

PROJEKT „BERLIN – STADT DER VIelfALT.  
IMPLEMENTIERUNG WIRKSAMER  
DIVERSITYSTRATEGIEN DURCH DIE BERLINER  
VERWALTUNG“



Schriften der Landestelle  
für Gleichbehandlung –  
gegen Diskriminierung

DOKUMENTATION

13





## Inhaltsverzeichnis

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>1 Ausgangssituation</b>           | <b>6</b>  |
| <b>2 Projektziele</b>                | <b>7</b>  |
| <b>3 Durchführung</b>                | <b>9</b>  |
| 3.1 Projektorganisation              | 9         |
| 3.2 Bestandsaufnahme                 | 10        |
| 3.3 Bedarfsanalyse                   | 13        |
| 3.4 Produkte                         | 15        |
| 3.4.1 Fachveranstaltungen            | 15        |
| 3.4.2 Gründung eines Netzwerks       | 18        |
| 3.4.3 Broschüre mit guten Beispielen | 18        |
| 3.4.4 Berliner Diversometer          | 20        |
| 3.4.5 Diversity-Internetseite        | 22        |
| <b>4 Ausblick</b>                    | <b>23</b> |
| Danksagung/Impressum                 | 25        |

## Vorwort

Dilek Kolat, Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen

### Liebe Leserinnen, liebe Leser



Berlin ist eine Stadt, die sich durch Vielfalt auszeichnet. Die Präsenz unterschiedlicher Weltanschauungen, Religionen, ethnischer Zugehörigkeiten, sozialer Schichten, Lebensweisen, sexueller Identitäten, Geschlechter, Menschen mit und ohne Behinderungen oder Lebensalter gehören untrennbar zu Berlin. Die Förderung dieser Vielfalt und die Sicherung des Diskriminierungsschutzes sind zentrale Aufgaben einer zukunftsorientierten und weltoffenen Metropole.

Auch in der Berliner Verwaltung arbeiten wir tagtäglich mit ganz unterschiedlichen Menschen als Kolleginnen und Kollegen, als Mitarbeitende und als Kundinnen und Kunden zusammen. Dabei machen wir die Erfahrung, dass Menschen sich in ihren Wertvorstellungen, Lebensstilen und Bedürfnissen unterscheiden.

Studien zeigen, dass ein gelungener Umgang mit Vielfalt deutlich dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen und die Arbeitsergebnisse zu verbessern. Die Berliner Verwaltung kann es sich nicht leisten, Potenziale von Menschen zu verschenken, nur weil ihr Aussehen oder ihr Lebensstil fremd erscheinen. Auch in Bezug auf die Zufriedenheit der vielfältigen Kundinnen und Kunden ist es wichtig, Verwaltungsleistungen anzubieten, die an die heterogenen Lebensrealitäten der Berliner Bevölkerung angepasst sind.

Inzwischen werden in der Berliner Verwaltung vielfältige Projekte und Maßnahmen umgesetzt, die dazu beitragen Diversity-Konzepte für die Praxis nutzbar zu machen. Auch die **Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen** hat sich mit dem zweijährigen **Projekt „Berlin - Stadt der Vielfalt. Implementierung**



**wirksamer Diversity-Strategien in der Berliner Verwaltung“** an diesem Prozess beteiligt. Das Projekt zielte darauf, eine Bestandsaufnahme von Diversity-Maßnahmen zu erstellen, vorhandene Diversity-Ansätze weiterzuentwickeln und damit die Diversity-Kompetenz innerhalb der Berliner Verwaltung zu erhöhen. Ich freue mich Ihnen nun die Projektdokumentation präsentieren zu können. Im Rahmen des Projektes wurden eine Reihe von Werkzeugen und Empfehlungen entwickelt. Hervorheben möchte ich hier das **Berliner Diversometer**, ein Instrument, mit dem Verwaltungsmitarbeitende in die Lage versetzt werden, sich einen Eindruck über den Status der Diversity-Umsetzung im eigenen Arbeitsumfeld zu verschaffen, Hintergrundwissen abzurufen, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und weitere Schritte zu definieren.

Nicht zuletzt hat das Projekt „**Berlin – Stadt der Vielfalt**“ dazu beigetragen Türen zu öffnen, Wege zu bereiten und stabile Netzwerke aufzubauen. Auf diesem Fundament wollen wir in den nächsten Jahren aufbauen und die Projektergebnisse kontinuierlich weiter entwickeln sowie Umsetzungsprozesse begleiten. Wir hoffen auch weiterhin auf Ihre tatkräftige Unterstützung!

Dilek Kolat

## 1 Ausgangssituation

Die Berliner Verwaltung – einschließlich der ihr nachgeordneten Behörden – beschäftigt ca. 100.000 Menschen und ist damit die größte Arbeitgeberin in Berlin. Die Berliner Verwaltung steht vor der Aufgabe, mit Vielfalt umzugehen. Einerseits wird von ihr als größte Arbeitgeberin des Landes erwartet, die Heterogenität der Bevölkerung abzubilden und einen gelungenen Umgang mit dieser zu finden. Andererseits muss die Verwaltung als Dienstleisterin darauf achten, bei der Konzeption und Anpassung von Verwaltungsleistungen stets die gesellschaftliche Vielfalt zu berücksichtigen. Hinzu kommt, dass der Öffentliche Dienst in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt eine Vorbildfunktion für andere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Berlin hat.

In Bezug auf den Umgang mit Vielfalt kann Berlin auf zahlreiche Erfahrungen zurückgreifen: So ist Berlin z. B. seit 2006 Mitglied der Europäischen Städte-Koalition gegen Rassismus, 2007 hat Berlin die Charta der Vielfalt unterzeichnet und 2009 wurde die Initiative „Berlin tritt ein für Selbstbestimmung und Akzeptanz sexueller Vielfalt“ vom Abgeordnetenhaus beschlossen. Daneben gibt es eine Reihe von Gesetzen, die für die Berliner Verwaltung verbindlich sind und Regelungen für den Umgang mit Vielfalt treffen:

- Seit 1991 gibt es ein Landesgleichstellungsgesetz für Frauen und Männer im Berliner Landesdienst,
- seit 1999 existiert ein Landesgleichberechtigungsgesetz für Menschen mit und ohne Behinderung,
- seit 2003 ist im Berliner Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz die interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Ziel festgeschrieben. Das Gesetz erwähnt zudem Gender Mainstreaming als Verwaltungsgrundsatz,
- seit 2004 existiert ein Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität,
- seit 2006 gibt es ein Gesetz zur Stärkung der Mitwirkungsrechte der Seniorinnen und Senioren am gesellschaftlichen Leben im Land Berlin und
- im Jahr 2010 trat das Partizipations- und Integrationsgesetz in Kraft.



Die bislang durchgeführten Maßnahmen in den Verwaltungen sind allerdings sehr heterogen und beziehen sich häufig eher auf einzelne Merkmale. Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sind insbesondere die Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, sexuelle Identität und Alter im Fokus. Aufgrund von oftmals ähnlich gelagerten Herausforderungen bietet es sich an, bisher isoliert betrachtete und bearbeitete Dimensionen zusammen zu denken und gegebenenfalls durch weitere relevante Facetten von Vielfalt zu ergänzen.

Zwischen den einzelnen Verwaltungen gibt es in der Regel wenige Vernetzungen bezüglich der angewandten Maßnahmen und Strategien. Daher ist die Koordinierung und Weiterentwicklung bestehender Überlegungen, Strategien und Maßnahmen von zentraler Bedeutung.

Das Projekt „Berlin - Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“ soll diese Lücke schließen und damit einen Beitrag leisten, die Verwaltungseffizienz zu erhöhen, die Gefahr der Doppelarbeiten zu verringern und Synergieeffekte zu erzielen. Ein zentrales Anliegen des Projektes besteht darin, Netzwerke und Expertisen zu schaffen, die über den Projektzeitraum hinaus ihre Wirkung entfalten können.

## 2 Projektziele

„Berlin – Stadt der Vielfalt“ ist ein Projekt zur Verwaltungsmodernisierung. Es soll einen Beitrag zur Modernisierung der Berliner Verwaltung leisten, indem die Kompetenzen der Verwaltung im Umgang mit vielfältigen Beschäftigten und Bürgerinnen und Bürgern gestärkt werden. Konkrete Projektziele sind im Folgenden:

### 1 Bestandsaufnahme

Als Ausgangspunkt für die weitere inhaltliche Arbeit sollte zunächst eine Analyse der bislang erfolgten Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt erfolgen. Ein Projekt-



ziel war somit, eine Bestandsaufnahme zu erstellen, um in Erfahrung zu bringen, was in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt bereits umgesetzt wird und welche Erfahrungen es diesbezüglich gibt. Diese Art der Informationsgewinnung sollte sich auf Berliner Senatsverwaltungen, ausgewählte nachgeordnete Behörden und die Bezirksämter beziehen.

## 2 Bedarfsanalyse

Ein weiteres Ziel war, den Handlungsbedarf in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt zu ermitteln. Aufbauend auf die Bestandsaufnahme sollten so die weiteren Aktivitäten des Projekts entlang der Situation und der Erfordernisse der Verwaltungen angepasst werden. Dies erfolgte mittels einer Bedarfsanalyse.

## 3 Vernetzung

Zudem sollten Verwaltungsmitarbeitende, die für die Themen Diversity, Chancengleichheit und Antidiskriminierung zuständig sind, stärker vernetzt werden. So sollte das Projekt einen Beitrag leisten, die Verwaltungseffizienz zu erhöhen, indem Erfahrungen genutzt, Doppelarbeiten vermieden und Synergieeffekte erzielt werden. Ein zentrales Anliegen des Projektes bestand darin, Netzwerke und Expertisen zu schaffen, die über den Projektzeitraum hinaus ihre Wirkung entfalten können.

## 4 Erarbeitung von Informationsmaterial und Instrumenten

Zur Stärkung der Kompetenzen der Verwaltung war beabsichtigt, Informationsmaterial und Instrumente zum Umgang mit Vielfalt zu erarbeiten, die sich gezielt an Mitarbeitende der Verwaltung richten und an die Verhältnisse in der Verwaltung angepasst sind.





## 5. Ermittlung von Empfehlungen

Das auf zwei Jahre angelegte Projekt stellt eine Art Pilot dar. Daher war auch ein Ziel, Empfehlungen für die weitere Arbeit am Thema „Umgang mit Vielfalt“ zu erarbeiten, an der sich künftige Aktivitäten orientieren können.

## 3 Durchführung

### 3.1 Projektorganisation

„Berlin – Stadt der Vielfalt“ wurde von der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (LADS) durchgeführt. Partner für die fachliche Projektbegleitung waren der Verein „Eine Welt der Vielfalt e. V.“ sowie die „Stiftung SPI – Geschäftsbereich Soziale Räume und Projekte“.

#### Fachbeirat

Die Gesamtleitung aller Dienstleistungen oblag einem Fachbeirat. Seine Aufgabe war es, als internes Gremium den Prozess der Umsetzung inhaltlich zu reflektieren und die Projektmitarbeitenden zu beraten. Gleichzeitig diente er der Vorbereitung der Steuerungsrunden. Er bestand aus der Leitung des Begleitungsteams, die wissenschaftliche und fachliche Expertise in sich vereint: der Vorstandsvorsitzenden von „Eine Welt der Vielfalt e. V.“, dem Projektleiter des Mobilien Beratungsteams „Ostkreuz“ der Stiftung SPI sowie einer Organisationsentwicklerin und Diversity-Management-Beraterin.

#### Steuerungsrunde

Ein zentrales Gremium zur Begleitung des Projekts bildete eine Steuerungsrunde. Sie diente der inhaltlichen und fachlichen Nachsteuerung und war mit

Entscheidungskompetenzen bezüglich des Projektablaufs ausgestattet. Sie hatte die Aufgabe, den jeweils erreichten Stand der Projektumsetzung mit den Zielen und Zeitplänen abzugleichen, zu reflektieren und gegebenenfalls notwendige Anpassungen oder Veränderungen der Entwicklung des Projekts anzuregen oder abzustimmen. Die Steuerungsrunde war daher ein wesentlicher Bestandteil des Feedbackprozesses bei allen Schritten der Projektumsetzung. Sie erfüllte darüber hinaus die Funktion, zum fachlichen Austausch beizutragen.

Die Steuerungsrunde tagte regelmäßig im Abstand von drei Monaten. Sie setzte sich zusammen aus:

- der Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (LADS)
- der Projektleitung „Berlin – Stadt der Vielfalt“ (LADS)
- dem Referatsleiter für die landesweite Verwaltungsentwicklung und strategische Organisationsprojekte, Senatsverwaltung für Inneres und Sport
- der Koordinatorin der Interkulturelle Öffnung von Verwaltung und Sozialen Diensten, Büro des Beauftragten für Integration und Migration
- der Abteilungsleiterin Frauen und Gleichstellung, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen
- der Leiterin des Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt – interkulturelle Öffnung der Bezirksverwaltungen“, zugleich Integrations- und Migrationsbeauftragte von Tempelhof-Schöneberg
- der Projektkoordinator/innen der Projektpartner (Eine Welt der Vielfalt e.V., Stiftung SPI)
- dem Fachbeirat (Eine Welt der Vielfalt e.V., Stiftung SPI)
- einer Universitätsprofessorin a.D. und Diversity-Expertin.
- dem Landesbeauftragten für Menschen mit Behinderung

### 3.2 Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme diente der Informationsgewinnung über bislang erfolgte Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt innerhalb der Berliner Senatsverwaltungen, ausgewählter nachgeordneter Behörden und der Bezirksämter.

## Umsetzung

Um ein umfassendes Bild der bestehenden Maßnahmen zum Diversity-Management der Berliner Verwaltung zu erlangen, wurde eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung genutzt.

In den Senatsverwaltungen wurden im Zeitraum von Juli bis Dezember 2010 vierzehn leitfadengestützte Interviews geführt. Interviewt wurden Leitungspersonen der Zentralen Service Abteilungen aller Senatsverwaltungen, ein Vorstandsmitglied des Hauptpersonalrats, Beauftragte des Senats und merkmalsbezogener Fachverwaltungen. Die Interviews wurden von externen Projektmitarbeitenden in den Büros der Befragten durchgeführt und dauerten zwischen einer und zwei Stunden.

Zusätzlich wurden insgesamt 143 Fragebögen an alle Abteilungen der Senatsverwaltungen, Bezirke und ausgewählte nachgeordnete Behörden verschickt, um auch quantifizierbare Daten über die Diversity-Situation in einem möglichst breiten Spektrum der Berliner Verwaltung zu erhalten.

Der Rücklauf betrug 64,7% bei den Senatsverwaltungen, 47,9% bei den Bezirken und 66,6% bei den nachgeordneten Behörden. Die Ergebnisse sind somit nicht repräsentativ im wissenschaftlichen Sinne, geben aber Hinweise auf Tendenzen und Trends.

## Zentrale Ergebnisse

Der Umgang mit Vielfalt richtet sich den Angaben zufolge am häufigsten auf die Dimensionen Behinderung (94%), Geschlecht (85%), Alter (76%) und ethnische Herkunft (60 %); sexuelle Identität und Religion spielen eine untergeordnete Rolle.



Auf die Frage nach durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt wurde am häufigsten die Thematisierung in Teamsitzungen und anderen Besprechungen genannt. Mehr als ein Viertel der Befragten äußerten, dass Workshops und Schulungen in ihrer Verwaltung für Führungskräfte durchgeführt würden, 21 Prozent erwähnten auch Workshops für Mitarbeitende zum Umgang mit Vielfalt.

Als Herausforderungen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung kristallisierte sich ein ungleicher Entwicklungsstand der Verwaltungen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt und die schwierigen Rahmenbedingungen als Hindernis für eine an Vielfalt orientierte Personalpolitik (kaum Neueinstellungen, knappe Ressourcen) heraus. Die Wahrnehmung des Themas spielt eine weitere zentrale Rolle: Qualität und fachliche Kompetenz würden als Widerspruch zu Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt angesehen und Widerstände gegen Maßnahmen entstünden dadurch, dass die Mehrheit sich benachteiligt fühle. Zudem begünstigten Teile der Verwaltungskultur die Abwehr von Neuem. Schließlich wurde angesprochen, dass die dezentrale und häufig nicht vernetzte Bearbeitung des Themas dazu führe, dass Erfahrungen wenig ausgetauscht würden.

Zentrale Empfehlungen aus der Bestandsaufnahme sind, den Umgang mit Vielfalt stärker in den Arbeitsalltag zu integrieren, die Nachhaltigkeit von Maßnahmen sicherzustellen und die Vernetzung von Mitarbeitenden im Themenfeld „Umgang mit Vielfalt“ zu vertiefen. Des Weiteren sollte der Umgang mit Vielfalt Thema in der Ausbildung sein, Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen für den Umgang mit Vielfalt sensibilisiert und Diversity Management als Top-Down-Strategie verankert werden.

### **Bericht zur Bestandsaufnahme:**

[http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb\\_ads/materialien/bericht\\_zur\\_bestandsaufnahme.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb_ads/materialien/bericht_zur_bestandsaufnahme.pdf)

### 3.3 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse diente dem Ziel, aufbauend auf der Bestandsaufnahme, Themen und Handlungsbedarf in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt zu identifizieren, welche für die Verwaltung von Relevanz sind und die im folgenden Projektverlauf weiter bearbeitet werden sollten. Sie sollten sowohl die Perspektive der Verwaltung sowie die der Bürgerinnen und Bürger umfassen, weswegen sowohl Beschäftigte der Verwaltung als auch Akteurinnen und Akteure der Zivilgesellschaft mit einbezogen wurden.

Diese Einbeziehung diente außerdem dem Ziel, die Beteiligten über die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zu informieren, einen Austausch über unterschiedliche Sichtweisen und Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung von Strategien zum Umgang mit Vielfalt zu ermöglichen und eine Vernetzung und einen Austausch anzustoßen.

#### Umsetzung

Aus der Bestandsaufnahme konnten bereits einige Bedarfe aufgezeigt werden. Aus den Interviews und den Fragebögen der Bestandsaufnahme wurden vier Hauptthemenfelder abgeleitet, die im November und Dezember 2010 mit der Methode von Fokusgruppen genauer erarbeitet wurden. Fokusgruppen oder Fachgruppen, eine Methode aus der Sozialforschung, eignen sich zur Analyse von Bedarfen besonders, da in kleinen Gruppen themenspezifisch diskutiert werden kann.

Pro Thema wurde eine Fokusgruppe mit sechs bis zehn Teilnehmenden organisiert. Die Teilnehmenden kamen aus Senats- und Bezirksverwaltungen sowie aus Berliner Interessenverbänden, Vereinen und Beratungsstellen. Die Fokusgruppen wurden von verwaltungsexternen Moderatorenteams des Projektpartners „Eine Welt der Vielfalt“ moderiert. Diese hatten auch die Aufgabe, für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Problem- und Ressourcenorientierung zu sorgen.

## Fokusgruppen

In der 1. Fokusgruppe wurde das Thema Umgang mit Vielfalt in der Personalentwicklung, -gewinnung und Personalverwaltung bearbeitet. Dieses Thema erschien besonders zentral, da von vielen der in der Bestandsaufnahme Befragten die Notwendigkeit des Umgangs mit Vielfalt in erster Linie im Personalwesen gesehen wurde. An dieser Fokusgruppe haben Personalverantwortliche aus Senats- und Bezirksverwaltungen teilgenommen.

Die 2. Fokusgruppe wurde zum Thema Erfahrungen mit Chancengleichheitsstrategien organisiert, da in der Bestandsaufnahme mehrfach Herausforderungen bezüglich der Zuständigkeiten oder der Zusammenarbeit von Diversity und Chancengleichheitsstrategien thematisiert wurden. Eingeladen waren hierzu die Landes- und Bezirksbeauftragten bzw. die Verantwortlichen zu den verschiedenen Dimensionen.

In der 3. Fokusgruppe ging es um das Thema Vielfalt im Kontakt zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern. Um Herausforderungen speziell von Verwaltungen mit Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern zu begegnen, wurden Fragen der Kundenorientierung, Erfahrungen und Lösungen für bestimmte Problemlagen erörtert. Teilnehmende waren Verwaltungsmitarbeitende mit viel Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern.

Die 4. Fokusgruppe mit dem Thema Entwicklungsbedarf bei der Konzeption von Angeboten für Bürgerinnen und Bürger sollte Perspektiven der Zivilgesellschaft aufnehmen, insbesondere von Einrichtungen, die Bürgerinnen und Bürger im Kontakt mit der Verwaltung begleiten und beraten. Erörtert wurden gute Beispiele, aber auch Schwierigkeiten und Fragen von Zugangsmöglichkeiten zu Verwaltungsleistungen. Hierzu waren Vertreterinnen und Vertreter von Beratungseinrichtungen eingeladen. Dabei wurde darauf geachtet, dass zu jeder Diversity-Kerndimension eine Beratungseinrichtung in der Fokusgruppe vertreten war.

## Zentrale Ergebnisse

Es wurden themenspezifisch verschiedene Bedarfe genannt. Einige Bedarfe wurden aber in zwei oder mehr Fokusgruppen thematisiert.

Dazu gehört der Bedarf nach Informationen zum Thema Diversity wie auch die Frage nach einem Kommunikationskonzept zum Umgang mit Vielfalt für die Berliner Verwaltung. In der Personalentwicklung und -einstellung gibt es bereits einige Ansätze wie zum Beispiel Diversity-bezogene Führungskräftebildungen, Leitziele und Quoten für Auszubildende mit Migrationshintergrund. In diesem Bereich wurde der Bedarf nach einer stärkeren Fokussierung und einer externen Prozessbegleitung geäußert.

Weitere Bedarfe ergaben sich zu den Themen Strategien der Umsetzung von Diversity im Arbeitsalltag, Übertragbarkeit und Anwendung von Diversity-Maßnahmen. In der Verwaltung tätige Personen, die an der Umsetzung des Themas interessiert sind, sollten außerdem Instrumente und Unterstützungsmöglichkeiten an die Hand bekommen.

Zusätzlich wurde ein weiterer Bedarf an Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende geäußert, zu Diversity ebenso wie zu weiteren Themenschwerpunkten. Im Bereich der Bürgerorientierung wurden spezielle Angebote für Menschen mit bestimmten Merkmalen gefordert, z. B. Barrierefreiheit umfassend umzusetzen.

Nicht zuletzt wurde gefordert, die Vernetzung von Verwaltung und Nichtregierungsorganisationen zu verbessern.

### 3.4 Produkte

#### 3.4.1 Fachveranstaltungen

Das Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ wurde von zwei Fachveranstaltungen eingegrahmt, einer Auftaktveranstaltung und einer Abschlusskonferenz.

## **Fachkonferenz „Diversity in der Verwaltung“**

Zu Projektbeginn fand am 29. Juni 2010 in der Werkstatt der Kulturen eine Konferenz unter dem Titel: „Diversity in der Verwaltung“ statt. Ziel war es, das Projekt bekannt zu machen und den Austausch und die Vernetzung von verwaltungsin-ternen und -externen Akteurinnen und Akteuren zum Thema Umgang mit Vielfalt zu initiieren.

Dazu wurde das Thema Diversity diskutiert und die Projektmodule erläutert. Ein weiteres Projekt zur Verwaltungsmodernisierung, „Berlin – Stadt der Vielfalt: interkulturelle Öffnung der Bezirksverwaltungen“ wurde vorgestellt und ein Impulsreferat eines Münchener Diversity-Experten gehalten. Zwei moderierte Workshops vertieften Anforderungen an die Verwaltung zum Umgang mit Vielfalt, zum einen in Bezug auf die Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger, zum zweiten hinsichtlich der Vielfalt der Beschäftigten.

In den Workshops gaben eingangs je vier Expertinnen bzw. Experten kurze Impulse für die anschließende Diskussion. Die Ergebnisse des Workshops wurden gemeinsam mit den Teilnehmenden zusammengefasst und im darauf folgenden Ergebnisforum der Fachveranstaltung aufbereitet. Aus der Diskussion ergaben sich Empfehlungen für direkte Maßnahmen in Bezug auf einen verbesserten Umgang der Verwaltung mit der Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger sowie der Beschäftigten.

## **Fachkonferenz „Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen“**

Am 16. und 17. November 2011 fand in der Werkstatt der Kulturen die Fachkonferenz zum Projektabschluss zum Thema: „Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen“ statt. Sie diente dazu, die Projektergebnisse vorzustellen. Die Diskussion darüber, wie Diversity-Ansätze in der Verwaltung umgesetzt werden können, wurde vertieft. Zudem wurde ein städteübergreifender Austausch ermöglicht und der Dialog und die Vernetzung zwischen Expertinnen und Experten





innerhalb und außerhalb der Verwaltung gefördert.

Zur Teilnahme an der Konferenz sind Mitarbeitende der Berliner Verwaltung, Mitarbeitende von Landes- und kommunalen Verwaltungen anderer Städte, Vertreterinnen und Vertreter der Zivilgesellschaft, Politikerinnen und Politiker sowie Pressevertreterinnen und -vertreter erschienen.

Nach einem Grußwort des Senators für Inneres und Sport hielt eine Universitätsprofessorin a.D. und Diversity-Expertin ein Impulsreferat zum Einstieg in das Thema. Anschließend wurden die Ergebnisse des Projekts erläutert. Die Workshops im Anschluss beschäftigten sich mit vier Themen, die sich im Verlauf des Projekts als zentral ergeben haben:

1. Wie lassen sich Diversity-Prozesse anstoßen und verstetigen?
2. Lassen sich Vielfalt und der Erfolg von Diversity-Prozessen messen?
3. Diversity und andere Chancengleichheitspolitiken: Herausforderungen der Praxis– Modelle einer gelungenen Zusammenarbeit
4. Bewährte Methoden zur Sensibilisierung für Vielfalt

Nach einleitenden Inputs von Diversity-Expertinnen und -Experten diskutierten die Teilnehmenden die jeweiligen Themen, wobei die Ergebnisse im Plenum zusammengetragen wurden.

Am darauffolgenden Tag wurden gute Beispiele aus fünf Großstädten im deutschsprachigen Bereich auf einem Podium präsentiert. Das Abschlusspodium bildeten Führungskräfte der Berliner Verwaltung, die das Thema erörterten, wie Schlüsselpersonen Diversity-Prozesse in der Verwaltung anstoßen und unterstützen können.

**Internetseite der Fachkonferenzen:**

<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/stadt-der-vielfalt/fachkonferenzen.html>

### 3.4.2 Gründung eines Netzwerks

Nach der Auswertung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der Bedarfsanalyse wurde deutlich, dass ein großer Bedarf an Vernetzung und Koordination besteht. Insbesondere das Nebeneinander historisch gewachsener Chancengleichheitspolitiken und unterschiedlicher Zuständigkeiten für verschiedene Diversity-Dimensionen sowie die dezentrale Struktur der Verwaltung erschweren den Umgang mit Vielfalt im Sinne einer konsistenten Strategie.

Um den Umgang mit diesen Herausforderungen zu klären, wurde im März 2011 ein Workshop abgehalten, zu welchem neben den Mitgliedern der Steuerungs- und weiteren merkmalsbezogene Zuständige eingeladen wurden. Im Rahmen dieses Workshops wurde ein Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ gegründet, welches den Klärungsprozess verstetigen soll.

Das Ziel des Netzwerks ist es, das Verhältnis der verschiedenen Chancengleichheitspolitiken bzw. -strategien zueinander zu klären, um sie transparent nach innen und außen kommunizieren zu können. Außerdem sollen so die Verwaltungsbereiche, die sich mit Chancengleichheit beschäftigen, miteinander vernetzt werden, um die Zusammenarbeit zu optimieren, Doppelarbeiten oder Parallelstrukturen zu vermeiden und sich effektiv zu ergänzen und so Synergien zu entfalten. Teilnehmende sind Beauftragte bzw. Zuständige der Fachabteilungen für die im AGG genannten Diversity-Dimensionen auf Senatsebene sowie eine Universitätsprofessorin a. D. Die Netzwerktreffen werden extern moderiert.

### 3.4.3 Broschüre mit guten Beispielen

Die Broschüre „Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung – Beispielsammlung“ ist eine 52-seitige Publikation, in der sieben bestehende Maßnahmen guter Praxis dargestellt werden. Sie dient den Projektzielen, Informationsmaterial zum Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung zu erarbeiten und Empfehlungen in Bezug auf die Implementierung und Verstetigung von Diversity-Maßnahmen in der Berliner Verwaltung zu geben.

Empfehlungen aus der Bestandsaufnahme und der Bedarfsanalyse waren, dass Informationen zum Umgang mit Vielfalt am Arbeitsalltag und den damit verbundenen konkreten Herausforderungen ansetzen sollten. Eine Fragestellung war, auf welche Weise die Umsetzung funktioniert und was man aus den bestehenden Maßnahmen lernen könne. Zudem sollte die Nachhaltigkeit sichergestellt und die Vernetzung von Mitarbeitenden im Themenfeld „Umgang mit Vielfalt“ angestoßen bzw. fortgeführt werden. Die Beispielsammlung soll diesen Bedarfen entgegenkommen und stellt ein bleibendes Produkt dar, welches auch nach dem Projektabschluss noch eine Wirkung erzielt.

Das zentrale Kriterium bei der Auswahl der Beispiele war das Vorhandensein eines Ansatzes, der auf mehrere Diversity-Dimensionen gleichzeitig eingeht. Es wurden sowohl Beispiele berücksichtigt, die einen Beitrag zur Verankerung und Verstärkung von Diversity innerhalb der Verwaltung leisten, als auch solche, die die Verwaltungsangebote an die Bedürfnisse der vielfältigen Nutzerinnen und Nutzer anpassen. Es wurden teilweise mehrere Beispiele aus einem ähnlichen Bereich gewählt, damit der Eindruck vermieden wird, dass es nur einen Umsetzungsweg geben könnte. Außerdem wurde darauf geachtet, dass verschiedene Verwaltungsbereiche mit einbezogen wurden: Die Beispiele stammen aus Senatsverwaltungen, einer nachgeordneten Behörde sowie aus Bezirksämtern.

Für die Generierung des Materials wurde für jedes Beispiel ein Interview mit einer maßgeblich in das jeweilige Projekt involvierten Person geführt und anschließend transkribiert. Nach der Strukturierung und Verschriftlichung wurden die Beiträge den entsprechenden Stellen zur Korrektur und Freigabe vorgelegt. Die Darstellung der Beispiele sollte mehr umfassen als nur die reine Projektbeschreibung. Die Hintergründe und der Weg, welcher zu einem Erfolg der Projekte geführt hat, werden daher in separaten Unterkapiteln zur Entstehung dargestellt. Zugleich finden sich Hinweise zur Finanzierung und Beschreibungen der Zielgruppen. Damit die Lesenden der Broschüre von den Erfahrungen der für die Projekte zuständigen Personen profitieren können, werden Empfehlungen für die Umsetzung ähnlicher Projekte gegeben. Zur Möglichkeit einer besseren Vernetzung sind die Kontaktdaten der Ansprechpersonen veröffentlicht.



Da gedruckte Broschüren schnell veralten, sind die Beispiele zusätzlich auf der Diversity-Internetseite der LADS eingestellt, wo Informationen schnell aktualisiert werden können. Gleichzeitig ist dadurch die Möglichkeit gegeben, die Sammlung guter Beispiele sukzessive zu erweitern.

#### **Broschüre mit guten Beispielen:**

[http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb\\_ads/diversity/goodpractice\\_broschuere.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb_ads/diversity/goodpractice_broschuere.pdf)

### **3.4.4 Berliner Diversometer<sup>1</sup>**

Mit dem Berliner Diversometer wurde ein Instrument erarbeitet, mit dem Verwaltungsmitarbeitende den Stand ihrer Verwaltungseinheit in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt feststellen können. Es handelt sich um ein Online-Tool, welches sich gezielt an Mitarbeitende der Verwaltung richtet und speziell an die Verhältnisse in der Berliner Verwaltung angepasst wurde.

Das Instrument verfolgt drei Ziele. Zunächst wird den Nutzerinnen und Nutzern ein Eindruck vermittelt, was Diversity ist, wie man in der Verwaltung Vielfalt wahrnehmen und mit dieser umgehen kann. Als zweites Ziel sollen der eigene Standort sowie Potentiale im Hinblick auf den Umgang mit Vielfalt bestimmt werden können. Dazu erfolgt eine Orientierung über den Stand der Umsetzung, über bereits vorhandene und über mögliche Maßnahmen. Schließlich sollen weiterführende Fragen, Links und Informationsquellen Reflexionsmöglichkeiten einräumen und eine tiefergehende Beschäftigung mit der Materie ermöglichen. Die Zielgruppe sind Mitarbeitende der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen: zunächst Referats- und Abteilungsleitungen sowie speziell mit der Materie betraute Personen. Bei einem entsprechenden Erfolg in der Anwendung soll das Berliner Diversometer sukzessive auch für die anderen Beschäftigten der Verwaltungen und Behörden übertragen und angepasst werden.

---

<sup>1</sup> Aufgrund von Verwechslungsmöglichkeiten mit dem „Gender-Check“, der eine Prüfpflicht von Senatsvorlagen in der Berliner Verwaltung hinsichtlich der Auswirkungen auf beide Geschlechter begründet, heißt der „Diversity-Check“ nunmehr „Berliner Diversometer“.

Das Berliner Diversometer wurde von einem Expertenteam der Projektpartner entwickelt: von einer Organisationsentwicklerin und Diversity-Beraterin, einem Diversity-Berater und -Forscher und einem Psychologen. Bei der Entwicklung dienten die Erkenntnisse aus der Bestands- und Bedarfsanalyse sowie aus der Diversity-Forschung als Grundlage. Mit dem Fokus auf verschiedene Dimensionen von Vielfalt kann das Diversometer als echter Pilot gelten: Vergleichbare Instrumente beziehen sich zumeist nur auf eine Dimension von Diversity oder auf die Personalmanagement-Perspektive.

Nach der Erstellung eines ersten Entwurfs wurden die Ergebnisse von Mitarbeitenden der Berliner Verwaltung, welche sich mit dem Thema „Umgang mit Vielfalt“ gut auskennen und auch für die einzelnen Diversity-Dimensionen zuständig sind, überarbeitet und in einem Workshop diskutiert. Nach diesem Feedback erfolgten die Anpassung und die Programmierung.

Die erste Online-Version wurde von verschiedenen Beschäftigten der Verwaltung und von externen Expertinnen bzw. Experten getestet. Dabei wurden auch Personen mit einbezogen, die bisher noch nicht mit dem Thema Umgang mit Vielfalt in Berührung gekommen waren. Aufgrund der Feedbacks wurde das Diversometer erneut überarbeitet und online gestellt.

Das Instrument besteht aus vier Hauptkapiteln: einem Quiz zum Einstieg, gefolgt von den Kapiteln „Vielfalt wahrnehmen“, „Teamkultur erkennen“ und „Diversity umsetzen“. Danach gibt es die Möglichkeit, das Tool zu beenden oder zwei weitere Kapitel zu bearbeiten: „Den Bürgerinnen und Bürgern gerecht werden“ speziell für Verwaltungen, die intensiveren Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern haben und das Kapitel „Diversity implementieren“ für diejenigen, die an der strukturellen Verankerung von Diversity interessiert sind. Am Ende des Durchlaufs wird ein PDF-Dokument ausgegeben, das eine Zusammenfassung der gegebenen Informationen und weiterführende Links enthält.

Der Zugang für das Berliner Diversometer ist ausschließlich für Mitarbeitende der Berliner Verwaltung möglich. Das wird beim Einloggen anhand der IP-Adresse geprüft. Die Nutzung erfolgt anonym, die Daten werden nicht gespeichert und

sind für die LADS nicht sichtbar, wodurch der Datenschutz gewährleistet wird. Antworten fallen so weniger nach sozialer Erwünschtheit aus und ein selbstreflexiver Umgang mit dem Instrument wird stärker begünstigt.

**Internetseite des Berliner Diversometers:**

<http://berliner-diversometer.de>

### 3.4.5 Diversity-Internetseite

Ein weiteres Resultat des Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt“ ist die Schaffung eines Internet-Portals „Diversity“, das als Themenschwerpunkt auf der Seite der LADS angesiedelt ist.

Es bedient den Bedarf nach Information und Vernetzung und sorgt für die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen. Es erfüllt die Funktion, Transparenz über die Projektergebnisse herzustellen und dient der Bereitstellung der im Projekt erarbeiteten Instrumente. Es kommuniziert das Thema Diversity nach innen und außen.

Im Bereich „Diversity – Begriffe und Konzepte“ wird das Verständnis von Diversity erläutert und ins Verhältnis zu Antidiskriminierung gesetzt. Gleichzeitig wird ein Überblick über Diversity in der Berliner Verwaltung gegeben.

Ein weiterer Bereich umfasst die Darstellung des Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt“ und seiner Ergebnisse. Auch die oben genannten Beispiele guter Praxis sind auf den Seiten zu finden; sie werden zusätzlich zu den in der gedruckten Broschüre genannten Beispiele durch weitere ergänzt. Damit wurde der Grundstein gelegt, eine umfassende Beispielsammlung generieren und die Daten aus der Broschüre aktuell halten zu können.

Das Diversity-Portal ist außerdem der Zugangspunkt für das Berliner Diversometer. Des Weiteren finden sich auf den Seiten Ankündigungen für Fortbildungen der LADS sowie Hinweise auf Materialien, Links und Literatur zum Themengebiet „Umgang mit Vielfalt“.





### Diversity-Internetseite:

<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity>

## 4 Ausblick

Es hat sich gezeigt, dass die durchgeführten Projektbausteine den definierten Projektzielen entsprachen und erfolgreich auf die Bedarfe in der Verwaltung eingehen konnten. Einige Bausteine sind Produkte, die in sich abgeschlossen sind und Anhaltspunkte für weitere Maßnahmen geben können: So können die Bestandsaufnahme und die Bedarfsanalyse als Basis für weitere Aktivitäten dienen, während die Broschüre mit guten Beispielen als Inspiration zur Umsetzung von Maßnahmen unterstützend herangezogen werden kann.

Gleichzeitig wurden Maßnahmen angestoßen, die über den Projektzeitraum hinaus eine aktive Wirkung entfalten und auf eine Weiterentwicklung angelegt sind. Das Berliner Diversometer kann, sofern sich die breite Praxisanwendung als wirksam erweist, weiterentwickelt und auf andere Zielgruppen wie die unteren Hierarchieebenen unterschiedlicher Verwaltungen angepasst werden. Komplementär könnten weitere Instrumente und Handreichungen erarbeitet werden.

Als besonders bedeutsam für einen konsistenten Umgang mit Vielfalt können die Weiterführung und der Ausbau des Netzwerks „Vielfalt und Chancengleichheit“ angesehen werden. Die Vernetzung der sich mit Diversity beschäftigenden Stellen stellt einen Schlüsselfaktor in der Erarbeitung gemeinsamer Strategien dar. Zusätzlich kann ein detaillierter Austausch bzw. eine gemeinsame Abstimmung über Berichterstattungen, neue Projekte, Trainings und andere Diversity-Instrumente erfolgen und zu tragfähigen Lösungen und Synergie-Effekten führen. Gegebenenfalls können weitere Netzwerke nach diesem Vorbild aufgebaut werden.

Zur Vernetzung und zum fachlichen Austausch eignen sich auch regelmäßige Fachkonferenzen, auf denen relevante Fragestellungen zum Umgang mit Vielfalt diskutiert und Lösungen erarbeitet werden können. Sie bieten auch die Möglichkeit, die Perspektiven sowohl externer Expertise als auch die der Zivilgesellschaft



mit einzubeziehen. Auch aus den Erfahrungen anderer Städte und Länder sind Lernprozesse möglich, wenn der entsprechende Rahmen dafür gegeben wird.

Mit der Diversity-Internetseite existiert ein Ort, an dem aktuelle Informationen zum Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung zur Verfügung gestellt werden können. Eine Perspektive ist es, die Webseite zu einem Informationsportal für die Berliner Verwaltung auszubauen, bei dem auch interaktive Elemente berücksichtigt werden. Die Beispiele guter Praxis gilt es, mit Hilfe weiterer Verwaltungen und Behörden, die erfolgreiche Wege des Umgangs mit Vielfalt aufzeigen können, zu ergänzen.

Als weitere Maßnahme zur Verstetigung von Diversity in der Verwaltung bietet es sich an, Diversity-Trainings sowohl zur Sensibilisierung als auch zum Aufbau von Diversity-Kompetenzen auf allen Verwaltungsebenen durchzuführen – für Führungskräfte sowie für Mitarbeitende. Trainings sollten sich dabei am konkreten Bedarf und an Möglichkeiten zum Praxistransfer orientieren. Verwaltungsübergreifende Diversity-Trainings mit der Zivilgesellschaft würden darüber hinaus dazu beitragen, auch die Perspektive der Zielgruppen der Verwaltung mit einzubeziehen. Bewährt hat sich auch die Ausbildung zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Um das Thema „Umgang mit Vielfalt“ nachhaltig in der Verwaltung zu verankern, ist es sehr zu empfehlen, eine Diversity-Gesamtstrategie zu entwickeln. Dazu ist ein Netzwerk wie das oben erwähnte Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ ein wichtiger Ausgangspunkt; gleichzeitig empfiehlt sich eine externe Prozessbegleitung, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Strategien und -maßnahmen Unterstützung anbieten kann. Nicht zuletzt würden verbindliche Vorgaben für den Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung zu mehr Engagement bei der Umsetzung führen: Der Umgang mit Vielfalt sollte zu einem zentralen Beurteilungs- und Qualitätskriterium für Verwaltungsmaßnahmen werden.





## Danksagung

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen, die uns bei dem Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“ mit ihrer Zeit und ihrem Engagement unterstützt haben.

---

## Impressum

### Herausgeberin:

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales  
Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (LADS)  
Oranienstr. 106 | 10969 Berlin

### Redaktion und Gestaltung:

Alexander von Dippel (Eine Welt der Vielfalt e.V.)  
Dr. Sonja Dudek (LADS)  
Kerstin Gudermuth (Eine Welt der Vielfalt e.V.)  
Rufus Sona (Stiftung SPI)



### Download der Onlinepublikation:

[www.berlin.de/lads](http://www.berlin.de/lads)

### V.i.S.d.P.:

Anja Wollny  
Pressestelle der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

Dieser Bericht ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Landes Berlin. Er ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Werbung für politische Parteien verwendet werden.

Berlin, Dezember 2011

DIVERSITY  
**VIELFALT** DIVERSITY  
DIVERSITY **VIELFALT**

DIVERSITY  
**VIELFALT** DIVERSITY  
DIVERSITY **VIELFALT**