

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Diplom-Kaufmann

Diversity Management

aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen

eingereicht bei Professor Dr. Krell

von cand. rer. pol. Alexander von Dippel

Berlin, 15. Juli 2005

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Vorstellung des Konzepts.....	3
2.1	„diversity“	3
2.2	Diversity Management.....	5
2.3	Begründungen für Diversity Management	9
2.3.1	Diversity Management als ökonomisch vorteilhaft.....	9
2.3.2	Diversity Management als rechtlich geboten.....	13
3.	Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften: zum Stand der Forschung.....	16
4.	Diversity Management in Verwaltungen	20
4.1	Vorreiter USA – Konzeptentwicklung und Verbreitung	21
4.2	Verwaltungen in Deutschland aus Diversity-Management-Sicht.....	22
4.3	Umsetzung in der Praxis	26
4.3.1	Ansätze in deutschen Verwaltungen.....	26
4.3.2	Ansätze in Berliner Verwaltungen.....	28
5.	Empirische Untersuchung	29
5.1	Untersuchungsdesign.....	29
5.1.1	Methodik.....	29
5.1.2	Stichprobe.....	31
5.1.3	Interview-Leitfaden	32
5.2	Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	33
5.2.1	Diversity-Merkmale.....	33
5.2.1.1	Detaillierte Darstellung.....	33
5.2.1.2	Zusammenfassende Diskussion	42
5.2.2	Leitbild Multikulturelle Organisation	44
5.2.2.1	Detaillierte Darstellung.....	44
5.2.2.2	Zusammenfassende Diskussion	48
5.2.3	Begründungen für Diversity Management.....	50
5.2.3.1	Detaillierte Darstellung.....	50
5.2.3.2	Zusammenfassende Diskussion	56
6.	Zusammenfassung	57
7.	Ausblick	60
	Literaturverzeichnis.....	61

1. Einleitung

Managing Diversity (MD), im Deutschen auch Diversity Management und gelegentlich Diversitätsmanagement genannt, ist ein gleichstellungspolitisches Konzept, das als Spielart individualisierender Personalpolitik darauf abzielt, Vielfalt richtig zu managen. Es stammt aus den USA und wird dort in Unternehmen der Privatwirtschaft wie auch in Verwaltungen eingesetzt.

Die Töchter US-amerikanischer Mutterkonzerne sowie mit US-amerikanischen Unternehmen fusionierte deutsche Großkonzerne haben das Konzept nach Deutschland gebracht (vgl. Rühl 2004, S. 71). Insofern verwundert es wenig, dass es hierzulande zuerst im Bereich der Privatwirtschaft implementiert wurde. In öffentlichen Verwaltungen hingegen wird es derzeit bestenfalls in Teilbereichen umgesetzt (vgl. Pagels 2004, S. 3). Doch auch nicht von den USA abhängige Unternehmen haben inzwischen selbständig Diversity-Management-Programme initiiert – mit Begründungen (vgl. 2.3), die allgemein auch auf Verwaltungen anwendbar sind.

Nicht nur Grund sondern auch Anlass für Verwaltungen, sich mit dem Konzept zu beschäftigen, stellen z.B. Antidiskriminierungsrichtlinien der EU dar. So wurde im Rahmen eines EU-Aktionsprogramms zur Umsetzung dieser Richtlinien für die Jahre 2003 und 2004 ein Diversity-Modellprojekt in Berliner Verwaltungen initiiert – mit Trainingseinheiten, ursprünglich geplant für Führungskräfte zweier Berliner Senatsverwaltungen. Doch sowohl an der Bedarfsanalyse für die Trainings wie auch an diesen selbst nahmen nur wenige ReferatsleiterInnen teil; Zuständigkeiten wurden in der Verwaltungshierarchie nach unten delegiert (vgl. Nachtwey 2003).

Dass Führungskräfte bei derlei Maßnahmen kaum erreicht werden konnten, könnte sich als problematisch erweisen, denn sie spielen für eine erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen eine Schlüsselrolle: „An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!“ ist z.B. ein Projektbericht von Tondorf/Krell (1999) betitelt. Im Zusammenhang mit „Diversity Mainstreaming“ stellt Stuber (2004, S. 157) die Bedeutung eines Ansatzens auf der Ebene der Führungskräfte, der „Top-Down-Strategie“, heraus: „Sie stellt den Bezug zum Kerngeschäft sicher, bietet Vorbilder und

unterstreicht den klaren Willen und die feste Überzeugung der Organisation, neue Wege zu gehen.“ Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte die Realitätskonstruktion in Interaktionen besser beeinflussen können als Untergebene, weil sie mehr Macht und Ansehen genießen und ihren Interpretationen der sozialen Realität damit mehr Gewicht beigemessen wird (vgl. Sepehri 2002, S. 57). Aufgrund dieser Schlüsselrolle ist es für eine erfolgreiche Einführung von MD in Verwaltungen also notwendig, die Unterstützung der oberen EntscheidungsträgerInnen zu gewinnen.

Dazu ist es hilfreich, erst einmal festzustellen, wie sich MD aus der Sicht von Führungskräften darstellt. Dies möchte ich in Hinblick auf Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen untersuchen.

Dabei sind drei Fragen von besonderem Interesse:

1. Welche **Merkmale von Vielfalt** halten Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen in Bezug auf ihren Arbeitsbereich für beachtenswert und wie begründen sie ihre Einschätzung?
2. Wie erstrebenswert und realisierbar stellt sich den Führungskräften das **Leitbild** einer multikulturellen Organisation dar?
3. Welche **Begründungen** taugen aus Sicht der Führungskräfte zur Einführung des Konzepts MD in ihrer Verwaltung?

Diesen Fragen möchte ich im Rahmen meiner empirischen Arbeit nachgehen. Ich möchte mich dabei aus oben genannten Gründen auf die Hierarchieebene beschränken, für die ursprünglich das oben erwähnte Modellprojekt geplant war, die von ihm aber nicht richtig erfasst wurden: Abteilungs- und ReferatsleiterInnen in Berliner Senatsverwaltungen. Dazu wurden zehn dieser Führungskräfte aus vier ausgewählten Berliner Senatsverwaltungen mit halbstandardisierten leitfadengestützten Interviews als ExpertInnen befragt.

Ausgehen möchte ich vom Stand der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion zu MD, welche später mit den empirischen Befunden kontrastiert werden soll. Im folgenden Kapitel (2.) führe ich in das Konzept ein, wofür ich erst „diversity“ (2.1), dann „Diversity Management“ (2.2) und schließlich die in der Wissenschaft dafür vorgetragenen Begründungen (2.3) vorstelle. Anschließend gebe ich einen Überblick

über den Stand der Forschung zu MD aus der Sicht von Führungskräften (3.). Anschließend gehe ich auf Diversity Management in Verwaltungen ein (4.). Nach einem Blick auf US-amerikanische Verwaltungen (4.1) betrachte ich die Besonderheiten deutscher Verwaltungen und ihre Bedeutung für MD (4.2) und stelle erste Ansätze praktischer Umsetzung dar (4.3). In der anschließenden empirischen Untersuchung (5.) werden nach einer Vorstellung des Untersuchungsdesigns (5.1) die Untersuchungsergebnisse dargestellt und unter Bezugnahme auf die Literatur diskutiert (5.2). Ich ende mit einem Fazit und Ausblick (6.).

2. Vorstellung des Konzepts

MD bedeutet, Vielfalt („diversity“) richtig zu managen. Im Folgenden werde ich erläutern, was in diesem Zusammenhang unter „diversity“ und dessen richtigen Managen verstanden wird, welche Ziele damit verfolgt werden und welche Begründungen dafür sprechen, dieses Konzept in Organisationen einzuführen. Auf den hier zu entwickelnden konzeptuellen Grundlagen basiert (zugleich) der zur empirischen Erhebung erstellte Interviewleitfaden (vgl. Abschnitt 5.1.3).

2.1 „diversity“

„diversity“ bedeutet Vielfalt. Im Zusammenhang mit MD bezieht sich diese Vielfalt auf die Mischung von Merkmalen der Mitglieder einer Organisation¹. Diese Mischung ist komplex und erneuert sich ständig (vgl. Thomas 2001, S. 27). Welche Merkmale dabei als relevant erachtet werden, hängt daher von der spezifischen Situation in der

¹ Diese Sichtweise auf Vielfalt ergibt sich aus einer personalpolitischen Perspektive, die in dieser Arbeit im Vordergrund steht. Im Personalbereich ist auch das „fachliche Zentrum“ (Wagner 2004, S. 6) von MD anzusetzen. Wagner (vgl. ebd., S. 7) weist jedoch darauf hin, dass im organisationalen Zusammenhang noch weitere Perspektiven auf Vielfalt existieren, aus denen sich ein anderes Verständnis von „diversity“ ergibt: So würde z.B. bei einer Betrachtung von Produkt- und Geschäftsfeldern die Vielfalt von Produkten, Services, Klienten und Märkten im Mittelpunkt stehen. Beim Marketing-Argument (vgl. Abschnitt 2.3.1) wird dieser Blick auf Vielfalt wieder aufgegriffen und mit einer personalen Sichtweise verknüpft.

betrachteten Organisation ab: Neben „klassischen“ Merkmalen wie ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht oder Alter kommen kontextabhängig weitere in Betracht.²

Loden und Rosener (vgl. 1991) haben versucht, den Begriff „diversity“ über die Aufzählung von Kriterien hinaus allgemein zu definieren:

„From an objective Point of view, it is this vast array of physical and cultural differences that constitute the spectrum of human diversity. From the subjective point of view, diversity is otherness or those human qualities that are different from our own and outside the groups to which we belong, yet present in individuals and groups” (ebd., S. 18; Hervorhebung im Original).

Thomas geht in seiner Begriffsbestimmung darüber hinaus:

„Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities” (Thomas 1996, S. 5; Hervorhebung im Original).

Diese beiden Definitionen stehen stellvertretend für zwei grundsätzlich verschiedene Sichtweisen des Begriffs- und Konzeptverständnisses von Vielfalt – ein einheitliches Verständnis existiert nicht.

Während die erste Definition vornehmlich auf die Unterschiede zwischen Individuen, auf deren Anderssein abzielt, finden sich in der zweiten außer Unterschieden auch Gemeinsamkeiten.

Das Verständnis von **Vielfalt als Summe der Unterschiede** birgt ein Risiko, wenn nicht Individuen, sondern Gruppen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Es besteht dann die Gefahr, dass Stereotype über diese Gruppen in Form von Identitäts-, Eigenschafts- und Verhaltenszuschreibungen auf Einzelpersonen dieser Gruppen übertragen werden und damit ausgeblendet wird, dass auch innerhalb von Gruppen Unterschiede existieren (vgl. Krell 2004a, S. 42).

Die in der zweiten Variante hinzukommende Betrachtung von **Gemeinsamkeiten** kann einer solchen Stereotypisierung entgegenwirken, da damit ein striktes „Schubladendenken“ aufgebrochen werden kann: Zunächst impliziert diese Betrachtung, dass Individuen nicht nur einer, sondern mehreren Merkmalsgruppen

² Besondere, im Verwaltungskontext als relevant vermutete Merkmale wurden deshalb in die empirische Untersuchung einbezogen (vgl. dazu Abschnitt 5.1.3).

angehören. So lässt sich z.B. jeder Person nicht nur ein Geschlecht³, sondern auch ein Alter zuordnen. Zwei Individuen können sich in einem Merkmal gleichen, in einem anderen nicht, z.B. können Personen verschiedenen Geschlechts einer Altersgruppe angehören. Doch auch Personen mit gleichen gruppenbezogenen Merkmalskonstellationen (z.B. jüngere indische Programmierer) können sehr wohl individuelle Unterschiede, z.B. in Bezug auf Werte aufweisen, währenddessen Angehörige unterschiedlicher Gruppen die gleichen Werte teilen können. In Bezug auf Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen gibt es also Unterschiede innerhalb der Gruppen sowie Gemeinsamkeiten zwischen den Gruppen (vgl. ebd. sowie Thomas 2001, S. 40).

Beiden Definitionen ist gemein, dass sich aus ihnen nahezu unendlich viele Merkmale ableiten lassen können. In der Praxis werden jedoch meist nur wenige Merkmale berücksichtigt: Geschlecht, Ethnizität/Nationalität/Migrationshintergrund, Generationen und Behinderung sind die gängigsten Merkmale (vgl. Krell 2004a, S. 43). Das in der Literatur häufig genannte Merkmal sexuelle Orientierung hingegen wird nur sehr selten berücksichtigt (vgl. Krell 2004a, S. 43).

2.2 Diversity Management

Bei dem Gebrauch des Wortes „diversity“ mit kleinem „d“ wurde auf eine Unterscheidung aus dem Englischen Bezug genommen (vgl. dazu Stuber 2003, S. 234): Während „diversity“ sich auf das Phänomen „Vielfalt der Menschen in einer Organisation“ bezieht, entspricht „Diversity“ mit großem „D“ einem ganz bestimmten Konzept: dem des **Diversity Management**.

MD bedeutet, das Phänomen „diversity“ so zu managen, dass Bedingungen geschaffen werden, unter denen **alle** Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

³ Dabei beschränkt sich die Auswahl nicht zwangsläufig auf dichotome Ausprägungen wie z.B. Mann/Frau. Butler (vgl. 1991, S. 28f.) weist im Zusammenhang mit Identitäten darauf hin, dass ein Merkmal „Geschlecht“ als gesellschaftlich konstruiert begriffen werden sollte und daher kontextabhängig unterschiedliche Bedeutungen („shifting identities“) annimmt. Das Zuordnen von Merkmalen ist also lediglich als grob vereinfachende „Managementkrücke“ zu verstehen, die immerhin einen Ansatzpunkt für Handlungen bietet, der Komplexität aber nicht unbedingt gerecht wird.

uneingeschränkt entwickeln und entfalten können und wollen und unter denen niemand aufgrund bestimmter Merkmale ausgeschlossen oder diskriminiert wird (vgl. Thomas 1991).

Der besondere Akzent auf „alle Beschäftigten“ ist insofern grundlegend, als davon ausgegangen wird, dass es in traditionellen Organisationen zwar Vielfalt gibt, diese aber durch „Dynamiken der Assimilation“ (Loden/Rosener 1991, S. 36ff.) unterdrückt wird. Solche manifestieren sich vor allem durch die Existenz einer „dominanten Gruppe“ bzw. eines „homogenen Ideals“ (ebd.), die in Deutschland mit dem Konstrukt des Norm(al)arbeitnehmers vergleichbar ist (vgl. Krell 2004a, S. 44). Die dominante Gruppe, die in der Regel aus weißen, heterosexuellen Männern mittleren Alters ohne Behinderungen besteht, hat die Mehrzahl aller Organisationen⁴ geschaffen, besetzt darin die Schlüsselpositionen und hat deren Organisationskulturen mit ihren eigenen Regeln, Werten und Normen versehen, die auf Anpassung oder bestenfalls die Akzeptanz von Vielfalt gerichtet sind (vgl. Loden/Rosener 1991, S. 36ff.). Daher wird auch von einer „monolithischen“ (Cox 1993, S. 225) oder „monokulturellen“ (Krell 1996) Organisation gesprochen.

In einer solchen erscheint Vielfalt als etwas Bedrohliches; der Druck auf die Gruppenmitglieder, die nicht dem homogenen Ideal entsprechen, erhält durch die organisationalen Praktiken einen konstanten und dauerhaften Charakter (vgl. Loden/Rosener 1991, S. 45). Die nicht gewürdigte Vielfalt führt nicht nur zu einem Konformitätsdruck, dem selbst bei Anpassung schwerlich entsprochen werden kann – so werden z.B. Frauen, die sich einen als männlich geltenden Führungsstil zulegen, oft als „unfeminin“ abgestempelt (vgl. ebd.). Sie führt auch dazu, dass aus Unsicherheit oft der Kontakt zu als andersartig Wahrgenommenen unterbleibt und diese dadurch keinen Zugang zu wichtigen Informationskanälen erhalten (vgl. ebd., S. 47). Auch verstärkt kulturelle Isolation Stereotype und Vorurteile, die die „anderen“ abwerten und als „defizitär“ definieren, was häufig verbunden wird mit der Unterstellung, an Missständen schuld zu sein (vgl. ebd., S. 46). Dieser zugeschriebene „mindere Wert“

⁴ Loden und Rosener beziehen sich hierbei auf amerikanische Industrieunternehmen. Der Sachverhalt lässt sich aber auch auf Organisationen im patriarchalisch geprägten deutschen Raum übertragen.

schlägt sich ganz konkret darin nieder, dass Angehörigen dominierter Gruppen eher Tätigkeiten in unteren Hierarchieebenen zugewiesen und sie schlechter bezahlt werden, verbunden mit schlechteren Aufstiegschancen (vgl. ebd.). Stereotype führen auch dazu, dass eine davon abweichende Tätigkeit „Rollenkonfusion“ erzeugt (vgl. ebd.), z.B. wenn sich eine als „Sekretärin“ apostrophierte Frau in Wirklichkeit in einer Führungsposition befindet. Insgesamt resultiert aus solchen Dynamiken der Assimilation, dass Beschäftigte, die nicht der dominanten Gruppe angehören, in der Entwicklung und Entfaltung ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gehemmt werden (vgl. Krell 2004a S. 44).

Der Anspruch von MD ist jedoch, nicht nur die dominante Gruppe, sondern alle Beschäftigten wertzuschätzen. Der Ansatzpunkt liegt dabei nicht primär bei den vermeintlich defizitären Individuen, sondern bei der vorherrschenden Organisationskultur mit dem ihr jeweils eingeschriebenen Normalitätskonstrukt und den damit zusammenhängenden Benachteiligungsmustern (vgl. Döge 2004, S. 13). Insofern ist MD darauf gerichtet, die Bedingungen einer monokulturellen Organisation dahingehend zu verändern, dass sie allen Beschäftigten gerecht werden. Eine Organisation, in der dieses Ziel erreicht ist, nennt Cox (1993, S. 229) eine „multikulturelle Organisation“. Diese weist folgende Charakteristika auf (vgl. ebd.), welche ich in Anlehnung an Cox (1993) kurz erläutere:

1. Eine Kultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt

Vielfalt wird nicht unterdrückt, ignoriert oder nur toleriert. Personen in der Organisation haben hingegen Einstellungen, Normen und Werte entwickelt, die auf eine Wertschätzung und eine aktive Einbeziehung von Vielfalt abzielen.

2. Pluralismus

Der Akkulturationsprozess vollzieht sich nicht unilateral, d.h. dominierte Gruppen unterwerfen sich nicht dem homogenen Ideal in dem Sinne, dass sie ihre eigenen Kulturen vollständig aufgeben und sich diesem assimilieren. Vielmehr wird eine Organisationskultur geschaffen, deren Werte und Normen von allen Organisationsmitgliedern beeinflusst werden.

3. Vollständige strukturelle Integration

Alle Beschäftigtengruppen sind in den verschiedenen Positionen und Hierarchieebenen auch wirklich repräsentiert; eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit oder -identität begünstigt nicht bestimmte Positionen, Karrieremöglichkeiten oder einen bestimmten Status.

4. Vollständige Integration in informelle Netzwerke

Auch Mitglieder nicht-dominanter Gruppen sind in Aktivitäten eingebunden, die außerhalb der geregelten Arbeitstätigkeiten bzw. -zeiten stattfinden und die bedeutsam für eine erleichterte Kommunikation sein und zu verbesserten Aufstiegschancen führen können. Der Zugang zu informellen Netzwerken wird nicht durch Gruppendifferenzierende Zugangsbarrieren versperrt.

5. Vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken

Mögliche, in Management-Systemen integrierte und oft versteckte Präferenzen und Diskriminierungen sowie Begünstigungen von Vorurteilen sind aufgedeckt und eliminiert worden. Jene sorgen sonst für ein „institutional bias“, das in den verschiedensten organisationalen Praktiken wirksam sein kann und deshalb so subtil ist, weil es häufig in traditionellen, unhinterfragten Standard-Prozeduren anzutreffen ist.

6. Minimale Intergruppenkonflikte durch ein pro-aktives MD

Möglichen Konflikten, Spannungen und Machtkämpfen zwischen verschiedenen Identitätsgruppen, die z.B. durch Sprachbarrieren, kulturelle Unterschiede oder Ressentiments zustande kommen, wird durch eine besondere Aufmerksamkeit des Managements mit speziellen Maßnahmen, z.B. Trainings, so entgegengewirkt, dass sie auf ein minimales Niveau reduziert werden.

2.3 Begründungen für Diversity Management

2.3.1 Diversity Management als ökonomisch vorteilhaft

In der Diskussion, warum es vorteilhaft sei, MD in Organisationen einzuführen, werden ökonomisch gestützte Begründungen als am wichtigsten angesehen (vgl. Krell 2004b, S. 373). In Bezug auf Unternehmen der Privatwirtschaft verspricht eine Einführung von MD vor allem Wettbewerbsvorteile. Aber auch für andere Arten von Organisationen wie Verwaltungen kann argumentiert werden, dass MD ökonomische Vorteile verschafft (vgl. Krell 2004a, S. 45).

In der Darstellung der Argumente lehne ich mich vornehmlich an Cox/Blake (1991) und an Krell an, die diese Argumente auf deutsche Verhältnisse (Krell 2004a, S. 45ff.) und auch auf den öffentlichen Dienst (zusammen mit Mückenberger und Tondorf, 2004, S. 82f.) bzw. dessen Modernisierung (Krell 1999) übertragen hat⁵.

1. Das Kostenargument:

Das Kostenargument besagt, dass in einer Organisation, in der Vielfalt herrscht, in der diese aber nicht oder schlecht gemanagt wird, Kosten durch Diskriminierung und eine mangelhafte Integration derer entstehen, die nicht zur dominanten Gruppe gehören.

Während die Kosten, die ein verlorener Rechtsstreit aufgrund eindeutiger Diskriminierung mit sich bringt (vgl. z.B. Steppan 1999, S. S. 29), relativ offensichtlich sind, ist Demotivation, z.B. durch Frustration über einfachere Aufstiegschancen der dominanten Gruppe (vgl. Cox/Blake 1991, S. 46) oder durch Mobbing, ein weniger offensichtlicher Faktor. Damit gehen oft mehr Fehlzeiten einher⁶. In der Vielfalt des Personals steckt zudem ein großes Potential für die Leistungserstellung, der durch den

⁵ Dabei wird berücksichtigt, dass die Übertragung auf den öffentlichen Dienst im Kontext von Gender Mainstreaming vorgenommen wurde. Da sich die Konzepte stark ähneln (zu einem Konzeptvergleich mit Gender Mainstreaming vgl. Krell 2004b) und die Argumente ihren Ursprung in MD haben, lassen sich die Argumente auch auf MD zurück übertragen. Die Argumente wurden von mir ergänzt.

⁶ So zeigt für den öffentlichen Dienst eine Studie der Bertelsmann-Stiftung, dass dort die Krankenquote umso höher ist, je niedriger die Zufriedenheit mit der Gleichbehandlung durch die direkten Vorgesetzten ist (vgl. Bertelsmann Stiftung 1998, zit. n. Krell 1999, S. 90).

Zwang zur Anpassung aber nicht zur Geltung kommt (vgl. Thomas 1991, S. 8f.). Es wird davon ausgegangen, dass die Kosten in dem Maße zunehmen, in dem die Beschäftigten vielfältiger werden, sie jedoch bei sorgfältigem MD gesenkt werden können (vgl. Cox/Blake 1991, S. 46ff.).

2. Das Beschäftigtenstruktur-Argument

Das Beschäftigtenstruktur-Argument trägt der Entwicklung Rechnung, dass der Anteil der dominanten Gruppe an der Erwerbsbevölkerung rückläufig ist und z.B. mehr Frauen, Ältere und Menschen mit Migrationshintergrund arbeiten (vgl. z.B. Stuber 2004, S. 43ff.). Im öffentlichen Dienst etwa arbeiten inzwischen mehr Frauen als Männer: Die Frauenquote ist von 46,8% im Jahre 1991 auf 51,5% Mitte 2002 angestiegen (vgl. Ahlers 2004, S.80). Zudem arbeiten zunehmend mehr Menschen in (Alters-)Teilzeit (vgl. Statistisches Bundesamt 2001 und 2002). Deswegen kann eine Orientierung der Personalpolitik am „Norm(al)arbeitnehmer“ (vollzeitbeschäftigte Männer ohne außerberufliche Verpflichtungen) als nicht mehr angemessen angesehen werden (vgl. Krell et al. 2004, S. 82f.).

3. Das Wertewandel- und Individualisierungs-Argument

Das Wertewandel- und Individualisierungs-Argument stellt darauf ab, dass sich Einstellungen und Bedürfnisse der Menschen ändern.

Seit Bestehen der Bundesrepublik, insbesondere seit den späten sechziger Jahren, hat es eine Tendenz weg von Konformität („Gehorsam und Unterordnung“) hin zu einem Streben nach Individualität („Selbständigkeit und freier Wille“) gegeben, die mit einem Werte- und Einstellungswandel korrespondiert. Dieser zeigt sich z.B. in neuen Familienstrukturen, nichtehelichen Lebensgemeinschaften, Alleinerziehung und einer wachsenden Bedeutung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (vgl. Stuber 2004, S. 55). Als Folge resultiert daraus die Ablehnung der Bedingungen traditioneller Karrierejobs und ein Wunsch nach neuen flexibleren Beschäftigungsmodellen und Formen der Work-Life-Balance wie z.B. Tele- und Teilzeitarbeit, bei deren Gestaltung es notwendig ist, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten individuell einzugehen (vgl. Ivanova 2003, S. 12). Zudem besteht ein Wunsch nach Mitsprache und selbstverantworteter Eigendisposition. Eine Unternehmenskultur, die auf

Offenheit gegenüber dem Individuum setzt, könnte diesem Wunsch entgegen kommen (vgl. Stuber 2004, S. 56f.) und dazu führen, dass eine positive Identitätsbildung möglich und wahrscheinlich wird, die das Engagement und die Loyalität von Beschäftigten verstärken kann (vgl. ebd., S. 63).

4. Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument

Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument besagt, dass homogene Gruppen zwar schneller zu Problemlösungen kommen, vielfältig zusammengesetzte Gruppen aber kreativer sind und tragfähigere Lösungen finden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie richtig gemanagt, d.h. vor allem entsprechend trainiert werden (vgl. zu Trainings z.B. Gieselmann/Krell 2004).

Die größere Kreativität wird dadurch begründet, dass sich Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen weniger an traditionellen Normen orientieren und eine größere Palette an Erfahrungen, Perspektiven und Einstellungen einbringen. Auch außergewöhnliche, innovativere Möglichkeiten werden dadurch mit einbezogen (vgl. Cox/Blake 1991, S. 50). Die Perspektivenvielfalt führt zu kritischeren Analysen, was für die Tragfähigkeit von Problemlösungen von Bedeutung ist (vgl. ebd., S. 51); wenn sich unterschiedliche Menschen auf Problemlösungen einigen müssen, so liegt nahe, dass ihren unterschiedlichen Interessen ausgleichende Lösungen folgen werden (vgl. Krell 1999, S. 92). Außerdem birgt eine gemischt zusammengesetzte Gruppe eine geringere Gefahr, dem „Groupthink-Phänomen“ zu verfallen (vgl. Cox/Blake 1991, S. 51), einem Denkmodus, der in kohäsiven Gruppen auftritt und dazu führt, suboptimale Entscheidungen zu treffen (vgl. Janis 1972).

5. Das Marketing-Argument

Nicht nur Beschäftigte, auch KundInnen sind unterschiedlich. So ist z.B. die Hälfte der „VerwaltungskundInnen“ weiblich. Das Marketing-Argument geht davon aus, dass eine ArbeitnehmerInnenschaft, die die Vielfalt der KundInnen widerspiegelt, auch besser auf die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen eingehen kann (vgl. Krell 1999, S. 94).

Analog zum Kreativitätsargument gilt, dass Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund unterschiedliche Erfahrungen mitbringen. Diese sind z.T.

durch Gruppenidentitäten und -besonderheiten geprägt, so dass davon ausgegangen wird, dass diese Menschen sich besser in die Situation einer entsprechenden KundInnengruppe einfühlen können⁷ (vgl. Cox/Blake 1991, S. 49). Dadurch sind sie besser in der Lage, Produkte und Prozesse dahingehend zu prüfen, ob sie den Interessen und Bedürfnissen der KundInnen entsprechen (vgl. Krell 1999, S. 94).

6. Das Personalmarketing-Argument

Das Personalmarketing-Argument lautet, dass Organisationen, die MD propagieren, bessere Chancen bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal haben. Das ist insbesondere in Bereichen bedeutsam, in denen ein Mangel an Fach- und Führungskräften besteht (vgl. Cox/Blake 1991, S. 47ff.).

Organisationen geben auf dem Arbeitsmarkt ein bestimmtes Image ab, das die Auswahl des oder der Arbeitsuchenden maßgeblich beeinflusst. Wenn eine Organisation Anstrengungen und Erfolge vorweisen kann, auf die Bedürfnisse aller einzugehen, steigt ihr Ansehen, und zwar insbesondere in den Augen von Personen, die sich nicht den Konditionen eines „Norm(al)arbeitsverhältnisses“ unterwerfen wollen. Chancengleichheit und ein Klima der Anerkennung können für Angehörige dominierter Gruppen als wichtig(st)er Entscheidungsfaktor dienen. Für die MD-betreibende Organisation vergrößert sich der Stellenpool, die Chance, hochqualifizierte und engagierte Mitarbeitende zu finden, steigt. Die zunehmende Bedeutung von Arbeitsbedingungen bei der Arbeitgeber-Auswahl kann außerdem Wettbewerbsnachteile wie ein geringeres Entgelt relativieren. Das kann z.B. für den öffentlichen Dienst bedeutsam sein, der in der Regel ein geringeres Entgelt als die Privatwirtschaft anzubieten hat (vgl. Krell 1999, S. 93).

7. Das Systemflexibilitäts- und Modernisierungspakt-Argument

Das Systemflexibilitäts- und Modernisierungspakt-Argument besagt, dass Organisationen, die MD betreiben, flexibler auf Veränderungen reagieren können und

⁷ Dabei sollte jedoch nicht aus den Augen verloren werden, dass auch innerhalb von Gruppen Heterogenität herrscht (vgl. Abschnitt 2.2).

Modernisierungsprozesse, die mit MD einhergehen, durch VertreterInnen dominierter Gruppen wichtige Unterstützung erfahren können.

Es wird davon ausgegangen, dass monokulturellen Organisationen als „starken Kulturen“ eine gewisse Veränderungsresistenz und Reformunwilligkeit innewohnt (vgl. Krell 1996, S. 339f.). Multikulturelle Organisationen hingegen, in denen Verfahren und Praktiken weniger standardisiert angewendet werden, dürfen als anpassungsfähiger gelten. Toleranz für verschiedene kulturelle Blickwinkel verspricht eine größere Offenheit für neue Ideen (vgl. Cox/Blake 1991, S. 51f). Werden an Reformprozessen auch VertreterInnen dominierter Gruppen aktiv beteiligt und ihre Interessen berücksichtigt, ist mit einem größeren Commitment von ihrer Seite zu rechnen. Gerade auch Gleichstellungsbeauftragte können durch ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und den Willen, Veränderungsprozesse zu gestalten, zu wichtigen BündnispartnerInnen der ProtagonistInnen von (MD-konformen) Modernisierungen werden (vgl. Krell 1999, S. 94f.)⁸.

2.3.2 Diversity Management als rechtlich geboten

Ökonomisch gestützte Argumente stellen nicht die einzigen Beweggründe dar, warum es vorteilhaft sei, MD in Organisationen einzuführen. So nennt Cox (vgl. 1993, S. 11ff.) neben moralischen „Imperativen“ wie einer angemessenen Repräsentation, Chancengleichheit, Fairness, Gerechtigkeit und sozialer Verantwortung als Werte an sich auch rechtliche Rahmenbedingungen⁹. Diese stellen ja nichts anderes dar als den Recht gewordenen politischen Willen, der die genannten moralischen Grundwerte als erstrebenswerte Ziele definiert und in der Verabschiedung entsprechender Gesetze mündet.

⁸ Voraussetzung ist allerdings, dass MD nicht als Verdrängung traditioneller Fördermaßnahmen verstanden wird.

⁹ Diese Darstellung kann als „integrative“ Position gewertet werden, wie sie Krell (vgl. 2004a, S. 49) propagiert.

Vorstellbar wäre auch eine „konfrontative Position“, die MD von einer gesetzlich gebotenen Gleichstellungspolitik abgrenzt. Für diese bestehe in Deutschland aber kaum Anlass (vgl. ebd.).

Im folgenden werde ich, orientiert an Krell (2004a, S. 47ff), mit Blick auf öffentliche Verwaltungen einige wesentliche Regelungen darstellen:

Bereits im internationalen Recht ist mit der Erklärung zur kulturellen¹⁰ Vielfalt der UNESCO von 2001 und der sich daraus ergebenden „konzeptionellen Orientierung auf Vielfalt statt auf Unterschiede ein menschenrechtlicher Ausgangspunkt für den juristischen Blick auf Managing Diversity gelegt“ (Baer 2003, S. 107). Auf europäischer Ebene existieren Regelungen, die sich auf einzelne diversity-Merkmale beziehen. Dazu gehört der Artikel 13 des EG-Vertrags von 1997, der „Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse¹¹, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung“ verbietet. Zur Umsetzung der rechtlich nicht bindenden Bestimmungen des Vertrags in nationales Recht wurden Richtlinien erlassen: die so genannte „Anti-Rassismus-Richtlinie“ (2000/43/EG), die „Rahmenrichtlinie Beschäftigung und Beruf“ (2000/78/EG) und die „Antidiskriminierungsrichtlinie Geschlecht“ (2002/73/EG). In Deutschland stehen diese Umsetzungen allerdings noch aus¹².

Dennoch existieren auch auf Bundesebene zentrale entsprechende Regelungen: Im Grundgesetz der BRD verankert sind die Menschenwürde (Artikel 1), die freie Entfaltung der Persönlichkeit (Artikel 2), die Gleichheit vor dem Gesetz (Artikel 3, Absatz 1), die Gleichberechtigung von Männern und Frauen, deren „tatsächliche Durchsetzung“ der Staat zu fördern hat, der zugleich auf die „Beseitigung bestehender Nachteile“ hinzuwirken hat (Artikel 3, Absatz 2), sowie Diskriminierungsverbote

¹⁰ Dabei wird ein breiter Kulturbegriff gewählt, der sich auf die „Gesamtheit der unverwechselbaren geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Eigenschaften“ (UNESCO 2002, S. 1) einer Gesellschaft oder sozialen Gruppe bezieht und „über Kunst und Literatur hinaus auch Lebensformen, Formen des Zusammenlebens, Wertesysteme, Traditionen und Überzeugungen umfasst“ (ebd.).

¹¹ Der Begriff „Rasse“ findet sich in der offiziellen deutschen Übersetzung. In Absatz 6 der Richtlinie 2000/43/EG nimmt die EU gleichzeitig davon Abstand: „Die Europäische Union weist Theorien, mit denen versucht wird, die Existenz verschiedener menschlicher Rassen zu belegen, zurück“.

¹² Inzwischen hat sich eine kontroverse öffentliche Debatte um die Umsetzung in Form des so genannten „Anti-Diskriminierungs-Gesetzes“ entwickelt; diese war jedoch zum Zeitpunkt meiner Interviews noch nicht im Gange.

bezüglich der speziellen Merkmale Geschlecht, Abstammung, Rasse, Sprache, Heimat und Herkunft, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen und Behinderung (Artikel 3, Absatz 3).

Auf der Ebene konkreter Gesetze enthalten das Betriebsverfassungsgesetz und das Bundespersonalvertretungsgesetz bereits Regelungen, die sich auf verschiedene diversity-Merkmale beziehen. So heißt es in § 67 Bundespersonalvertretungsgesetz, Absatz 1:

„Dienststelle und Personalvertretung haben darüber zu wachen, daß alle Angehörigen der Dienststelle nach Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, daß jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechtes unterbleibt.“

Weiter heißt es in § 68 , Absatz 1:

„Die Personalvertretung hat folgende allgemeine Aufgaben: [...]

4. die Eingliederung und berufliche Entwicklung Schwerbeschädigter und sonstiger schutzbedürftiger, insbesondere älterer Personen zu fördern,

5. Maßnahmen zur beruflichen Förderung Schwerbeschädigter zu beantragen,

5a. die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern,

6. die Eingliederung ausländischer Beschäftigter in die Dienststelle und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Beschäftigten zu fördern,

7. mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung [...] eng zusammenzuarbeiten.“

Ähnliche Regelungen finden sich auch in entsprechenden Landesgesetzen (z.B. in § 72 des Berliner Personalvertretungsgesetzes).

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass bereits „Rahmen setzende und Impuls gebende“ (Krell 2004a, S. 49) nationale, für MD relevante Regelungen existieren. Weiter kann davon ausgegangen werden, dass eine Umsetzung der oben genannten EG-Richtlinien „verstärkende und forcierende Effekte“ (ebd.) haben wird. Diese beinhalten über Diskriminierungsverbote hinaus auch die für MD grundlegende

Funktion, Unterschiede überhaupt anzuerkennen ohne zu stereotypisieren (vgl. Baer 2003, S. 111f.).

3. Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften: zum Stand der Forschung

Es existieren nur wenige Studien, die es sich, wie diese Arbeit, zum Ziel gesetzt haben, MD aus Sicht von Führungskräften zu untersuchen. Deren Ansätze und Erkenntnisse seien im Folgenden skizziert, um daraus Schlüsse für die eigene Untersuchung zu ziehen.

Eine frühe Studie, in der die Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen zum tragen kommt, stammt aus den USA, wo Diversity-Maßnahmen seit längerem umgesetzt werden. 1995 gingen **Carrell und Mann** (vgl. 1995) der Frage nach, was EntscheidungsträgerInnen des öffentlichen Dienstes der USA unter „diversity“ verstehen, wozu sie die Antworten von 251 vorwiegend im öffentlichen Dienst beschäftigten Personalmanagern mittels eines Fragebogens auswerteten. Die Ergebnisse zeigen, dass für einen Anteil von 44 Prozent der Befragten der Begriff für ein neues Konzept steht, nahezu der gleiche Anteil sieht darin nur ein Schlagwort für bestehende Maßnahmen (vgl. ebd., S. 107). Als Bestandteil von diversity wird mit 93 Prozent einhellig dem Merkmal „ethnische Zugehörigkeit“ (Race) zugestimmt; andere Merkmale werden von mehr als zehn Prozent der Befragten abgelehnt¹³. Carrell und Mann folgern daraus, dass kein einheitliches Verständnis von diversity existiere (vgl. ebd., S. 108) und fordern von jeder Organisation ein spezifisches Verständnis ein (vgl. ebd., S. 109).

Wagner und Sepehri (vgl. 1999, S. 20) identifizieren bei ihrer Konzeptvorstellung „Managing Diversity – alter Wein aus neuen Schläuchen?“ offene Fragen, die es für den deutschen Raum zu beantworten gelte: Wie wird MD vom Fach- und

¹³ Weitere Merkmale mit mehr als zwei Drittel Zustimmung: Geschlecht (85%), Kultur (82%), Nationale Herkunft (77%), Behinderung (71%) und Alter (67%).

Führungspersonal eingeschätzt und wie ist die Relevanz der Komponenten (Merkmale) zu bewerten?

Diesen Fragen geht Sepehri (vgl. 2002; Sepehri/Wagner 2000) in einer international vergleichenden Studie nach, die sich allerdings auf ein Unternehmen der Privatwirtschaft beschränkt. Dazu wurden von 523 Führungskräften beantwortete Fragebögen ausgewertet, jene waren zu 44 Prozent aus Deutschland (vgl. Sepehri 2002, S. 58). Dieser Studie zufolge lässt nur ein vergleichsweise geringer Anteil deutscher Führungskräfte (18%, bei 45% in der Grundgesamtheit) ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Existenz von Vielfalt erkennen (vgl. ebd., S. 207). Sepehri führt dieses Resultat auf eine größere homogen-monokulturelle Ausrichtung deutscher Organisationen zurück, in denen Multikultur und Vielfalt weniger erlebt würden (vgl. ebd., S. 208) und die aus Sicht der Führungskräfte auch einer Umsetzung von MD im Wege stehe (vgl. ebd., S. 213). Die Befragten nennen als ökonomische Begründungen für MD zuvorderst Kreativitäts- und Innovationsvorteile (44%). Unter den weiteren von Sepehri untersuchten Begründungen stehen Marketingvorteile an zweiter Stelle (27%); gefolgt von Personalmarketing-, Flexibilitäts-, Problemlösungs- und zuletzt Kostenvorteilen, die jeweils von weniger als 13 Prozent der Befragten genannt werden (vgl. ebd., S. 278)¹⁴. Teil der Studie ist auch die vergleichende Untersuchung des Stellenwertes einzelner Merkmale von diversity. Danach werden in Deutschland Fähigkeiten und Wissen sowie Persönlichkeitsmerkmale als wichtiger wahrgenommen als in den anderen betrachteten Regionen. Als weniger relevant werden die Merkmale Religion, sexuelle Orientierung, Rasse¹⁵, Geschlecht und Nationalität bewertet (vgl.

¹⁴ Sepehri erstellt seine Rangfolge aus den Antworten auf die Frage nach der Frage nach dem wichtigsten Argument für MD. Er schließt daraus, dass Vorteile, die am Ende der Rangfolge stehen, „kaum wahrgenommen“ würden (ebd., S. 342). Aus einem derartigen Ranking kann jedoch nur sehr begrenzt auf eine Wahrnehmbarkeit geschlossen werden, da auch Argumente, die nicht an erster Stelle genannt werden, durchaus als relevant wahrgenommen werden können.

¹⁵ Einerseits zeigt sich ein deutlicher Unterschied zu den Befunden von Carrell und Mann (s.o.), der sich darauf zurückführen lassen kann, dass in Deutschland weniger Menschen unterschiedlicher Hautfarbe leben; andererseits ist das deutsche Wort „Rasse“ deutlich anders konnotiert als das englische „race“, so dass hierzulande mit einer anderen, vermutlich geringeren Zustimmung gerechnet werden kann.

Sepehri/Wagner 2000, S. 56). Letztere, so Sepehri und Wagner, seien aber häufig die Basis für Diskriminierung (vgl. ebd., S. 59).

Eine Betonung von Fachkompetenz und eine als gering wahrgenommene Relevanz der Merkmale Religion und sexuelle Orientierung werden auch in einer Studie von **Ivanova** (vgl. 2003, S. 33f.) festgestellt¹⁶, in der das Verständnis und die wahrgenommene Relevanz von MD aus der Sicht von PersonalmanagerInnen aus 78 deutschen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten mittels eines Fragebogen untersucht wurden¹⁷. Sie kommt zu dem Schluss, in Deutschland würde der diversity-Begriff weit gefasst: Auch veränderbare, individuelle, nicht direkt wahrnehmbare Eigenschaften seien darin eingeschlossen (vgl. ebd.). Bezüglich der Begründungen für MD befindet sie, dass staatliche personalpolitische Regulierungsmaßnahmen als eher nicht relevant gesehen würden, anders als ökonomische Gründe. Vorteile von MD seien vornehmlich bezüglich der Personalrekrutierung und -bindung (85%) sowie bezüglich Kreativität und Problemlösungspotential (76%) gesehen worden, aber auch bezüglich ethisch-moralischer Aspekte¹⁸. Analog zu Sepehris Ergebnis sei dem Kostenargument die geringste Bedeutung zugemessen worden (14%) (vgl. ebd., S. 39ff.).

Die bisher vorgestellten Studien basierten auf Erkenntnissen aus eher quantitativ orientierten Fragebögen. **Belinszki** (2003, S. 210) weist aber darauf hin, dass „die Konstruktionsprozesse von Vielfalt auf der Wahrnehmungsebene von Entscheidungsträgern sich nur durch qualitative Analysen entschlüsseln lassen“. In problemzentrierten Leitfadenterviews befragt sie EntscheidungsträgerInnen von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen nach deren Wahrnehmung der

¹⁶ Ivanova vermutet aber, dass die hohe Bewertung des Merkmals Fachkompetenz darauf zurückzuführen sei, dass die Befragten diese unabhängig von dem Diversity-Ansatz für ein zentrales Kriterium halten.

¹⁷ Weitere vorgegebene Merkmale wurden auf einer Skala von -2 (überhaupt nicht wichtig) bis 2 (äußerst wichtig) bewertet: Mit 1 wurden Geschlecht, Alter, Bildung, kulturelle Werte; mit 0 wurden Nationalität, Behinderung und Familienstand bewertet (vgl. ebd.).

¹⁸ Dazu zählt sie Antidiskriminierung (78%) und Chancengleichheit (65%) (vgl. ebd., S. 40).

Heterogenität ihrer Belegschaft (vgl. ebd., 2003). Einbezogen werden die Merkmale Geschlecht, Ethnie/Nationalität, Alter und Behinderung. Sie kommt zu dem Schluss, dass in der Wahrnehmung der Führungskräfte eine „Defizit-Perspektive“ überwiege, „indem die mangelnde Eignung, fehlende Ausbildung und geringe Motivation als wichtige Barrieren für die berufliche Karriere von Frauen, nicht-deutsch-stämmigen MitarbeiterInnen und Behinderten in den Mittelpunkt gestellt wird“ (ebd., S. 234). In einzelnen Kontexten erhielt der Aspekt der Bereicherung jedoch Aufmerksamkeit: „in bezug auf den Erfahrungsschatz von älteren MitarbeiterInnen und in bezug auf die technische [sic] Innovationskompetenzen von ArbeiterInnen aus Ost-Europa“ (ebd., S. 235). Bei allen Dimensionen wiesen die Führungskräfte darauf hin, dass die Gruppen nicht homogen seien, was sich als eine Hinterfragung von Stereotypen und somit als Voraussetzung für MD deuten ließe, was jedoch auch auf die Gefahr einer Blindheit gegenüber strukturellen Barrieren hinweise (vgl. ebd.). Weiterhin fiel auf, dass Vielfalt häufig als „Privatsache“ thematisiert werde. Dementsprechend wurde die Dimension der sexuellen Orientierung gar nicht erst in die Studie einbezogen, da Vorgespräche gezeigt hätten, dass diese für irrelevant gehalten werde (vgl. ebd., S. 211). Die MitarbeiterInnen würden „häufig nur in bezug auf ihre ‚Fachkenntnisse‘ als für die Organisation relevant betrachtet“ (ebd., S. 235); ein Ergebnis, das auch durch die Befunde von Sepehri und Ivanova (s.o.) bekräftigt wird. Belinszki zieht das Fazit, dass die Organisationen sich zwar um eine neutrale Haltung bemühten, zugleich aber durch die Ausblendung unterschiedlicher Lebenserfahrungen eine Vereinheitlichung gefördert würde, die den Grundgedanken von MD widerspricht (vgl. ebd.).

Die bisher vorgestellten Studien befassen sich jeweils mit zentralen Aspekten der im Rahmen dieser Arbeit zu betrachtenden Thematik. Ihr Untersuchungsfeld ist jedoch mit dem hier interessierenden nicht deckungsgleich: Im Fokus ihrer Betrachtungen stehen entweder EntscheidungsträgerInnen deutscher **Unternehmen** oder **amerikanischer** Verwaltungen. Mir ist keine veröffentlichte Studie bekannt, in der explizit die Sicht von Führungskräften in öffentlichen **Verwaltungen in Deutschland** untersucht wird. Einen Ansatzpunkt bietet lediglich die unveröffentlichte Bedarfsanalyse des Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt“ (vgl. Wilpert 2003). Anlässlich des Ziels, die Umsetzung der EG-Antidiskriminierungsrichtlinien zu befördern, sollte mit der Studie der Bedarf für Diversity-Trainings in zwei Berliner Senatsverwaltungen

ermittelt werden. Dazu befragte **Wilpert** (vgl. ebd., S. 11ff.) fünf Personen aus der Abteilung für Bildung mittels leitfadengestützter Interviews¹⁹. Wilpert stellt fest, dass niemand der Interviewten, darunter zwei Juristen, zum Zeitpunkt der Befragung 2003 über die EG-Richtlinien informiert sei (vgl. ebd., S. 15). Die Befragten sähen als ein Hindernis für eine Umsetzung von Diversity-Maßnahmen die mangelnde Bereitschaft der politischen Führung, dem Thema Antidiskriminierung eine hohe Priorität einzuräumen (vgl. ebd., S. 14). Solange diese nicht existiere und eine verbindliche Gesetzgebung nicht in Kraft sei, sähen einige der Befragten eine Zuständigkeit für nicht gegeben an; die Bereitschaft, an Diversity-Trainings teilzunehmen, werde als gering eingestuft und, so Wilpert, allgemein mit einer erhöhten Arbeitsbelastung infolge von Sparmaßnahmen begründet (vgl. ebd., S. 15). Das größte Potential für Diversity-Trainings werde bei SachbearbeiterInnen und LeiterInnen auf Bezirksebene verortet, da dort direkter KundInnenkontakt bestehe (vgl. ebd.).

Die Studie gibt jedoch nur Orientierungspunkte zur Sichtweise auf den Bereich von Antidiskriminierungstrainings. Um tatsächlich eine Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen auf das Konzept MD zu spiegeln, reichen die bisherigen Befunde nicht aus. Ich möchte daher in meiner eigenen empirischen Untersuchung solche Führungskräfte mit dem Konzept MD konfrontieren.

4. Diversity Management in Verwaltungen

Während MD in den USA bereits seit Jahren erfolgreich in Verwaltungen eingesetzt wird, nimmt die Diskussion in Deutschland erst langsam Formen an. Um die Entwicklungen und Besonderheiten, die bei der Implementierung von MD in öffentlichen Verwaltungen von Bedeutung sind, soll es in diesem Kapitel gehen.

¹⁹ Insgesamt wurden 13 Personen befragt; doch nur die hier vorgestellte Untersuchungseinheit stellte die Perspektive von Führungskräften dar und lieferte für meine Fragestellung relevante Ergebnisse.

4.1 Vorreiter USA – Konzeptentwicklung und Verbreitung

Der Künstler Max Goldt hat einmal in einer Kolumne geschrieben, da es viele Leute gäbe, die den Satz „In Amerika gibt es das schon“ gut fänden, ließe er etwas Platz, damit die Leute in das leere Kästchen mit Kuli „In Amerika gibt es das schon“ schreiben könnten. An dieser Stelle findet sich aber kein Freiraum, da ich den Platz lieber nutze, um kurz zu skizzieren, wie sich MD in Verwaltungen der USA entwickelt hat.

Broadnax (2000, S. 65) beschreibt die USA als “racially, ethnically, sexually, religiously, and philosophically diverse since its early beginnings”. Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung US-amerikanischer Verwaltungen hin zu einem MD zu betrachten. Die Bevölkerungs- und Beschäftigtenstruktur wird daher als Hauptargument für Einbeziehung und Wertschätzung von Vielfalt angeführt (vgl. ebd.); die Forderung, Organisationskulturen dementsprechend zu gestalten, wurde zunächst nicht ökonomisch, sondern mit Menschen- und Bürgerrechten begründet. Daraus entstandene Gleichstellungsprogramme (Equal-Employment-Opportunity und Affirmative-Action) wurden aber von Mitgliedern der dominanten Gruppe nicht akzeptiert, da sie sich nur auf die Förderung bestimmter Merkmalsausprägungen beschränkten (vgl. ebd., S. 66). Die Einbeziehung und Wertschätzung von Vielfalt versprach dagegen weniger Selektivität, setzte sich aber erst durch, als Ende der 80er Jahre erste Erfolge durch Empowerment von Minderheiten sichtbar wurden (vgl. ebd., S. 67ff.). Dabei spielte die Idee eine Rolle, dass öffentliche Verwaltungen ihrem Auftrag besser nachkommen könnten, wenn ihre Beschäftigten ein repräsentatives Abbild der Gesellschaft darstellten (vgl. ebd.)²⁰. Die Hauptbegründung aber, warum öffentliche Verwaltungen mit der Einführung von MD begannen, ist in dem Personalmarketing-Argument zu sehen (vgl. Rice/Arekere 2005, S. 25).

Während in der Privatwirtschaft seit Ende der 80er Jahre Diversity-Programme implementiert wurden, zog der öffentliche Dienst erst Mitte der 90er Jahre nach (vgl.

²⁰ 1970 entstand mit der Gründung der „Conference of Minority Public Administrators“ eine verwaltungsinterne Interessengruppe, die diese Idee in ihrem Organisationsziel festgeschrieben hat (vgl. Robinson 1974, S. 238).

Naff/Kellough 2001, S. 12). 1999 wurden in einer Studie immerhin 120 Bundesbehörden identifiziert, die Diversity-Aktivitäten implementiert hätten (vgl. ebd.). Diese stellen sich jedoch höchst unterschiedlich dar: Während 26 Prozent der Behörden lediglich hergebrachte Gleichstellungsprogramme in „MD“ umbenannt hatten, waren bei 70 Prozent der Behörden neue Instrumente wie z.B. Diversity-Councils oder -Trainings eingeführt und mit einer Strategie oder Diversity-Richtlinie verbunden worden (vgl. ebd., S. 13). Verwaltungen, die MD umsetzen, sind z.B. das U.S. Department of Labor, das 1997 eine Diversity-Task-Force ins Leben rief (vgl. Rice/Arakere 2005, S. 27) oder das U.S. Office of Personnel Management, das Richtlinien für die Umsetzung von MD in Verwaltungen erarbeitet (vgl. ebd., S. 28f.).

4.2 Verwaltungen in Deutschland aus Diversity-Management-Sicht

In der Diskussion zur Einführung von MD in Deutschland ist zunehmend auch von Verwaltungen die Rede. So tragen Fachtagungen Titel wie „Vielfalt ein Weg! Diversity und Antidiskriminierung in Verbänden, öffentlicher Verwaltung und Unternehmen“. Ein Blick ins Programm der erwähnten Tagung lässt ahnen, in welcher Organisationsform das Konzept des MD weiter verbreitet ist: „Vor allem Unternehmen setzen Diversity-Management als zielgerichtete Strategie zur Förderung von Vielfalt ein“ (MGSFF 2005, S. 1). Verwaltungen hätten hier Aufholbedarf, wie Gari Pavkovic, Integrationsbeauftragter von Stuttgart, betont (vgl. Pavkovic 2003, S. 11).

Döge zufolge (vgl. 2002, S. 5) werde in der deutschsprachigen Literatur häufig übersehen, dass MD auch ein Konzept für den Bereich der öffentlichen Verwaltung ist, vielmehr werde es oft „verkürzt rezipiert“ (ebd.) und einzig auf Unternehmen der Privatwirtschaft bezogen. Erst in den letzten Jahren wird versucht, für MD relevante Besonderheiten anderer Organisationsformen als Großunternehmen zu erfassen. Diese sollen im folgenden herausgearbeitet werden.

Die öffentlichen Verwaltungen unterscheidet von der freien Wirtschaft, dass sie **nicht an eine Gewinnerorientierung gebunden** sind (vgl. Lavadinho 2002, S. 103). Stuber (2004, S. 80) prüft solche Organisationen auf ihre Diversity-Relevanz:

„Für den gesamten nicht-gewinnorientierten Bereich gilt: Sowohl die Definitionen als auch die Bedeutung von Diversity sind analog zum privatwirtschaftlichen Bereich relevant. Vor allem die internen Betrachtungen, d.h. mit Blick auf Produktivität, Zusammenarbeit und das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis, erscheinen gleichermaßen zutreffend. Lediglich die Frage der Kunden- und Ertragsorientierung stellt sich für manche Organisationen anders dar, da diese in vielen Fällen nicht unmittelbar gegeben ist.“

Auch wenn die primäre Zielsetzung einer Verwaltung nicht auf die Verwirklichung wirtschaftlicher Ziele ausgerichtet sein mag, bleiben diese dennoch als Nebenziele relevant (vgl. Scheffler 2000, S. 63) und werden z.B. im Zuge der Modernisierung öffentlicher Verwaltungen weiter verfolgt: Das Personal wird von der Bundesregierung in einer Broschüre zur Verwaltungsmodernisierung als „die zentrale Ressource für die Steigerung von Effizienz und Effektivität im öffentlichen Dienst“ (BMI 2002, S. 38) identifiziert. Die primäre Zielsetzung einer Verwaltung aber besteht darin, Dienstleistungen für Politik und Gesellschaft zu erbringen. Wie sich die besonderen Beziehungen zu diesen „KundInnen“ darstellen, wird in den beiden folgenden Punkten erläutert.

Ein weiterer deutlicher Unterschied zur freien Wirtschaft besteht darin, dass **die Beziehung zwischen Verwaltungen und ihren „KundInnen“** nicht als freiwillig geschlossener Vertrag zweier Wirtschaftssubjekte interpretiert werden kann, da sich beide Seiten ihre „VertragspartnerInnen“ nicht aussuchen können (vgl. Scheffler 2000, S. 63). Das Verwaltungsklientel stellt sich gerade deshalb als äußerst vielfältig dar:

„Alle in Deutschland lebenden Menschen müssen zu Behörden und Verwaltungsinstitutionen, und die Angestellten müssen mit der gesamten Klientel umgehen können. Hier gibt es (...) den Zwang, so gut wie möglich miteinander auszukommen“ (diversity hamburg 2004a, S. 4).

Verwaltungen stehen in einem speziellen Machtverhältnis gegenüber ihren KundInnen: Diese sind von den Entscheidungen der Verwaltung abhängig und haben keine Wahlmöglichkeit, die Leistung anderswo zu erhalten. Als „Monopolist“ ist die Verwaltung dadurch in der privilegierten Position, nicht zu Veränderungen gezwungen zu sein, worauf Pagels verweist (vgl. Pagels 2004, S. 3). Aus rechtlichen, politischen, demokratietheoretischen Erwägungen aber ist die Verwaltung hier besonders in der Pflicht:

Wenn sich die BürgerInnen in der Verwaltung repräsentiert sehen bzw. ihre Anliegen und Besonderheiten verstanden und sich gerecht behandelt fühlen, werden sie dem Staat, seinen Institutionen und der Politik größeres Vertrauen und Unterstützung entgegenbringen. Indirekt kann dies zur Integration der Gesellschaft beitragen. Stuber stellt diesen Zusammenhang heraus und betont, für einen Staat und seine Institutionen könne MD „bewirken, dass die BürgerInnen eine positive Haltung und klare Loyalität gegenüber dem öffentlichen System zeigen“ (Stuber 2004, S. 78). Pagels (vgl. 2004, S. 3) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung einer KundInnenorientierung hin, die in allen öffentlichen Verwaltungen als Zielvorgabe existiere. MD erkennt er als Instrument, diese durch ein Abbild der gesellschaftlichen Strukturen in der Zusammensetzung der MitarbeiterInnen und die dadurch entstehende Offenheit für Veränderungsprozesse zu forcieren.

In der soeben dargestellten Argumentation zeigt sich bereits die „Brückenfunktion“, die der Verwaltung als **Bindeglied zwischen Politik und Gesellschaft** zukommt. Verwaltungen erbringen nicht nur für die BürgerInnen sondern auch für die Politik Dienstleistungen. Die politische, durch Wahlen legitimierte Ebene stellt eine zusätzliche kontrollierende und auftraggebende Entscheidungsinstanz dar. In ihren Entscheidungen spielen „äußere“ Faktoren wie der öffentliche Diskurs und Parteibindungen eine wichtige Rolle (vgl. Lavadinho 2002, S. 104).

In der politischen Sphäre wird MD zunehmend wahrgenommen und als politisches Konzept begriffen, das unter dem Namen „Diversitätspolitik“ auf ganze Städte und ihre Bevölkerungen übertragen (vgl. Bohle et al. 2004, S. 203ff.) sowie im Rahmen von „Good Governance“ mit Partizipation, Demokratie und Lebensqualität in Verbindung gebracht wird (vgl. Damkowski/Rösener 2004, S. 9). Bei der Umsetzung solcher sozialen und politischen Ideale kommt den Verwaltungen eine besondere Rolle zu; sie besitzen eine besondere sozialpolitische Vorbildfunktion, wie der Workshop für Diversity in Hamburg betont (vgl. diversity hamburg 2004a).

Verwaltungen handeln also im Auftrag der Politik. Diese aber ist abhängig von politischen Stimmungen in der Bevölkerung. Daraus ergibt sich ein Problem, wenn „im Volk“ ein Klima herrscht, das z.B. eher auf Diskriminierung von Zugewanderten als auf Anerkennung von Vielfalt ausgerichtet ist (vgl. diversity hamburg 2004a, S. 3).

Sowohl deutschsprachige als auch internationale Literatur stellt fest, dass das in Verwaltungen vorherrschende **bürokratische Organisationsmodell** in besonderer Weise monokulturell und homogenisierend ausgerichtet sei:

„The diversity model stands in sharp contrast to the traditional model of managing public bureaucracies, which emphasized homogeneity as a primary value“ (Soni 2000, S. 405).

Auch Pagels moniert, in Verwaltungen ließe sich der „Wunsch nach Erhalt eines tradierten Verständnisses von im Sinne einer sehr homogenen Verwaltungslogik funktionierenden MitarbeiterInnen erkennen“ (Pagels 2004, S. 2):

„Diese herrschende Verwaltungskultur, die allen MitarbeiterInnen aufzuoktroyieren versucht wird, hat nur ein Ziel hat [sic!]: Funktionieren im Apparat, hierfür ist Vielfalt schlicht hinderlich“ (ebd.).

In Verwaltungen werde Vielfalt nicht individualisierend, sondern „in der Regel mit ‚Gleichbehandlung‘ begegnet“ (diversity hamburg 2004b, S. 7). Dies gelte nicht nur für MitarbeiterInnen sondern auch für Kunden: Auch diese hätten sich der Verwaltungslogik zu unterwerfen (vgl. Pagels 2004, S. 2). Die vermeintlich nicht-diskriminierende Gleichbehandlung aller durch eine neutrale Bürokratie, die Max Weber wegen ihrer „Tendenz zu Nivellierung“ (Weber 1980, S. 129) als Errungenschaft gepriesen hat, erweist sich als das Gegenteil in einer vielfältig zusammengesetzten Gesellschaft: Das „institutional bias“ der dominanten Mehrheitskultur benachteiligt alle, die nicht dazugehören.

Die besondere Festschreibung von **Tradition** findet sich auch im Grundgesetz. Dort sind in Artikel 33 Absatz 5 die „Hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums“ verankert. Dazu gehört z.B. das Laufbahnprinzip: Es verringert zum einen die Flexibilität im Personalmanagement, da z.B. vakante Posten nicht mit dem geeignetsten Bewerber besetzt werden, sondern mit demjenigen Beamten, dessen Beförderung ansteht; zum anderen wird strukturelle Ungleichheit geschaffen, da Beamte gegenüber Angestellten und Arbeitern in Bezahlung, Kündigungsschutz und Aufstiegschancen strukturell im Vorteil sind.

Von Lavadinho wird eine fehlende grundsätzliche Bereitschaft, sich auf Veränderungen in der Organisationskultur einzulassen, herausgestellt, die von der Organisationsform von Verwaltungen begünstigt werde: diese sei „an starre

hierarchische Strukturen gebunden“ (Lavadinho 2002, S. 104) und „eher als statisch denn als dynamisch zu bezeichnen“ (ebd.).

Die dargestellten Besonderheiten machen eine Einführung von MD in deutschen Verwaltungen einerseits besonders schwierig. Andererseits ist sie angesichts der beschriebenen Umstände umso notwendiger, wenn die in Kapitel 2 dargestellten Ziele und Begründungen als gültig anerkannt werden.

Wenn ökonomische Gründe, wie gezeigt, für MD in Verwaltungen nur sekundäre Bedeutung haben, treten weitere Begründungen hinzu: ethische, aus denen politische erwachsen, die rechtliche schaffen – und diese sind bindend für die Verwaltung. Mit anderen Worten: Aus dem Ziel, Gerechtigkeit und Chancengleichheit zu fördern und eine unfaire Behandlung einzelner durch den Staat zu unterbinden, und aus dem Interesse des Staats, die Loyalität seiner BürgerInnen und die Integrität der Gesellschaft zu fördern, werden auf verschiedenen politischen Ebenen Maßnahmen, Gesetze und Ausführungsvorschriften beschlossen, die eine Grundlage für MD in Verwaltungen bilden können. Es ist zu vermuten, dass auch diese Begründungsebene für Führungskräfte in Verwaltungen von Bedeutung ist.

4.3 Umsetzung in der Praxis

4.3.1 Ansätze in deutschen Verwaltungen

MD wird (noch) in keiner deutschen Verwaltung umfassend umgesetzt (vgl. Pagels 2004, S. 3). Derzeit existiert lediglich eine Reihe von Einzelmaßnahmen, die sich auf einzelne Aspekte von diversity beschränken. Am umfassendsten und MD auch am ähnlichsten ist der Ansatz des Gender Mainstreaming, einer Strategie zur „Gleichberechtigung der Geschlechter“ (Frey 2003, S. 9). Dieser wird seit 1999 von der Bundesregierung vorangetrieben²¹; seit 2001 haben alle Ministerien mit der Umsetzung begonnen. Auch immer mehr Bundesländer haben eine Umsetzung von Gender Mainstreaming in ihren Verwaltungen beschlossen (vgl. BMFSFJ 2003, S. 22ff.). Daneben existieren weiterhin traditionelle Maßnahmen zur Frauenförderung,

²¹ Am 23. 6. 1999 wurde beschlossen, die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung mittels Gender Mainstreaming zu fördern (vgl. BMFSFJ 2003, S. 22).

für die spezielle organisatorische Einheiten wie Frauenbeauftragte zuständig sind (vgl. ebd., S. 30). Vergleichbare, zumeist Ressort-gebundene Beauftragte existieren auch für Merkmale wie z.B. Nationalität/Migration, Behinderung und (homo-)sexuelle Orientierung. Konzepte wie die Frauenförderung setzen jedoch nur bei einer, als förderungswürdig – und damit wird häufig „minderbemittelt“ assoziiert – betrachteten Merkmalsausprägung an und sind in ihrer isolierten Form nicht in ein integratives Konzept eingebettet, das den gesamten Managementprozess systematisch überprüft und verändert (vgl. Krell 2001, S. 19ff.).

Im Gegensatz dazu werden vor allem für Kommunalverwaltungen zunehmend Konzepte wie eine „interkulturelle Öffnung“ in Richtung eines „Cultural Mainstreaming“ angepasst, indem sie „als mainstreaming-Strategie in allen Bereichen und auf allen Funktionsebenen etabliert werden“ (Roßocha 2002, S. 47) sollen. So hat z.B. die Stadt Stuttgart bereits den Ansatz interkultureller Öffnung als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung verankert (vgl. Lavadinho, S. 106ff.). Doch solange nur einzelne Merkmale Gegenstand der Betrachtung sind, besteht die Gefahr, dass bestimmte Formen der Individualität gar nicht identifiziert werden und außerdem multiple Diskriminierungsstrukturen aus dem Blickfeld geraten. Eine Gefahr, die Döge zufolge in Deutschland besonders akut sei, denn hier zeige sich

„eine kontraproduktive Separierung der Diskurse um Anti-Diskriminierung: Gender-Mainstreaming wird ohne Diversity, Cultural Mainstreaming meist ohne Gender diskutiert. Ziel sollte jedoch sein, beide Stränge im Konzept des Managing Diversity zu verbinden“ (Döge 2002, S. 5).

In Stuttgarts Verwaltung immerhin wird diese Verbindung gesucht, indem im „Rahmen der Personalgewinnung und Personalförderung [...] Module unter Berücksichtigung des ‚Diversity-Ansatzes‘ entwickelt“ (Lavadinho 2002, S. 107) werden. Weiterführende Umsetzungen in deutschen Verwaltungen sind nicht auszumachen; wenn in der Literatur von MD in Verwaltungen die Rede ist, wird lediglich ein Beispiel für Deutschland angeführt (vgl. z.B. Ohms/Schenk 2003, S. 8; Krell 2004a, S. 45): „Berlin – Stadt der Vielfalt“ (vgl. dazu den nächsten Abschnitt).

4.3.2 Ansätze in Berliner Verwaltungen

Berlin kann als Stadt mit einer besonders vielfältigen Bevölkerungsstruktur beschrieben werden (vgl. Wilpert 2003, S. 1). Bemühungen, dem politisch Rechnung zu tragen, lassen sich aus dem Koalitionsvertrag zwischen den gegenwärtigen Regierungsparteien SPD und PDS ablesen. Dort heißt es in Abschnitt IX der Präambel:

„SPD und PDS bekennen sich zu einer Politik, die städtische Lebensqualität, kulturelle Vielfalt und soziale Stadtentwicklung miteinander in Einklang bringt. [...] Die Koalition wird die Querschnittsaufgabe Gender Mainstreaming fördern und vorhandene Benachteiligungen von Frauen weiter abbauen“ (SPD/PDS 2002, I. IX.).

Gesetze in Bezug auf einige Gruppen sind bereits beschlossen. So bestehen Landesgleichstellungsgesetze für Frauen seit 1991, für Behinderte seit 1999. Für öffentliche Verwaltungen existieren Quotenregelungen zur Einstellung Behinderter sowie Maßnahmen zur Frauenförderung (vgl. Wilpert 2003, S. 6f.). 2003 wurde eine Geschäftsstelle für Gender Mainstreaming in Berliner Verwaltungen geschaffen (vgl. BMFSFJ 2005). Weiterhin existieren Landesbeauftragte für gleichgeschlechtliche Lebensweisen sowie für Integration und Migration; letzterer hat u.a. die Aufgabe, eine interkulturelle Öffnung der Verwaltungen Berlins als umfassenden Prozess voranzutreiben (vgl. Piening 2004, S. 10).

Eine umfassende Umsetzung von MD ist in Berliner Verwaltungen derzeit nicht im Gespräch – im Rahmen eines EU-Aktionsprogramms zum Abbau von Diskriminierung wurde jedoch von zwei Nichtregierungsorganisationen das Modellprojekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ initiiert, welches in den Jahren 2003-2004 Diversity-Trainings für Beschäftigte in Berliner Verwaltungen durchführen sollte (vgl. Nachtwey 2003). Ursprünglich waren die Trainings als Top-Down-Ansatz für Führungskräfte der Senatsverwaltungen für Gesundheit und Soziales sowie für Bildung und Jugend geplant und verfolgten die Zielsetzung, die Führungskräfte für die Themen Gleichbehandlung, Diskriminierung und Vielfalt zu sensibilisieren und Handlungsmöglichkeiten in Fällen von Diskriminierungen zu trainieren. Die Trainings wurden jedoch nur von wenigen ReferatsleiterInnen wahrgenommen. Geschult wurden eher SachbearbeiterInnen, die sich aus fachlichen Interessen freiwillig meldeten. Das Desinteresse der Führungskräfte wurde mit der schwierigen

finanzpolitischen Lage Berlins begründet: Deren Bewältigung hätte für sie Vorrang, weswegen für Diversity-Qualifizierungsmaßnahmen keine Zeit sei; selbst nahezu kostenneutrale neue Handlungsansätze seien in diesem Klima schwer zu installieren (vgl. ebd.). Im zweiten Projektjahr wurde daher der Fokus der Trainings auf die Bezirke gelegt (vgl. Niewiedzial 2004, S. 2); die Ebene der Senatsverwaltungen wurde somit aufgegeben.

5. Empirische Untersuchung

5.1 Untersuchungsdesign

Bevor im Folgenden die Ergebnisse der durchgeführten Befragung präsentiert und diskutiert werden, sollen zunächst einige Bemerkungen zum Aufbau der Untersuchung vorgenommen werden. Dabei wird zunächst mein methodisches Vorgehen dargestellt und begründet. Anschließend werden Zustandekommen und Charakteristika der Stichprobe erläutert und schließlich der Interview-Leitfaden vorgestellt.

5.1.1 Methodik

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um die empirische Bestandsaufnahme eines Ist-Zustandes, nämlich der Sicht von Führungskräften auf MD innerhalb öffentlicher Verwaltungen. Daher – und auch wegen des knappen Zeitrahmens, in dem sich eine Diplomarbeit zwangsläufig bewegt, – erscheint es mir angemessen, eine Querschnittsuntersuchung vorzunehmen, „d.h. es werden zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb einer kurzen Zeitspanne einmalig Daten erhoben“ (Nienhüser/Becker 2000, S. 41). Da bisher kein Datenmaterial vorliegt, das MD aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen für meine Zwecke umfassend genug beschreibt, habe ich die Daten selbst erhoben; es handelt sich somit um eine Primäranalyse (vgl. ebd., S. 49). Im Mittelpunkt der Untersuchung steht das Verstehen und Bewerten aus einer spezifischen subjektiven Sichtweise, nämlich der der Führungskräfte. Deshalb wähle ich eine qualitative Untersuchungsmethode in Form von leitfadengestützten ExpertInneninterviews, die geeignet sind, komplexe Einstellungsmuster zu erheben und festzustellen, „was

bestimmte Menschen denken, wie sie bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge sehen und bewerten“ (ebd., S. 85). Als Erhebungstechnik bieten Interviews die Möglichkeit, den Sinn von Sichtweisen und Meinungen besser zu verstehen (vgl. Moser 2003, S. 94) als bei schriftlichen Befragungen, die die Gefahr eines oberflächlichen Antwortverhaltens in sich bergen (vgl. ebd., S. 101). In ExpertInneninterviews interessieren die Interviewten allerdings nicht als Einzelfall, sondern als „Repräsentant einer Gruppe“ (Mayer 2002, S. 37) und nur als FunktionsträgerInnen innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes (vgl. Meuser/Nagel 2002, S. 72). Dies ist die Perspektive, die im Rahmen dieser Untersuchung eingenommen werden soll. Als ExpertIn gilt, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2002, S. 73). Wegen ihrer Schlüsselrolle für die Umsetzung von MD (vgl. 1.) und ihres detaillierten Wissens über interne Strukturen trifft dies auf die von mir interviewten Führungskräfte zu.

In meiner Vorgehensweise folgte ich Mayer (vgl. 2002, S. 36ff.): Zunächst erfolgte die Festlegung der Stichprobe (vgl. 5.1.2). Um sicherzustellen, dass in den Interviews die relevanten Themengebiete angesprochen und auf das Erkenntnisinteresse hin fokussiert werden, wurde ihnen ein Leitfaden zugrunde gelegt²². Vor der Datenerhebung aus der festgelegten Stichprobe erfolgte ein Pretest. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und ohne aufwendige Notationssysteme transkribiert²³ (vgl. Meuser/Nagel 2002, S. 83). Die Auswertung erfolgte auf Grundlage des Verfahrens von Mühlfeld et al. (vgl. 1981, S. 336ff.): Textstellen mit Antworten auf Fragen des Leitfadens wurden markiert und in ein Kategorienschema eingeordnet. Anschließend wurde eine innere Logik zwischen den Einzelinformationen hergestellt, schriftlich niedergelegt und mit Interviewausschnitten versehen. Um die zugesicherte

²² Siehe Anhang I: Interview-Leitfaden; vgl. Abschnitt 5.1.3.

²³ Siehe Anhang II: Transkriptionen. Die Antworten der Befragten wurden in normales Schriftdeutsch übertragen (vgl. Mayring 2002, S. 91) in und in seltenen Fällen sinngemäß paraphrasiert.

Anonymität der Befragten nicht zu gefährden, wurden die Interviews anonymisiert. Aus diesem Grund wird auch auf eine nähere Beschreibung der Personen und ihrer Merkmale und Tätigkeiten verzichtet.

5.1.2 Stichprobe

Die Stichprobe wurde in einer Vorab-Festlegung mit dem Ziel einer möglichst guten Verallgemeinerbarkeit getroffen (vgl. Mayer 2002, S. 38ff.). Als Kriterien wurden Senatsverwaltungszugehörigkeit, Abteilungszugehörigkeit, Hierarchieebene und Geschlecht herangezogen. Betrachtet werden sollten Abteilungs- und ReferatsleiterInnen, die die höchsten exekutiven, nicht unmittelbar politischen Ebenen repräsentieren, in denen in der Regel Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden. In einer Senatsverwaltung sollte aus jeder Abteilung wenigstens eine Person interviewt werden, was in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport der Fall war. Dort wurde die Auswahl mit Hilfe von Gatekeepers (vgl. Mayer 2002, S. 45) in Form der Frauenvertreterin und der Projektkoordinatorin des Diversity-Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt“ getroffen²⁴. Befragt wurden zwei Abteilungs- und vier ReferatsleiterInnen, insgesamt vier Männer und zwei Frauen. Um die Perspektive nicht auf eine Senatsverwaltung zu begrenzen und die Bandbreite untersuchter Arbeits- und Organisationskulturen zu erhöhen, wurden vier weitere Abteilungs- und ReferatsleiterInnen hinzugezogen, zwei Männer und zwei Frauen, und zwar aus den Senatsverwaltungen für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz, für Arbeit und Frauen und für Finanzen²⁵.

²⁴ Interviewt wurden ausschließlich Personen, die nicht schon für die Bedarfsanalyse des Projekts (vgl. Wilpert 2003), das ebenfalls in dieser Verwaltung ansetzte, befragt wurden. Dadurch sollte ein unvoreingenommenes Antwortverhalten sichergestellt werden. Das vorab verteilte Anschreiben an alle Befragten befindet sich im Anhang III.

²⁵ Die Person aus der Senatsverwaltung für Finanzen gehörte einer nachgeordneten Behörde an. Das Interview mit ihr war zunächst als Pretest geplant, wurde aber wegen des erfolgreichen Verlaufs desselben und einer mit den anderen Interviews vergleichbaren Gesprächsführung mit in die Auswertung aufgenommen.

In Vorgesprächen mit den Gatekeepers wurde eine Liste mit weniger aufgeschlossenen Personen erstellt, deren Befragung gar nicht erst in Erwägung gezogen wurde. Z.T. gehört es zu den Aufgabengebieten der betrachteten Senatsverwaltungen, sich mit einzelnen Merkmalen von diversity zu befassen. Es ist daher zu vermuten, dass die Aufgeschlossenheit und Bereitschaft, sich mit MD auseinanderzusetzen, sich in Berliner Verwaltungen insgesamt geringer zu veranschlagen ist, als es sich in meiner Studie darstellt.

5.1.3 Interview-Leitfaden

Der Gesprächsleitfaden wurde auf Basis der in den Kapiteln 2-4 beschriebenen Erkenntnisse entwickelt. Er dient dazu, das Interview auf die interessierenden Themen zu fokussieren (vgl. Meuser/Nagel 1997, S. 488). Zu Beginn erfolgt eine kurze Begriffsbestimmung von MD. Der Fragekomplex I. bezieht sich auf Merkmale von diversity (vgl. 2.1). Dabei werden neben den in Abschnitt 2.1 angesprochenen gängigen Merkmalen weitere zur Diskussion gestellt, die sich entweder in der Diskussion mit Gatekeepern als möglicherweise relevant herausgestellt haben oder aus eigenen heuristischen Überlegungen entstanden sind²⁶. In einer offenen Frage wird versucht, weitere relevante Merkmale herauszufinden. Der Fragekomplex II. orientiert sich an dem Leitbild einer multikulturellen Organisation nach Cox²⁷ (vgl. 2.2); Fragekomplex III. bezieht sich auf die Begründungen für MD (vgl. 2.3). In einer abschließenden offenen Frage (IV.) wird um eine zusammenfassende Beurteilung von MD gebeten.

²⁶ So kann z.B. vermutet werden, dass in Berlin, wo Ost- sowie Westdeutsche beschäftigt werden und in Verwaltungen, die über eine gesonderte Statusgruppe (BeamtenInnen) verfügen, die Merkmale Ost/West und BeamtenInnen/Angestellte/ArbeiterInnen wichtige Dimensionen von Vielfalt beschreiben, obwohl sie in der Literatur zu MD nahezu gar nicht erwähnt werden. Das Merkmal „Stellen mit/ohne KW-Vermerk“ wurde im Pretest identifiziert und allen weiteren Interviews zugefügt. Die Merkmale Abteilungszugehörigkeit, Ausbildungsniveau und Familie wurden von den Gatekeepern genannt. Sexuelle Orientierung wurde zusätzlich aufgenommen um die Ergebnisse der Vorstudien zu überprüfen.

²⁷ Dabei wurde auf die Frage nach der Vielfalt wertschätzenden Kultur verzichtet, da auch Pluralismus in eine ähnliche Richtung geht.

5.2 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Obwohl die ExpertInnen dazu aufgefordert wurden, eindeutig zuordenbare Aussagen zu machen (z.B. eher relevant – eher nicht relevant), lassen sich die Ergebnisse kaum quantifiziert darstellen. So wurde etwa die Frage nach der Relevanz sehr unterschiedlich aufgefasst: Im Extremfall bedeutete relevant für die einen, dass eine Maßnahme so implementiert sei, dass man diese berücksichtige und für die anderen, dass Maßnahmen fehlen und Diskriminierungen und Handlungsbedarf vorlägen.

Schon aus diesem Grunde werden Lesende hier keine Übersichtstabelle vorfinden; vielmehr möchte ich sie animieren, dem Blick auf Vielfalt differenziert zu folgen.

5.2.1 Diversity-Merkmale

5.2.1.1 Detaillierte Darstellung

Geschlecht:

Bezüglich des Merkmals Geschlecht ließen die ExpertInnen die größten Übereinstimmungen erkennen. Alle Befragten befürworteten ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis. Auffallend war, dass nur ExpertIn (Exp.)²⁸ B (vgl. S. 1) die Relevanz mit einem kreativeren Arbeitsklima begründete. Alle anderen ExpertInnen begründeten die Relevanz mit Verpflichtungen aus bestehenden politischen bzw. rechtlichen Vorgaben, wie dem Landesgleichstellungsgesetz, das seit über 15 Jahren für klare Vorgaben Sorge (vgl. I, S. 4) und Gender Mainstreaming, das einen „breiteren Ansatz“ (H, S. 1) böte (vgl. A, S. 2; C, S. 1f.; D, S. 1; E, S. 2; F, S. 1; G, S. 1; H, S. 1; I, S. 4). Gender Mainstreaming sei „eines der zentralen Themen der öffentlichen Verwaltung“ und werde „in Berlin insbesondere hervorgehoben“ (D, S. 1). Exp. C (vgl. S. 1), D (vgl. S. 1), E (vgl. S. 8) und I (vgl. S. 4) stellten eine Männerdominanz in Führungspositionen fest – trotzdem sah Exp. C (vgl. S. 2) das Thema für seinen

²⁸ Die Aussagen der einzelnen ExpertInnen korrespondieren mit den jeweiligen Transkripten der zugehörigen Interviews, daher wird auf einen Zusatz „Interview“ in den folgenden Belegen verzichtet und es werden nur die jeweiligen Buchstaben aufgeführt. Im Text wird die geschlechtsneutrale Abkürzung „Exp.“ verwendet.

Verantwortungsbereich als nicht relevant an; Exp. J sah keine Relevanz, da in seinem Bereich „auf allen Ebenen satte Frauenquoten“ (J, S. 4) geschaffen worden seien.

Behinderung:

Die Relevanz des Merkmals „Behinderung“ wurde von fast allen InterviewpartnerInnen als sehr hoch eingeschätzt²⁹. Einig waren sich alle ExpertInnen, dass die Integration Behinderter weitgehend implementiert sei. Exp. A begründet, warum:

„Also wir machen ja schon sehr viel. Wir haben ja schon traditionell auch über die Gesetzgebung immer ein besonderes Augenmerk auf Vermeidung von Diskriminierung“ (A, S. 1).

Viele ExpertInnen maßen dem Thema eine besondere Bedeutung zu, die sich aus ihrem Aufgabengebiet ergebe (vgl. A, S. 2; B, S. 1; E, S. 2; F, S. 1; G, S. 1; H, S. 1). Die VertreterInnen dieser Auffassung stammten sämtlich aus den Verwaltungen für Bildung, Jugend und Sport bzw. Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz. Eine vorbildhafte Integration Behinderter sei schon aufgrund ihrer Zuständigkeitsbereiche politisch geboten. Dass über ein Verständnis von Antidiskriminierung hinaus eine Wertschätzung Behinderter als Potential wahrgenommen würde, ließen die Befragten nicht erkennen. Nur Exp. E (vgl. S. 2) hob ausdrücklich hervor, dass Behinderte neben Schwächen auch über bestimmte Stärken verfügen, deren Beachtung zu einer positiven Gesamtleistung führten (vgl. ebd.).

Generationen:

Es wurde deutlich, dass die Sichtweise auf verschiedene Generationen geprägt ist von einer „totalen Überalterung der Verwaltungsmitarbeiter [...] [d]adurch, dass wir kaum Neueinstellungen haben“ (G, S. 3). Bis auf Exp. C hoben alle ExpertInnen eine Überalterung ihrer Belegschaft – Exp. I und J sprachen gar von „Vergreisung“ (vgl. I, S. 6; J, S. 18) – als essentielles Problem hervor, das einer allgemein für wünschenswert befundenen Generationenmischung entgegenstehe, weshalb das Thema als relevant

²⁹ Gemäß der gesetzlichen Vorgaben wurde „Behinderung“ von der Mehrheit mit einem „Behindertenstatus“ bzw. mit „Schwerbehinderungen“ gleichgesetzt. Arten „leichterer“ Behinderungen wurden z.T. thematisiert, aber als weniger relevant erachtet.

einzustufen sei. Exp. A (vgl. S. 2), F (vgl. S. 2) und H (vgl. S. 12) begründeten diesen Wunsch damit, dass das „Erfahrungswissen nicht mehr weitergegeben werden kann und [...] ein gewisser Innovationsschub von Jüngeren ausbleibt“ (H, S. 12). Exp. B (vgl. S. 3) und E (vgl. S. 3) sahen in dem „hohen Alterslevel“ (ebd.) für ihre in diesem Fall jugendlichen KundInnen einen Nachteil, denn:

„wir sind die Eltern- oder Großelterngeneration und tun immer so, als wissen wir, was junge Menschen wollen. Und wir wissen es natürlich nur sehr begrenzt“ (B, S. 3f).

Eigene Handlungsmöglichkeiten sahen Exp. E (vgl. S. 3) und F (vgl. S. 2) momentan nicht, denn, so konstatiert Exp. F,

„in der Berliner Verwaltung gibt es kein gescheites Personalmanagement in dem Sinne, dass rechtzeitig jüngerer Personal rekrutiert wird. Geld ist nicht da und es wird eher Personal ab- als aufgebaut“ (F, S. 2).

Exp. G (vgl. S. 4), I (vgl. S. 5f.) und J (vgl. S. 18) andererseits identifizierten Personalentwicklungsmaßnahmen für Ältere als ein wichtiges Handlungsfeld, die im Zuständigkeitsbereich von Exp. G „uneingeschränkt“ (G, S. 4) stattfänden, in dem von Exp. I (vgl. S. 5) aber an Altersgrenzen scheiterten.

Nationalität/Migrationshintergrund:

Bezogen auf die Beschäftigten wurde die Merkmalsgruppe Nationalität/Migrationshintergrund von den meisten Befragten für eher nicht relevant gehalten, hauptsächlich, weil es in der Hauptverwaltung nur einen geringen Anteil von Personen nicht-deutscher Herkunft gäbe (vgl. A, S. 5; C, S. 3; D, S. 2; E, S. 3; F, S. 1f.; J, S. 1). Als Begründung für diesen Zustand wurde angeführt, dass BeamtInnen die deutsche Staatsbürgerschaft haben müssen³⁰ (vgl. I, S. 1; J, S. 1) und „Menschen nicht-deutscher Herkunft hier nur im Angestelltenbereich beschäftigt werden“ (I, S. 1). Für eher relevant hielten den Migrationshintergrund Exp. B und C: Exp. B (vgl. S. 2) begrüßt zwar interkulturelles Arbeiten, beide fordern aber Anpassungsfähigkeit ein; bei konkreten staatlichen Funktionen müsse der „Background entsprechend sein“ (C, S.

³⁰ Sei erst einmal ein Beamtenstatus erreicht, sei der Migrationshintergrund nicht mehr so relevant, da in der vorausgegangenen Zeit ein Anpassungsprozess vollzogen worden sei (vgl. I, S. 1).

2), d.h. „orientiert an dem, was deutsche Verwaltung ist“ (ebd., S. 1). Exp. B hat zudem Vorbehalte aufgrund persönlicher negativer Erfahrungen mit zwei Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund, „die sich nur sehr schwer einfügen konnten und die sich immer für was Besonderes gehalten haben“ (Int. B, S. 2).

Das Thema Nationalität/Migration wurde jedoch im Hinblick auf zu erreichende Zielgruppen von den ExpertInnen als wichtig eingestuft (vgl. A, S. 5; B, S. 2; D, S. 2; E, S. 3; G, S. 2; H, S. 1; I, S. 2). Während sich Exp. E dafür auch mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund wünschte, um „Aufschluss für entsprechende Personengruppen in unserer Gesellschaft leisten“ (E, S. 3) zu können, sei nach Meinung von Exp. G in diesem Zusammenhang „weniger die Beschäftigung von Migranten in der Verwaltung“ (G, S. 2) als eine Einbeziehung des hohen Anteils von MigrantInnen in Berlin in Konzepte, Gesetze, Verordnungen und Bestimmungen auf der Agenda. Exp. I sah die Hauptverwaltung als eine zu abstrakte Ebene mit zu wenig Bürgerkontakt: „[W]irklich wichtig finde ich das vor Ort, also im Bürgeramt, im Bezirk oder was auch immer“ (I, S. 2).

Sexuelle Orientierung:

Weitgehend Einigkeit herrschte in der Frage, welche Rolle das Merkmal Sexuelle Orientierung für das Personalmanagement spiele: gar keine (vgl. B, S. 3; C, S. 3; E, S. 4; F, S. 2; G, S. 3; H, S. 2; I, S. 4; J, S. 1). Es sei „zumindest in der Personalpolitik ein Tabuthema“, das „als Privatsache“ angesehen werde (H, S. 2). Es gebe keine Nachfragen, Probleme und niemand hätte angemahnt, „sich hier stärker zu öffnen“ (G, S. 3). Exp. A (vgl. S. 2) und E (vgl. S. 4) ordneten dem Thema dennoch eine gewisse Relevanz zu, da es „eine Bereicherung der Lebenssituation und der Diskussion ist“ (ebd.). Exp. I stellt unter Bezugnahme des Outings des Regierenden Bürgermeisters Berlins heraus, dass die Offenheit gegenüber Homosexuellen angestiegen sei: „Das ist gut so!“ (I, S. 4), weshalb kein Handlungsbedarf bestehe. Einzig Exp. D spricht diesem diversity-Merkmal eine Handlungsrelevanz zu: Für ihn war die „fachpolitische Aufgabenwahrnehmung gegenüber dem betroffenen Klientel“ (D, S. 2) ein Grund, sich damit zu beschäftigen.

Familie:

Bezogen auf das Merkmal Familie zeigte sich kein einheitliches Bild. Die Hälfte der Befragten hielt es für eher relevant (vgl. A, S. 3; B, S. 3; D, S. 2; G, S. 3; H, S. 2). Einige ExpertInnen nannten Maßnahmen zum Ausgleich der Benachteiligung von Beschäftigten mit Familie wie Teilzeitarbeit (vgl. A, S. 4; C, S. 3; D, S. 7), flexible Arbeitszeit (vgl. A, S. 4; G, S. 3; J, S. 2) und Möglichkeiten zur Telearbeit (vgl. A, S. 4; D, S. 6; G, S. 3; J, S. 2). Es werde auch versucht, Wünschen nach diesen Arbeitsformen zu entsprechen (vgl. G, S. 3); außerdem gebe es entsprechende Dienstvereinbarungen, mit denen „schon relativ weit gehende Regelungen getroffen“ seien (J, S. 2). Auffällig war, dass nur Männer mit der Begründung, es werde schon genug getan, das Merkmal für eher nicht relevant hielten. Exp. A (vgl. S. 3), B (vgl. S. 2f.) und D (vgl. S. 2) sahen Bezüge zu ihrem Ressort, doch lediglich Exp. A befand:

„[D]a ist noch viel zu verbessern, auch in der Wahrnehmung der individuellen familiären Situation. Da wäre auch noch größere Berufszufriedenheit und damit vielleicht auch noch Motivationen erreichbar, wenn es stärker berücksichtigt würde“ (A, S. 3)³¹.

Ausbildungsniveau:

Das Merkmal Ausbildungsniveau wurde von den meisten Befragten als eher relevant angesehen; von Exp. G (vgl. S. 5) und I (vgl. S. 8) mit Einschränkungen. Relevant sei es, da sich daraus Weiterbildungspotential erschließe (vgl. D, S. 3; F, S. 3; G, S. 5; J, S. 12). Exp. A (vgl. S. 4) und E (vgl. S. 2) sahen das Eingehen auf einen unterschiedlichen Ausbildungshintergrund als Teil ihrer Aufgabe, um den Beschäftigten besser gerecht zu werden, damit eine Zufriedenheit zu erreichen und die Produktivität zu steigern. Exp. B (vgl. S. 4) erklärte, dass Vielfalt in Bildungsabschlüssen unterschiedliche Erfahrungen bedeutet und hebt dabei würdigend die Rolle von Quereinsteigern und Personen, die ihren Abschluss auf dem zweiten Bildungsweg erworben haben hervor. Exp. C und H verbanden das Ausbildungsniveau einzig mit Zugangsvoraussetzungen – für Exp. C ein Grund für eine Relevanz (vgl. C, S. 3), für Exp. H gerade nicht, da diese „doch sehr reglementiert“ (H, S. 2) seien.

³¹ So sollten Arbeitszeitmodelle besondere Belastungen besser berücksichtigen und die Verwaltung sollte sich „mehr am Arbeitsergebnis und weniger an der Anwesenheitszeit orientieren“ (ebd., S. 4).

Regionale Herkunft aus Ost- oder Westdeutschland:

In der Frage der Bedeutung der regionalen Herkunft aus Ost- oder Westdeutschland zeigte sich die Gruppe der Befragten gespalten: Eine Gruppe sah eine z.T. deutliche Relevanz (vgl. E, S. 3; F, S. 3; I, S. 6; J, S. 3), eine andere maß dem Merkmal keine Bedeutung zu (vgl. A, S. 2; B, S. 4; C, S. 3; D, S. 2; G, S. 4). Die erstgenannte Gruppe identifizierte jedoch eine Reihe nicht gelöster Probleme, die Exp. F, ein Westdeutscher, ausführt:

„Ost/West ist bei uns ein Problem, und zwar deswegen, weil auch 15 Jahre nach dem Mauerfall und nach Integrierung der beiden Verwaltungen, Ex-Ostberlin, Ex-Westberlin, es immer noch Unterschiede nicht nur im Ausbildungsniveau, sondern im Leistungsniveau – sprachlich, fachlich und so was – gibt, dass es sich nur in geringer Weise und nicht so, wie man es gewünscht hätte, angeglichen hat. Spielt immer noch eine Rolle und spielt hin bis zu persönlichen Vorlieben und Animositäten eine Rolle und es ist immer wieder Teil von Aufmerksamkeit, die man in der Personalführung einsetzen muss“ (F, S. 3).

Auf struktureller Ebene gebe es außerdem „natürlich noch immer die Probleme Tarifvertrag oder ähnliches“ (H, S. 2), die sich z.B. in geringerem Entgelt bei längerer Arbeitszeit für Ost-Beamte manifestierten (vgl. I, S. 6). Diese seien auch betroffen durch in Verwaltungen geltende Sozialauswahlkriterien wie das Dienstalter: Stellenabbau „trifft natürlich sehr oft Ost-Mitarbeiter, weil sie nicht die Anzahl an Jahren haben“ (J, S. 3). Ältere „Ostkollegen“ erfüllten hingegen häufig Personalauswahlkriterien nicht, weil sie über andere Bildungsabschlüsse verfügten (vgl. ebd., S. 3f.). Eine weitgehende Einigkeit aller Befragten bestand darin, dass das Thema Ost/West „nicht gezielt, fördernd oder auch problemlösend angegangen“ werde (G, S. 4).

Abteilungszugehörigkeit:

Alle drei Senatshauptverwaltungen, aus denen meine InterviewpartnerInnen stammen, setzen sich aus mehreren Abteilungen mit verschiedenen Ressorts zusammen, z.B. Bildung, Jugend und Sport.

Das Merkmal Abteilungszugehörigkeit wurde von LeiterInnen in gleichen Abteilungen zum Teil unterschiedlich gewertet. Exp. A (vgl. S. 3), G (vgl. S. 6), H (vgl. S. 3) und I (vgl. S. 10) sahen eine Relevanz. Alle Befragten bis auf Exp. D (vgl. S. 3) und J (vgl. S.

4) sahen Unterschiede zwischen den Abteilungen, die von Exp. B (vgl. S. 5) aber als nicht wesentlich und von Exp. E (vgl. S. 3) als nicht steuerbar wahrgenommen wurden. Aus der Berufsqualifikation von MitarbeiterInnen und einem damit verbundenen unterschiedlichen „Blick auf die Gesellschaft und auch auf ihre Klientel“ (A, S. 3; vgl. auch F, S. 4) entstünden Kulturunterschiede, die sich in einer schlechten Zusammenarbeit bemerkbar machten (vgl. A, S. 3; F, S. 4; G, S. 6; I, S. 10):

„[D]a bestehen doch noch zu große Mauern, die mit Sicherheit zu einem Produktivitätsnachteil, wenn Sie so wollen, führen, also Effizienz- und Effektivitätsverluste mit sich bringen. Das kann man sagen und da wären über ein noch besseres Management Verbesserungen zu erreichen“ (G, S. 6).

Exp. I (vgl. S. 10) berichtete gar davon, dass ihre gesamte Verwaltung nach einer Fusion nicht als gleichberechtigt wahrgenommen würde. Innerorganisatorische Statusfragen sowie Abwertungen und Vorbewertungen würden sich über die Zugehörigkeit zu einer Abteilung ausdrücken.

Statusgruppen BeamtInnen/Angestellte/ArbeiterInnen:

Der größte Teil der Befragten hielt die Trennung zwischen BeamtInnen und Angestellten für nicht (vgl. A, S. 3; B, S. 4; E, S. 3; F, S. 3; G, S. 5) oder nur in kleinen Teilen (vgl. C, S. 4; D, S. 2; I, S. 9f.) relevant.³² Einige Befragte erkannten zwar Unterschiede, aber: „In der Summe gleicht sich das irgendwie aus“ (I, S. 8). Thematisiert wurden vor allem das Feld der Arbeitszeitgestaltung, das „ein gewisses Konfliktpotential“ (G, S. 5) bürge, da unterschiedliche gruppenspezifische Regelungen existieren³³. Auf wahrgenommene Statusunterschiede wies vor allem Exp. J hin:

³² ArbeiterInnen wurden nicht nennenswert thematisiert, da sie kaum (vgl. D, S. 2; G, S. 5) oder gar nicht (vgl. B, S. 4; F, S. 3) vorhanden seien bzw. „mit ihnen in einer sehr vernünftigen und einheitlich harmonischen Weise“ (E, S. 3; vgl. auch C, S. 4) umgegangen werde.

³³ Aus der Sicht von Exp. B ist wegen der Erhöhung der Arbeitszeiten für Beamte „so ein bisschen Spannung reingekommen, weil natürlich ein Beamter sagt, da muss ich ja eure Arbeit mitmachen“ (B, S. 5). Exp. I sah ein Problem darin, dass BeamtInnen, die auf Vollzeit-Stellen eingestellt waren, aber über Beurlaubungen Teilzeit arbeiten, die rechtliche Handhabe hätten, einen Vollzeit-Status wieder einzuklagen: Dies könne sich in der Personalbudgetplanung zu Lasten von Angestellten auswirken, für die z.B. Personalentwicklungsmaßnahmen geplant waren (vgl. I, S. 8f.).

„Beamte/Angestellte – ja, es gibt immer noch so ein klein bisschen einen Trend, insbesondere in der Hauptverwaltung [...] Beamte ein bisschen als etwas besseres zu machen, weil man davon ausgeht, die sind schon handverlesen und die können das besser als Angestellte. [...] [I]n vielen Köpfen ist das jetzt noch drin: Ein Beamter ist ein klein bisschen mehr wert als ein Angestellter“ (J, S. 11).

Exp. I ist der Meinung, dies gelte weniger für Beamte in Berlin, als vielmehr in Flächenländern und Bund. Dort gelte: “[Ü]ber ihren Beamtentitel sind sie quasi Mensch“ (I, S. 9).

Personen auf Stellen mit/ohne KW-Vermerk:

Ein Problem scheint derzeit die Situation von Personen zu bereiten, deren Stellen als Folge der Sparpolitik des Landes Berlin mit einem so genannten „KW-Vermerk“ versehen sind, d.h. sie befinden sich auf dem „Personalüberhang“, ihre Stelle ist mit dem Vermerk „kann wegfallen“ gekennzeichnet. Exp. A (vgl. S. 4), B (vgl. S. 6) und in Teilen Exp. D (vgl. S. 3), F (vgl. S. 4f.) und I (vgl. S. 11) hielten eine besondere Berücksichtigung der betroffenen Gruppe für nicht relevant, sahen aber auch Probleme. Viele ExpertInnen berichteten, die Betroffenen fühlten sich verunsichert in ihrer Situation (vgl. C, S. 4f.; E, S. 3; F, S. 4f.; G, S. 7; J, S. 12). Die Unsicherheit resultiere daraus, „dass KW-Kräfte nur temporär eingesetzt werden können“ (E, S. 3), sich fortwährend zu ihren Lasten vorbehaltvoll überprüft fühlten (vgl. C, S. 5) und unklare Zukunftsperspektiven hätten (vgl. J, S. 12). Sie führe zu dem Verlust von Motivation der Betroffenen, unterschwelligem Konflikten mit Nicht-Betroffenen (vgl. F, S. 5) und insgesamt zu „Reibungsverlusten“ (G, S. 7). Exp. C (vgl. S. 5), D (vgl. S. 3), G (vgl. S. 6f.) und J (vgl. S. 7f.) stellten heraus, dass zu dem Thema „bestimmte Vereinbarungen, auch Absprachen mit den Personalräten und Auswahlmechanismen“ (C, S. 5) existierten. Exp. J betonte aber, dass diese auf einer Sozialauswahl beruhten, die durch eine Berücksichtigung von Merkmalen wie das Dienstalter „einseitig zu Lasten der Ost-Kollegen“ (J, S. 3) ginge. Exp. B wies darauf hin, dass Vorgesetzte KW-Vermerke manchmal als Steuerungsinstrument einsetzten: „Also wenn nicht Wohlverhalten, dann KW-Vermerk“ (B, S. 6).

Sonstige, von den Führungskräften ergänzte Merkmale:

In einer offenen Frage wurden die InterviewpartnerInnen aufgefordert, weitere diversity-Merkmale zu nennen, die ihnen relevant erscheinen, die aber noch nicht genannt worden seien. Vier Personen nannten insgesamt fünf weitere Merkmale:

Ein Merkmal, das sich erst im Zuge der Diskussion des Leitbildes von Taylor Cox abzeichnete, wurde von Exp. B und H im Nachhinein als dennoch relevant herausgestellt: die **Parteizugehörigkeit**. Diese spiele „eine größere Rolle als die ganzen Kriterien, die wir heute hier besprechen“ (H, S. 5). Sie sei relevant für die Besetzung von Stellen und im Zusammenhang mit informellen Netzwerken (vgl. B, S, 8; H, S. 5; s. auch Abschnitt 5.2.2). Exp. B hält im Zusammenhang mit dem Merkmal **Ausbildungsniveau** die Gruppe der PraktikantInnen für extra erwähnenswert und besonders relevant, denn „man kann sich dadurch für eine begrenzte Zeit, drei, vier Monate, immer wirklich tatsächlich Innovation von der Uni holen“ (B, S. 6)³⁴.

Exp. E sah **Persönlichkeitsmerkmale**, aus denen Motivation und Engagement resultierten, als im Zusammenhang mit bisher genannten Gruppenmerkmalen zu wenig berücksichtigt an: Die persönliche Situation müsse berücksichtigt werden, wenn dadurch jemand weniger Chancen hätte, „sich engagiert in den Betrieb einzubringen“ (E, S. 4); allerdings seien es „Aspekte, die auch schwieriger in eine Diskussion einzubringen sind, weil sie immer auch Wertungsfragen mit beinhalten“ (ebd.).

Exp. C sah die die „Art, wie man die **Bürgerorientiertheit** einer Verwaltung versteht“ (C, S. 5) als relevantes Merkmal an. Es herrsche ein uneinheitliches Verständnis des eigenen Arbeitsfeldes, was zu Konflikten führe. Entscheidend sei, ob MitarbeiterInnen reflektierten, „dass sie nicht hier irgendeine Macht ausüben, sondern dass sie Dienste für Bürger annehmen“ (ebd.).

Das Merkmal **Religion**, das z.B. von Stuber (vgl. 2004, S. 54) zu den Kerndimensionen von diversity gezählt wird, wurde einzig von Exp. H erwähnt. Er

34 Die Beschäftigung dieser Gruppe sei besonders wichtig, denn in der Verwaltung könne man „dadurch dieses Defizit ausgleichen: Altersmischung, nicht einstellen können und all diese anderen Dinge“ (ebd.). Insbesondere „diese klassische Verwaltungsantwort: ‚Weil wir das schon immer so machen‘“ (ebd., S. 7) würde von PraktikantInnen hinterfragt werden und teilweise auch zu Konflikten führen, da sich manche MitarbeiterInnen „sich nicht infrage stellen“ (ebd.) ließen.

bezog sich allerdings nur auf die Debatten in der Gesellschaft und sah für seinen Arbeitsbereich keine Relevanz.

5.2.1.2 Zusammenfassende Diskussion

Auffallend ist, dass Merkmale, für die rechtliche und politische Regelungen bestehen und die „in den Verwaltungen in den letzten Jahren ein Schwerpunktthema“ (H, S. 1) gewesen sind, wie Geschlecht und Behinderung, als deutlich relevant wahrgenommen wurden. Für die Führungskräfte schien festzustehen, dass diesen Maßnahmen folge geleistet werden müsse und die Merkmale auch „in die Planung aufzunehmen“ (F, S. 1) seien. Eine Defizitperspektive, wie Belinszki (vgl. 2003, S. 234; siehe Kapitel 3) sie darstellt, lässt sich für diese Merkmale zwar nicht ausmachen. Doch geht das Verständnis nur bei wenigen über das rechtlich Geforderte hinaus: Der Fokus liegt eher auf einer Vermeidung von Diskriminierung als der aktiven Wertschätzung von Vielfalt. Am deutlichsten wird dies beim Merkmal Behinderung: Nur Exp. E (vgl. S. 2) erwähnte hier auch ein Potential. „Freiwillig“ wurde lediglich bei den Generationen mehr Vielfalt eingefordert; bezogen darauf war die Sensibilität für negative Auswirkungen einer Monokultur besonders hoch.

Auffällig anders stellte sich der Blick auf die Merkmale Nationalität/Migrationshintergrund dar: Zwar wurde auch in diesem Bereich eine monokulturelle Ausprägung erkannt, doch blieb diese weitgehend akzeptiert. Mehr noch: Von einzelnen wurde sogar die Anpassung an das homogene Ideal, die Orientierung „an dem, was deutsche Verwaltung ist“ (Exp. C, S. 1) und der entsprechende kulturelle „Background“ (ebd., S. 2) eingefordert. Eine politisch vorgegebene unmittelbare Diskriminierung von Menschen nicht-deutscher Nationalität im Beamtenbereich wurde dementsprechend nicht als problematisch thematisiert, entzieht sich aber auch der Steuerbarkeit durch die Befragten. Diese Ausführungen machen deutlich, wie seitens der Führungskräfte die Aufgabe einer interkulturellen Öffnung der Berliner Verwaltungen (vgl. Piening 2004, S. 10; siehe Abschnitt 4.3.2) interpretiert wurde: In Bezug auf die Beschäftigten wurde die Relevanz einer interkulturellen Öffnung nicht gesehen, in Bezug auf die KundInnen der Verwaltung dagegen als wesentlich erachtet. Nur Exp. E (vgl. E, S. 3) sah den Zusammenhang,

dass ein besseres Erreichen und Einbeziehen aller BürgerInnen nur möglich sei, wenn die Verwaltung die Gesellschaft widerspiegele (vgl. E, S. 11; vgl. Krell 1999, S. 94).

Ähnlich wie beim Merkmal Nationalität wurde eine strukturelle Benachteiligung von Nicht-BeamtenInnen gar nicht, die von Ostdeutschen nur von der Hälfte der Befragten als problematisch wahrgenommen. Die negativen Folgen vor allem des Beamtenprinzips für die Organisation wie z.B. geringere Flexibilität (vgl. Abschnitt 4.2) wurden von niemandem benannt.

Der Frage, ob jemand auf einer mit „KW-Vermerk“ versehenen Stelle säße, wurde eine gewisse Relevanz beigemessen; für die Betroffenen bedeute dies eine Abwertung als defizitär und eine Verunsicherung. Der Vermerk wurde als Mechanismus beschrieben, der Ungleichheit konstruiere.

In Bezug auf das Merkmal Sexuelle Orientierung wurden die in Kapitel 3 dargestellten Studien (vgl. Sepheri/Wagner 2000, S. 56; Ivanova 2003, S. 33f.) bestätigt: Sie wurde als Privatsache angesehen, der keine Relevanz zukommt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die ExpertInnen die Relevanz eines Merkmals vor allem daran bemessen haben, ob sie Einfluss auf dessen Berücksichtigung nehmen könnten, ob es sich also als Teil ihrer Managementaufgabe und für sie managebar darstellte. Strukturelle, von ihnen (vermeintlich) nicht steuerbare Benachteiligungen wurden dementsprechend weitgehend außer Acht gelassen. Die Relevanz, die vor allem den „klassischen“ diversity-Merkmalen zugemessen wurde, scheint wie von außen definiert: Es galt als relevant, was aufgrund von politischen oder rechtlichen Vorgaben bzw. eigenen Zuständigkeiten zu berücksichtigt werden musste. Rechtliche Regelungen, insbesondere Einstellungsquoten, schienen bei vielen Führungskräften allerdings das Gefühl zu erzeugen, es werde schon genug getan und bedürfe keiner weiteren Management-Anstrengungen.

Von den Befragten, die durch eigene Betroffenheit oder administrative Zuständigkeit eine höhere Sensibilisierung vermuten lassen, wurden häufiger Probleme und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, die Relevanzen in der Regel höher eingeschätzt und den betreffenden Gruppen eine größere Wertschätzung entgegengebracht.

5.2.2 Leitbild Multikulturelle Organisation

5.2.2.1 Detaillierte Darstellung

1. Pluralismus

Pluralismus wurde von fast allen Befragten als erstrebenswert für Verwaltungen angesehen. Insbesondere Exp. H stellte die Bedeutung heraus: In Verwaltungen würde ein „Abwägungsprozess von Entscheidungen“ (H, S. 3) stattfinden, weswegen eine „möglichst breite Basis an Meinungen“ (ebd.) sinnvoll sei.

Einzig Exp. J stellt Pluralismus als Prinzip in Verwaltungen grundsätzlich in Frage:

„Also in der Verwaltung ist es ja so, dass man ganz im Gegenteil versucht, die Dinge möglichst zu vereinheitlichen, [...] das alles setzt natürlich voraus, dass man es auch mit gleichen Mitarbeitern zu tun hat. Also insofern ist die Vielfalt eher ein Problem bei uns als nutzbringend. [...] Aber bei uns ist es eben so, wir müssen sie möglichst trimmen, möglichst gleich machen sogar“ (J, S. 6).

Bis auf Exp. D, der angab, in seiner Abteilung stünde den Beschäftigten schon wegen ihrer besonders heterogenen Zielgruppen Pluralismus „auf der Stirn geschrieben, [...] sonst würden sie hier nicht tätig sein“ (D, S. 4), waren die Interviewten der Ansicht, Pluralismus sei schwer zu realisieren.

Exp. I (vgl. S. 12) führte an, grundsätzlich sei der Handlungsspielraum für ReferatsleiterInnen, überhaupt etwas zu realisieren, sei gering, da Rahmenbedingungen vom Parlament gesetzt würden und in der Hierarchie vor ihnen einE SenatorIn, einE StaatssekretärIn und einE AbteilungsleiterIn stünden. Exp. G erklärte, damit es überhaupt eine Umsetzungschance gebe, bedürfe es „einer gezielten Vorgabe von den Hauptverantwortlichen“ (G, S. 8) im Sinne einer immer neu einklagbarer Philosophie und dazu müsste es „engagierte Mitarbeiter“ (ebd.) geben. A und B berichteten aber, dass gerade auf personeller Ebene die Schwierigkeiten lägen: „Also dieses Beharrungsvermögen ist schon ungeheuerlich“ (B, S. 7). Exp. A zieht dazu eine Parallele zu Gender Mainstreaming:

„Ich sehe einfach, Beispiel an diesem Gender-Thema, wie holprig sich da alle verhalten, wie unbeliebt das auch ist und zwar nicht als Thema an sich, sondern immer dann, wenn es Arbeit macht, wenn es Verpflichtungen bringt, wenn es Fortbildung braucht, solche Dinge. Da haben alle immer keine Zeit“ (A, S. 5f).

2. Vollständige strukturelle Integration

In Bezug auf die strukturelle Integration dominierter Gruppen zeigte sich ein eindeutiges Muster: Von allen Befragten wurde sie als erstrebenswert angesehen, von fast allen aber auch als eher schwer realisierbar. Exp. H meinte, dass „von der Außenwirkung sich das sicherlich positiv machen würde“ (H, S. 4). Eine ausgewogene Repräsentanz der Gruppen in verschiedenen Hierarchieebenen bestehe aber noch nicht. Die Merkmale Geschlecht und Behinderung wurden von Exp. A, B und E nicht als kritisch angesehen, da eine Integration im eigenen Referat schon verwirklicht sei (vgl. B, S. 8) bzw. die nötige Offenheit dafür da sei (vgl. A, S. 1f.) oder entsprechende Quotenregelungen bestünden (vgl. E, S. 5f.). Tendenziell sei eine Integration bezogen auf das Geschlecht am schnellsten zu erreichen (vgl. F, S. 5f.; G, S. 8). Dafür sprächen auch Bemühungen des Gender Mainstreaming (vgl. F, S. 5f.), was aber nur Exp. F erwähnt; Exp. H erkennt eine „begrenzte Durchlässigkeit“ (H, S. 3) aufgrund bescheidener Ergebnisse der Frauenförderung, „bei dem Feld, wo die öffentliche Hand am aktivsten war“ (ebd.). Behinderte gäbe es in Führungspositionen so gut wie nicht (vgl. F, S. 6; G, S. 8; H, S. 4), auch wenige mit Ost-Vita (vgl. D, S. 4; F, S. 6; J, S. 7), letzteres könne sich auch erst mit einer neuen Generation ändern (vgl. J, S. 8). Fehlende andere Nationalitäten seien auf die Voraussetzung einer deutschen Staatsangehörigkeit für das Beamtentum zurückzuführen (vgl. D, S. 4; E, S. 6).

Die Realisierung einer strukturellen Integration sei aufgrund des Einstellungsstopps, der sich auch zu Lasten einer Generationenvielfalt auswirke (vgl. E, S. 6; F, S. 6), nur in einem langen Zeitraum realisierbar, außerdem fänden in Führungspositionen selten Wechsel statt (vgl. G, S. 8). Grundsätzlich sei in Verwaltungen die „personelle Fluktuation und Flexibilität eher als gering einzuschätzen“, da Einstellungen auf Beamtenbasis auf Lebenszeit erfolgten (vgl. H, S. 3). Exp. G und H führen eine mangelnde Repräsentanz der Gruppen auf die Bewerberlage zurück: „männlich, deutsch, mittleres Alter“ (G, S. 8), daher sei sie nicht auf Auswahlentscheidungen zurückzuführen (vgl. H, S. 4); Exp. G (vgl. G, S. 8f.) vermutet die Ursache darin, dass Personen anderer Nationalitäten häufig nicht den Qualifikationsanforderungen genügten, z.B. bezüglich der Sprachkenntnisse. Für Personen, die sich offen zu Homosexualität bekennen, zieht Exp. A (vgl. S. 6) zumindest in Zweifel, ob diese

überhaupt eine Chance hätten, als Referats- oder AbteilungsleiterIn zugelassen zu werden.

Exp. B wies darauf hin, dass in Verwaltungen Stellen nach einer ganz bestimmten Gruppenzugehörigkeit besetzt würden: der Parteizugehörigkeit. Man müsse das richtige Buch haben. Dies gelte vor allem für Führungspositionen, aber auch für Stellen untergeordneter Hierarchieebenen (vgl. B, S. 9).

3. Vollständige Integration in informelle Netzwerke

Bei der Wahrnehmung der Integration in informelle Netzwerke zeigte sich ein recht einheitliches Bild: Sie sei eher erstrebenswert und eher leicht zu realisieren. Die meisten Befragten nahmen allerdings auch kaum eine Bedeutung informeller Netzwerke wahr (vgl. A, S. 7; D, S. 5; E, S. 6; F, S. 6f.; G, S. 9; H, S. 4; J, S. 8), was sich darauf zurückführen lässt, dass keine Zugangsbarrieren als existent wahrgenommen wurden (vgl. A, S. 7; C, S. 6; D, S. 6; F, S. 6f. ; G, S. 9; J, S. 9) und das Thema nicht als Gegenstand einer betrieblichen Zuständigkeit gewertet wurde, denn es handele sich um einen privaten Umgang, der in den Verwaltungen auch strikt vom dienstlichen getrennt würde (vgl. E, S. 6; H, S. 4). Hier gebe es auch kaum Steuerungsmöglichkeiten, denn:

„wenn ich versuche, informelle Netze mit formalen Strukturen aufzubrechen, wird es einfach andere Formen des informellen Netzwerkes geben. [...] Netzwerke nehmen niemand auf in ihrer Struktur, der nicht zu ihnen passt. Entweder passe ich mich den Netzwerkstrukturen an oder ich mach meine eigenen“ (I, S. 16; vgl. auch E, S. 7).

Der Leitbild-Gedanke einer Integration in informelle Netzwerke wurde von Exp. I als Verordnung interpretiert; eine solche sei weniger zielführend als mit Hilfe von Mentoringmaßnahmen die „Spielregeln“ (I, S. 14) zu erklären, womit Exp. I als einzige ein konkretes Diversity-Instrument benennt. Von den meisten wurde aber von einer größeren Bedeutung von Netzwerken auf der formellen Ebene für Verwaltungen ausgegangen wie Frauenführungskräftezirkel, Personalrat, Parteien und Gewerkschaften (vgl. A, S. 7; B, S. 10f.; D, S. 5; F, S. 6; G, S. 9; J, S. 8). Exp. J erklärt: Diese „Netzwerke sind eigentlich relativ offen. Für jeden“ (J, S. 9). Exp. A (vgl. S. 8), D (vgl. S. 5) und F (vgl. S. 6) gaben zudem zu, wenig Kenntnisse über eventuell bestehende informelle Netzwerke zu besitzen.

4. Vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken

Die Sichtweise der Befragten auf vorurteilsfreie Kriterien, Verfahren und Praktiken lässt sich in zwei Gruppen einteilen: Zwar sahen alle Befragten das Ziel als erstrebenswert an, Exp. B (vgl. S. 12), E (vgl. S. 7), G (vgl. S. 9), H (vgl. S. 7) und J (vgl. S. 11) hielten das Erreichen dieses Zieles aber für eher schwer, Exp. A (vgl. S. 8), C (vgl. S. 7), D (vgl. S. 6) und F (vgl. S. 7) für überwiegend leicht zu realisieren. Letztere stellten auf durchstandardisierte, formalisierte Auswahl-, Bewertungs- und Beförderungsverfahren im öffentlichen Dienst ab, die Diskriminierungen ausschlossen (vgl. A, S. 8; C, S. 7; D, S. 6; F, S. 7). Zwar könne die persönliche Komponente „noch unwägbare diskriminierend wirken“ (A, S. 8), da sie „die förmlichen Verfahren unterlaufen kann, indem Leistung abgewertet wird aus anderen Gründen als die, die in der Leistung stecken“ (ebd.), aber „die Form bietet da eigentlich wenig Lücken“ (ebd.).

Diese Lücken, so VertreterInnen der erstgenannten, kritischeren Gruppe, befänden sich aber im „vor-bewussten Raum“ (E, S. 8), weswegen sensibilisierende Verfahren wie Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und Monitoring nötig wären. Diese stellten hohe Ansprüche an Führungskräfte, die „bei dem derzeitigen Arbeitsstand“ (ebd.) schwer zu bewältigen seien (vgl. B, S. 12; E, S. 8f.). Bestehende Praktiken wurden in dieser Gruppe durchaus auch gewürdigt, allerdings kritischer, da noch eine Reihe kultureller Probleme und Vorurteile existierten (vgl. G, S. 9; H, S. 6; J, S. 10f.), auch vor dem Hintergrund, dass „es sich um alte Verwaltungen handelt, wie die Berliner Verwaltungen, die etwas verkrusteter sind“ (J, S. 11) als beispielsweise Brandenburger. Die Gruppen „Frauen“ und „Teilzeitbeschäftigte“ beispielsweise stünden „natürlich permanent unter dem Vorurteil, eventuell gewisse Arbeitsabläufe negativ zu beeinflussen“ (H, S. 6), deshalb existiere „vielfach das Problem, dass gesagt wird: ‚Bitte nicht halbtags‘“ (J, S. 10). Auch sei die Kultur eine „sehr deutsche“ (G, S. 9), weshalb es „für Personen mit Migrationshintergrund schwerer ist“ (ebd.); Ausländer seien gar als Beamte von vornherein ausgeschlossen (vgl. ebd.).

5. Minimale Intergruppenkonflikte durch ein pro-aktives MD

Wiederum sahen alle Befragten diesen Punkt des Leitbildes als erstrebenswert an, dennoch zeigte sich bezüglich des Managens von Intergruppenkonflikten ein

gespaltenes Bild: Exp. A (vgl. S. 9), D (vgl. S. 7) und E (vgl. S. 9) hielten dieses Ziel für eher schwer, Exp. B (vgl. S. 14), C (vgl. S. 7), G (vgl. S. 10) und H (vgl. S. 7) für eher leicht zu realisieren. Die Einschätzung der Letztgenannten lässt sich darauf zurückführen, dass ihrer Wahrnehmung nach auch kaum derartige Konflikte bestünden. Exp. G führt das unter anderem darauf zurück, dass Gruppen wie MigrantInnen nicht vorhanden seien und Geschlechterkonflikten durch Maßnahmen wie Gender Mainstreaming vorgebeugt würde (vgl. G, S. 10). An einem Punkt zeigten sich Intergruppenkonflikte aber dennoch als manifest: bei den Auswirkungen der Einsparungen infolge der Haushaltspolitik des Landes. So sahen Exp. F (vgl. S. 7), G (vgl. S. 10) und J (vgl. S. 11) Spannungen durch einen „KW-Status“. Aus einem solchen ergäbe sich nicht nur das Problem, dass Betroffene sich „ins Ausseits gestellt fühlen“ (G, S. 10), sondern auch, dass Abteilungen untereinander um die Abwendung von Kürzungen im Personalbereich konkurrierten (vgl. F, S. 7; G, S. 10). Im Zuge von Haushaltsentscheidungen würden auch die Gruppen Beamte, Angestellte und ArbeiterInnen „gegeneinander ausgespielt, was natürlich zu Spannungen führt“ (H, S. 7), und durch nicht eingehaltene, aus der frühen Nachwendezeit stammende Beförderungszusagen gegenüber Ostdeutschen der Ost-West-Konflikt verschärft (vgl. E, S. 9). Exp. A, D und I äußerten sich skeptisch bezogen auf das Leitbild: Exp. A und I sehen Konflikte nicht als unbedingt zu minimieren an, da sie im Sinne eines Interessenausgleichs eher produktiv, vielmehr nur in faire Bahnen zu lenken seien (vgl. A, S. 9; I, S. 16f.), während Exp. D seine Skepsis damit erklärt, dass ein Management auch nur ein „Teil sozusagen der eigenen Interessen und Gruppen ist“ (D, S. 7) und daher nicht unabhängig-ausgleichend auftreten könne.

5.2.2.2 Zusammenfassende Diskussion

Die Komponenten des Leitbildes wurden sämtlichst von nahezu allen ExpertInnen als erstrebenswert für Verwaltungen befunden.³⁵ Bezüglich der Realisierbarkeit des Leitbildes schieden sich die Geister.

³⁵ Einzig Exp. I hielt das gesamte Leitbild für „schrottig“ (I, S.15), „nicht wirklich hilfreich“ (ebd., S. 17) und fernab von der Realität.

Am deutlichsten wurden die verschiedenen Sichtweisen der Befragten beim Aspekt der vorurteilsfreien Kriterien, Verfahren und Praktiken: Die Hälfte hielt das Prinzip für im Grunde bereits realisiert: Für sie ist Verwaltung per se neutral, ihre Auswahl-, Bewertungs- und Beförderungsverfahren formalisiert und standardisiert und dadurch praktisch diskriminierungsfrei. Wie Max Weber erkennt eine solche Position das Problem kultureller Ausgrenzung nicht (siehe Abschnitt 4.2), die bereits in den von der dominanten Kultur geschaffenen Normen und Verfahren begründet liegt und strukturelle Benachteiligungen und Vorurteile reproduziert. Die andere Hälfte der Befragten identifizierte diese Problematik und hielt Maßnahmen zur Sensibilisierung der Beschäftigten für nötig. Weitere zusätzliche Aufgaben, so machten sie deutlich, seien aber angesichts der gegenwärtigen Arbeitsbelastungen von ihnen als Führungskräfte kaum zu leisten.

Bei den Aspekten Pluralismus und strukturelle Integration dominierter Gruppen war die Diskrepanz zwischen grundsätzlicher Befürwortung des Prinzips und Skepsis bezüglich der Realisierbarkeit am deutlichsten: Nur ein Experte bewertete diese Ziele als eher leicht realisierbar. Hier wurden durch die Führungskräfte große Schwierigkeiten wie ein geringer Handlungsspielraum und Widerstände bei den MitarbeiterInnen gesehen.

Die Durchsetzung einer vollständigen strukturellen Integration erschien den Führungskräften aus verschiedenen Gründen kaum realisierbar: Bereits die BewerberInnen wiesen wenig Vielfalt auf. Zudem sei die Fluktuation der MitarbeiterInnen gering, da Beamte auf Lebenszeit eingestellt würden und ein Einstellungsstopp herrsche. Die Begründungen der Befragten zeigten, dass sich ihre Sichtweise weitgehend auf Neueinstellungen reduzierte und wenig Bewusstsein dafür existierte, dass strukturelle Integration mit Aufstiegschancen und dem Abbau struktureller Barrieren einhergeht. So wurde z.B. auf existierende Quoten verwiesen, die aber, wie einige ExpertInnen feststellten, nicht dazu geführt hätten, Behinderte in Führungspositionen zu bringen. Strukturelle Benachteiligungen wie die von Ausländern, die nicht Beamte werden können, wurden als nicht änderbar wahrgenommen und deshalb kaum beachtet.

Im Gegensatz zu den bisher diskutierten Aspekten wurde das Ziel der vollständigen Integration aller in informelle Netzwerke fast durchgängig als leicht zu realisieren eingeschätzt. Die Sicht der Führungskräfte beschränkte sich hier aber eindeutig auf den formellen Bereich, in dem keine Zugangsbarrieren identifiziert wurden. Informelle Netzwerke wurden als Privatangelegenheit gedeutet, in die von dienstlicher Seite einzugreifen weder als sinnvoll noch als möglich erachtet wurde. Die Tatsache, dass hier wenig Steuerungsmöglichkeiten gesehen wurden, deutet auf eine fehlende Kenntnis von Managementinstrumenten hin. Zugleich wäre aber kritisch zu diskutieren, ob das Management hiermit tatsächlich „private“ Bereiche verletzt.

Noch mehr Kritikpunkte am Konzept zeigten sich am Ziel der Minimierung von Intergruppenkonflikten. Exp. A und I stellten wie Krell (2004a, S. 44) in Frage „ob Intergruppen-Konflikte per se vermieden werden müssen oder überhaupt vermeidbar sind“; im Sinne eines Interessenausgleichs seien sie eher produktiv, vielmehr nur in faire Bahnen zu lenken (vgl. A, S. 9; I, S. 16f.). Exp. D erklärte seine Skepsis damit, dass ein Management auch nur ein „Teil sozusagen der eigenen Interessen und Gruppen ist“ (D, S. 7) und daher nicht unabhängig-ausgleichend auftreten könne. Das erinnert an die Kritik von Neuberger (2002, S. 793), die Charakteristika des Leitbildes seien „reichlich unpolitisch“.

In den Ausführungen der ExpertInnen wurde auch deutlich, dass die Konfliktlinien weniger anhand der „klassischen“ Merkmalgruppen wahrgenommen wurden, sondern eher dort, wo aufgrund der Einsparungspolitik des Senats Abwertungen (gegenüber „KW-Kräften“) und Konkurrenzsituationen entstünden: unter Statusgruppen und Abteilungen, die „gegeneinander ausgespielt“ (H, S. 7) würden. Diesen Merkmalen kommt dadurch ein größeres Gewicht zu.

5.2.3 Begründungen für Diversity Management

5.2.3.1 Detaillierte Darstellung

1. Das Kostenargument

Das Kostenargument wurde von der Hälfte der Befragten (vgl. C, S. 8; F, S. 9; G, S. 10; H, S. 7; I, S. 17) als eher nicht relevant angesehen. Eine Kostenbetrachtung dieser

Art sei „kein Denken von Verwaltung“ (I, S. 17). Ein Problem wurde auch in der mangelnden Nachweisbar- und Messbarkeit gesehen (vgl. G, S. 11; I, S. 17). Konzepte wie MD würden in Verwaltungen mit Verrechtlichung und Verhandlungen einhergehen, weswegen Kosteneinsparungen von Exp. I (vgl. S. 17) in Zweifel gezogen wurden. Auch die andere Hälfte der Befragten ließ erkennen, dass es sich eher um einen relevanten Nebeneffekt denn um ein Hauptargument handelt. Exp. E führt aus, dass „das Thema Kosteneinsparungen [...] nicht unbedingt ein durchschlagendes Argument ist, denn unter Kosteneinsparungen läuft fast alles, was zur Zeit zu Strukturänderungen führt“ (E, S. 10). Exp. G und H sahen Kosteneinsparungen eher für Bereiche mit mehr Kundenkontakt als relevant an, da dort mit einer größeren Kompetenz Kosten des Verwaltungsvorgangs minimiert werden könnten (vgl. G, S. 11; H, S. 7).

2. Das Beschäftigtenstruktur-Argument

Das Beschäftigtenstrukturargument wurde von den meisten Befragten als eher relevant eingestuft (vgl. A, S. 10; B, S. 14; C, S. 8; D, S. 8; E, S. 11; G, S. 11; J, S. 13), aber nur wenige lieferten eine Begründung, die die Überzeugungskraft des Arguments unterstrich. Sinnvoll in Bezug auf Einstellungen wäre es in Hinblick auf die fehlende Generationenvielfalt (vgl. B, S. 14f.; J, S. 13) und weil man „mehr Behinderte in Arbeit kriegt“ (B, S. 14). Nur Exp. E betrachtete Verwaltungen als einen „Ausschnitt aus der Gesellschaft“ (E, S. 11). In Bezug auf die vorhandene Vielfalt äußerten sich nur Exp. D (vgl. S. 8) und G (vgl. G, S. 11) zustimmend: Man könne Reibungsverluste vermeiden und das Arbeitsklima verbessern. Beide hielten es allerdings nicht für eine starke Begründung für MD, was Exp. G mit einer nicht vorhandenen vielfältigen Personalstruktur begründete (vgl. ebd.). Exp. I betonte, die Argumentation, dass bestehende Vielfalt zu managen sei, wäre „überhaupt kein Zugang“ (Exp. I, S. 18) für die Verwaltung. Jeder „Verwaltungsmensch“ würde sagen: „,[A]lso wir sind ja schon rechtlich diskriminierungsfrei. Deshalb haben wir das ja alles schon“ (ebd.).

3. Das Wertewandel- und Individualisierungs-Argument

Bei der Darstellung dieses Arguments wurde in der Fragestellung nicht ausreichend deutlich, auf welche Aspekte es abziele. Dies zeigt sich an den sehr allgemein gehaltenen Antworten der Befragten, die die Begründung für wenig relevant (ggf.

belegen) und eher abstrakt und „virtuell“ (F, S. 10) hielten. Hier wäre eine Veranschaulichung durch Begriffe wie „Work-Life-Balance“, Selbstverantwortung und Flexibilisierung hilfreich gewesen (vgl. Abschnitt 2.3.1, Nr.3). Exp. H vermisste dementsprechend überzeugendere Argumente wie „Wohlfühlen beim Arbeitgeber“ und „Betriebsklima“ (H, S. 10). Nur Exp. A (vgl. S. 12) und C (vgl. S. 9) maßen der Individualisierung eine Relevanz zu. Exp. A befand, das Argument sei „auf jeden Fall der Leitsatz, der einen dazu bringt“ (A, S. 12), MD zu verstehen oder zu akzeptieren.

4. Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument

Die Bedeutung der Kreativität einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft wurde von dem überwiegenden Teil der Befragten als hoch eingeschätzt (vgl. A, S. 11; B, S. 15; C, S. 8; E, S. 11; G, S. 12; H, S. 9; J, S. 13). Exp. G betont, dass es sich um „einen ganz wichtigen Aspekt“ (G, S. 12) und eine „große Chance für die Verwaltung“ (ebd.) handele,

„offenere Problemlösungen zu finden, bei Problemen einen breiteren Problemlösungsansatz zu finden und damit auch Probleme besser lösen zu können. Überhaupt auf andere Ideen zu kommen und aus einer Eingefahrenheit herauszukommen; und zu der, sagen wir mal vorsichtig, neigt ja auch die Verwaltung“ (ebd.).

Eine Ablehnung des Kreativitätsarguments wurde nur von Exp. F und I vorgetragen: Während Exp. F (vgl. S. 9) der Ansicht war, aufgrund mangelnder Vielfalt sei eine Voraussetzung für dieses Argument nicht gegeben, erklärte Exp. I, dass in der Verwaltungslogik kein Verständnis für kreative Potentiale herrsche und es daher nicht etwas sei, „was gewollt ist. Das ist kein Denken, dass Verwaltung so entsprechend agiert, sondern Verwaltung setzt etwas um“ (I, S. 18).

5. Das Marketing-Argument

Dem Argument, dass eine divers zusammengesetzte Belegschaft eine bessere Anpassung an die speziellen Interessen und Bedürfnisse von KundInnen verspricht, stimmten fast alle Befragten entschieden zu. Potentiale wurden ausschließlich im Hinblick auf BürgerInnen gesehen, ein Klientel, das ja sehr „unterschiedlich zusammengesetzt“ (B, S. 15; vgl. E, S. 1) sei. In den Abteilungen von Exp. C (vgl. S. 5) und J (vgl. S. 14) bestand direkter BürgerInnenkontakt, daher erschien ihnen das

Argument auch für ihren Bereich als relevant. Die Bereiche der anderen Befragten waren Hauptverwaltungen, die „eher auf so einer strukturellen Ebene“ (I, S. 18) mit „wenig Direktbürgerkontakte[n]“ (ebd.) agierten. Dort zeichneten sich deutlich zwei Verständnislينien ab, die auch einhergingen mit dem Verständnis, mit dem KundInnen überhaupt definiert wurden: Exp. A (vgl. S. 11), H (vgl. S. 8) und I (vgl. S. 18) nannten in erster Linie das Parlament und nur sehr mittelbar die BürgerInnen als zu bedienende KundInnen und stellten stark auf die Vorteile spezieller Kompetenzen ab, die im direkten Umgang mit BürgerInnen „Kosten des Verwaltungsverfahrens minimieren [...] allein um gewisse sprachliche Anforderungen leichter zu bewältigen“ (H, S. 8). Daher müsse „man zwischen den verschiedenen Arbeitsfeldern differenzieren“ (ebd.) und das Argument sei für Hauptverwaltungen weniger relevant, sondern „so eher im Bezirk, da wo der direkte Kundenkontakt da ist“ (A, S. 11). Exp. B (vgl. S. 15), D (vgl. S. 10), E (vgl. S. 11) und G (vgl. S. 12) dagegen verstanden als ihre KundInnen in erster Linie die BürgerInnen. Deren Vielfältigkeit sollte sich auch in den Hauptverwaltungen abbilden, um durch besseres Verständnis eine „Bürgernähe“ (D, S. 10) entwickeln zu können und einen besseren Blick auf die Endabnehmer und ihre Interessen zu haben (vgl. B, S. 1; E, S. 1; G, S. 12).

6. Das Personalmarketing-Argument

Vor dem Hintergrund eines weitgehenden Einstellungsstopps in Berliner Verwaltungen war zu erwarten, dass das Personalmarketingargument mit Hinweis auf diesen abgetan würde. Daher wurden die Befragten aufgefordert, das Argument unabhängig davon zu prüfen. Trotzdem konnte außer Exp. A (vgl. S. 11) niemand der Befragten eine Relevanz erkennen. Verwaltungen seien in diesem Punkt nicht mit der Wirtschaft vergleichbar (vgl. H, S. 9; J, S. 15), da ihr Personalmarkt recht geschlossen und Vielfalt dort von vornherein schon beschränkt sei, was auf laufbahn- und ausbildungsrechtliche Restriktionen zurückzuführen sei (vgl. D, S. 10; H, S. 9; J, S. 15).

Eine Attraktivität als Arbeitgeber müsse nicht weiter gesteigert werden, da die Auswahl groß sei: Auf neun landesweit ausgeschriebene Stellen für Regierungsräte zur Anstellung hätte es über 600 Bewerbungen gegeben (vgl. H, S. 10). Außerdem könnten sich BewerberInnen schon jetzt darauf verlassen, dass Frauen und Behinderte

gefördert würden, nicht wegen MD, sondern aufgrund von Gesetzen (vgl. F, S. 10). Exp. E stellte grundsätzlich in Frage, dass MD das Ansehen von Arbeitgebern steigern, denn es seien „noch reichlich Vorurteile in der Gesellschaft vorhanden gegen die Gruppen hier“ (E, S. 12).

7. Das Systemflexibilitäts- und Modernisierungspakt-Argument

Sieben der Befragten hielten es für sinnvoll, mittels eines MD eine Modernisierung der Verwaltung voranzutreiben (vgl. A, S. 12; B, S. 16; E, S. 13; F, S. 11; G, S. 13; H, S. 10; J, S. 15f.). Exp. B betonte sogar, es sei „vielleicht auch die einzige Chance, Verwaltungen zu modernisieren“ (B, S. 16). Die Chance sei allerdings nicht groß, denn „Verwaltung hat so eine Eigendynamik“ (ebd.). Auch Exp. A, E und F schränkten ein: Ob es einfacher würde, sei keineswegs klar (vgl. F, S. 11), auf welche Art und Weise so etwas umsetzbar ist, nicht bekannt (vgl. A, S. 12), bzw. sei ein öffentlicher Diskussionsprozess erforderlich, der erst in Gang gebracht werden müsse. Exp. D (vgl. S. 11) und I (vgl. S. 19) bezweifelten den Ansatz, da Verwaltungsmodernisierung auf einer eher regulativen Ebene stattfände, die keine Möglichkeiten biete, „dass man auf einem breiten Feld der Interessen sich quasi tummelt“ (D, S. 11). Exp. C hielt eine schnelle Konsensbildung für die oberste Priorität, wofür Vielfalt eher hinderlich sei (vgl. C, S. 9).

8. Rechtliche Rahmenbedingungen

Nahezu alle GesprächspartnerInnen stimmten der Aussage zu, MD sei ein sinnvolles Mittel, rechtlichen Rahmenbedingungen zu entsprechen. Es war vielen Antworten nicht zu entnehmen, ob dabei nicht in erster Linie an die grundsätzliche Relevanz rechtlicher Regelungen gedacht wurde – unabhängig vom Konzept MD. Für eine konzeptunabhängige Interpretation spricht die Aussage von Exp. D:

„Also insoweit ja, weil Normierung bislang schon da ist, an denen wir uns orientieren müssen, um unsere Personalentscheidungen treffen zu können. [...] Wir haben es schon. Wir brauchen eigentlich gar nicht nach neuem gucken“ (D, S. 8).

Es gebe bestehende Regelungen wie ein Antidiskriminierungsgesetz für behinderte Menschen, das sei in Berlin „schon ganz prima in der Umsetzung“ (A, S. 9) neben „gesetzlichen Anforderungen [...] im Rahmen von Gender Mainstreaming“ (F, S. 9).

Darüber hinaus sahen einige aber auch eine weitergehende Verpflichtung, die sich aus Antidiskriminierungsregelungen der EU-Ebene ergebe (vgl. A, S. 9; G, S. 10; H, S. 14). Das sei „die Mutter der Geschichte“ (A, S. 9) MD. Exp. A und I betonen, dass gesetzliche Vorgaben der wichtigste Punkt seien, „der Verwaltungen überzeugt“ (I, S. 20):

„Also das wird eigentlich über das Recht transportiert. Da ist der Zwangsmechanismus auch. Wenn man das nicht hätte, würden sich noch weniger Leute dafür interessieren“ (A, S. 9).

Exp. B (vgl. S. 14), E (vgl. S. 10) und H (vgl. S. 7) halten dagegen, dass eine Umsetzung aus Überzeugung geschehen müsse, wie Exp. E ausführte:

„Rechtliche Rahmenbedingungen sind meist nicht die beste Begründung für eine Umsetzung. Es geht darum, dass man eine Einstellung dazu entwickelt und ein wenig auch realisierte Praxis, denn nur die schafft Ansätze, die dann gegebenenfalls Grundlage für eine rechtliche Regelung sein könnten [...] Eine zu frühe rechtliche Regelung kann manchmal eher Rückschlageffekte haben. Dass man dann zwar formal so tut, als würde man sich danach richten, aber der Vorurteilsschiene wieder ein bisschen Stoff liefert“ (E, S. 10).

9. Rücksicht, Achtung und Respekt

Losgelöst von einer ökonomischen Argumentation wurde die Reihe der Argumente mit der Begründung durch Rücksicht, Achtung und Respekt gegenüber bisher benachteiligten Gruppen abgeschlossen. Damit sollten die ethischen Argumente erfasst werden, was jedoch nur eingeschränkt gelang. Die Frage nach der Relevanz wurde größtenteils mit kurzen Antworten wie „Na klar“ (F, S. 12) bejaht, aus denen sich nicht zweifelsfrei schließen lässt, ob sie wirklich auf die Notwendigkeit eines MD gerichtet waren. Insbesondere Exp. G setzte die Begründung an die erste Stelle, denn das „geht ja auch schon in Menschenrechtsnähe“ (G, S. 14). Exp. B, H und I empfanden das Argument hingegen ausdrücklich als nicht sehr überzeugend für MD. Exp. I erklärte in dem Zusammenhang, dass es sowieso nur zwei Argumente gäbe, die Verwaltungen überzeugten:

„Also das eine ist, ich habe eine gesetzliche Vorgabe und das andere Argument ist, ich kriege dafür Geld. [...] Und alle anderen Sachen sind hübsch für die Sonntagsübung“ (I, S. 20).

5.2.3.2 Zusammenfassende Diskussion

Die beiden wichtigsten Argumente aus Sicht der Führungskräfte stellten die rechtlichen Rahmenbedingungen und das Kreativitäts- und Problemlösungsargument dar. Exp. I hat ausgesprochen, was in vielen Antworten durchschien: Dass es für Verwaltungen nur zwei überzeugende Argumente gebe: rechtliche Vorgaben und Geld (vgl. I, S. 20). Das Recht sei nun einmal die Sprache der Verwaltung. Die Gegenposition, die drei ExpertInnen einnehmen, stellt aber zu Recht in Frage, ob aus einem „Zwangsmechanismus“ (A, S. 9) eine Überzeugung wachsen könne (vgl. E, S. 10). Die gesehene Gefahr, dass Konzepte aus reiner Pflichterfüllung halbherzig umgesetzt würden und man sich „rechtlich diskriminierungsfrei“ wähnt (I, S. 18), scheint durch die Interviews bestätigt zu werden.

Von den allermeisten ExpertInnen wurde auch dem Argument, durch MD erhöhe sich die Fähigkeit, zu kreativen, breiten Problemlösungsansätzen zu kommen, eine hohe Relevanz zugemessen. Die herausragende Stellung dieser Begründung in der Wahrnehmung von Führungskräften deckt sich mit den Befunden von Sepheri (vgl. 2002, S. 281ff.) und Ivanova (vgl. 2003, S. 40). Sepheri weist darauf hin, dass insbesondere in Monokulturen diesem Argument eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Auch für die Monokultur Berliner Verwaltungen bestätigt sich dies.

Die Führungskräfte deutscher Unternehmen, die Ivanova in ihrer Studie befragt hat, bemaßen nur einem Argument eine größere Bedeutung zu als dem soeben erläuterten: dem des Personalmarketing (vgl. Ivanova 2003, S. 39f.). In den USA galt dieses Argument auch als Hauptbegründung für die Einführung von MD in öffentlichen Verwaltungen (vgl. Rice/Arekere 2005, S. 25; siehe Abschnitt 4.1). Die in meiner Befragung gewonnen Erkenntnisse stehen dazu im direkten Gegensatz: Nur einer der ExpertInnen hielt das Argument für relevant. Ein entscheidender Unterschied zu der wahrgenommenen Situation in Ivanovas Untersuchung (vgl. S. 39f.) besteht darin, dass die durch mich befragten Führungskräfte keinen Fachkräftemangel identifizierten. Dieser Sachverhalt kann als Grund angeführt werden, warum sich das Argument als nicht überzeugend herausstellt. Hinzu kommt, dass der Personalmarkt für öffentliche Verwaltungen als nicht vielfältig wahrgenommen wird.

Die Relevanz des Marketing-Arguments, die insgesamt recht hoch eingeschätzt wurde, hängt davon ab, welche Gruppe als KundInnen der Verwaltung definiert wird. Für ExpertInnen, die in den BürgerInnen ihre VerwaltungskundInnen sahen, waren „Bürgernähe“ (D, S. 10) und ein Verständnis für ihre KundInnen von großer Bedeutung, weswegen die Repräsentanz der Vielfalt auch auf der Ebene der Hauptverwaltungen für wichtig gehalten wurde. Diejenigen, die eher das Parlament als Kunden der Hauptverwaltung sahen, maßen dem Argument dafür wenig Bedeutung bei und verwiesen auf die Bezirksebene, „wo der direkte Kundenkontakt da ist“ (A, S. 11).

Schließlich sei hier noch erwähnt, dass das Kostenargument bestenfalls einen relevanten Nebeneffekt als eine wichtige Begründung darstellte. Das damit verbundene betriebswirtschaftliche Denken schien den ExpertInnen eher „verwaltungsfremd“ (vgl. I, S. 17). Das Hauptargument der Verwaltungsmodernisierung der letzten Jahre scheint in den Köpfen der Führungskräfte noch nicht angekommen zu sein.

6. Zusammenfassung

„[A]lso wir sind ja schon rechtlich diskriminierungsfrei“ (Exp. I, S. 18).

Würde das wirklich jeder „Verwaltungsmensch“ sagen, wie Exp. I behauptete (ebd.)? Nein, die hier vorgestellte empirische Erhebung zeigt, dass viele Führungskräfte in der Verwaltung durchaus der Meinung sind, dass bestehende Vielfalt zu managen sei. Zugleich hält sich aber auch die auf Max Weber zurückgehende Sichtweise, dass die Verwaltung per se neutral sei und es eines MD nicht bedürfe. Rechtliche Regelungen machten demnach ein spezielles Management unnötig; und einige Führungskräfte waren der Ansicht, mehr müsse nicht getan werden.

Die Gefahr einer solchen Sichtweise liegt darin, dass Individualität und Vielfalt zugunsten einer Gleichbehandlung ausgeblendet werden, was zu einer strukturellen Benachteiligung derer führt, die nicht der dominanten Kultur angehören. Das Konzept MD will hierfür sensibilisieren. Die Hälfte der Befragten hat diese Problematik erkannt und würde sensibilisierende Maßnahmen befürworten, während die andere Seite eher im eben skizzierten Denkschema verhaftet scheint.

Auf die Wahrnehmung von diversity-Merkmalen wirkt sich dies wie folgt aus: Merkmale, für die rechtliche und politische Regelungen bestehen, wie Geschlecht und Behinderung, wurden praktisch von allen Befragten als relevant wahrgenommen. Strukturelle Benachteiligungen, die für nicht steuerbar gehalten wurden, blieben eher unbeachtet. Diejenigen unter den Führungskräften, bei denen aufgrund ihrer Zuständigkeit oder eigener Betroffenheit eine höhere Sensibilisierung zu vermuten war, zeigten sich tatsächlich problembewusster und schätzten die Relevanzen höher ein als ihre KollegInnen.

Die befragten Führungskräfte waren zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht oder nur sehr flüchtig mit dem Konzept MD in Berührung gekommen. Dadurch vermittelte das Interview den Befragten zugleich einen ersten, notwendig oberflächlichen Eindruck. Die Hälfte stand dem Konzept aufgeschlossen gegenüber. In der Bewertung des Konzepts spiegelten sich bei einigen Führungskräften deutliche Vorbehalte: So kritisierte Exp. H, dass „gewisse Managementbegriffe“ eines Konzepts aus der amerikanischen Privatwirtschaft „einfach ins Deutsche übertragen“ würden und in der Verwaltung „auf völliges Unverständnis“ stießen – Missverständnisse seien vorprogrammiert „und sind dann letztendlich auch ein Teil des Grundes, warum manche Sachen scheitern.“ (H, S. 15) Diese und weitere Aussagen machen deutlich, dass neue amerikanische Wirtschaftskonzepte in der deutschen Verwaltung – anders als in Unternehmenskreisen – nicht automatisch für Innovation stehen.

Deshalb ist es von Interesse, welche Begründungen EntscheidungsträgerInnen der Verwaltung für besonders relevant halten: Als solche kristallisierten sich das Argument, durch Vielfalt würde auch die Kreativität und Problemlösungskompetenz gefördert, ebenso heraus wie die Begründung mit rechtlichen Rahmenbedingungen. Auch das Marketing-Argument wurde als relevant erachtet, allerdings nur, wenn die Befragten die BürgerInnen als KundInnen der Verwaltung im Blick hatten. Anders als in den USA und der deutschen Wirtschaft stellte sich das Personalmarketing-Argument aufgrund des Arbeitsmarktes unter den durch mich Befragten als nahezu irrelevant heraus.

Das MD tragende Leitbild fanden die Führungskräfte zwar weitgehend positiv; zugleich zeigte sich aber, dass es von kaum jemand für umsetzbar gehalten wurde. Das

lag im wesentlichen daran, dass die Befragten ihren Handlungsspielraum als recht gering erachteten, da Rahmenbedingungen von ihren Vorgesetzten und der politischen Ebene gesetzt würden. Aber nicht nur die Abhängigkeit von politischen Vorgaben und damit der politischen Stimmung beschränkte die Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte aus ihrer Sicht. Zugleich wurden Schwierigkeiten auf personeller Ebene gesehen: Angesichts der Arbeitsbelastung gäbe es bei den meisten MitarbeiterInnen Vorbehalte, sich mit dem Thema zu befassen. Diese Ergebnisse decken sich mit denen der Studie von Wilpert (vgl. ebd., 2003, S. 14f.)³⁶.

Einige Führungskräfte beklagten, angesichts der Fülle ihrer Aufgaben stelle ein Konzept wie MD hohe, kaum zu bewältigende Ansprüche (vgl. E, S. 8). Offensichtlich fehlte es den meisten Befragten an Umsetzungswissen, denn es wurde eine Unsicherheit deutlich, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen diversity zu managen sei. Die Befragten lenkten den Blick des Befragers häufig auf die obere (politische) oder untere (bezirkliche, SachbearbeiterInnen-)Ebene, die für eine Umsetzung verantwortlich wären. Auf der unteren Ebene bestehe der direkte Kontakt zu den KundInnen, deren Vielfalt anerkannt wurde und noch besser ins Blickfeld der Verwaltung rücken sollte. Der politischen Ebene hingegen obliege es, entsprechende Gesetze und Verordnungen zu erlassen, um eine Umsetzung von MD in der Berliner Verwaltung anzuordnen.

Es scheint, als habe Exp. I mit ihrer Aussage, es gebe nur zwei Argumente, die Verwaltungen überzeugen könnten, doch nicht ganz unrecht:

„Also das eine ist, ich habe eine gesetzliche Vorgabe und das andere Argument ist, ich kriege dafür Geld. [...] Und alle anderen Sachen sind hübsch für die Sonntagsübung“ (I, S. 20).

³⁶ Auch sie stellt einen Zusammenhang her zwischen der Bereitschaft der politischen Führung, dem Thema Antidiskriminierung Priorität einzuräumen und es entsprechend gesetzlich und finanziell zu unterstützen, und der Bereitschaft der Führungskräfte, sich mit dem Thema zu befassen (vgl. ebd.; siehe Kapitel 3).

7. Ausblick

Es konnte gezeigt werden, dass von den Führungskräften diejenigen Merkmale als relevant erachtet wurden, die rechtlich bzw. politisch geregelt werden oder die in ihren Kompetenzbereich fallen. Das Leitbild einer multikulturellen Organisation wurde als zustimmungsfähiges Ideal bewertet, das aber in öffentlichen Verwaltungen nur wenig Realisierungschancen hätte. Als Begründungen für eine Einführung von MD in öffentliche Verwaltungen wurden zuvorderst rechtliche Rahmenbedingungen und eine Vergrößerung der Kreativität und Problemlösungskompetenz genannt.

Die Ergebnisse dieser Studie eignen sich als Ausgangspunkt, um bei einer Planung und Umsetzung von MD-Maßnahmen in öffentlichen Verwaltungen für eine Perspektive von Führungskräften zu sensibilisieren.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse können zugleich die Basis für eine Adaption des Konzeptes für Verwaltungen in Deutschland liefern. Dabei ist zu beachten, dass für MD in Verwaltungen noch weitere Begründungen als ökonomische relevant sind. Das Augenmerk ist hier insbesondere auf rechtliche und auch politische Rahmenbedingungen zu richten.

Mehr Erkenntnisse könnten gewonnen werden, wenn die Sichtweisen der Führungskräfte von FachexpertInnen z.B. im Rahmen einer Gruppendiskussion mit Gleichstellungsbeauftragten an deren Sichtweise gespiegelt würde.

Das Konzept MD ist in Berliner Verwaltungen noch nicht implementiert. Es bleibt zu hoffen, dass Projekte wie „Berlin – Stadt der Vielfalt“ keine Eintagsfliege darstellen und dass diese Arbeit einen Baustein für weitere Maßnahmen legen kann.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke (2004): Beschäftigungskrise im öffentlichen Dienst? in: WSI Mitteilungen, 57. Jg., Heft 2, S. 78-83.
- Baer, Susanne (2003): Recht auf Vielfalt. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Managing Diversity, in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Münster: Lit, S. 104-120.
- Belinszki, Eszter (2003): Umgang mit personeller Vielfalt. Ergebnisse einer Untersuchung in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen, in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Münster: Lit, S. 206-236.
- Bertelsmann Stiftung (1998): Hintergrundinformation zur Pressemitteilung vom 6.11.1998: „Krankenquote im öffentlichen Dienst besonders hoch“ (Defizite im Führungsverhalten demotivierter Mitarbeiter), zit. in: Krell, Gertraude (1999).
- BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003): Gender Mainstreaming. Was ist das?, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/gender-mainstreaming-stand-nov_202003,property=pdf.pdf
- BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Gender Mainstreaming – Bundesländer – Berlin, <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Bundeslaender-Kommunen/bundeslaender,did=15928.html>, Download vom 25. 6. 2005.
- BMI Bundesministerium des Innern (2002): Der öffentliche Dienst in Deutschland, 2. Aufl., Berlin: BMI.
- Bohle, Pamela/Falk, Simone/Keller, Katja/Kellermeyer, Susanne/Ott, Christina (2004): Diversitätspolitik in Städten – Neue Wege der Integration, in: Wächter, Hartmut/Führung, Meik (Hg.): Anwendungsfelder des Diversity Management, München/Mering: Hampp, S. 189-260.

- Broadnax, Walter D. (2000): From Civil Rights to Valuing Differences, in: Broadnax, Walter D. (Hg.): Diversity and Affirmative Action in Public Service, Boulder/Oxford: Westview, S. 65-73.
- Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Carrell, Michael R./Mann, Everett E. (1995): Defining Workforce Diversity in Public Sector Organizations, in: Public Personnel Management, 24. Jg., Heft 1, S. 99-111.
- Cox, Taylor H. Jr. (1993): Cultural diversity in organizations: theory, research and practice, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor H. Jr./Blake, Stacy (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56.
- Damkowski, Wulf/Rösener, Anke (2004): Good Governance auf der lokalen Ebene (Arbeitspapiere für Staatswissenschaft der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, Heft 9), <http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m3404.pdf>, Download vom 4. 4. 2005.
- diversity hamburg (2004a): Vorstellung des Hamburger Xenos Projekts: "diversity hamburg" (Juli 2003 – Dezember 2005) in: Xenos-Projektmesse 13.-14.5.2004 in Berlin, Workshop 8: Sensibilisierungsmaßnahmen in Betrieben, <http://www.diversity-hamburg.de/publik/Projektmesse0504.pdf>, Download vom 3. 6. 2005.
- diversity hamburg (2004b): Diversity als Konzept. Eine integrative Perspektive für Gesellschaft, Wirtschaft, Ausbildung und Verwaltung, <http://www.diversity-hamburg.de/publik/broschuere0504.pdf>, Download vom 5. 6. 2005.
- Döge, Peter (2002): Auf dem Weg zum Managing Diversity – Gender-Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als gemeinsame Lernprozesse in Organisationen, Überarbeitete Fassung des Vortrags auf der Tagung "Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien" der Friedrich-Ebert-Stiftung, http://www.iaiz.de/GM_und_CM_als%20Lernprozess.pdf, Download vom 3. 6. 2005.

- Döge, Peter (2004): *Managing Diversity – Von der Anti-Diskriminierung zur produktiven Gestaltung von Vielfalt*, in: *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 55. Jg., Heft 3, S. 11-16.
- Frey, Regina (2003): *Gender im Mainstreaming, Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs*, Königstein/Taunus: Helmer.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2004): *Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft*, in: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 393-412.
- Höyng, Stephan/Puchert, Ralf (1998): *Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur* (Wissenschaftliche Reihe, Bd. 108), Bielefeld: Kleine.
- Ivanova, Flora (2003): *Managing Diversity. Neue Herausforderung für die internationale Unternehmung. Ökonomische und sozialwissenschaftliche Relevanz*, hrsg. von der DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf.
- Janis, Irving L. (1972): *Victims of groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Krell, Gertraude (1996): *Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 4, S. 334-350.
- Krell, Gertraude (1999): *Ökonomische Argumente für eine Politik der Chancengleichheit im kommunalen Modernisierungsprozeß*, in: Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (Hg.): *Gleichstellungspolitik und kommunale Verwaltungsreform*, Baden-Baden: Nomos, S. 87-96.
- Krell, Gertraude (2001): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“*, in: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 17-37.

- Krell, Gertraude (2003): „Personelle Vielfalt in Organisationen“ als Herausforderung für Forschung und Praxis, in: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München/Mering: Hampp, S. 219-232.
- Krell, Gertraude (2004a): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 41-56.
- Krell, Gertraude (2004b): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich, in: SuB Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 27. Jg., Heft 4, S. 367-376.
- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2004): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 75-92.
- Lavadinho, Isabel (2002): Impulsreferat. Interkulturelle Öffnung im Bereich Soziale Dienste, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Fachkonferenz Interkulturelle Öffnung der Verwaltung - Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis, Berlin: FES, S. 103-107.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood: Business One Irwin.
- Mayer, Horst O. (2002): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München/Wien: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1997): Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative

- Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München, S.481-491.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Opladen: Leske+Budrich, S. 71-93.
- MGSFF Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen (2005): Vielfalt ein Weg! Diversity und Antidiskriminierung in Verbänden, öffentlicher Verwaltung und Unternehmen, Einladung zur Fachtagung und Tagungsprogramm, http://www.lzz-nrw.de/docs/Vielfalt_ein_Weg_Flyer.pdf, Download vom 2. 6. 2005.
- Moser, Heinz (2003): Instrumentenkoffer für die Praxisforschung, 3. Aufl., Zürich: Pestalozzianum.
- Mühlfeld, Claus/Windolf, Paul/Lampert, Norbert/Krüger, Heidi (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews, in: Soziale Welt, 32. Jg., Heft 3, S. 325-352.
- Nachtwey, Claus (2003): Berlin – Stadt der Vielfalt, http://www.senbjs.berlin.de/familie/gleichgeschlechtliche_lebensweisen/veroeffentlichungen/diversity.pdf, Download vom 13. 4. 2004.
- Naff, Katherine C./Kellough, J. Edward (2001): A Changing Workforce: Understanding Diversity Programs in the Federal Government, Arlington: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius.
- Nienhüser, Werner/Becker, Christina (2000): Betriebliche Personalforschung. Eine problemorientierte Einführung (Skripte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Skript Nr. 1), Berlin.
- Niewiedzial, Katarina (2004): Berlin – Stadt der Vielfalt: Ergebnisprotokoll des Auswertungstreffens des Projektes zwischen den Mitgliedern der Steuerungsrunde

- und den strategischen Partnern vom 24. 8. 2004, unveröffentlichtes Projektprotokoll, Berlin: o.V.
- Ohms, Constance/Schenk, Christina (2003): Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity), <http://www.christina-schenk.de/politik/diversity-management/diversity-wiesbaden-03.pdf>, Download vom 27. 5. 2005.
- Pagels, Nils (2004): Diversity Management – Realisierbarkeit und mögliche Effekte außerhalb großer Wirtschaftunternehmen, Vortrag vom 17. 6. 2004, <http://www.diversity-hamburg.de/publik/pagels.pdf>, Download vom 2. 6. 2005.
- Pavkovic, Gari (2003): Wege zum kommunalen Integrationskonzept - zum Stand der Umsetzung kommunaler Integrationskonzepte in verschiedenen Städten mit Focus: Interkulturelle Orientierung verschiedener Verwaltungsbereiche, in: „Migration und Verwaltung“ Fachgespräch am 15./16. Mai 2003, S. 9-11, http://www.tik-iaf-berlin.de/downloads/1_TiK_Fachgesp_Migration.pdf, Download vom 4. 4. 2005.
- Piening, Günter (2004): Der Beauftragte für Integration und Migration des Senats von Berlin: Integrationspolitische Schwerpunkte 2003-2005, http://www.berlin.de/sengessozv/auslaender/Integrationspolitische_Eckpunkte.pdf, Download vom 2. 2. 2005.
- Rice, Mitchell F./Arekere, Dhananjaya M. (2005): Workforce Diversity Initiatives and Best Practices in Business and Governmental Organizations: Developments, Approaches, and Issues, in: Rice, Mitchell F. (Hg.): Diversity and Public Administration. Theory, Issues, and Perspectives, Armonk/London: Sharpe, S. 22-44.
- Robinson, Rose M. (1974): Conference on Minority Public Administrators, hg. von Herbert, Adam W. (2000): A Symposium: Minorities in Public Administration, S. 237-243, für den Wiederabdruck in: Broadnax, Walter D. (Hg.): Diversity and Affirmative Action in Public Service, Boulder/Oxford: Westview, S.193-260.
- Roßocha, Volker (2002): Interkulturelle Öffnung als Aspekt von Gleichbehandlungspolitik, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Fachkonferenz

- Interkulturelle Öffnung der Verwaltung - Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis, Berlin: FES, S. 45-48.
- Rühl, Monika (2004): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 71-74.
- Rühl, Monika/Hoffmann, Jochen (2001): Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler.
- Scheffler, Karsten (2000): Das Management öffentlicher Verwaltungen unter besonderer Berücksichtigung der Leistungsorientierung vor dem Hintergrund der Dienstrechtsreform im öffentlichen Dienst, Diss., München.
- Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz, München/Mering: Hampp.
- Sepehri, Paivand/Wagner, Dieter (2000): „Managing Diversity“ – Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Personalführung, 33. Jg., Heft 7, S. 50-59.
- SPD/PDS (2002): Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode 2001 - 2006, <http://www.pds-berlin.de/politik/dok/downs/koalition.rtf>, Download vom 3. .6 2005.
- Soni, Vidu (2000): A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study, in: Public Administration Review, 60. Jg., Heft 5, S. 395-408.
- Statistisches Bundesamt (2001): Pressemitteilung vom 22. Februar 2001: Weiterer Personalabbau bei Bund, Ländern und Kommunen, <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2001/p0640033.htm>, Download vom 3. 5. 2005.
- Statistisches Bundesamt (2002): Pressemitteilung vom 7. Februar 2002: Personalarückgang im öffentlichen Dienst setzte sich im Jahr 2001 fort,

- <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2002/p0480033.htm>, Download vom 3. 5. 2005.
- Steppan, Rainer (1999): „Diversity makes good business sense“, in: Personalführung, 32. Jg., Heft 5, S. 28-34.
- Stuber, Michael (2003): Perspektiven der Diversity-Praxis, in: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München/Mering: Hampp, S. 233-246.
- Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München/Unterschleißheim: Luchterhand.
- Thomas, R. Roosevelt (1991): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York: Amacom.
- Thomas, R. Roosevelt (1996): Redefining Diversity, New York: Amacom.
- Thomas, R. Roosevelt (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.
- Tondorf, Karin/Krell, Gertraude (1999): „An der Führungskräften führt kein Weg vorbei!“ Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Band 23), Düsseldorf.
- UNESCO (2002): Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt (verabschiedet am 2. November 2001), http://www.unesco.de/pdf/deklaration_kulturelle_vielfalt.pdf, Download vom 12. 5. 2005.
- Wagner, Dieter (2004): Making Diversity work, in: Personal, 56. Jg., Heft 9, S. 6-8.
- Wagner, Dieter/Sepehri, Paivand (1999): Managing Diversity – alter Wein aus neuen Schläuchen?, in: Personalführung, 32. Jg., S. 18-21.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen: Mohr.

Wilpert, Czarina (2003): Berlin – Stadt der Vielfalt. Needs Assessment Report EU Project – Introduction of Diversity and Anti-Discrimination Measures to the Public Administration, unveröffentlichter Projektbericht, Berlin: o. Verlag.