Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757-780.

Bailey, A., Barr, O. & Bunting, B. (2001). Police attitudes toward people with intellectual disability: an evaluation of awareness training. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45(4), 344-350.

Barker, S. A. (2004). Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 215-233.

Bauer, M. & Peters, P. (2024). *Diversity Management*. Kohlhammer.

Becker, G. S. (1957). *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.

Beevers, K. & Rea, A. (2016). *Learning and Development Practice in the Workplace* (3. Aufl.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Bendl, R., Fleischmann, A. & Walenta, C. (2008). Diversity management discourse meets queer theory. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 382-394.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Spell, C. S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207-227.

Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. & Jehn, K. A. (2016). A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227-1274.

Branscombe, N. R., Schmitt, M. T. & Harvey, R. D. (1999). Perceiving Pervasive Discrimination Among African Americans: Implications for Group Identification and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 135-149.

Brassey, J., Christensen, L., van Dam, N. (2019). The essential components of a successful L&D strategy. McKinsey&Company, February 2019, 1-8.

Bräuhöfer, M. & Rieder, P. (2021). Diversity Management in Unternehmen. In Sihn-Weber, A. (Hrsg.) *CSR und Inklusion* (1. Aufl., 63-78). Springer Gabler.

Brown, R. (2020). The social identity approach: Appraising the Tajfellian legacy. *British Journal of Social Psychology*, 59, 5-25.

CIPD (2019). Diversity Management that works: An Evidence-Based Review. CIPD Research Report, October 2019, 1-51.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science* (2. Aufl.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cunningham, I. (2008). The future of learning and development functions: a new era for L&D. *Development and learning in organizations*, 22(6), 5-6.

Daw, J. R. & Hatfield, L. A. (2018). Matching and Regression to the Mean in Difference-in-Differences Analysis. *HSR: Health Service Research*, 53(6), 4138-4156. DOI: 10.1111/1475-6773.12993

Devine, P. G. & Ash, T. L. (2022). Diversity Training Goals, Limitations, and Promise: A Review of the Multidisciplinary Literature. *Annu Rev Psychol.*, 73, 403-429.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus (o.J.). Schutz vor Diskriminierung. <https://www.integrationsbeauftragte.de/ib-de/ich-moechte-mehr-wissen-ueber/schutz-vor-diskriminierung> [Aufgerufen am 15.08.2024].

Domsch, M. E., Ladwig, D. H. & Weber, F. C. (2019). UNCONSCIOUS BIAS – Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben. In Domsch, M. E., Ladwig, D. H., Weber, F. C. (Hrsg.), Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen (1. Aufl., 3-17). Springer Gabler.

Döring, N. (2023). Stichprobenziehung. In Döring, N. (Hrsg.), Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften (6. Aufl., 293-319). Springer.

Dreas, S. A. (2019). Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung. Springer VS.

Dudek, S. M. (2011). Praxisbeispiel Berlin – Stadt der Vielfalt: Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung. In Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik (6. Aufl., 193-198). Gabler.

Eigenbrodt, O. (2024). Lerntheorien. In Engelkenmeier, U., Keller-Loibl, K., Schmid-Ruhe, B. & Stang, R. (Hrsg.), Handbuch Bibliothekspädagogik (1. Aufl., 107-117). Walter de Gruyter GmbH.

Eisend, M. & Kuß, A. (2023). Grundlagen der empirischen Forschung (3. Aufl.). Springer Gabler.

Flynn, L. R., Goldsmith, R. E. (1999). A Short, Reliable Measure of Subjective Knowledge. *Journal of Business Research*, 46(1), 57-66.

Franken, S. (2015). Personal: Diversity Management. Springer Gabler.

Franken, S. (2019). Personal: Diversity Management (2. Aufl.). Springer Gabler.

Franken, R. & Franken, S. (2023). Wissen, Lernen, und Innovation im digitalen Unternehmen (3. Aufl.). Springer Gabler.

Gagne, R. M. (1984). Learning outcomes and their effects: Useful categories of human performance. *American Psychologist*, 39(4), 377-385.

Garavan, T. N., Heneghan, S., O'Brien, F., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Duggan, J., Lannon, R., Sheehan, M. & Grant, K. (2020). L&D professionals in organisations: much ambition, unfilled promise. *European Journal of Training and Development*, 44(1), 1-86.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity for Effective Team Performance*. Society for Human Resource Management.

Greving, B. (2009). Messen und Skalieren von Sachverhalten. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3. Aufl., 65-78). Gabler.

Gültekin-Karakoç, N. & Feldmeier, A. (2014). Analyse quantitativer Daten. In Settinieri, J., Demirkaya, S., Feldmeier, A., Gültekin-Karakoç, N., Riemer, C. (Hrsg.), *Empirische Forschungsmethoden für Deutsch als Fremd- und Zweitsprache. Eine Einführung*, (1. Aufl., 183-211). Schöningh.

Harwood, J. (2020). Social Identity Theory. *The International Encyclopedia of Media Psychology*, 1-7. DOI: 10.1002/9781119011071.iemp0153

Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft*. Springer Gabler.

Helmold, M. (2024). *Erfolgreiche Transformation zum digitalen Champion*. Springer Gabler.

Hill, M. E. & Augoustinos, M. (2001). Stereotype Change and Prejudice Reduction: Short- and Long-term Evaluation of a Cross-cultural Awareness Programme. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11(4), 243-262.

Hulteng, J. (2022). *Analysis Of The Multicultural Awareness, Knowledge, Skills Survey – Healthcare Edition (Dissertation)*. University of North Dakota, Grand Forks.

Hussy, W. & Bauer, J. F. (2023). Quantitative Forschungsansätze. In Schreier, M., Echterhoff, G., Bauer, J. F., Weydmann, N., Hussy, W. (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., 127-176). Springer.

Igarashi, A. & Mugiya, R. (2023). Whose tastes matter? Discrimination against immigrants in the Japanese labour market. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(13), 3365-3388.

Ilhan, M., Güler, N., Tasdelen Teker, G., Ergenekon, Ö. (2024). The effects of reverse items on psychometric properties and respondents' scale scores according to different item reversal strategies. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 11(1), 20-38.

Imhof, M. (2016). *Psychologie für Lehramtsstudierende* (5. Aufl.). Springer.

Jadin, T. (2018). Psychologische Aspekte des Lernens mit digitalen Medien. *Zeitschrift für Psychologie*, 38(5), 368-374.

Kaiser, D. (2023). *Generationsdivers führen: Praxisbuch für junge Führungskräfte*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J. & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1076-1104.

Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Springer.

Kehrer, A. (2019). Unconscious Bias Erlebnis-Workshop - für unbewusste interkulturelle Denkmuster sensibilisieren. In Domsch, M. E., Ladwig, D. H., Weber, F. C. (Hrsg.), *Vorurteile im Arbeitsleben* (S. 225-238). Springer Gabler.

Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Atd Press.

Kogoj, T. (2021). Vielfalt in der Krise. In Sihn-Weber, A. (Hrsg.), *CSR und Inklusion* (S. 55-61), Springer Gabler.

Krähenbühl, S. (2017). Kreativität als Lernstrategie: Die Bedeutung für Lese- und Rechenkompetenzen in der Grundschule. Springer VS.

Kraiger, K., Ford, J. K. & Salas, E. (1993). Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 78(2), 311-328.

Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (2018). Gender und Diversity in Organisationen: Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Springer Gabler.

Krings, F. & Kaufmann, M. C. (2015). Diversity Kompetenz trainieren. In Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 1-10). Springer.

Krisor, S. M. & Köster, G. M. (2015). Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenzen* (S.1-13). Springer. DOI 10.1007/978-3-658-08003-7_68-1

Kuckartz, U., Rädiker, S., Ebert, T. & Schehl, J. (2013). Statistik: Eine verständliche Einführung (2. Aufl.). Springer VS.

Kuknor, S. & Kumar, V. V. R. (2024). Impact of training and development interventions for diversity & inclusion: proposing an organizational schema. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(1), 16-19.

Kulik, C. T. & Roberson, L. (2008). Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education in Academic and Organizational Settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309-331.

Lenger, A. & Wolf, S. (2018). Experimente in der Soziologie?. *Soziale Welt*, 69(1), 64-94.

Liao, S. C. & Hsu, S. Y. (2019). Evaluating a continuing medical education program: New World Kirkpatrick Model Approach. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 8(4), 266-279.

Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., Schirmer, U. (2016). Personalmanagement (3. Aufl.). Springer Gabler.

Maurer, A. (2023). Wirtschaftssoziologie. In Bohn, R., Hirsch-Kreinsen, H., Pfeiffer, S. & Will-Zocholl, M. (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie (3. Aufl., S. 384-387). Nomos.

Montei, M. S., Adams, G. A., Eggers, L. M. (1996). Validity of scores on the Attitudes Toward Diversity Scale (ATDS). *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 293-303.

Mustafa, E. (2013). The ten characteristics of world-class learning and development. *Human Resource Management International Digest*, 21(6), 3-5.

Neilson, W. & Ying, S. (2016). From taste-based to statistical discrimination. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 129 (2016), 116-128.

Nguyen, C. & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386.

Orwat, C. (2019). Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen. Nomos.

Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462-476.

Page-Tickell, R. (2014). *Learning and Development*. Kogan Page Ltd.

Peterke, J. (2021). *Personalentwicklung als Managementfunktion: Praktische Grundlagen und zukunftsfähige Konzepte* (2. Aufl.). Springer Gabler.

Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Springer VS.

Pötschke, M. (2009). Potentiale von Online-Befragungen: Erfahrungen aus der Hochschulforschung. In Jakob, N., Schoen, H. & Zerback, T. (Hrsg.), *Sozialforschung im Internet* (1. Aufl., 75-90). VS Verlag.

Quinton, M. L., Tidmarsh, G., Parry, B., J. & Cumming, J. (2022). A Kirkpatrick Model Process Evaluation of Reactions and Learning from My Strengths Training for Life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 11320.

Raskovic, M. & Takacs-Haynes (2021). (Re)discovering social identity theory: an agenda for multinational enterprise internalization theory. *Multinational Business Review*, 29(2), 145-165.

Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H. & Chang, E. (2017). A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 29(2), 35-53.

Royall, S., McCarthy, V. & Miller, G. J. (2022). Creating an Inclusive Workplace: The Effectiveness of Diversity Training. *Journal of Global Economy, Trade and International Business*, 2(1), 39-55.

Sanchez, J. I. & Medkik, N. (2004). The Effects of Diversity Awareness Training on Differential Treatment. *Group & Organization Management*, 29(4), 517-536.

Sander, G., Keller, N., Hartmann, I., Rudat, L. (2024). Diversity und Inklusion als Führungsaufgabe. In Genkova, P. (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz* (1. Aufl., 727-740).

Scheepers, D. & Ellemers, N. (2023). Theorie der sozialen Identität. In Sassenberg, K. & Vliek, M. L. W. (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Von der Theorie zur Anwendung* (1. Aufl., 141-157). Springer.

Schreiber, S. (2021). Diversitätsorientierte Personalwahl: Eine rekonstruktive Studie zur Personalauswahl von Schulleitungen an der schweizerischen Volksschule unter der Perspektive von Diversität (Dissertation). Budrich Academic Press Opladen.

Schuh, S. C., van Dick, R., Wegge, J. & Haslam, S. A. (2021). In Soziale Identität und Stress. In Ringeisen, T., Genkova, P. & Leong, F. T. L. (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur* (2. Aufl., S. 139-154). Springer.

Shaw, J. D. (2017). Advantages of Starting with Theory. *The Academy of Management Journal*, 60(3), 819-822.

Stang, R. (2022). Lernen als Grundlage. In Kirschbaum, M. & Stang, R. (Hrsg.), *Architektur und Lernwelten* (1. Aufl., 9-20.). Walter de Gruyter.

Stoetzer, M. W. (2020). Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung Band 2. Springer Gabler.

Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; Review of different lengths of rating scale/ attitude scale/ likert scale. *International Journal of Academic Research in Management*, 8(1), 1-12.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G. & Worchel, S. (Hrsg.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (S. 33-48). Brooks/ Cole.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In Worchel, S. & Austin, W. G. (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relation* (S. 7-24). Hall Publishers.

Thiefes, D. (2022). Influencer Branding in der Versicherungswirtschaft. In Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (Hrsg.), *Innovatives Markenmanagement* (S. 3-303). Springer Gabler.

Trump, K. S. & Schübel, U. F. (2019). Im Vorbeigehen für Unconscious Biases sensibilisieren – erfahrungsorientiertes und selbstgesteuertes Lernen mit dem DiversityParcours. In Domsch, M. E., Ladwig, D. H., Weber, F. C. (Hrsg.), *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen* (1. Aufl., 297-320). Springer Gabler.

Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L., Golden, C. J. (2011). The inclusion skills measurement profile: Validating an assessment for identification of skill deficiencies in diversity and inclusion. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 11-24.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organized Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Veit, S. & Arian, Z. (2023). Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt. In Scherr, A., El-Mafaalani, A., Reinhardt, A. C. (Hrsg.), *Handbuch Diskriminierung* (1. Aufl., 1-18). Springer VS.

Von der Assen, C. (2019). *Crash-Kurs Psychologie: Semester 2*. Springer.

Wadood, F., Akbar, F., Ullah, I. (2021). The importance and essential steps of pilot testing in management studies: a quantitative survey results. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 2419-2431.

Wagner-Schelewsky, P. & Hering, L. (2022). Online-Befragung. In Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., 1051-1065). Springer VS.

Wegerich, C. (2015). Strategische Personalentwicklung in der Praxis (3. Aufl.). Springer Gabler.

Wolgast, S. N., Wolgast, M., af Sandeberg, K. A., Wasif, H. & Hoff, E. (2024). Psychological Flexibility and Compassion Training for Equality in Organizations: A Randomized Controlled Trial of a Diversity and Inclusion Intervention. *Mindfulness*, 15(11), 2875-2887.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3).<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>

Yadav, S. & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901-929.