



Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen

Fachkonferenz 16. – 17. November 2011



Landesstelle
für Gleichbehandlung –
gegen Diskriminierung

DOKUMENTATION

14

Inhalt

Vorwort: Dilek Kolat, Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen	4
Grußwort: Dr. Ehrhart Körting, Senator für Inneres und Sport	5
Grußwort: Eren Ünsal, Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung	8
Vortrag: Diversity – ein Konzept auch für Verwaltungen?! Prof. Dr. Getraude Krell, Freie Universität Berlin	9
Vorstellung zentraler Ergebnisse des Projekts: „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversity-Strategien durch die Berliner Verwaltung“ Dr. Sonja Dudek, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung Kerstin Gudermuth, Eine Welt der Vielfalt e. V. Rufus Sona, Stiftung SPI	23
Workshops:	
Workshop 1: Wie lassen sich Diversity-Prozesse anstoßen und verstetigen? Moderation: Sedar Yazar Impuls: Alexander von Dippel	31
Workshop 2: Lässt sich der Erfolg von Diversity-Prozessen messen? Moderation: Dr. Azra Dzajic-Weber Impuls: Dominik Sandner Input: Anne-Gela Oppermann, Dr. Czarina Wilpert	34
Workshop 3: Diversity und andere Chancengleichheitspolitiken: Herausforderungen der Praxis – Modelle einer gelungenen Zusammenarbeit Moderation: Andreas Goosses Impuls: Prof. Dr. Gertraude Krell, Eren Ünsal	37
Workshop 4: Bewährte Methoden zur Sensibilisierung für Vielfalt Moderation: Dr. Cassandra Ellerbe-Dück, Dr. Martina Emme	42
Podium: Eindrücke aus den Workshops mit den Workshopmoderator/innen Moderatorinnen und Moderatoren der Workshops: Serdar Yazar, Dr. Azra Dzajic-Weber, Andreas Goosses, Dr. Cassandra Ellerbe-Dück, Dr. Martina Emme Moderation: Nina Amin Abayazid	47
Expert/innenrunde mit Vertreter/innen aus verschiedenen Städten:	
Umgang mit Vielfalt in Städten: Vorstellung „Guter Beispiele“ Expertinnen und Experten: Petra Lotzkat, Dr. Ursula Matschke, Michaela Pichlbauer, Dominik Sandner, Hilke Wiezoreck Moderation: Nina Amin Abayazid	50
Abschlusspodium: Wie können Schlüsselpersonen Diversity-Prozesse in der Verwaltung anstoßen und unterstützen? Podiumsbesetzung: Margarete Koppers, Franz Allert, Udo Rienaß, Conny Kempe-Schälicke Moderation: Nina Amin Abayazid	57
Schlusswort: Marlene Kölling, Stellvertretene Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung	63



Vorwort

Dilek Kolat, Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Berlin ist eine weltoffene Stadt, die durch ihre Vielfalt eine besondere Attraktivität genießt. Die Präsenz unterschiedlicher Identitäten, Lebensweisen und Hintergründe in der Bevölkerung macht Berlin besonders lebenswert. Damit sich die Chancen und Potentiale von Vielfalt entfalten können, braucht es eine moderne Verwaltung, die sowohl in ihrer Rolle als Arbeitgeberin wie auch im Umgang mit Kundinnen und Kunden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen ausreichend berücksichtigt. Dieser Herausforderung stellt sich die Berliner Verwaltung gern. Die Berliner Verwaltung möchte im Umgang mit Vielfalt ein Vorbild für andere in der Stadt und darüber hinaus sein und zu diesem Zweck Diversity als Querschnittsaufgabe verstehen und wirksam verankern.

Der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen ist es mit ihrem zweijährigen Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversity-Strategien in der Berliner Verwaltung“ gelungen, Diversity-Ansätze auf die Berliner Verwaltungspraxis zu übertragen. Das Projekt trägt zur Modernisierung der Berliner Verwaltung bei, indem es die Kompetenzen der Verwaltung im Umgang mit Vielfalt erhöht hat. Das Projekt hat neue Weichen in der Zusammenarbeit der verschiedenen Chancengleichheitspolitiken innerhalb der Verwaltung gestellt und neue Produkte geschaffen, die der Information und dem Wissenserwerb über Diversity und seiner Umsetzung in der Verwaltung dienen.

Die in der vorliegenden Dokumentation nachzulesenden Vorträge und Diskussionen auf der Abschlusskonferenz des Projekts geben den Stand der Entwicklungen zum Thema Diversity in der Berliner Verwaltung wieder. Es wird die Frage aufgeworfen, wie es weitergehen kann, um langfristig die Ergebnisse des Projekts zu verstetigen. Dabei wird der Blick über Berlin hinaus auf andere Städte und ihre Politiken gerichtet. Auch diskutieren Führungskräfte der Berliner Verwaltung ihre Rolle als Schlüsselpersonen für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen. Das sehr große Interesse an der Konferenz demonstriert die Bedeutung und die gewachsene Offenheit für das Thema in der Berliner Verwaltung.

Ich hoffe, dass diese Broschüre einen Beitrag dazu leistet, die in dem Projekt „Berlin - Stadt der Vielfalt“ begonnenen Prozesse fortzuführen, indem die wertvollen Inhalte der Fachkonferenz einem breiten Publikum zur Verfügung gestellt werden.

Grußwort Dr. Ehrhart Körting

Senator für Inneres und Sport

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich sehr, dass ich heute die Gelegenheit habe, zur Fachkonferenz „Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen“ einige Gedanken beitragen zu können.


Die Landesstelle für Gleichbehandlung hat sich in den vergangenen zwei Jahren im Rahmen des Projekts „Berlin - Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversity-Strategien durch die Berliner Verwaltung“ einem bedeutsamen Themenfeld gewidmet. Damit ist zum einen das Verwaltungshandeln nach innen, also in erster Linie das Personal- und Organisationsmanagement, gemeint. Ich sehe hier zum Beispiel enge Verknüpfungen mit den Bestimmungen des Partizipations- und Integrationsgesetzes zur interkulturellen Öffnung und Förderung der interkulturellen Kompetenz. Die Perspektive des Diversity Managements geht natürlich weit darüber hinaus. Vor allem entfaltet das Projekt seine Bedeutung im Verwaltungshandeln nach außen, also in der Dienstleistung für alle Bürger/innen unserer Stadt, unabhängig von ihren Biografien und Lebensentwürfen. Dies kennzeichnet aus Verwaltungsperspektive eine „Stadt der Vielfalt“. Für keine andere Stadt in Deutschland trifft die Aussage „Stadt der Vielfalt“ mehr zu als für Berlin. In Berlin leben rund 540.000 Menschen mit Migrationshintergrund aus den verschiedensten Ländern dieser Erde. Und genau aus diesem Grund ist es mir als der für landesweite Personalentwicklung verantwortliche Senator ein besonderes Anliegen, diese Vielfalt noch stärker in der Berliner Verwaltung zu verankern (Stichworte: Diversity, Religion, Alter, jegliche Identität, Behinderung, Geschlecht).

Eine Verwaltungskultur, die geprägt ist von Wertschätzung sowohl gegenüber der einzelnen Dienstkraft als auch gegenüber den Bürger/innen in einem offenen und zugewandten Arbeitsumfeld, ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen einer nachhaltig wirkenden Einbeziehung aller Menschen in die Gestaltung der Zukunft unserer Stadt und unseres Landes.

Eine Verwaltungskultur, die ein Abbild der vielfältigen Gesellschaft entspricht, wird aber nicht durch Senatsbeschluss oder ein Gesetz herbeigeführt. Sie muss beispielhaft zunächst von den Führungskräften gewollt und gelebt werden. Dann wird sie im Verwaltungsalltag erlebbar und trägt dazu bei, gemeinsam mit begleitenden Fortbildungsveranstaltungen zum Diversity Management die Kultur in der jeweiligen Organisationseinheit zu verändern.

Das Projekt und die Veranstaltung der kommenden beiden Tage sind wesentliche Bausteine, um den Prozess der Etablierung einer dauerhaften Kultur der Vielfalt weiter zu führen. Denn: Ein positiver Umgang mit Vielfalt fördert nicht nur das Verständnis für verschiedene kulturelle Zugänge zur Gestaltung unseres Zusammenlebens.

Er schärft auch den Blick für Veränderungsmöglichkeiten im traditionellen Verwaltungshandeln und unterstützt damit den Prozess der Modernisierung der Berliner Verwaltung. Die Berliner Verwaltung muss sich weiter modernisieren, um zukunftsfähig zu bleiben.



Einflussfaktoren wie die demografische Entwicklung und der Wertewandel in der Gesellschaft, aber auch die vielfältigen technischen Innovationen spielen hierbei eine große Rolle. Wir werden insgesamt älter und weniger, und in unseren Einstellungen sowie den kulturellen und ethnischen Prägungen bunter und heterogener.

Die Kunst einer Personalentwicklung, die diese Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in ihr konkretes Handeln einbezieht, besteht darin, den Zusammenhalt der Menschen in einer Welt der Vielfalt zu fördern und zu stärken.

Und dafür gibt es auch schon erfolgreiche Beispiele. So hat der integrative Ansatz des Diversity Managements Eingang in das Programm der Verwaltungsakademie Berlin (VAk) gefunden. Es werden insbesondere im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung Veranstaltungen zum persönlichem Führungsstil und der Akzeptanz menschlicher Vielfalt vermittelt.

Diversity betrifft sämtliche Ebenen modernen Verwaltungshandelns. Sie wird im betrieblichen Gesundheitsmanagement berücksichtigt, etwa bei der unterschiedlichen Ansprache von Frauen und Männern. Zudem ist sie Inhalt von Schulungen für Beschäftigte der Ordnungsämter, Gesundheitskoordinator/innen, Dozent/innen, Multiplikator/innen sowie generell für Führungskräfte aller Ebenen. Auch bei der Berliner Polizei spielt Diversity bereits seit Jahren, vor allem unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Öffnung, eine große Rolle. (Stichwort: Ansprechpartner der Berliner Polizei für gleichgeschlechtliche Lebensweisen) Ausgehend von dem erstmals in 2005 vom Senat beschlossenen Integrationskonzept „Vielfalt fördern - Zusammenhalt stärken“ hat die Berliner Polizei die deutliche Steigerung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund, insbesondere im Vollzugsdienst, zu einem wichtigen Ziel erklärt und in der Personalwerbung im engen Kontakt mit ethnischen Minderheiten und deren Organisationen besondere Anstrengungen unternommen.

Um jungen Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund das Berufsbild des Polizisten nahe zu bringen und Hemmschwellen abzubauen, führte die Polizei gemeinsam mit der Agentur für Arbeit, dem Türkischen Bund und dem Bildungswerk Kreuzberg ein siebenmonatiges Praktikum als berufsvorbereitende Fördermaßnahme durch.

Der Bereich der Aus- und Fortbildung der Berliner Polizei engagiert sich darüber hinaus im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit der Türkischen Gemeinde zu Berlin durch die Vermittlung spezieller Praktika für türkische Schüler. Innerhalb der Polizeibehörde sind die Einstellungsverfahren für alle Laufbahnen des Polizeivollzugsdienstes aktualisiert worden und nunmehr unter Verzicht des Numerus Clausus als Eignungsmerkmal auf computergestützte Verfahren umgestellt worden, die u.a. das Merkmal interkulturelle Kompetenz berücksichtigen.

So konnte der Anteil der Einstellungen in den vergangenen Jahren im Vergleich zu den Jahren vor 2005 deutlich gesteigert werden und liegt bei 8-10 Prozent pro Jahr. Ganz wesentlich bei der Integration von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund sind auch die Bedingungen sowie das Integrationsklima innerhalb einer Organisation.

Hier hat die Polizei Berlin durch die Einrichtung eines direkt an der Behördenleitung angebotenen Büros für Integration und Migration reagiert, das als zentrale Clearings- und Steuerungsstelle für die Behörde agiert. Die Berliner Polizei hat in den letzten Jahren hervorragende Arbeit geleistet, um jungen Leuten mit Migrations-



hintergrund Zugang zur Arbeit bei ihr zu verschaffen. Das Thema Diversity und seine Bedeutung für die Polizeiarbeit ist zudem Bestandteil sowohl in der Ausbildung des mittleren Dienstes, an der Landespolizeischule als auch im Studium für den gehobenen Dienst an der Hochschule für Wirtschaft und Recht. Das ist gut so, denn dadurch wird bereits zu Beginn der Tätigkeit bei der Polizei die ganze Vielfalt des Diversity-Ansatzes ausgeleuchtet, der sich ja nicht auf den Aspekt der interkulturellen Öffnung beschränkt.

Deshalb wurde auch in die Anforderungsprofile für die Nachwuchskräfte des gehobenen und höheren allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes die Diversity-Kompetenz aufgenommen. Es wird dabei als die unabdingbare Fähigkeit verstanden, die Verschiedenartigkeit von Menschen wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes und chancengleiches Arbeitsumfeld zu gestalten. In den strukturierten Auswahlverfahren ist das Vorhandensein dieser Kompetenz ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Einstellung in den Berliner Landesdienst.

Meine Damen und Herren: Vielfalt muss gelebt und erlebt werden. Deshalb haben wir schon in unserem Programm der ServiceStadt Berlin festgehalten: „Die Etablierung einer Diversity-Kultur stellt einen integralen Bestandteil der gesamtstädtischen Personalentwicklung dar. Dieses Vorhaben findet daher in diesem Zusammenhang zur Schärfung des Blicks für Diversity seine besondere Berücksichtigung.“

Ich wünsche Ihnen eine vielfältige und aufschlussreiche Konferenz. Ich freue mich auch, dass Vertreter/innen anderer Städte ihre Erfahrungen und guten Beispiele morgen präsentieren werden. Diskutieren Sie mit. Bringen Sie sich selbstbewusst und konstruktiv in die Workshops ein und tragen Sie die neu gewonnenen Erkenntnisse in ihre Verwaltungen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Grußwort Eren Ünsal

Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

**Sehr geehrter Senator Körting, sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

ich begrüße Sie herzlich zur Fachtagung „Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen“. Wir freuen uns sehr über das große Interesse an der Veranstaltung.

Vielfalt – oder auch Diversity – hat heutzutage nicht nur seinen festen Platz im wissenschaftlichen Diskurs, sondern steht auch mehr und mehr im Fokus der Berliner Verwaltung als Arbeitgeberin und Dienstleisterin.

Hinter Diversity steht ein Ansatz, der die menschliche Vielfalt als gesellschaftliches Potenzial wertschätzt. Es geht darum, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu entdecken und diese nicht als Hindernis, sondern als Chance zu begreifen.

Inzwischen werden vielfältige Projekte und Maßnahmen umgesetzt, die dazu beitragen, die Vorteile von Diversity-Konzepten wahrzunehmen und für die Praxis zu nutzen. Zu diesen Ansätzen, gehört auch das Projekt „Stadt der Vielfalt - Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“, das die Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung vor zwei Jahren gestartet hat. Das Projekt zielte auf die Erhöhung der Diversity-Kompetenz innerhalb der Berliner Verwaltung. Um dieses Ziel zu erreichen, bestand die Aufgabe des Projektes sowohl in der Analyse bestehender Diversity-Maßnahmen als auch in der Weiterentwicklung von Diversity-Ansätzen für die Verwaltungspraxis.

Das Projekt „Stadt der Vielfalt“ konnte nur deshalb erfolgreich umgesetzt werden, weil sich viele Menschen in der Verwaltung bereit erklärt haben uns zu unterstützen. Zum Beispiel als Expert/innen für unsere Befragungen, als Workshop-Teilnehmende und nicht zuletzt als Mitstreitende im Handlungsfeld. Dafür danken wir Ihnen allen herzlich. Insbesondere danke ich auch den Teilnehmenden der Steuerungsrunde, die tatkräftig bei der Umsetzung geholfen haben sowie dem Projektbeirat der uns kritisch und kompetent begleitet hat.

Heute führen wir die Abschlussveranstaltung des Projektes „Stadt der Vielfalt“ durch. Das bedeutet aber nicht, dass wir das Thema damit zu den Akten legen, ganz im Gegenteil!

Im Projekt sind eine Reihe von Werkzeugen und Empfehlungen entstanden und wir haben vielfältige Erfahrungen gemacht. Nicht zuletzt hat das Projekt dazu beigetragen Türen zu öffnen, Wege zu bereiten und stabile Netzwerke aufzubauen. Auf diesem Fundament wollen wir in den nächsten Jahren gemeinsam mit Ihnen aufbauen. Dazu gehört die Projektergebnisse kontinuierlich weiterzuentwickeln und Umsetzungsprozesse zu begleiten.

Ich hoffe, dass wir heute und morgen nicht nur hilfreiche Inputs bekommen, sondern vor allem miteinander ins Gespräch kommen werden. Ich wünsche eine anregende Veranstaltung.

Diversity – ein Konzept auch für Verwaltungen?!

Prof. Dr. Gertraude Krell, Freie Universität Berlin

1. Auftakt

Vorbehalte und Vorurteile existieren nicht nur gegenüber Personen, sondern auch gegenüber Konzepten wie Diversity. Mit den folgenden Beispielen erhebe ich keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Oft wird geäußert, Diversity, das ist doch

- ein Konzept für Unternehmen der Privatwirtschaft
- nur was für das Management
- rein Profit orientiert bzw. nur ökonomisch begründet
- „graue Theorie“, die Praxis sieht ganz anders aus
- etwas, das Menschen aufgrund von Zugehörigkeiten „in Schubladen packt“
- eine Bedrohung für Gender Mainstreaming und andere bereits vorhandene Gleichstellungspolitiken bzw. eine Verschlechterung im Vergleich zu diesen
- schon wieder so ein englisches Wort
- ...

Mit der folgenden Vorstellung von Diversity werde ich mich an dieser Liste „abarbeiten“. Bei einigen der genannten Vorbehalte lässt sich durch einen genaueren Blick auf Herkunft und Hintergründe von Diversity sowie Begründungen für Diversity relativ rasch zeigen, dass es sich um ungerechtfertigte Vorurteile handelt. Bei anderen kommt es darauf an, wie Diversity im Einzelfall „verfertigt“ wird. Das Verhältnis von Diversity und den in Verwaltungen bereits existierenden Gleichstellungspolitiken wird ausführlicher in Workshop 3 erörtert.

Hier möchte ich nur noch festhalten, dass der Begriff Diversity im doppelten Sinn verwendet wird, was nicht selten zu Missverständnissen führt: Diversity steht zum einen für vorhandene oder wahrgenommene Vielfalt der Erwerbsbevölkerung, der Beschäftigten, der Bürger/innen, der Kunden/innen oder anderer Bezugsgruppen (= Diversity als Konstrukt). Zum anderen steht Diversity für eine bestimmte, nämlich nicht diskriminierende, sondern wertschätzende Art und Weise des Umgangs mit dieser Vielfalt (= Diversity als Konzept). Wenn ich im Folgenden nur von Diversity spreche, ist immer Diversity als Konzept gemeint. Im anderen Fall benutze ich die Bezeichnungen Vielfalt, Diversity als Konstrukt oder Ähnliches.

2. Herkunft, Hintergrund, Begründungen

Gegenrede (1): Diversity ist nicht nur ein Konzept für Unternehmen der Privatwirtschaft.

Vielfalt ist allgegenwärtig. Nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft haben es mit vielfältigen Beschäftigten, Kunden/innen und anderen Bezugsgruppen zu tun, sondern beispielsweise auch Krankenhäuser, (Hoch-)Schulen, Gewerkschaften, Parteien, Kirchen – und eben auch Verwaltungen (Kommunen, Länder und Bund). Und: Diversity als Konzept oder Strategie ist grundsätzlich für jede Art von Organisation geeignet.

Nicht nur eine konzeptionelle, sondern auch eine empirische Betrachtung stützt diese Gegenrede: In seinem Herkunftsland, den USA, finden wir Diversity nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmen, sondern auch in öffentlichen Verwaltungen, in Hochschulen und anderen Organisationen. In Deutschland wurde Diversity Management in der Tat zunächst nur in privatwirtschaftlichen Unternehmen realisiert, woraus der (Fehl)Schluss gezogen wurde, es sei nur für diese geeignet. Aber inzwischen gibt es eine Art „zweite Welle“ der Realisierung in Verwaltungen sowie in Hochschulen. Auch die zunächst von Unternehmen für Unternehmen ins Leben gerufene „Charta der Vielfalt“¹ wurde inzwischen von vielen Organisationen aus dem öffentlichen Sektor und von vielen Vereinen, Verbänden und Stiftungen unterzeichnet.²

Gegenrede (2): Diversity zielt darauf, eine Organisationskultur zu schaffen, die für alle passt.

Diversity basiert auf der Überzeugung, dass durch die Schaffung einer Organisationskultur, die für alle passt, die mit Vielfalt verbundenen Nachteile oder Probleme reduziert werden und die mit Vielfalt verbundenen Vorteile oder Chancen realisiert werden können – und dass davon nicht nur Organisationen (hier Verwaltungen) oder deren Leitung profitieren, sondern auch die Verwaltungsbeschäftigten und die Bürger/innen.

Wie können wir uns eine solche Organisation(skultur), die für alle passt, vorstellen? Das gelingt besser, wenn wir uns zunächst das Gegenteil vor Augen führen, die als „monokulturell“ bezeichnete Organisation. Diese Bezeichnung erinnert zwar an Monokulturen in der Landwirtschaft, aber in der so genannten „monokulturell“ bezeichnete Organisation kann es durchaus Vielfalt unter den Beschäftigten geben. Aber, und das ist das Entscheidende, sie ist geprägt durch eine „dominante Gruppe“. Diese Gruppe muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein, aber sie trifft die relevanten Entscheidungen und prägt die Organisationskultur (Stichwort: „Leitkultur“). Mit anderen Worten: Die „dominante Gruppe“ gilt als „homogenes Ideal“³ oder als „Norm(al)person“. Das heißt, sie verkörpert „Normalität“ und setzt damit zugleich die Maßstäbe, für das, was als abweichend von der Norm gilt. Für diejenigen, die nicht zu dieser dominanten Gruppe gehören, sondern zu dominierten Gruppen, bedeutet das, dass sie als anders, besonders, defizitär, und damit als (potenzielle) Problemgruppe betrachtet und behandelt werden. Die Zugehörigkeit zu dominierten Gruppen führt also in einer monokulturellen Organisation zu benachteiligenden Effekten wie Ausgrenzung (ganz oder auch von bestimmten Tätigkeiten und Positionen), der Abwertung (von Personen und von ihnen überwiegend ausgeübten Tätigkeiten), der Marginalisierung oder auch zu Anpassungszwang.

Das Ziel von Diversity ist dagegen die Veränderung hin zu einer Organisationskultur mit folgenden Charakteristika:

- Pluralismus und Wertschätzung von Vielfalt, das heißt Vielfalt wird nicht als Bedrohung erlebt, sondern als Chance.
- Strukturelle Integration Aller, das heißt niemand wird aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten und damit verbundener Zuschreibungen von bestimmten Tätigkeiten ausgeschlossen oder abgewertet zum Beispiel schlechter beurteilt oder bezahlt.

1 Ausführlicher dazu: Jablonski/Schwarzenbart (2011).

2 Vgl. www.charta-der-vielfalt.de.

3 Diese Bezeichnung stammt von Loden/Rosener (1991, S. 36ff.)



- Informelle Integration Aller, das heißt niemand wird aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten und damit verbundener Zuschreibungen sozial ausgegrenzt oder marginalisiert – oder gar gemobbt.
- Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen insbesondere vorurteils- und diskriminierungsfreie (nicht nur) personalpolitische Kriterien, Verfahren, Praktiken.
- Minimale Intergruppenkonflikte, das heißt Konfliktursachen und Konfliktlinien betreffen nicht hauptsächlich Zugehörigkeiten, wie das beispielsweise bei den Slogans („deutsche“), „Kinder statt Inder“ oder „Frauenquote zerstört Männerkarrieren“ der Fall ist.

Taylor Cox (1993; 2001), von dem diese Charakterisierung stammt, stellt – ausgehend von einem weiten Kulturbegriff, der Geschlechter, Generationen und so weiter einschließt – der zuvor beschriebenen „monokulturellen Organisation“ die „multikulturelle Organisation“ als Leitbild gegenüber. Ein anderes und ähnliches Leitbild ist „die inklusive Organisation“.⁴ Die Entscheidung für ein Leitbild ist ein Aspekt des Verfertigungsprozesses, auf den ich noch ausführlicher eingehe.

Gegenrede (3): Diversity ist keine graue Theorie, sondern ein Konzept, das aus der Praxis stammt.

Gegenrede (4): Diversity ist nicht nur rein ökonomisch begründet.

In den USA hat Managing Diversity oder auch Diversity Management⁵ zwei Wurzeln, die bis heute mit „zwei Lagern“ verbunden sind, wie Günther Vedder (2006) als ein Ergebnis seiner Forschungsreise dorthin berichtet. Die eine Wurzel von Diversity, die (Human Resource) Management- bzw. Unternehmens-Praxis, in deren Zentrum die sogenannte „Business-Perspektive“ oder auch der „Business Case“ – also ökonomische Kalküle – stehen, ist im deutschen Sprachraum schon immer breit rezipiert worden. Dass es daneben eine zweite Wurzel von Diversity gibt, nämlich die Human-Rights-Bewegung als politische Praxis, in deren Zentrum die „Equity-Perspektive“ – also der Anspruch aller auf (Chancen-)Gleichheit – steht, ist hierzulande jedoch noch weniger bekannt. Die „Equity-Perspektive“ nehmen Vedder zufolge in den USA auch diejenigen ein, die für Diversity Management im öffentlichen Dienst zuständig sind.

Wichtig ist zu unterstreichen, dass die „Business-Perspektive“ und die „Equity-Perspektive“ als unterschiedlichen Perspektiven auf Diversity nicht zwingend mit unterschiedlichen Herangehensweisen einhergehen müssen. Zugespitzt formuliert: Mitglieder beider „Lager“ können das Gleiche tun, aber eben aus unterschiedlichen Beweggründen – und sich deshalb gegenseitig misstrauisch beäugen.

Hinzu kommt: „Business-Perspektive“ und „Equity-Perspektive“ können im Sinne eines „entweder – oder“ gegeneinander ausgespielt werden – und werden es oftmals auch. Aber neben solchen „konfrontativen Positionen“ existieren auch „integrative Positionen“ eines „sowohl als auch“.⁶ Ich bin, was Sie schon ahnten, Vertreterin einer integrativen Position.

Mit Blick auf Europa und Deutschland lässt sich Diversity ebenfalls nicht nur ökonomisch oder mit Wettbewerbsvorteilen, sondern auch ethisch-moralisch und rechtlich begründen. Von dem damit und mit einer

4 Vgl. zum Beispiel Gardenswartz/Rowe (2010) und zusammenfassend Krell/Sieben (2011).

5 Mehr zu den Varianten von und unterschiedlichen Namen für Diversity als Konzept unter 3.2.

6 Dazu ausführlicher: Krell/Sieben (2011).

„integrativen Position“ verbundenen Spannungsfeld zeugt zum Beispiel der Untertitel eines Sammelbandes von Iris Koall, Verena Bruchhagen und Friederike Höher (2007): „Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung“.

Rechtsnormen zur Anti-Diskriminierung bzw. diversity-relevante Rechtsnormen für Verwaltungen enthalten vor allem unser Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG, insbes. § 67 Abs. 1) sowie die Antidiskriminierungs- bzw. Gleichstellungs-Gesetze und Personalvertretungsgesetze auf Landesebene.

Lassen Sie mich noch zwei weitere Begründungen für Diversity speziell in öffentlichen Verwaltungen anführen. Beide stammen aus den USA, sind aber auch für Deutschland bedeutsam.

Eine (integrations-)politische Begründung bietet die „**Repräsentative Bürokratie**“:⁷ Mitglieder sozialer Minderheiten beziehungsweise dominierter Gruppen sollen in der Verwaltung beschäftigt und an politischen Entscheidungen beteiligt werden, um ihre Perspektiven und Interessen zu berücksichtigen und sie dadurch auch besser einzubinden.

Die „**Florida-Argumentation**“⁸ ist dagegen ökonomisch orientiert und lautet: Zukunft haben und bieten nicht „Firmenstädte“, sondern „Behördenstädte“ und vor allem die so genannte „Kreativwirtschaft“. Bedeutsam für das ökonomische Wachstum und deshalb Standortvorteil von Städten und Regionen sind nicht nur Technologie, sondern auch Talent und Toleranz. Die Forschung zeigt: Die kreativen Talente gehen nicht in erster Linie dorthin, wo es gut bezahlte Jobs gibt, sondern an Orte mit hoher Lebensqualität und deshalb für sie attraktive Orte. Und das, so Richard Florida, sind Orte, wo Vielfalt (jeder Art) existiert und gewollt ist. Deshalb sind Toleranz und Offenheit für Vielfalt Schlüsselfaktoren für die ökonomische Entwicklung von Städten und Regionen. Das dies eine für Städte wie Berlin bedeutsame Argumentation ist, bedarf keiner weiteren Erläuterung.

Betrachten wir nun noch die **herkömmlichen ökonomischen Argumente für Diversity**⁹ und deren Bedeutung für öffentliche Verwaltungen in Deutschland. Vorausschicken möchte ich, dass erstens ökonomisch nicht gleichbedeutend mit profitorientiert ist und dass zweitens nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern auch Kommunen und Länder unter Wettbewerbsdruck stehen und wirtschaftlich verwaltet und gestaltet werden sollten.¹⁰

- Mit dem **Beschäftigten(struktur)-Argument** wird auf Veränderungen der Zusammensetzung des Arbeitskräftepotenzials verwiesen – weg vom „homogenen Ideal“ hin zu mehr Frauen und mehr Älteren (für Verwal-

7 Für Überblicke in deutscher Sprache und Originalquellen vgl. Dudek (2009) und Ortlieb/Stadler (2011). Im letztgenannten Beitrag wird allerdings eine konfrontative Positionierung vorgenommen: „Repräsentative Bürokratie“ und „Diversity Management“ werden einander gegenübergestellt.

8 Richard Florida ist ein us-amerikanischer Ökonom und Stadtforscher. Vgl. zum Beispiel seine Bücher „Cities and the creative class“ (Florida 2005) und „Reset“ (Florida 2010).

9 Ein Teil dieser Argumente stammt von Cox/Blake (1991). Zusammen mit anderen Autor/innen habe ich sie auf deutsche Verhältnisse übertragen und ergänzt (aktuell: Krell/Sieben 2011; Krell/Mückenberger/Tondorf 2011). Die folgende Darstellung basiert auf diesen Beiträgen, in denen sich auch die Belegquellen finden.

10 Bei dem, was unter „ökonomisch“ verstanden wird, handelt es sich einmal mehr um diskursive Fabrikationen. Und: Auf dieser „Baustelle“ werden heftige „diskursive Kämpfe“ ausgetragen. Dazu ausführlicher: Diaz-Bone/Krell (2009).



- tungen schon jetzt besonders bedeutsam) sowie mehr Menschen mit Migrationshintergrund. Insofern kann auch der demographische Wandel als Argument für Diversity angeführt werden. Mit dem Einklammern von Struktur möchte ich den Blick darauf lenken, dass zu den skizzierten strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt noch der Wertewandel kommt, der ebenfalls bewirkt, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten vielfältiger werden. Aus all diesen Gründen sollte die Personalpolitik nicht länger an der Vorstellung vom „homogenen Ideal“ beziehungsweise vom „Normalarbeitnehmer“ orientiert werden.
- Mit dem **Kosten-Argument** soll bewusst gemacht werden, dass die Dominanzverhältnisse in monokulturellen Organisationen in vielerlei Hinsicht Kosten verursachen. Durch erfolgreiche Diskriminierungsklagen entstandene Kosten sind dabei nur „die Spitze des Eisbergs“. Das gilt auch für die Kosten, die durch Mobbing wegen „Andersseins“ entstehen. Aus der Forschung ist bekannt, dass Benachteiligungen Demotivation erzeugen und auch die Ursache von Fluktuation und Fehlzeiten sein können. Hinzu kommt, dass der Zwang zur Anpassung Energien absorbiert, die, wenn er nicht mehr bestünde, der (Zusammen)Arbeit zu Gute kommen könnten.
- Mit dem **Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument** wird unterstrichen, dass gemischt zusammengesetzte Belegschaften und Arbeitsgruppen kreativer und auch innovativer sein sowie zu konsens- und tragfähigeren Problemlösungen kommen können. Oft nicht erwähnt wird allerdings, dass sich diese Vorteile mit mehr Vielfalt nicht gleichsam automatisch einstellen, sondern nur unter bestimmten Voraussetzungen. Das heißt, es geht nicht nur darum, gemischte Teams zu haben, sondern auch und vor allem darum, diese Teams richtig zusammensetzen, zu schulen und zu führen, damit sie so zusammenarbeiten, dass die genannten Effekte auch tatsächlich erzielt werden können.¹¹
- Das **Personalmarketing-Argument** fokussiert auf die Chancen der Gewinnung und der Bindung von Mitarbeiter/innen. Durch eine diversity-orientierte Personalpolitik kann die Verwaltung zu einem attraktiveren Arbeitgeber werden. Das gilt insbesondere mit Blick auf die in Zusammenhang mit dem „Florida-Argument“ erwähnten ausgebildeten Talente, die dominierten Gruppen angehören – aber auch für andere, die Offenheit und Chancengleichheit wertschätzen.
- Mit dem **Marketing-Argument** wird darauf verwiesen, dass auch die Bürger/innen als Verwaltungs-„Kunden/innen“ vielfältig sind und immer vielfältiger werden. So lautet zum Beispiel der Text auf einer Postkarte der Gleichstellungsstelle der Landeshauptstadt München „Öha – Jeder zweite Münchner ist eine Münchnerin“. Und bedeutsam für eine Politik beispielsweise für die Produktgestaltung, die für alle Münchner/innen passt, sind eben auch noch weitere Dimensionen von Diversity. Die „Florida-Argumentation“ verdeutlicht, dass es dabei (wie auch bei den Mitarbeiter/innen) nicht nur um diejenigen geht, die schon da sind, sondern auch um diejenigen, die für eine Stadt oder Region attraktiv sind, sich aber nur dort ansiedeln und auch bleiben, wenn die Stadt oder Region auch für sie attraktiv ist.
- Mit dem **Flexibilitäts-Argument** soll der Blick darauf gelenkt werden, dass in monokulturellen Organisationen die Bereitschaft und Fähigkeit, auf veränderte Umweltbedingungen angemessen zu reagieren, nur mangelhaft ausgeprägt sind. Zum einen fehlt es an Perspektivenvielfalt, zum anderen unterdrückt die

¹¹ Dazu ausführlicher: Rastetter (2006).



- dominierte Gruppe abweichende Sichtweisen und Standpunkte. Monokulturelle Organisationen sind also eher reformunwillig und -fähig – und auch das spricht für die Realisierung von Diversity.
- Eng damit zusammen hängt das **Modernisierungs-Pakt-Argument**. Es besagt, dass diejenigen, die Verwaltungen modernisieren wollen ¹², in denjenigen, die dort für Gleichstellungspolitik(en) zuständig sind, wichtige Bündnispartner/innen finden können.
- Mit dem **Internationalisierungs-Argument** wird ursprünglich darauf verwiesen, dass den Mitgliedern einer Organisation, die durch Diversity gelernt haben, Vielfalt wertzuschätzen und reibungsloser mit „Anderen“ zu interagieren, auch das (Inter-)Agieren in „fremden“ Ländern und Kulturen leichter fällt. Etwas anders akzentuiert (und dann nicht überschneidungsfrei mit dem Beschäftigtenstruktur-, dem Personalmarketing- und dem Marketing-Argument) kann dieses Argument auch darauf fokussieren, dass unsere Kommunen und Länder immer „internationaler“ werden. So leben und arbeiten beispielsweise in Berlin nicht nur sehr viele Menschen mit Migrationshintergrund, sondern Städte wie Berlin leben auch vom internationalen Tourismus und davon, dass sich internationale oder auch international tätige deutsche Organisationen sowohl des Profit- als auch des Non-Profit-Bereichs dort neu ansiedeln und/oder bleiben. All diese Personen und Organisationen interagieren, um nur einige Beispiele anzuführen, mit der öffentlichen Verwaltung, mit der Polizei, mit Schulen und Hochschulen. Insofern ist die Realisierung von Diversity und Diversity-Kompetenz in öffentlichen Verwaltungen beziehungsweise im gesamten öffentlichen Dienst ein nicht zu vernachlässigender Faktor im internationalen Wettbewerb.

Es gibt also viele gute Gründe dafür, Diversity auch in öffentlichen Verwaltungen zur realisieren. Im Folgenden geht es deshalb nicht mehr um das „Ob?“, sondern um das „Wie?“.

3. Verfertigung von Diversity

Gegenrede (5): Diversity existiert nicht fix und fertig, sondern wird „diskursiv erzeugt“. ¹³

Mit „diskursiv erzeugt“ ist gemeint: Durch die Fachliteratur, durch Seminare oder Trainings, durch Vorträge von Expert/innen aus Wissenschaft und Praxis und so weiter wird unterschiedliches – und zum Teil auch widersprüchliches – Wissen über Diversity Management oder Diversity als Konzept vermittelt – und zwar „von konkreten Maßnahmen bis hin zu ‚wirksamen‘ inhaltlichen Deutungsmustern“ (Lederle 2007, S. 35). So würde Ihnen jemand anders, der oder die hier referiert, auch etwas andere Vorstellungen von Diversity vermitteln.

12 Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich plädiere hier und generell nicht dafür, die Modernisierung öffentlicher Verwaltungen am Ideal- und Leitbild des „modernen Dienstleistungsunternehmens“ zu orientieren. Vgl. dazu meinen Beitrag „Perfekte Unternehmen und defizitäre Verwaltungen?“ (Krell 1997).

13 Diese Formulierung verwendet Lederle (2007, S. 37). Vgl. dazu auch Krell/Sieben (2011). Ähnlich argumentiert Woodward (2004) mit Blick auf Gender Mainstreaming: „Es gibt genauso viele Definitionen von Gender Mainstreaming, wie es ‚Mainstreamer‘ gibt“ (ebd., S. 89) und es gibt „kein Idealrezept zur Umsetzung“ (ebd., S. 93).

Anders ausgedrückt: Auswahl und Anwendung solcher Konzepte gehen immer einher mit ihrer „Verfertigung“¹⁴ im Sinne einer – auch interessengeleiteten – Wahrnehmung, Interpretation und Anpassung.¹⁵ Verfertigt bzw. „fabriziert“¹⁶ werden auch Diversity im Sinne von Vielfalt sowie Dimensionen von Diversity, wie Geschlecht, Alter, „Rasse“. Deshalb spreche ich auch von Diversity als Konstrukt (und nicht von Merkmalen oder Kategorien, sondern von Kategorisierungen). Um zu betonen, dass es sich nicht um etwas (Natur-) Gegebenes, sondern um etwas Sozial-Konstruiertes handelt, werden Begriffe wie „Rasse“ – oder auch „Geschlecht“ – in Anführungszeichen gesetzt oder auch Bezeichnungen wie Rassierung, Ethnisierung oder auch Vergeschlechtlichung verwendet.¹⁷

3.1 Verfertigung von Diversity als Konstrukt

Diversity im Sinne von Vielfalt als Konstrukt wird zunächst bezogen auf gruppenbildende Kategorisierungen wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnie, „Rasse“, sexuelle Orientierung / Identität, familiäre oder Lebens-Situation, Religion, Weltanschauung, Gesundheit, Behinderung, Bildung, Beruf, Funktion und so weiter. Mit dem obligatorischen „und so weiter“ soll unterstrichen werden, dass eine solche Aufzählung nie abschließend oder vollständig sein kann, weil im konkreten Einzelfall auch andere Dimensionen oder Kategorisierungen bedeutsam sein können. Neben diesen gruppenbildenden Kategorisierungen, die ja zum Teil auch in der Anti-Diskriminierungs-Gesetzgebung berücksichtigt werden, geht es aber auch um individuelle Attribute oder Attributionen, wie Werte, Einstellungen, Interessen, Verhalten und so weiter.

Weichenstellend für die Konstruktion von Diversity im Sinne von Vielfalt ist zunächst, ob Vielfalt nur als Unterschiede zwischen Individuen und Gruppen definiert wird oder als Unterschiede und Gemeinsamkeiten.¹⁸ Darüber hinaus macht es, wie bereits angesprochen, einen Unterschied, ob von gegebenen Unterschieden ausgegangen wird oder von gemachten Unterscheidungen, von Attributen als feststehenden und feststellbaren Persönlichkeitsmerkmalen (die wiederum mit bestimmten Zugehörigkeiten verbunden werden zum Beispiel „älter = unflexibel“ oder „Ausländerin = mangelhafte Deutschkenntnisse“) oder von Attributionen als vorgenommenen Zuschreibungen?

All das ist nicht nur weichenstellend für die Verfertigung von Diversity im Sinne von Vielfalt, sondern auch – und damit zusammenhängend – für die Verfertigung von Diversity als Konzept zum „richtigen“ Umgang mit Vielfalt.

3.2 Verfertigung von Diversity als Konzept

Um das Ziel einer möglichst breiten Akzeptanz und – damit verbunden – möglichst hohen Wirksamkeit von Diversity als Konzept zu erreichen, sind vielfältige Verständigungs- und Verhandlungsprozesse erforderlich.

14 Dieser Begriff stammt ursprünglich von Heinrich von Kleist und wird von Kieser (1998) übernommen.

15 Dazu ausführlicher: Krell (2009b) und Krell/Sieben (2011).

16 Diese Bezeichnung verwendet Butler (1991, S. 200) bezogen auf Geschlecht.

17 Vgl. dazu auch Krell (2011).

18 Dazu ausführlicher: Krell/Sieben (2011).



Mit Blick auf die Dimensionen von Vielfalt kommt jetzt als weitere weichenstellende Entscheidung hinzu, welche davon im konkreten Einzelfall überhaupt und gegebenenfalls mit welcher Intensität oder Gewichtung berücksichtigt werden sollen. Weitere relevante Fragen sind: Welche Maßnahmen sollen (zunächst und überhaupt) ergriffen werden? Welchen Namen soll das Konzept erhalten? Neben diesen eher inhaltlichen kommt als eher prozessbezogene Gestaltungsvariable oder Entscheidung hinzu: Wer soll – top down – an dem Verfertigungsprojekt beteiligt werden – und wie? Aber auch: Wer will sich – bottom up – beteiligen – und wie?

Je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, dürfte auch ein anderes Ergebnis herauskommen.

Ich möchte hier mit der **Namensgebung** beginnen und zunächst betonen, dass Diversity als Konzept nicht identisch ist mit Diversity Management, sondern sehr viel breiter und vielfältiger angelegt: Neben „Diversity Management“ (im engeren Sinn gleichgesetzt mit einer diversity-orientierten Personalpolitik)¹⁹ gibt es „Diversity Marketing“ (auch unter Diversity Management im weiteren Sinne rubriziert²⁰), „Diversity Education“ oder auf Deutsch: eine „Pädagogik der Vielfalt“²¹ und „Diversity Politics“²². Hinzu kommen noch die „Diversity Studies“.²³

Während in der zuvor gemachten Aufzählung die verschiedenen Bezeichnungen (in der Regel) für Verschiedenes stehen, gibt es auch unterschiedliche Namen für Gleiches oder zumindest Ähnliches. Schon erwähnt worden sind „Diversity“, „Managing Diversity“ und „Diversity Management“ als Synonyme. Gebräuchlich sind auch „Diversity & Inclusion“ (hier sei an das Leitbild der „inkluisiven Organisation“ erinnert), „Diversity Mainstreaming“ (anknüpfend an Gender Mainstreaming und ähnliche Etiketten²⁴), Diversitätsmanagement und Diversitätspolitik (letzteres als ein Name, der sowohl der Ablehnung von Diversity als Anglizismus als auch der Ablehnung von Management Rechnung trägt).

Angesichts der zunehmenden Auswahl an „Fertignamen“ und weiteren Möglichkeiten der „Eigenfertigung“ ist das Finden eines Namens, der nicht nur auf möglichst wenig Ablehnung stößt, sondern auch und vor allem positive Assoziationen hervorruft, ein wichtiger Schritt eines jeden Verfertigungsprozesses.

Kommen wir nun zu den **Maßnahmen**. Auf Basis einer Befragung von Expert/innen aus Wissenschaft und Praxis kommen Stefan Süß und Markus Kleiner (2006) zu dem folgenden „Maßnahmenkatalog“ des Diversity-Managements (im engeren Sinne):

- Diversity-orientierte Betriebsvereinbarungen (oder auch: Leitbilder, Dienstvereinbarungen, GK)
- Strukturelle Verankerung (Stelle, Abteilung, Arbeitskreis oder Ähnliches)
- Ermittlung und Überprüfung des Bedarfs an Diversity Management (und Erfolgskontrolle ergriffener Maßnahmen durch Diversity-Audits oder Ähnliches, GK)
- Diversity-orientierte (Neu-)Gestaltung der personalpolitischen Handlungsfelder

19 Vgl. zum Beispiel Krell/Wächter (2006).

20 Vgl. zum Beispiel Stuber (2009).

21 Vgl. zum Beispiel Prengel (2006; 2007).

22 Vgl. zum Beispiel Riedmüller/Vinz (2007) und Schiederig/Vinz (2011).

23 Für eine Einführung: Krell u.a. (2007).

24 Dazu mehr in Workshop 3.

- Einrichtungen für die vielfältigen Bedürfnisse der Beschäftigten (zum Beispiel Kindergärten, Gebetsräume, Kantinen mit diversen Angeboten)
- Diversity-Trainings
- Angebote zur Beratung – und Vernetzung (GK) – für „Minderheiten“-Gruppen (im Sinne dominierter Gruppen, GK)
- Flexible Arbeitszeiten
- Gemischte Teams
- Kommunikation der Diversity-Aktivitäten (nach innen und außen, GK)

Diese – von mir an einigen Stellen ergänzte – Liste verdeutlicht auch, dass in jeder Organisation bereits einiges an einschlägigen Maßnahmen und Aktivitäten vorhanden ist, bevor Diversity als Konzept realisiert wird.

Vertiefend mit Blick auf Verwaltungen möchte ich im Folgenden auf Diversity-Audits und Diversity-Trainings eingehen.

Diversity-Audits im engeren oder eigentlichen Sinn betreffen das Vorhandensein, die Wahrnehmung und Wertung sowie den Umgang mit Vielfalt. Sie können erfolgen durch statistische Erhebungen von Daten bezogen auf Mitarbeiter/innen und Bürger/innen, Befragungen von Mitarbeiter/innen und Bürger/innen sowie Fokus- bzw. Diskussionsgruppen.²⁵ Sie dienen nicht nur der Ermittlung von Veränderungsbedarf, sondern die Rückkoppelung ihrer Ergebnisse in die Verwaltung kann auch für diesen Bedarf sensibilisieren. Auch können die Ergebnisse die Entscheidung über die Relevanz von Diversity-Dimensionen beeinflussen (siehe unten). Und nicht zuletzt können zu einem späteren Zeitpunkt erneut durchgeführte Audits auch der Erfolgskontrolle ergriffener Maßnahmen dienen.

Solche Diversity-Audits im engeren Sinne können – und sollten – durch Diversity Audits im weiteren Sinne ergänzt werden. Darunter verstehe ich die Bestandsaufnahme schon existierender diversity-relevanter rechtlicher Regelungen, Zuständigkeiten, Konzepte, Politiken, Projekte, Maßnahmen und so weiter.²⁶ Diese Bestandsaufnahme sollte verknüpft werden mit einer strategischen Analyse der vorhandenen Interessenkonstellationen, wie sie Christiane Jüngling und Daniela Rastetter (2011) vorschlagen und erläutern. Für diejenigen, die Diversity realisieren wollen, ist diese Analyse besonders bedeutsam, weil in der Regel nicht von „Nullpunkt“ aus gestartet wird, sondern schon dimensionsspezifische Gleichstellungspolitiken vorhanden sind. Für Frauen- und Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Interkulturelle Öffnung und andere gibt es bereits dafür geschaffene Strukturen und Funktionen sowie dafür zuständige Personen. Von denen, die von der Relevanz „ihrer“ Politik überzeugt sind, kann es Vorbehalte und Einwände gegen Diversity geben. Mit den häufig geäußerten Einwänden gegen Gender unter dem Dach Diversity habe ich mich an anderer Stelle ausführlich auseinandergesetzt und kann hier nur auf diesen Beitrag verweisen.²⁷ Wer im Einzelfall welche Einwände hat, hängt vor allem davon ab, welches Bild von Diversity die Beteiligten haben – und was sie befürchten zu verlieren. In jedem Fall gibt es hier Aufklärungs-, Überzeugungs- und vor allem auch Verhandlungsbedarf. Im Idealfall können Lösungen gefunden werden, die von allen akzeptiert werden. Darauf komme ich in meinem Input zu Workshop 3 zurück.

25 Vgl. zum Beispiel Dudek (2011) sowie die Vorstellung des Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt“ in dieser Tagungsdokumentation.

26 Vgl. zum Beispiel LADS (2011).

27 Vgl. Krell (2010).



Als einen weiteren Akteur, der zu berücksichtigen ist, möchte ich hier noch die Interessenvertretung nennen. Vieles von dem, was Annett Losert (2011) über den Betriebsrat als kollektiven Akteur im Diversity Management sagt bzw. schreibt, lässt sich auch auf den Personalrat übertragen.

Nun noch zu *Diversity-Trainings*, die in den USA zu den verbreitetsten Maßnahmen des Diversity-Managements zählen. Hier gibt es wiederum verschiedene Gestaltungsvarianten:²⁸

- *Awareness-Trainings* oder/und *Skill Building-Trainings*: Bei Awareness-Trainings geht es um die Sensibilisierung für Vielfalt (oft wird ja davon ausgegangen „wir sind doch gar nicht divers“ oder „bei uns gibt es gar keine Schwulen oder Lesben“) und die Auswirkungen, die es haben kann, zu einer – oder sogar mehreren – dominierten Gruppen zu gehören und deshalb nicht dem „homogenen Ideal“ zu entsprechen. Neben der Sensibilisierung für benachteiligende Praktiken und Strukturen soll auch bewusst gemacht werden, welchen Nutzen es für Organisationen und ihre Mitglieder bringt, wenn dort Vielfalt existiert und „richtig“ damit umgegangen wird. Daran knüpfen Skill Building-Trainings an. Sie sollen dazu befähigen, Mitarbeiter/innen (inklusive Führungskräfte) diskriminierungsfrei auszuwählen, zu beurteilen und zu entwickeln, reibungsloser zusammenzuarbeiten, besser zu führen oder auch besser mit vielfältigen Kund/innen oder Bürger/innen zu interagieren.
- *Dimensionsspezifisch* oder *dimensionenübergreifend*: Bei dimensionenübergreifenden Trainings kann, wie oben skizziert, auf Vielfalt und Dominanzverhältnisse, auf Kategorisierungen, Stereotype, Vorurteile und deren Effekte eingegangen werden – und dabei können einzelne Dimensionen beispielhaft thematisiert werden. Bei dimensionsspezifischen Trainings kann es sich unter anderem um Gender Trainings, Anti-Rassismus-Trainings, Trainings zur Interkulturellen Öffnung, oder Anti-Homophobie-Trainings handeln. Wenn mit solchen spezifischen Trainings gestartet wird, dann besteht erstens die Gefahr, dass diejenigen, die teilnehmen sollen (oder müssen), dies als Schuldzuweisung oder „an den Pranger stellen“ empfinden und schon deshalb ablehnend reagieren („Wieso soll ich zum Anti-Homophobie-Training? Ich habe doch nix gegen Schwule“). Zweitens werden durch eine – nicht abgestimmte – Aneinanderreihung von solchen Trainings (erst Gender, dann Interkulturelle Öffnung, dann ...) Akzeptanzprobleme verstärkt. Wenn mit ganz unterschiedlichen Ansätzen gearbeitet wird, kann das auch Verwirrung stiften. Viertens werden die einzelnen Dimensionen isoliert „wie Perlen auf der Schnur“ betrachtet, während bei übergreifenden Trainings auch die Verschränkungen zwischen verschiedenen Dimensionen von Vielfalt thematisiert werden können – und sollten. Das leitet über zum nächsten Aspekt.
- Hinsichtlich des *vermittelten Verständnisses von Diversity(-Kompetenz)* lauten die „Gretchenfragen“: Werden Stereotype vermittelt oder werden sie bewusst gemacht und hinterfragt? Wird reflektiert, wie Unterscheidungen – und damit verbunden Bevorzugte und Benachteiligte – hervorgebracht werden, und zwar nicht nur durch die Sprache und alltägliche Interaktionen, sondern auch durch die Kriterien, Verfahren und Praktiken Personalpolitik und durch das (Diversity-)Marketing²⁹ ? Werden Verschränkungen zwischen Dimensionen thematisiert?³⁰

28 Dazu ausführlicher: Gieselmann/Krell (2011).

29 Für einen kritischen Blick auf Ethno-Marketing vgl. Schuchert-Güler/Eisend (2007), für einen kritischen Blick auf Gender Marketing vgl. Krell (2009a).



Nicht nur mit Blick auf die Gestaltung von Diversity-Trainings, sondern auch hinsichtlich der Gestaltung anderer Maßnahmen stellt sich in jedem Einzelfall die Frage, welche Dimensionen überhaupt und gegebenenfalls wie intensiv berücksichtigt werden sollen.

Die Antwort auf diese Frage ist abhängig von den rechtlichen Grundlagen (dem AGG und den Gleichstellungsgesetzen der einzelnen Länder) und von anderen Ergebnissen der jeweils durchgeführten Audits. Damit ist zugleich gesagt, dass dafür bei der Ausgestaltung von Gesetzen und von Audits wichtige Weichenstellungen erfolgen. Welche Kategorisierungen werden dort überhaupt berücksichtigt? Wird, um nur zwei Beispiele zu nennen, im Audit auch auf Dominanzverhältnisse und Konflikte zwischen „Ossis“ und „Wessis“, zwischen Beamt/innen, Angestellten und Arbeiter/innen eingegangen? ³¹

Eine im Kontext der Realisierung von Diversity in Hochschulen und in Verwaltungen zunehmend diskutierte Frage ist die nach *sozialer Herkunft oder auch sozialem Status als Diversity-Dimension*. Dazu hier nur so viel: Diese Kategorie wird nicht zu den Kerndimensionen von Vielfalt gezählt und hat noch keine rechtliche Grundlage. Aber: Sie ist Gegenstand angelsächsischer Lehrbücher ³² und Standardwerke ³³ zu Diversity. Sie ist Gegenstand dimensionsspezifischer Diversity-Trainings ³⁴. Und sie findet sich im Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz. ³⁵

Diese Skizze sollte verdeutlicht haben, dass und wo im konkreten Einzelfall Gestaltungsspielräume und damit Verständigungs- und Verhandlungsbedarfe bei der „Verfertigung“ von Diversity bestehen.

4. Schluss

Abschließend möchte ich noch auf einige mit der „Verfertigung“ von Diversity verbundene Probleme eingehen – ebenfalls ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Einerseits sollen Personen aufgrund von Zugehörigkeiten zu bestimmten Gruppen nicht zu „Anderen“ oder „Besonderen“ gemacht werden. Andererseits sind bestimmte Zugehörigkeiten diskriminierungsrelevant. ³⁶ Um solche Benachteiligungen – vor allem auch mittelbare ³⁷ – aufzeigen und bekämpfen zu können, ist eine an Gruppen orientierte Betrachtung und „Behandlung“, zum Beispiel durch positive Maßnahmen, erforderlich. Dabei besteht jedoch die Gefahr, Personen zu „markieren“ oder zu „schubladisieren“. ³⁸

30 Solche Verschränkungen – insbesondere von „Race – Class – Gender“ – werden als „Intersektionalität“ (vgl. zum Beispiel Winker/Degele 2009; Smykalla/Vinz 2011), „Interdependenzen“ (vgl. zum Beispiel Walgenbach u.a. 2007) oder auch „Multidimensionale Diskriminierung“ (Chege 2011) be- und verhandelt.

31 Vgl. dazu auch von Dippel (2007).

32 Vgl. zum Beispiel Batman/Zeithaml (1993, S. 378).

33 Vgl. zum Beispiel Scully/Blake-Beard (2006).

34 Vgl. zum Beispiel Yeskel/Leondar-Wright (1997). Die Berliner LADS bietet ebenfalls ein Diversity-Training zum Schwerpunkt „Soziale Zugehörigkeit“ an.

35 Vgl. Klose (2011).

36 Bei Mehrfachzugehörigkeiten zu dominierten Gruppen kann es sich sogar um intersektionelle oder Mehrfach-Diskriminierungen handeln (vgl. zum Beispiel Chege 2011).

37 Ausführlicher zu mittelbaren Diskriminierungen oder, wie es im AGG heißt, mittelbaren Benachteiligungen vgl. Schiek (2011).

38 Zum Problem des „Gruppismus“ in Zusammenhang mit „positiven Maßnahmen“ vgl. auch Merx/Klose (2011, S. 67).



Bezogen auf die Mitglieder dominierter Gruppen ist es notwendig, gegen negative Stereotype und Vorurteile (so genannte „Defizit-Modelle“) anzugehen. Aber: Mit deren „besonderen Potenzialen“ zu argumentieren, ist eine Aufwertung mittels Stereotypen. Wenn alte Stereotype und Vorurteile durch neue ersetzt werden, dann werden weiterhin aufgrund von Zugehörigkeiten Menschen „in Schubladen“ gesteckt – und so die durch Diversity ermöglichten Lern- und Entwicklungschancen für Organisationen und für deren Mitglieder vertan.

Und nicht zuletzt: Soll jede Zugehörigkeit, Einstellung oder Verhaltensweise positiv gewertet oder zumindest toleriert werden? Mit Blick auf Rechtsradikalismus und Ausländerfeindlichkeit lautet die Antwort eindeutig „nein“ – und zwar sowohl aus rechtlichen Gründen als auch, weil das mit Diversity als Konzept nicht vereinbar ist. In anderen Fällen, zum Beispiel der „Kopftuchdebatte“ und auch in nicht kulturell oder religiös konnotierten Fragen des Aussehens und Auftretens gibt eine solche Eindeutigkeit und Einigkeit nicht. Hier sind einmal mehr Verhandlungs- und Verständigungsprozesse über Offenheit, Toleranz – und auch Grenzziehungen – erforderlich.

Zitierte und weiterführende Literatur

Bateman, Thomas S./Zeithaml, Carl P. (1993): „Management: Function & Strategy“; 2. Aufl.; Homewood/Boston.

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.) (2006): „Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis“; München/Mering.

Bienfait, Agathe (2006): „Im Gehäuse der Zugehörigkeit. Eine kritische Bestandsaufnahme des Mainstream-Multikulturalismus“; Wiesbaden.

Breidenbach, Joana unter Mitarbeit von Pál Nyíri (2009): „Abschied von den Schubladen. Wie wir kulturelle Unterschiede neu verstehen können“; In: Felixberger/Gleich (2009); S. 147-157.

Butler, Judith (1991): „Das Unbehagen der Geschlechter“; Frankfurt a.M.

Chege, Victoria Asaba (2011): „Multidimensional Discrimination in EU Law: Sex, Race and Ethnicity“; Baden-Baden.

Cox, Taylor H. Jr. (1993): „Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice“; San Francisco.

Cox, Taylor H. Jr. (2001): „Creating the Multicultural Organization“, San Francisco.

Cox, Taylor H./Blake, Stacey (1991): „Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness“; In: „Academy of Management Executive“; 5. Jg.; Heft 3; S. 45-56.

Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hg.) (2009): „Diskurs und Ökonomie“; Wiesbaden.

Dudek, Sonja (2009): „Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei“; Wiesbaden.

Dudek, Sonja (2011): „Praxisbeispiel: Berlin – Stadt der Vielfalt: Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 193-198.

Felixberger, Peter/Gleich, Michael (Hg.) (2009): „Culture Counts: Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen können“; Berlin.

Florida, Richard (2005): „Cities and the Creative Class“; New York/London.

Florida, Richard (2010): „Reset. Wie wir anders leben, arbeiten und eine neue Ära des Wohlstands begründen werden“; Frankfurt/New York.

Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2010): „Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide“; 3. Aufl.; Alexandria.

Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2011): „Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 199-218.

Hanappi-Egger, Edeltraud (2006): „Diversitätsmanagement und Diversitätspolitik in der Kommunalverwaltung am Beispiel der MA 17: Ergänzende oder widersprüchliche Ansätze?“; In: Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann (2006); S. 95-108.

Hanappi-Egger, Edeltraud/Fleischmann, Alexander/von Dippel, Alexander (2007): „Forschungsbericht Diversität weiterdenken. Intersektionalität und Faultlines in der Stadt Wien am Beispiel des 6. Wiener Gemeindebezirks“; Wien.

Jablonski, Hans W./Schwarzenbart, Ursula (2011): „Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken Diversity als Chance – und andere Organisationen auch“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 543-546.

Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011): „Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 25-40.

Kieser, Alfred (1998): „Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren“; In: „Industrielle Beziehungen“; 5. Jg.; Heft 1; S. 45-75.

Klose, Alexander (2011): „Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG), Expertise im Auftrag der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung“ Berlin.

Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.) (2007): „Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung“; Hamburg.

Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.) (2006): „Handbook of Workplace Diversity“; London u.a.

Krell, Gertraude (1997): „Perfekte Unternehmen und defizitäre Verwaltungen?“; In: „VOP – Verwaltung – Organisation – Personal“; 19. Jg.; Heft 8; S. 22-23.

Krell, Gertraude (2009a): „Gender Marketing: Ideologiekritische Diskursanalyse einer Kuppelproduktion“; In: Diaz-Bone/Krell (2009); S. 203-224.

Krell, Gertraude (2009b): „Zum Schluss. Gleichstellungspolitische Impressionen und Impulse“; In: Fröse, Marlies W./Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: „Mit Frauen in die Führung!“; Bern; S. 345-359.

Krell, Gertraude (2010): Gender unter dem Dach Diversity: Eine Auseinandersetzung mit häufig geäußerten Einwänden, in: Hohmann-Dennhardt, Christine/Körner, Marita/Zimmer, Reingard (Hg.): Geschlechtergerechtigkeit. Festschrift für Heide Pfarr, Baden-Baden, S. 147-157.

Krell, Gertraude (2011): „Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 3-24.

Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2011): „Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 85-104.

Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden.

Krell, Gertraude/Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara/Vinz, Dagmar (Hg.) (2007): „Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze“; Frankfurt/New York.

Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): „Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 155-174.

Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): „Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung“; München/Mering.

LADS – Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2010): „Fachveranstaltung: Diversity in der Verwaltung“; Dokumentation; Berlin.

LADS – Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2011): „Der Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung – eine Bestandsaufnahme“; Berlin.

Lederle, Sabine (2007): „Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: eine neoinstitutionalistische Perspektive“; In: Zeitschrift für Personalforschung; 21. Jg.; Heft 1; S. 22-41.

Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): „Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource“; Homewood.

Losert, Annett (2011): „Forschungsskizze: Der Betriebsrat als Akteur im Diversity Management“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 225-230.

Merx, Andreas/Klose, Alexander (2011): „Forschungsskizze: Chancengleichheit durch zielgruppenorientierte Instrumente – eine Expertise zu positiven Maßnahmen“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 65-70.

Ortlieb, Renate/Stadler, Martin (2011): „Der Staat als Arbeitgeber von Beschäftigten mit Migrationshintergrund: Eine empirische Analyse von Personalpraktiken in der öffentlichen Verwaltung Österreichs“; In: „Industrielle Beziehungen“; 18. Jg.; Heft 1-2; S. 60-77.

Prenzel, Annedore (2006): „Pädagogik der Vielfalt“; 3. Aufl.; Wiesbaden.

Prenzel, Annedore (2007): „Diversity Education – Grundlagen und Probleme der Pädagogik der Vielfalt“; In: Krell u.a. (2007); S. 49-67.

Rastetter, Daniela (2006): „Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung“; In: Krell/Wächter (2006); S. 81-108.

Riedmüller, Barbara/Vinz Dagmar (2007): „Diversity Politics“; In: Krell u.a. (2007); S. 143-162.

Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2011): „Gender plus Diversity als bildungspolitische Perspektive“; In: Krüger, Dorothea (Hg.): „Genderkompetenz und Schulwelten, Wiesbaden“; S. 229-254.

Schiek, Dagmar (2011): „Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten“; In: Krell/Ortlieb/Sieben (2011); S. 41-58.

Schuchert-Güler, Pakize/Eisend, Martin (2007): „Ethno-Marketing. Eine kritische Betrachtung“; In: Krell u.a. (2007); S. 217-233.

Scully, Maureen A./Blake-Beard, Stacy (2006): „Locating Class in Organizational Diversity Work: Class as Structure, Style and Process“; In: Konrad u.a. (2006); S. 431-454.

Sen, Amartya (2007): „Die Identitätsfalle: Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt“; München.

Sen, Amartya (2009): „Der Freiheit eine Chance: Warum wir die Idee der multikulturellen Gesellschaft nicht aufgeben dürfen“; In: Felixberger/Gleich (2009); S. 159-168.

Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.) (2011): „Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit“ Münster.

Struppe, Ursula (2006): „Vielfalt fördern, Zusammenhalt stärken – Diversity Management am Beispiel der MA 17 der Stadt Wien“; In: Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann (2006); S. 83-94.

Stuber, Michael unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig (2009): „Diversity. Das Potenzial-Prinzip“; 2. Aufl.; Köln.

Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): „Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive“; In: Krell/Wächter (2006); S. 57-79.

Vedder, Günther (2006): „Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland“; In: Krell/Wächter (2006); S. 1-23.

Von Dippel, Alexander (2007): „Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen“; In: Koall/Bruchhagen/Höher (2007); S. 68-81.



Walgenbach, Katharina/Dietze, Gabriele/Hornscheidt, Antje/Palm, Kerstin (2007): „Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität“; Opladen/Farmington Hills.

Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): „Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten“; Bielefeld.

Woodward, Alison E. (2004): „Gender Mainstreaming als Instrument zur Innovation von Institutionen“; In: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hg.): „Gender Mainstreaming, Bonn“; S. 86-102.

Yeskel, Felice/Leondar-Wright, Betsy (1997): „Classism Curriculum Design“; In: Adams, Maurianne/Bell, Lee Anne/Griffin, Pat (Hg.): „Teaching for Diversity and Social Justice. A Sourcebook“; New York/London; S. 231-260.

Vorstellung zentraler Ergebnisse des Projekts „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversity-Strategien durch die Berliner Verwaltung“

Dr. Sonja Dudek, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung
Kerstin Gudermuth, Eine Welt der Vielfalt e.V.
Rufus Sona, Stiftung SPI

Mit diesem Tagungsbeitrag wurden die zentralen Ergebnisse des Projekts und die daraus abgeleiteten Empfehlungen für das weitere Vorgehen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt durch die Verwaltung dem Publikum zur Diskussion gestellt.

Berlin – Stadt der Vielfalt

Zunächst ist das Projekt in den Berliner Kontext einzuordnen. Die Ausgangslage stellt sich wie folgt dar. Als Stadt zeichnet sich Berlin durch seine Vielfalt aus: Eine Vielzahl von Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, Menschen mit familiären Wurzeln aus über 190 Ländern und eine der größten schwul-lesbischen Communities in Europa sind hier ansässig.

Der Umgang mit Vielfalt findet auch in Berlin natürlich nicht im rechtsfreien Raum statt: Es gibt eine Reihe von Gesetzen und Vereinbarungen zum Umgang mit Vielfalt, die für die Verwaltung gelten. Diese gesetzlichen Regelungen und Vereinbarungen und dahinter stehenden Vorstellungen von Chancengleichheit und Nicht-diskriminierung sind eine wichtige Motivation, sich mit dem Umgang mit Vielfalt näher zu beschäftigen. Diese Form der Argumentation entspricht der von Gertraude Krell erwähnten Equity-Perspektive auf Vielfalt.

Neben den gesetzlichen Bestimmungen ist Vielfalt in Berlin aber auch ein Wirtschaftsfaktor. Stichworte sind zum Beispiel der in der letzten Zeit in den Medien stark diskutierte Tourismus nach Berlin, Zuzug nach Berlin aus dem In- und Ausland und die vielfach von Städten umworbene Kreativwirtschaft. In einem Kinospot der Tageszeitung „Berliner Morgenpost“ wird Vielfalt als ein Markenzeichen Berlins gezeigt – dieses Image wird offenbar als verkaufssteigernd aufgefasst.

Vor dem Hintergrund gerade der letztgenannten Perspektive auf Vielfalt in Berlin wundert es nicht, dass die DIFU Studie „ServiceStadt Berlin 2016“ empfiehlt, Weltoffenheit als ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal stär-



ker zu kommunizieren. Das bedeutet nichts anderes, als Vielfalt bzw. den gelungenen Umgang mit Vielfalt in Berlin noch wichtiger zu nehmen.

Dabei sollte nicht ignoriert werden, dass Vielfalt auch eine Herausforderung darstellt – nicht zuletzt für die Verwaltung. Selbstverständlich ist es manchmal einfacher mit Menschen zu kommunizieren, die (scheinbar) unsere eigenen Lebensformen und Erfahrungen teilen. Für die Verwaltung ist sowohl Vielfalt unter den Beschäftigten als auch unter den Bürger/innen ein Thema. Es braucht sowohl Wissen als auch Sensibilität, um Vielfalt wahrzunehmen und mit dieser umgehen bzw. darauf eingehen zu können.

Berlin besitzt langjährige Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt, die sich auf ganz unterschiedliche Felder und Dimensionen von Vielfalt beziehen. Die Akteure/innen sind jedoch nicht immer vernetzt, so dass Wissen und Erfahrungen nicht hinreichend ausgetauscht werden.

Eckdaten des Projekts

Die Laufzeit des Projektes „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversity-Strategien durch die Berliner Verwaltung“ betrug zwei Jahre (2009-2011). Finanziert wurde es durch die Senatsverwaltung für Inneres und Sport sowie aus Mitteln zur Verwaltungsmodernisierung.

Das Projektteam war institutionsübergreifend zusammengesetzt.

Vorstellung der einzelnen Projektmodule und ihrer Ergebnisse

Projektziele

Zunächst bestand ein Projektziel darin, eine Bestandsaufnahme zu erstellen, um in Erfahrung zu bringen, was in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt schon umgesetzt wird und welche Erfahrung es diesbezüglich gibt. Aufbauend auf die Bestandsanalyse ging es dann darum Handlungsbedarf zu ermitteln. Zudem bestand ein Ziel in der Vernetzung zentraler Akteure/innen und in der Erarbeitung von auf die Verwaltung angepasstem Informationsmaterial. Das auf zwei Jahre angelegte Projekt stellt eine Art Pilot dar, daher ging es uns auch darum, Empfehlungen in Bezug auf die Implementierung von Diversity-Maßnahmen in der Berliner Verwaltung zu erarbeiten

Bestandsaufnahme

Mit einer Bestandsaufnahme sollten Informationen über den Ist-Zustand der Berliner Verwaltung in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt zusammengetragen werden. Zu diesem Zweck wurden qualitative Interviews mit Beauftragten des Senats, merkmalsbezogener Fachverwaltungen, Leitungspersonen der Zentralen Service Abteilungen der Senatsverwaltungen und mit einem Mitglied des Hauptpersonalrats durchgeführt. Eine standardisierte Befragung in allen Abteilungen der Senatsverwaltungen, Bezirke und anderen ausgewählten nachgeordneten Behörden war ebenfalls Teil der Bestandsaufnahme. Das Projekt konnte sich über einen ver-

gleichsweise hohen Rücklauf an Fragebögen – insgesamt 143 – freuen. Ziel der Befragungen war es, Tendenzen und Trends abzubilden.

Drei Themenfelder wurden behandelt:

1. Umgang mit Vielfalt als Verwaltungsstrategie
2. Umgang mit Vielfalt in Bezug auf Mitarbeitende
3. Umgang mit Vielfalt in Bezug auf Bürgerinnen und Bürger

Bestandsaufnahme: Zentrale Befragungsergebnisse

Der Umgang mit Vielfalt richtet sich am häufigsten auf die Dimensionen Behinderung, Geschlecht, Alter und in geringerem Ausmaß auf die ethnische Herkunft. Das Geschlecht und Behinderung an erster Stelle genannt wurden, zeugt davon, dass bereits seit Jahren gesetzliche Vorgaben existieren, die auch Zielvorgaben bezüglich auf den Anteil dieser Gruppen in der Verwaltung formulieren.

Die Dimension Alter wurde in beiden Befragungen hervorgehoben. In den Interviews wurde v.a. die unausgewogene Altersstruktur der Berliner Verwaltung thematisiert.

Die Dimensionen Sexuelle Identität und Religion werden von vielen Befragten als der Privatsphäre zugehörig angesehen und im Arbeitskontext angesichts des Umganges mit Vielfalt als nicht zentral betrachtet.

Auf die Frage nach durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt wurde am häufigsten die Thematisierung in Teamsitzungen und bei anderen Besprechungen genannt.

Mehr als ein Viertel der Befragten äußerten, dass Workshops und Schulungen in ihrer Verwaltung für Führungskräfte durchgeführt werden, meist zum Thema Gender. 21 Prozent erwähnten zudem Workshops für Mitarbeitende zum Umgang mit Vielfalt.

Bestandsaufnahme: Herausforderungen, die sich daraus ergeben

Es herrscht ein ungleicher Entwicklungsstand hinsichtlich des Umganges mit Vielfalt in den einzelnen Senats- und Bezirksverwaltungen, aber auch zwischen Verwaltungen auf gleicher Ebene.

Es wird in Berlin noch keine Gesamtstrategie verfolgt. So macht jede Verwaltung – offenbar auch abhängig davon, wie wichtig Personen an Schlüsselpositionen die Thematik nehmen – viel oder weniger in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt.

Die Rahmenbedingungen stellen ein Hindernis für eine an Vielfalt orientierte Personalpolitik dar. Insbesondere die Tatsache, dass in vielen Bereichen kaum neue Mitarbeitende eingestellt werden, gilt als hinderlich für einen aktiven Umgang mit Vielfalt. Aber auch die finanziellen Mittel werden als zu gering eingeschätzt.

Qualität und fachliche Kompetenz werden als Widerspruch zu Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt angesehen. Diese Sichtweise ist zum Beispiel aus der Frauenförderung bekannt (Stichwort: Quote), wo vielfach über-

sehen wird, dass es um Förderung bestimmter Zielgruppen bei gleicher Eignung geht, also keineswegs eine Minderung der Qualität zu befürchten ist.

Des Weiteren wird von den Befragten als Herausforderung eine Verwaltungskultur angesprochen, die sich Neuem verschließt. Dieser Aspekt bezieht sich nicht allein auf neue Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt, sondern generell auf Neues. Dabei handelt es sich allerdings um Teilkulturen – nicht die gesamte Verwaltung ist als ablehnend gegenüber Veränderungen zu charakterisieren.

Widerstände gegen Maßnahmen, so die Sicht der Befragten, können aus der Befürchtung heraus entstehen, dass sich infolgedessen die Mehrheit benachteiligt fühlen würde.

Eine dezentrale und häufig nicht vernetzte Bearbeitung des Themas „Umgang mit Vielfalt“ führt dazu, dass sich diejenigen, die sich in ihrer Verwaltung mit dem Thema beschäftigen, allein gelassen fühlen. Sie haben zu wenig Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch.

Bestandsaufnahme: Empfehlungen

Neben den genannten Herausforderungen wurde auch eine Reihe von Empfehlungen für den gelungenen Umgang mit Vielfalt gegeben, von denen hier die zentralen aufgelistet sind:

- Der Umgang mit Vielfalt sollte in den Arbeitsalltag integriert werden bzw. an konkreten Herausforderungen ansetzen.
- Die Nachhaltigkeit von Maßnahmen sollte sichergestellt werden.
- Die Vernetzung von Mitarbeitenden im Themenfeld „Umgang mit Vielfalt“ sollte angestoßen beziehungsweise fortgeführt werden.
- Der Umgang mit Vielfalt sollte Thema in der Ausbildung sein.
- Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen sollten für den Umgang mit Vielfalt sensibilisiert werden.
- Diversity Management sollte als Top-down-Strategie verankert werden.

Der erstgenannte Punkt ist als Plädoyer für die Durchführung von Trainings mit spezifischem Zuschnitt zu lesen. Erst durch weitere Sensibilisierung sehen sich die befragten Führungskräfte wirklich in der Lage, die Vielfalt in den eigenen Teams wahrzunehmen.

Dabei sieht die Mehrheit der Befragten die Umsetzung von Diversity nicht zuletzt auch als Führungsaufgabe an.

Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse hatte zum Ziel, Näheres über den Entwicklungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung zu erfahren. Ausgehend von den vier Hauptthemenfeldern, die aus der Bestandsaufnahme hervorgingen, sollten im Rahmen von Fokusgruppen die Bedarfe konkretisiert werden.

Die Methode der Fokusgruppen stammt aus der Sozialforschung und beinhaltet die themenspezifische, moderierte Diskussion in Kleingruppen. Die Methode ist für eine Bedarfsanalyse besonders geeignet, weil auch die hinter den Bedarf liegenden Motive deutlich werden.

Die Fokusgruppen setzten sich aus jeweils 6-10 Teilnehmenden aus den Senats- und Bezirksverwaltungen sowie aus Berliner Interessenverbänden, Vereinen und Beratungsstellen zusammen. Pro Thema wurde eine Gruppe eingerichtet.

Bedarfsanalyse: Übersicht der Fokusgruppen

In der ersten Fokusgruppe wurde zum Thema „Umgang mit Vielfalt in der Personalentwicklung, -gewinnung und Personalverwaltung“ gearbeitet. Dieses Thema schien besonders zentral, da von vielen 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 zweite Fokusgruppe wurde zum Thema „Erfahrungen mit Chancengleichheitsstrategien“ organisiert. Hintergrund für diese Fokusgruppe war, dass in der Bestandsaufnahme mehrfach Herausforderungen bezüglich der Zuständigkeiten oder der Zusammenarbeit von Diversity und Chancengleichheitsstrategien thematisiert wurden. Eingeladen waren hierzu die Landes- und Bezirksbeauftragten oder die Verantwortlichen zu den verschiedenen Dimensionen.

In der dritten Fokusgruppe ging es um das Thema „Vielfalt im Kontakt zwischen Verwaltung und Bürger/innen“. Die Vielfalt der Bürger/innen stellt besonders Verwaltungen mit Kontakt zu diesen oft auch vor Herausforderungen. In dieser Fokusgruppe wollten wir erfahren, wie sich die Verwaltungen auf die Vielfalt der Bürger/innen einstellen, welche Erfahrungen sie machen und welche Lösungen sie für bestimmte Problemlagen gefunden haben. Teilgenommen haben hier Verwaltungsmitarbeitende mit viel Kontakt zu Bürger/innen (Polizei, SenWTF Förderpolitik, Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf, Job-Center, Landesamt für Gesundheit und Soziales).

Die vierte Fokusgruppe behandelte das Thema „Entwicklungsbedarf bei der Konzeption von Angeboten für Bürger/innen“. Hierzu waren Vertreter/innen von Beratungseinrichtungen eingeladen. Es wurde darauf geachtet, dass zu jeder Diversity-Dimension eine Beratungseinrichtung in der Fokusgruppe vertreten war.

Bedarfsanalyse: Ergebnisse

Es wurden themenspezifisch verschiedene Bedarfe genannt. Aber es gab auch Bedarfe, die in zwei oder mehr Fokusgruppen benannt wurden.

Mehrfach wurde der Bedarf nach Informationen zum Thema Diversity geäußert. In diesem Zusammenhang stand auch die Frage nach einem Kommunikationskonzept für die Berliner Verwaltung. Dahinter stehen Fragen wie „Wie kann man das Thema überzeugend nach innen und nach außen kommunizieren?“, „Was haben die Mitarbeitenden von Diversity? – ganz konkret für den eigenen Arbeitsbereich?“, „Wie können Kommunikationsstrukturen verbessert werden?“ und „Wie können Erfahrungen transportiert werden?“

In der Personalentwicklung und –einstellung gibt es bereits einige Ansätze. Es gab beispielsweise in einigen Verwaltungen Führungskräftebildungen, in deren Anschluss das Thema vorangetrieben wurde. Es wurden Leitziele erarbeitet und Quoten für Auszubildende mit Migrationshintergrund festgelegt. Nun stellen sich verschiedene Fragen, darunter wie das Thema stärker fokussiert werden kann. Was bedeutet ein sensibler Umgang mit Vielfalt unter den Rahmenbedingungen der Berliner Verwaltung – Einstellungsstopp, Stellenabbau etc. Der Bedarf nach Prozessbegleitung (extern) wurde geäußert.

Die Klärung der Frage, wie man Diversity konkret im Arbeitsalltag umsetzen kann, wurde als weiterer Bedarf geäußert. Was kann man aus bereits bestehenden Maßnahmen lernen und auf andere Verwaltungen übertragen? Wie kann man mit Widerständen umgehen? Aber auch: Wie können Mitarbeitende mit Kontakt zu Bürger/innen in ihrer Arbeit unterstützt werden? Wie kann man Mitarbeitende stärken, die Interesse für das Thema zeigen, aber in ihrer Verwaltungseinheit damit allein stehen?

Produkte

Folgende Produkte wurden im Projektverlauf entwickelt:

Es fanden zwei Fachveranstaltungen statt, die erste im Juni 2010. Eine Broschüre mit guten Beispielen wurde erstellt sowie eine Diversity-Webseite (www.berlin.de/lb/ads/diversity/index.html). Der Berliner Diversometer (ehemals „Berliner Diversity-Check“) ³⁹ wurde entwickelt und das Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ gegründet.

In die Broschüre zum gelungenen Umgang mit Vielfalt wurden Beispiele von unterschiedlichen Verwaltungsebenen aufgenommen. Auswahlkriterium war, dass ein merkmalsübergreifender Ansatz vorliegt. Die Broschüre umfasst Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt im Arbeitsalltag und gibt Empfehlungen für die Implementierung und Verstetigung von Diversity-Prozessen. Eine Auswahl guter Beispiele:

- Diversity beim Landesamt für Gesundheit und Soziales
- Integrationsprogramm des Bezirks Mitte
- Integrationsprogramm des Bezirks Marzahn-Hellersdorf
- Initiative „Berlin tritt ein für Selbstbestimmung und Akzeptanz sexueller Vielfalt“
- Bibliotheksarbeit im multikulturellen Umfeld
- Veranstaltungsreihe „be Berlin – be diverse“
- BIG Hotline – Hilfe bei häuslicher Gewalt gegen Frauen

Um die Vernetzung zu fördern, wurden zu allen Projekten Ansprechpartner/innen angegeben. Auch Informationen zur Frage, wie die Maßnahmen finanziert wurden, sind in der Broschüre enthalten (<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/beispiele/index.html>).

³⁹ 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“.

Es handelt sich bei dieser Broschüre nur um eine erste, unvollständige Sammlung. Weitere Projekte werden auf der neuen Diversity-Webseite (<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/index.html>) präsentiert.

Auf der Diversity-Webseite werden Informationen bereitgestellt und die Möglichkeit zur Vernetzung gegeben. Zielgruppen sind Mitarbeitende der Verwaltung, aber auch Bürger/innen. Die Webseite wird über den Projektzeitraum hinaus weiter bestehen.

Der Berliner Diversometer ist ein Online-Instrument zur Selbstdiagnose für Verwaltungen, die ihren Status Quo in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt feststellen möchten. In Deutschland gibt es bislang kein vergleichbares Instrument. Der Diversometer ist bislang ausschließlich für Mitarbeitende der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen eingerichtet. Im ersten Schritt erhalten die Teilnehmenden eine Vorstellung davon, was Diversity ist. Im zweiten Schritt erfolgt die persönliche Standortbestimmung. Im dritten Schritt werden weiterführende Informationen gegeben. Das Ergebnis erhalten die Beteiligten in Form einer PDF-Datei mit der Zusammenfassung sowie weiterführenden Links.

Besonders erwähnenswert ist außerdem das Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“, das seit März 2011 existiert. Beteiligt sind Beauftragte bzw. Zuständige der Fachabteilungen für die im AGG genannten Diversity-Dimensionen auf Senatsebene. Ziel des Netzwerks ist die Klärung des Verhältnisses der verschiedenen Chancengleichheitspolitiken bzw. -strategien zueinander, um sie transparent nach innen und außen kommunizieren zu können. Außerdem soll es die Vernetzung von Verwaltungsbereichen, die sich mit Chancengleichheit beschäftigen, befördern, um sich gegenseitig effektiv zu ergänzen.

Ausblick

Das Projektteam gibt folgende Empfehlungen, um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sicher zu stellen:

- Das Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ sollte ausgebaut und gegebenenfalls weitere Netzwerke initiiert werden.
- Aktuelle Informationen zum Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung sollten zur Verfügung gestellt und zu diesem Zweck die Diversity-Webseite zu einem (interaktiven) Informationsportal für die Berliner Verwaltung ausgebaut werden.
- Der Berliner Diversometer sollte nach der Testphase an die Rückmeldungen angepasst und weitere Instrumente und Handreichungen erarbeitet werden.
- Sensibilisierungstrainings sollten auf allen Verwaltungsebenen durchgeführt werden und am konkreten Bedarf orientiert sein.
- Prozessbegleitung als Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Strategien und – Maßnahmen wird benötigt.
- Verbindliche Vorgaben für den Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung machen: Der Umgang mit Vielfalt sollte zu einem zentralen Beurteilungs- und Qualitätskriterium für Verwaltungsmaßnahmen werden.

Diskussion

In der Diskussion wurde zunächst thematisiert, wie die Sensibilisierung gelingen kann, ohne Zwang auszuüben, der sich kontraproduktiv auswirken würde. Das Projektteam vertritt diesbezüglich den Standpunkt, dass der Sensibilisierungsprozess langfristig zu betrachten ist. Wichtig für das Gelingen ist der Austausch über die Merkmals-Dimensionen hinweg und intensiver Austausch in Netzwerken über die vorliegenden Erfahrungen.

Inhaltlich besteht erfahrungsgemäß ein wichtiger Sensibilisierungsschritt darin, die Diversität des eigenen Teams, des Fachbereichs etc. hinsichtlich der Dimensionen Geschlecht, Alter usw. wahrzunehmen. Häufig wird gegen die Einführung von Diversity-Maßnahmen argumentiert: „Bei uns gibt’s das doch gar nicht!“. Zugleich sollte Diversity-Management als „Must-have“ vermittelt werden, das einen Nutzen für alle Mitarbeitenden hat.

Zur Sprache kamen weiterhin die Unterschiede in den Verwaltungseinheiten. Hierzu erläuterte das Projektteam, dass Verwaltung nicht als ein einheitliches monolithisches Gebilde funktioniert, sondern unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen habe und dementsprechend verschiedene Kulturen aufweist. Bereiche mit Bürger/innen-Kontakt weisen zum Beispiel spezifische Bedarfe auf. Außerdem decken Verwaltungen heterogene Handlungsfelder ab, mit denen jeweils ein unterschiedlicher Grad an Offenheit einhergeht. Und schließlich hält das Projektteam den persönlichen Faktor für bedeutsam: Manchen Kollegen/innen ist Diversity ein wichtiges Anliegen, anderen nicht.



Kritische Nachfragen kamen zum Punkt der sexuellen Vielfalt. Nach Ansicht einiger Teilnehmenden wurde dem im Projekt nicht genug Aufmerksamkeit gewidmet. So entstände der Eindruck, Vielfalt der sexuellen Orientierung und Identität sei noch immer ein Tabuthema, das wenig Unterstützung erhalte. Das Projektteam führte diesen Sachverhalt unter anderem auf den späten Start der Initiative „Berlin tritt ein für Akzeptanz und Sexuelle Vielfalt“ zurück. Auch wurden die Trainings zum Thema der sexuellen Identität vergleichsweise wenig frequentiert, das Thema stark ins Private verlagert. Diesbezüglich sollte die Sensibilisierung zunächst darauf abzielen, die Relevanz des Themas im Arbeitskontext zu akzeptieren (Stichwort: den Kollegen/innen vom Urlaub erzählen). Aus dem Publikum kam diesbezüglich der Vorschlag, den Beschäftigten eine anonyme Teilnahme an Workshops oder Schulungen zu diesem Themenbereich zu ermöglichen.

Die Diskussion schloss mit einem Beitrag von Eren Ünsal (Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung). Ihrer Einschätzung nach hat sich das Projekt als sehr erfolgreich erwiesen. Sie strebt eine Fortsetzung an, um den Worten – den erarbeiteten Empfehlungen – Taten folgen zu lassen.

Workshop 1:

Wie lassen sich Diversity-Prozesse anstoßen und verstetigen?

In Workshop 1 wurden Fragen der Initiierung und Umsetzung von Diversity-Prozessen diskutiert. In Arbeitsgruppen beschäftigten sich die Teilnehmenden mit Fragen, wie Bedarfe für Diversity-Prozesse erkannt werden können, wie Herausforderungen zu begegnen seien und woran eine erfolgreiche Verstetigung sichtbar wird.

Moderation: Sedar Yazar, Türkischer Bund Berlin-Brandenburg

Impuls: Alexander von Dippel, Eine Welt der Vielfalt e. V. / Internationale Gesellschaft für Diversity Management e. V.

Alexander von Dippel stellte einen Katalog von zentralen Maßnahmen zur Implementierung von Diversity in Verwaltungen vor, die kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden können. Hiervon seien die wesentlichen exemplarisch genannt. Grundlegend sind eine demographische Analyse der Beschäftigten der Verwaltung und ihrer Zielgruppen sowie die Erfassung bestehender Maßnahmen und die Analyse der Dienstleistungen im Hinblick auf die Zielgruppen. Weiterhin gehören zu einem erfolgreichen Diversity-Prozess die Entwicklung einer Gesamtstrategie und die Institutionalisierung des Themas beispielsweise über Stellen, Netzwerke und verbindliche Vereinbarungen. Die Leitungsebene und die Expertise der Fachzuständigen müssen ebenso einbezogen werden, wie die politischen Verantwortlichen. Darüber hinaus sind konkrete Problemlagen sowie die Kultur der jeweiligen Verwaltungseinheit zu berücksichtigen. Herausforderungen, wie bestimmte Rahmenbedingungen der Verwaltung, Themenkonkurrenzen und eventuelle Abwehrreaktionen der Beschäftigten, müssen beachtet und ernst genommen werden. Nicht zuletzt sollten die Angebote zur Sensibilisierung für Diversity passgenau auf die Bedarfe der Verwaltungseinheiten zugeschnitten sein.⁴⁰

In der anschließenden Diskussion wurde hervorgehoben, dass ein erfolgreicher Diversity-Prozess an den konkreten Bedarfen einer Organisationseinheit ansetzen muss, wobei zu beachten gilt, dass sich die Bedarfe und Interessenlagen der Verwaltung von denen der Bürgerinnen und Bürger als Kunden/innen der Verwaltung deutlich unterscheiden können. Zu beachten sei darüber hinaus auch, dass das Engagement zentraler Akteure für Diversity auch davon abhängt, inwieweit diese sich positive Veränderungen durch den Prozess erhoffen. Betont wurde, dass gesetzliche Rahmenbedingungen wesentlich zur Motivation für strukturelle Veränderungen in Verwaltungen beitragen können.

Die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen:

1. Diversity-Prozesse anstoßen

In der ersten Arbeitsgruppe wurden die folgenden Fragen diskutiert: Wie können Handlungsbedarfe im Hinblick auf Vielfalt in den Verwaltungen aufgedeckt werden? Welche Bedarfe bestehen in einzelnen Verwaltungseinheiten?

40 Die vollständige Präsentation des Vortrags kann hier heruntergeladen werden: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb_ads/diversity/fachkonferenz_doku/diversity_vdippel.pdf?start&ts=1325674786&file=diversity_vdippel.pdf



Motive für die Initiierung von Diversity-Prozessen können sowohl ethischer als auch ökonomischer Natur sein. Eine Motivation, Diversity-Prozesse anzustoßen, kann sich beispielsweise aus der Notwendigkeit ergeben, Dienstleistungen und Angebote an den demografischen Wandel anzupassen. Hierzu gehört auch die personelle Ausstattung. Verwaltungsnahe Institutionen, die viel Publikumsverkehr haben und auf diesen angewiesen sind, zum Beispiel öffentliche Bibliotheken reagieren auf diese Notwendigkeit meist schneller als Institutionen mit wenig direktem Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern.

Eine Möglichkeit, den Grad an Vielfalt einer Verwaltungseinheit oder verwaltungsnahen Institution sowie den Handlungsbedarf im Personalmanagement festzustellen, ist, die Bevölkerungsstruktur der personellen Zusammensetzung der Verwaltungseinheit gegenüberzustellen. Jedoch lassen sich aus Gründen des Datenschutzes nicht alle Diversity-Dimensionen gleichermaßen statistisch erfassen. Für die genaue Abbildung der tatsächlichen Vielfalt der Mitarbeitenden der Verwaltung, beispielsweise in Bezug auf die Vielfalt der sexuellen Identität, gibt es derzeit noch keine Lösungen.

Eine weitere Möglichkeit Bedarfe zu ermitteln, könnte die Feststellung von Diskriminierungserfahrungen von Mitarbeitenden oder Kunden/innen sein. Dabei muss jedoch die Anonymität der Betroffenen gewahrt werden. Vorgeschlagen wurde, ein anonymes Forum im Intranet der Organisation einzurichten, in dem betroffene Mitarbeitende ihre Erfahrungen öffentlich machen können, ohne ihre Identität preis zu geben.

Auf der Grundlage der ermittelten Bedarfe müssen im nächsten Schritt konkrete Ziele und Umsetzungszeiträume definiert werden.

Gleichzeitig bedarf es der Transparenz über mögliche Konsequenzen eines Diversity-Prozesses, wie beispielsweise die Umverteilung von Privilegien von Personengruppen.

2. Diversity-Kompetenz erkennen und fördern

Die zweite Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Thematik, wie eine nachhaltige Diversity-Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund geringer zeitlicher Ressourcen der Mitarbeitenden und vielfältiger Fortbildungsangebote realisiert werden kann.

Ein bewährtes Instrument zur Diversity-Kompetenzentwicklung sind Sensibilisierungstrainings, die in der Regel als optionale Fortbildungen angeboten werden. Bei Angeboten von freiwilligen Trainings gilt es zu bedenken, über welche zeitlichen Kapazitäten die Mitarbeitenden verfügen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sie zum Teil mit einer Vielzahl von Fortbildungen konfrontiert sind. Außerdem stellt sich auch hier die Frage der Motivation zur Teilnahme an solchen Fortbildungen.

Unterstützend wirkt, wenn die Führungsebene die Notwendigkeit von Diversity-Kompetenzbildung bestärkt. Zusätzlich können Fortbildungsausschreibungen mit praxisnahen Beispielen sowie anschaulichen Beschreibungen der Lernziele überzeugen.

Ergänzend zu Diversity-Trainings kann auch das Sichtbarmachen vorhandener Diversity-Kompetenzen einen wichtigen Teil des Diversity-Prozesses darstellen. Indem die Mitarbeitenden in ihrer ganzen Persönlichkeit

wahrgenommen werden und ihre vorhandenen – auch im Alltag angeeigneten – Erfahrungen und Wissensbestände wertgeschätzt werden, wächst nicht nur die Arbeitsmotivation, sondern auch die Bereitschaft, sich mit dem Thema Diversity zu beschäftigen. Diese vorhandenen Kompetenzen auch über Abteilungen hinweg zu vernetzen, kann Arbeitsprozesse vereinfachen.

3. Diversity implementieren

Die dritte Arbeitsgruppe setzte sich mit den Erfolgsfaktoren für die Verstetigung von Diversity-Prozessen auseinander.

Wie für die meisten Veränderungsprozesse besteht für Diversity-Prozesse die Gefahr, dass sie lediglich als zeitlich begrenzte Projekte wahrgenommen werden bzw. die Initiierung mit solchen beginnt ohne Aussicht auf Verstetigung. Diversity-Prozesse sollten jedoch verstetigt werden und Teil der täglichen Arbeitspraxis sein.

Daher sollten bei zeitlich begrenzten Diversity-Projekten möglichst verbindliche Ergebnisse erzielt werden, die auch über den Projektzeitraum hinaus wirken. Diese sind beispielsweise

- die Integration von Diversity in das Leitbild der Organisation
- die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften zum Thema Diversity
- die Integration von Diversity-Kriterien in Zielvereinbarungen oder die Leistungsbewertung von Führungskräften
- die Institutionalisierung des Themas in Gestalt einer Stelle oder Querschnittsabteilung
- die Integration von Diversity als Kriterium des Qualitätsmanagements
- die Entwicklung von Diversity-Checklisten, anhand derer der Stand des Prozesses immer wieder überprüft werden kann

Um Diversity-Prozesse wirksam zu implementieren, ist es darüber hinaus notwendig, sie auf allen Ebenen der Organisation zu verankern. Im Idealfall findet dies sowohl ‚top-down‘ als auch ‚bottom-up‘ statt. Des Weiteren ist es wichtig, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Anreize bzw. Sanktionen im operativen Management, zum Beispiel in der Leistungsbewertung, können für eine nachhaltige Implementierung von Diversity hilfreich sein.

Wichtig ist jedoch auch, die Folgen von Diversity-Bemühungen transparent zu machen, beispielsweise Veränderungen in der Einstellungs- und Beförderungspolitik, die sich unter Umständen auch zu Ungunsten von Mitarbeitenden aus überrepräsentierten Gruppen auswirken können.

Die Einführung von Quoten wird für ein sinnvolles Instrument gehalten. Es wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass Mitarbeitende, die über Quotenregelungen eingestellt werden, Gefahr laufen, abgewertet und in ihrer Kompetenz in Frage gestellt werden. Außerdem besteht das Risiko, dass die Person auf eine bestimmte Kategorie, wie zum Beispiel ihre „Herkunft“ reduziert und festgeschrieben wird.

Generell sollten in der Konzentration auf Gruppen und Quoten die individuelle Vielfalt und Bedürfnisse der einzelnen nicht aus dem Blick verloren werden – dies sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden als auch der Zielgruppe.

Diversity-sensible Arbeit ist vor allem bedarfsorientiert. Das bedeutet auch, dass es kein Standardkonzept geben kann, sondern aus den spezifischen Bedarfen der jeweiligen Organisation heraus Konzepte erarbeitet werden müssen.

Auch sollte dafür gesorgt werden, dass der Prozess von bestimmten Personen unabhängig ist, da diese jederzeit ausscheiden können. Hierfür ist die Institutionalisierung des Prozesses beispielsweise in Gestalt einer Stelle hilfreich.

Förderlich für nachhaltige Diversity-Prozesse ist es, positive Erfahrungen mit der Botschaft „Herausforderungen lassen sich meistern!“ zu erzeugen.



Workshop 2: Lässt sich der Erfolg von Diversity-Prozessen messen?

Im zweiten Workshop wurden Messkriterien und Indikatoren für Diversity-Prozesse erörtert. Exemplarisch wurden Instrumente aus Wien und Berlin vorgestellt. Zentraler Diskussionspunkt in den Arbeitsgruppen waren die Möglichkeiten und Grenzen der Ermittlung von Daten, die sowohl als Grundlage für einen Diversity-Prozess als auch zu dessen Erfolgskontrolle benötigt werden.

Moderation: Dr. Azra Dzajic-Weber, Eine Welt der Vielfalt Berlin e.V.

Impulsreferat:

- Dominik Sandner, Magistrat der Stadt Wien, Referent im Bereich Diversitätsmanagement der Magistratsabteilung für Integration und Diversität

Zusätzlicher fachlicher Input:

- Anne-Gela Oppermann, Eine Welt der Vielfalt e.V.
- Dr. Czarina Wilpert, Eine Welt der Vielfalt e.V.

Impulsreferat Dominik Sandner: Wiener Diversity Check & Diversitätsmonitoring

Der Diversitätsansatz der Stadt Wien versteht Migration und Diversität als Normalität und Potenzial. Die Stadt Wien hat den Anspruch, als kompetente Dienstleisterin für alle Bürger/innen aufzutreten und gemeinsam mit der Stadtverwaltung ein „Spiegelbild der Gesellschaft“ zu sein.

Um diesen Anspruch zu erfüllen, hat die Stadt Wien einen Diversitäts-Check entwickelt. Dabei handelt es sich um ein internes Organisationsentwicklungsinstrument. Ziele sind die Analyse, Maßnahmenentwicklung sowie Planung und Evaluation von Diversity-Management-Maßnahmen. Der Check wird unter Prozessbegleitung von Arbeitsgruppen in den Abteilungen selbst durchgeführt. Mithilfe des Diversity-Checks analysieren die Mitarbeitenden ihr Arbeitsumfeld und werden so in den Diversity-Prozess aktiv einbezogen.

Der Wiener Diversity-Check umfasst die Dimensionen Kunden/innen und Dienstleistungen, Mitarbeitende und Kompetenzen sowie Organisation und Strategie. Diesen werden acht Hauptindikatoren zugeordnet, die wiederum mit 34 Reflexionsfragen als Subindikatoren verknüpft sind. So lautet beispielsweise zum Hauptindikator „Wissen um die soziokulturelle Zusammensetzung der Mitarbeitenden“ einer der Subindikatoren: „Gibt es eine systematische Erfassung, Analyse und wertschätzende Sichtbarmachung der soziokulturellen Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeitenden?“ Ergänzt wird dies durch Metafragen, das heißt Fragen nach den Wissensquellen, den bereits gemachten Erfahrungen und vorhandenen Maßnahmen sowie nach möglichem Handlungsbedarf. Der Diversity-Check dient gleichzeitig zur Sensibilisierung für das Thema. Die Ergebnisse des von einer Organisation(-seinheit) durchgeführten Diversity-Checks verbleiben in dieser. Sie sind nicht öffentlich zugänglich, fließen jedoch anonym in das Wiener Integrations- und Diversitätsmonitoring ein.

Das Integrations- und Diversitätsmonitoring ist ein Messinstrument und Indikator der Wiener Diversitätspolitik. Das Monitoring wird von einem externen Institut durchgeführt. Es dient zur Versachlichung und Sichtbarmachung des Standes der Veränderung sowie zur Umsetzung der integrationsorientierten Diversitätspolitik der Stadt Wien. Im Jahr 2011 wurde dabei erstmals eine Online-Befragung der Abteilungen vorgenommen. Das Monitoring wird ständig weiterentwickelt. Ziel ist ein Monitoring in regelmäßigen Abständen von zwei Jahren zu veröffentlichen.⁴¹

Der Fokus beider Instrumente lag bisher auf dem Merkmal „ethnische Herkunft“. Erfassbar sind jedoch auch Daten zu „Alter“ und „Geschlecht“.

Zukünftig wird eine Verknüpfung zu anderen Monitoring- und Berichtssystemen innerhalb der Verwaltung angestrebt.

Anne-Gela Oppermann: Stand der Umsetzung des Berliner Diversometers (ehemals „Berliner Diversity-Check“)⁴²

Frau Oppermann berichtet vom Stand der Umsetzung des Berliner Diversometers. Der Berliner Diversometer ist ein Online-Tool, das von allen Mitarbeitenden der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen genutzt werden kann. Ziele des Instruments sind die Vermittlung von Informationen zum Thema Diversity und eine Hilfestellung zur eigenen Standortbestimmung. Anhand von Leitfragen werden die Nutzer/innen durch zwei Teile mit sechs Kapiteln geführt: „Was wissen Sie über Diversity?“, „Vielfalt wahrnehmen“, „Teamkultur erkennen“, „Diversity umsetzen“ (Teil 1: ca. 30 min), „Den Bürgerinnen und Bürgern gerecht werden“ und „Diversity implementieren“ (Teil 2: ca. 10 min). Als Ergebnis kann ein PDF-Dokument mit den gegebenen Informationen und weiterführenden Links ausgedruckt werden. Der Berliner Diversometer wird in der Erprobungsphase zunächst als anonym zu verwendendes Selbst-Lern-Instrument eingesetzt. Zu einem späteren Zeitpunkt ist der Einsatz des Tools als Einstieg in einen Diversity-Organisationsentwicklungsprozess denkbar. In diesem Fall würden die Ergebnisse einer bestimmten Organisationseinheit ausgewertet und in Workshops zur Bestandsaufnahme eingebracht. Der Diversometer ist auch als Ergänzung zu Diversity-Trainings („blended learning“) einsetzbar.

41 Weitere Informationen zum Diversitätsmonitoring: www.wien.gv.at/menschen/integration

42 Der „Berliner Diversity-Check“ wurde in „Berliner Diversometer“ umbenannt, zu den Gründen vgl. Fußnote 39.

Dr. Czarina Wilpert: Diversity-Monitoring im internationalen Vergleich

Laut Dr. Wilpert zeigt sich im internationalen Vergleich, dass die Umsetzung von Diversity Management stark von dem Grad abhängig ist, in welchem Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung umgesetzt werden. So hatte die Umsetzung der Antidiskriminierungsrichtlinien der EU starken Einfluss auf Diversity- und Monitoring-Prozesse in den einzelnen Mitgliedsstaaten. Das Schaffen einer gesetzlichen Norm wirkt sich positiv auf die Entwicklung von Diversity in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen aus.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen:

1. Messkriterien und Indikatoren

Eine Basis für die Datenermittlung hinsichtlich der Vielfalt der Mitarbeitenden bilden bestehende Instrumente zur Personalentwicklung und Kompetenzerfassung. Die anwesenden Personalverantwortlichen berichten, dass die Erfassung und Pflege der Daten jedoch sehr aufwändig sind. Die Diskussion in der Arbeitsgruppe zentrierte sich vorrangig um die Fragen der Möglichkeiten und Grenzen sowie der Ziele der Datenerfassung.

So stellt sich die Frage, welche Daten bezüglich Diversity erfasst werden sollten bzw. unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Mitbestimmung überhaupt erfasst werden dürfen sowie welchen Zweck die Datenerhebung erfüllen soll. Konstatiert wurde, dass Daten zur sexuellen Identität von Mitarbeitenden nicht in Datenbanken oder Personalakten gehören. Denkbar wäre jedoch eine Datenbank zur ethnischen Herkunft oder Religionszugehörigkeit/Weltanschauung zu führen, um aus diesen Daten möglicherweise zu entnehmende Potenziale wie Fremdsprachenkenntnisse oder Zugänge zu speziellen Themen wertzuschätzen und in die Arbeitsprozesse einzubinden. Eine Diversity-Kultur biete darüber hinaus allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, auch sogenannte „private“ Themen, zum Beispiel den Familienstand, offen anzusprechen.

Wichtig sei, sich über die Ziele der Datenerhebung zu verständigen. Diese können aus einer Managementperspektive oder aus einer gesellschaftspolitischen Perspektive heraus entwickelt werden.

Zwei Vorgehensweisen wurden hierzu benannt: 1. Daten werden aufgrund zuvor festgelegter Ziele und Kriterien erfasst oder 2. Ziele werden auf der Basis einer Analyse von zuvor erhobenen bzw. vorhandenen Daten formuliert. In beiden Vorgehensweisen müssen die Besonderheiten der Organisationseinheit berücksichtigt werden.

2. Wie lässt sich der Erfolg von Diversity-Maßnahmen messen?

Auf Grundlage der von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes identifizierten Erfolgskriterien, die der Arbeitsgruppe vorgestellt wurden, wurden folgende Kriterien für einen erfolgreichen Diversity-Prozess erarbeitet:

- Unerlässlich ist eine Top-Down-Strategie
- Der Arbeitsalltag der Beschäftigten muss sich spürbar wieder finden
- Es müssen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden
- Es muss eine politische Willenserklärung der Organisation vorliegen
- Strategien zur Umsetzung von Diversity sollten an bereits bestehende Maßnahmen anknüpfen

- Die Mitarbeitenden sollten in den verschiedenen Phasen der Planung, Umsetzung und Auswertung von Maßnahmen partizipieren
- Netzwerke sowie systematisierte Prozesse des gegenseitigen Lernens sind notwendig
- Handlungsbedarfe müssen identifiziert und kommuniziert werden

Die Möglichkeiten und Erfolge eines Diversity-Prozesses werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst und gegebenenfalls begrenzt. Bei der Umsetzung und Erfolgskontrolle von Diversity-Maßnahmen sollten folgende Fragen bedacht werden:

Wie und durch wen werden die Ziele bestimmt?

Wie können langfristige Veränderungen in den Einstellungen bewirkt werden?

Wann ist eine defizitorientierte (Diskriminierung betonende), wann eine ressourcenorientierte Argumentation förderlich?

Wie lassen sich Maßnahmen verstetigen, um langfristige Veränderungen zu erzielen?
Wie entsteht eine Diversity-Kultur?

Hilfreich bei der Beantwortung solcher Fragestellungen sind qualitative Untersuchungen bereits bestehender Prozesse.



Workshop 3:

Diversity und andere Chancengleichheitspolitiken: Herausforderungen der Praxis – Modelle einer gelungenen Zusammenarbeit

Thema des 3. Workshops war das Verhältnis zwischen Diversity und anderen Chancengleichheitspolitiken. Beispielfhaft wurden die Erfahrungen aus dem Berliner Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ vorgestellt und diskutiert.

Moderation: Andreas Goosses

Impulsreferate von zwei Mitgliedern des Berliner Netzwerkes Vielfalt und Chancengleichheit:

- Prof. Dr. Gertraude Krell (Expertin für Gender und Diversity)
- Eren Ünsal (Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung)

Prof. Dr. Gertraude Krell: Diversity und andere Chancengleichheitspolitiken

Rechtlich gestützt und historisch gewachsen existieren in der Verwaltung bereits viele Chancengleichheitspolitiken: Gender Mainstreaming und Frauenpolitik, Disability Mainstreaming, (Inter-)Cultural Mainstreaming,

Sexuality & Queer Mainstreaming, Family Mainstreaming, Age Mainstreaming. Die Auflistung ist beispielhaft und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Und nicht in jeder Verwaltung existiert jede dieser Chancengleichheitspolitiken.

Die bereits vorhandenen Chancengleichheitspolitiken sind für die Realisierung von Diversity Management einerseits Ressourcen, andererseits auch Quellen von Problemen, Konflikten und Widerständen. Es entstehen Reibungen aufgrund möglicher Schnittstellen und unklaren oder Mehrfachzuständigkeiten sowie der starken Identifikation der hier tätigen Menschen mit „ihrer“ Dimension. Prof. Dr. Krell betont, dass zur Bestandsaufnahme auch immer der Blick auf die Befürchtungen der Beteiligten gehöre.

Es gibt verschiedene Optionen, Diversity in Beziehung zu anderen Politiken zu setzen. Dies wird durch die Referentin am Beispiel Gender Mainstreaming aufgezeigt: Diversity kann unter dem Dach Gender gefasst werden, das heißt Gender ist hier die wichtigste und zentrale Kategorie. Alle weiteren Dimensionen sind darunter angeordnet. Weitere Möglichkeiten sind, Gender und Diversity nebeneinander zu stellen oder Gender unter dem Dach Diversity einzuordnen. Es gibt Pro- und Contra-Argumente für die verschiedenen Optionen.⁴³

Für eine stärkere Vernetzung der vorhandenen Chancengleichheitspolitiken und ihre (Neu-) Rahmung mittels Diversity mit anderen werden folgende Argumente angeführt: Doppelarbeiten können so vermieden bzw. reduzieren werden. Es lassen sich Synergieeffekte erzielen und die internen und externen Adressaten/innen von gleichstellungspolitischen Maßnahmen besser ansprechen bzw. erreichen.

Als Beispiele für eine gelungene Zusammenarbeit gibt es verschiedene Optionen. Prof. Dr. Krell nennt beispielhaft die Fassung aller Politiken unter das Dach Diversity. Diese Option wurde jedoch als zu hierarchisch angesehen. Deshalb wurde als alternative Möglichkeit für die Bildung eines Netzwerks entschieden. So entstand das „Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit“.

Eren Ünsal: Informationen zum „Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit“

Frau Ünsal nennt Eckdaten zum „Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit“ und nimmt Bezug auf andere gute Beispiele bereits bestehender Netzwerke, wie den Landesbeirat für Integration und Migration sowie verschiedene Runde Tische. Hervorzuheben ist beim „Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit“, dass es nicht um eine bestimmte Diversity-Dimension herum entstanden ist, sondern dass im Netzwerk die wesentlichen Akteure/innen zusammenkommen, die zu unterschiedlichen Diversity-Dimensionen tätig sind.

Wesentliches Ziel des Netzwerkes ist der strukturierte Informationsaustausch zu der Frage, welche Maßnahmen von den Mitgliedern des Netzwerkes in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen bereits umgesetzt werden oder geplant sind. Die Analyse bereits vorhandener Modelle und Instrumente sowie das Lernen von etablierten Chancengleichheitsstrategien bietet die Möglichkeit, eine größere Wirksamkeit bei der Konzeption neuer Ansätze zu erreichen. Frau Ünsal verweist in diesem Zusammenhang auf den Erfahrungsschatz aus dem Genderbereich

43 Ausführlicher dazu: Krell, Gertraude (2008): „Gender Mainstreaming und Diversity Management: Integration statt Konfrontation“, In: GiP – Gleichstellung in der Praxis, 4. Jg.; Heft 1; S.11-14 und Krell, Gertraude (2010): Gender unter dem Dach Diversity: Eine Auseinandersetzung mit häufig geäußerten Einwänden, In: Hohmann-Dennhardt, Christine/Körner, Marita/Zimmer, Reingard (Hg.): „Geschlechtergerechtigkeit. Festschrift für Heide Pfarr“; Baden-Baden; S. 147-157.

und den Prozess der interkulturellen Öffnung. Ein abgestimmtes gemeinsames Vorgehen ermöglicht, Parallelstrukturen und Doppelarbeit zu vermeiden, nachhaltige Synergieeffekte zu erzielen und die bestehenden gesetzlichen Vorgaben zielgerichteter zu erfüllen.

Ein weiteres wichtiges Ziel des Netzwerks ist die Verlinkung der „merkmalsübergreifenden“ mit der „merkmals-spezifischen“ Arbeit, so dass die Interessen beider Bereiche wahrgenommen werden können. Es gilt, deren Verhältnis zu klären, Schnittstellen zu erkennen und Synergien festzustellen. Die „merkmals-spezifische“ Arbeit kann beispielsweise für bestimmte Zielgruppen „Schutzräume“ und passgenaue Maßnahmen anbieten, während die merkmalsübergreifende Arbeit das nur bedingt erfüllen kann. Allerdings ist es wichtig, mit den Terminologien „merkmals-spezifisch“ und „merkmalsübergreifend“ sensibel umzugehen, da sie Klarheit suggerieren, die so nicht vorhanden ist. Tatsächlich existiert kein Bereich, der isoliert nur zu einem einzelnen Merkmal arbeitet, sondern faktisch ist „Mehrdimensionalität“ die Regel. Der Gender-Bereich beispielsweise arbeitet aber immer auch zu den Themen „Frauen und Behinderung“ und „Frauen und Migration“. Gender ist hier zwar die übergeordnete Dimension, aber die Einbeziehung weiterer Dimensionen gehört selbstverständlich zur Arbeit dazu.

Schließlich bietet das Netzwerk die Möglichkeiten, sich darüber auszutauschen, auf welche Weise Diversity-Dimensionen, deren Relevanz nicht überall gesehen wird, gemeinsam stärker in den Fokus gerückt werden können. Zum Beispiel werden Angebote zum Schwerpunkt Sexuelle Identität weniger stark nachgefragt als Angebote zu anderen Schwerpunkten. Gleichzeitig gibt es Angebote, darunter im Bereich der Dimension Gender, die bereits seit Jahrzehnten existieren und für die es inzwischen schwierig geworden ist, das Interesse der Menschen aufrecht zu halten.

In der anschließenden Diskussion wurden folgende Themen behandelt:

Gender und die Bedeutung der Diversity-Dimensionen

Kontrovers wird die Rolle und Bedeutung der Dimension Gender und der Frauen- und Gleichstellungspolitik diskutiert. Dr. Kämper, Leiterin der Geschäftsstelle Gleichstellung in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologien und Frauen und ebenfalls Mitglied im Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“, geht auf die immer wieder kritisch hinterfragte Sonderstellung der Dimension Gender ein. Gender sei nicht deshalb zentral, weil es bereits in der Verwaltung institutionalisiert sei oder weil es um besondere Privilegien für Frauen ginge, sondern weil mit der Frauenbewegung und in deren Gefolge das Gleichheitsgebot des Grundgesetzes überhaupt erst für Gesetze, Verordnungen und das Verwaltungshandeln insgesamt eingefordert und durchdekliniert wurde. Es gehe also um eine historische Dimension, in der aus institutionalisierter Ungleichheit aufgrund des Geschlechts in einem langsamen, ziemlich mühsamen und noch immer nicht abgeschlossenen Prozess vollständige rechtliche und dann auch gelebte Gleichheit angestrebt wird. Damit sei die Grundstruktur der patriarchalen bürgerlichen Gesellschaft herausgefordert, und darin liege die Bedeutung des Merkmals. Die Verwaltung habe sich lange Zeit der Lebenssituation von Frauen und Mädchen nicht zugewandt. Es sei harte Arbeit gewesen, die Erkenntnis in die Verwaltung zu bringen, dass 50 Prozent der Bevölkerung weiblich sind. Ziel der Frauen- und Gleichstellungsarbeit sei nie die Privilegierung von Frauen und Mädchen gewesen, sondern es sei vielmehr das Anliegen gewesen, den Blick überhaupt auf Frauen und Mädchen sowie auf deren Benachteiligung zu richten.

Diskutiert wurde außerdem, inwieweit dem Merkmal Gender als Querschnittsdimension eine besondere Rolle zukommt. Es wurde behauptet, dass Gender ein Hauptmerkmal sei, da Gender auf jede Dimension eine zusätzliche Auswirkung habe. Diesem Argument wurde entgegnet, dass die besondere Stellung von Gender aus der historischen Bedeutung der Gender-Arbeit abgeleitet werden kann. Jeder Mensch habe beispielsweise auch ein Lebensalter, eine Herkunft oder eine regionale Anbindung. Daher sei der Begriff „Hauptmerkmal“ schwierig. Denn welches Merkmal in welcher Form besonders verstärkend auf ein anderes Merkmal wirke, sei sehr kontextabhängig. In einem Fall könne es Gender sein und im anderen Fall die sexuelle Identität.

Außerdem sei es problematisch die Interdependenz von Dimensionen nicht zu beachten, das Stichwort hierzu sei ‚Mehrfachzugehörigkeiten‘. Obwohl dies nicht nur für Gender, sondern für alle Dimensionen von Vielfalt gilt, schließt es nicht aus, in bestimmten Fällen nur nach Geschlecht zu differenzieren, beispielsweise bei einer Untersuchung zur Entgeltungleichheit bei Frauen und Männern, wobei auch hier weitere Dimensionen eine Rolle spielen können.

Zu beachten gelte darüber hinaus, dass innerhalb der gesellschaftlichen Strukturen bestimmte Kriterien prägender als andere seien. Zu diesen Kriterien gehören Geschlecht und soziale Klasse. Für das Individuum selbst sei jedoch jedes Kriterium wichtig.

Das Netzwerk ‚Vielfalt und Chancengleichheit‘

Folgende Themen werden im Zusammenhang mit dem Netzwerk diskutiert:

1. Widersprüche zwischen merkmalspezifischer und merkmalsübergreifender Arbeit

In mehreren Redebeiträgen wird deutlich, dass alle im Netzwerk durch die teilnehmenden Personen vertretenen Chancengleichheitspolitiken eine unterschiedliche Historie und unterschiedlich gewachsene Strukturen haben. Darüber hinaus weisen die teilnehmenden Vertreter/innen unterschiedliche politische Hintergründe auf und auch ihr rechtlicher Status variiert. Die Diversity-Dimensionen werden teilweise durch Einzelpersonen, teilweise durch Abteilungen vertreten. Die Arbeitsbereiche variieren zwischen eher individueller Beratung und eher konzeptioneller Arbeit.

In mancher Hinsicht, beispielsweise bei der Sensibilisierung, könne man sehr gut merkmalsübergreifend arbeiten. Es stelle sich jedoch die Frage, wie das Netzwerk mit Widersprüchen umgehe. Widersprüche entstünden zum einen aus den unterschiedlichen Politiken und den Interessen derer, die sie vertreten. Sie könnten aber auch andere Quellen haben. Als Beispiel für einen Dissens werden das AGG und das Landesgleichstellungsgesetz angeführt. In diesen Gesetzen gebe es Bereiche, die im Widerspruch zueinander stehen.

Hilfreich sei diesbezüglich, den Blick einerseits darauf zu richten, welche der Widersprüche dadurch bedingt sind, dass mit den einzelnen Dimensionen von Vielfalt unterschiedliche Formen von Benachteiligungen verbunden sind, die - analytisch betrachtet - auch unterschiedliche Gleichstellungspolitiken erfordern. Ist zum Beispiel eher Umverteilung der Ressourcen notwendig oder die Anerkennung der Bedeutung oder beides? ⁴⁴

44 Vgl. dazu Fraser, Nancy (2001): „Die halbierte Gerechtigkeit“; Frankfurt a.M.

Zum anderen sei zu beachten, welche Widersprüche durch die parallele Entstehung und Entwicklung der einzelnen Gleichstellungspolitiken und ihrer Strukturen bedingt seien.

Letztlich könne es auch innerhalb der Gleichstellungspolitiken Widersprüche geben, nämlich in Bezug auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Gruppen. Zum Beispiel habe die Planung von Bordsteinen für Personen die auf einen Rollstuhl angewiesen sind andere Auswirkungen als für Personen mit eingeschränktem Sehvermögen.

2. Wertschätzung des Anliegens

Ein zentrales Thema im Netzwerk ist die Reputation des eigenen Anliegens innerhalb der Gesellschaft. Eine wichtige Ressource der Netzwerkarbeit sei daher, dem Gefühl, das eigene Anliegen werde in der Öffentlichkeit weniger wichtig genommen als die Anliegen der anderen Beteiligten, mit gegenseitiger Anerkennung zu begegnen. Die Gespräche im Netzwerk haben gerade auch gezeigt, wie wichtig die Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit für die Einzelnen seien und somit diese eben nicht nur durch die Verteilung der Ressourcen ausgedrückt werde.

3. Der Entstehungsprozess

Die Idee zum Netzwerk entstand in einem Workshop, der im Rahmen der Bedarfsanalyse für das Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ durchgeführt wurde. Die LADS übernahm die organisatorische Zuständigkeit und lud alle zentralen Akteure, die zum Thema „Chancengleichheit in Berlin“ arbeiten, zu einem ersten Treffen ein.

Schnell zeigte sich, dass ein großer Austauschbedarf existiert und die Gruppe sich weiter treffen wollte, um herauszufinden, ob und in welcher Weise eine dauerhafte Zusammenarbeit möglich ist. Das Selbstverständnis als Netzwerk und der Name „Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit“ waren Ergebnisse dieses Findungsprozesses.

Der Findungsprozess des Netzwerks war nicht ohne Schwierigkeiten. Anfangs gab es große Vorbehalte bei den Teilnehmenden gegenüber dem Diversity-Ansatz. Inzwischen hat sich jedoch ein großes Interesse am Netzwerk und im Prozess eine positive Eigendynamik entwickelt.

Das Netzwerk hat sich bisher viermal getroffen. Die Treffen finden in einem Rotationsverfahren statt, um die einzelnen Bereiche direkt vor Ort besser kennenzulernen. Die jeweils gastgebende Einheit stellt sich vor, das heißt Entstehung, Entwicklung, Ressourcen und woran sie gegenwärtig arbeitet. Außerdem stellt jede Einheit vor, wo sie Schnittstellen zu den anderen Einheiten sieht, und wo sie sich selbst mit ihren Zuständigkeiten einordnet. Zurzeit wird an einer umfassenderen Schnittstellenanalyse gearbeitet.

Im Workshop wurde nach der Motivation der einzelnen Vertreter/innen für die Mitarbeit im Netzwerk gefragt. Frau Ünsal erläutert die Motivation der LADS: Die LADS gibt es erst seit viereinhalb Jahren. Sie arbeitet merkmalübergreifend. Die Zusammenarbeit mit Fachverwaltungen ist jedoch von zentraler Bedeutung. Das Netzwerk erleichtert die Abstimmung der Arbeitsprozesse. Für Dr. Kämper war ein Anreiz dem Netzwerk beizutreten, dass Gleichstellungspolitik zunehmend intersektional diskutiert wird. Sie hat ein fachliches Interesse an den Entwicklungen. Eine weitere Motivation ist die Perspektive, dass im Netzwerk mehr möglich ist als vereinzelt.

So existiert bereits die Idee, Modellprojekte gemeinsam durchzuführen, um die Synergieeffekte des Netzwerks zu nutzen.

Obwohl die Partizipation der Zivilgesellschaft zentrales Anliegen der LADS ist, sollen vorerst keine Vertretungen der Zivilgesellschaft ins Netzwerk eingebunden werden. Noch sei das Netzwerk in seiner Aufbauphase, in der es vor allem darum gehe, sich als Verwaltungen zusammen zu finden.

4. Bedenken

Die Tatsache, dass der Diversity-Prozess zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen benötigt, nährt die Besorgnis, Mittel für andere Maßnahmen könnten mit der Einführung von Diversity gekürzt werden. Solche Kürzungen sind bislang nicht bekannt. Vergleichsweise wurde im Hochschulbereich die Zielgruppe für Maßnahmen immer stärker ausgeweitet, ohne dafür mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

5. Ausblick

Prof. Dr. Krell regt an, als Netzwerk den alten und neuen Berliner Bürgermeister einzuladen, um mit ihm über die Zukunft des Projektes „Berlin - Stadt der Vielfalt“ zu sprechen. Frau Ünsal betont die Absicht der LADS, trotz der gegenwärtigen Unklarheiten bezogen auf den künftigen Haushalt, das Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ weiterhin zu unterstützen.

Workshop 4: Bewährte Methoden zur Sensibilisierung für Vielfalt

Workshop 4 widmete sich der Frage nach bewährten Methoden zur Sensibilisierung. Zu diesem Zweck stellten die Moderatorinnen ihre fünf am besten bewährten Maßnahmen vor und erläuterten ihr Verständnis von „Sensibilisierung“ und „Vielfaltskompetenz“. Im Mittelpunkt des Workshops stand die gemeinsame Erprobung einer Übung aus dem Bildungsprogramm von Eine Welt der Vielfalt e.V.

Moderation:

Dr. Cassandra Ellerbe-Dück, Eine Welt der Vielfalt e.V.

Dr. Martina Emme, Eine Welt der Vielfalt e.V.

Dr. Martina Emme: Top-5 zur Diversity-Sensibilisierung

Dr. Emme stellt als Ausschnitt der zahlreichen Berliner Diversity-Aktivitäten ein Projekt von „Eine Welt der Vielfalt e.V.“ vor, das im Rahmen einer Gemeinschaftsinitiative im EQUAL-Programm durchgeführt worden war. In dem dreijährigen Projekt wurden verschiedene Formate zur Sensibilisierung und Schulung zu Diversity für Zielgruppen in den Bereichen Bildung, Verwaltung und Unternehmen entwickelt und durchgeführt.

Dr. Emme benennt folgende *Top-5 der Good-Practice-Beispiele*:

- 1) Ein *einstündiger Vortrag* zum Thema „Was ist Diversity, Vielfalt?“ (kleinstes Format). Es wurde bereits 2005 entwickelt, das heißt vor Inkrafttreten des AGG. Das Projektteam hat diesen Vortrag in verschiedenen Bezirksamtern gehalten mit dem Ziel, die Leitungsebene zu informieren und einzubinden (Top-down-Prinzip). Die Wirksamkeit ist als „mittel“ einzustufen, aber notwendig für den Gesamtprozess.
- 2) *Eintägige Veranstaltungen* zum Thema „Was ist Diversity?“ für Schlüsselpersonen und Multiplikator/innen in der Verwaltung mit dem Ziel, Interesse und Motivation für das Thema zu wecken. Dieses Format ermöglicht, das Thema in der Verwaltung zu platzieren und ein „Arbeitsbündnis“ mit den Diversity-Interessierten aufzubauen.
- 3) *Zweitägige Workshops* zum Thema „Strategische Teamsteuerung mit dem Diversity-Ansatz“. Die Workshops wurden auf der Grundlage des Bildungsprogramms „Eine Welt der Vielfalt“ als Angebot für die Verwaltungsakademie entwickelt. Das modular aufgebaute Programm enthält die Themenschwerpunkte: Identität, Sprache, Stereotype/Vorurteile/Diskriminierung, Aktionsplanung, Arbeit mit Fallbeispielen und wird für die jeweilige Zielgruppe angepasst. In diesem Fall war das Ziel, das Engagement der Teilnehmenden für den Diversity-Ansatz zu erreichen und das Thema breit zu kommunizieren (Bottom-up-Prinzip). Die zweitägigen Veranstaltungen entfalten höhere Wirksamkeit. Insbesondere die Fallbesprechungen erwiesen sich als fruchtbar.

Themen der Fallbesprechungen waren meist Konfliktfelder aus den eigenen Arbeitsbereichen, wie beispielsweise „Ein Vorgesetzter aus dem ‚Westen‘ und das Team aus dem ‚Osten‘“ oder „Eine neue, als einzige nicht verbeamtete Kollegin mit anderem Arbeitsstil stößt auf Ablehnung im Team“. Diese Beispiele zeigen, dass Diversity-Ansätze nicht auf die AGG-Merkmale beschränkt sind. Entscheidend ist die Anknüpfung an die Alltagsrealität der Teilnehmenden.

- 4) *Dreistufiger Workshop für Führungskräfte* in folgender Form: Zwei zusammenhängende Tage Diversity-Workshop mit anschließender vierwöchiger Transferphase, während der eine diversity-bezogene Aufgabe bearbeitet wird, mit Hilfe derer sich die Teilnehmenden mit dem eigenen Team und den Zuschreibungen, die einzelne Teammitglieder erfahren, beschäftigen. Jede/r Workshopteilnehmende hat außerdem die Aufgabe, eine Person zu kontaktieren, die eine „Abseits-Position“ im Team innehat und mit dieser Person gemeinsam eine neue Arbeitsebene einzuführen. Den Abschluss bildete ein eintägiger Auswertungsworkshop, in dem eine Analyse der Barrieren und ihrer Überwindung exemplarisch analysiert wurde.
- 5) *Neunmonatige Qualifizierungsreihe*: 20 Tage insgesamt

In diesem Rahmen können auch die einzelnen Dimensionen von Diversity vertiefend behandelt werden. Zu den einzelnen Modulen wurden jeweils Personen eingeladen, die die entsprechende Diversity-Biografie mitbringen.

Die Qualifizierungsreihe zeigt hohe Wirksamkeit. Das ist u.a. an folgenden Ergebnissen ablesbar: Die Teilnehmenden haben selbst jeweils ein Projekt entwickelt, zum Beispiel eine Diversity-Schulung für die Polizei. Einige der 15 Teilnehmenden sind heute als Diversity-Manager/innen tätig.

Input: Was ist „Sensibilisierung“?

Unter „Sensibilisierung“ wird hier verstanden, dass jemand sich mit bestimmten Problemen vergleichsweise intensiv auseinandergesetzt hat und dem Problem dadurch mehr Beachtung schenkt. Dazu gehört im Diversity-Kontext das Vielfaltsparadigma als Anforderung an Organisationen, Einrichtungen, Unternehmen. Die entsprechenden Kompetenzen werden Vielfaltskompetenzen genannt.

Es werden sechs Vielfaltskompetenzen herausgearbeitet und anhand von Beispielen verdeutlicht:

- 1) Umgang mit Ambivalenz, also mit Uneindeutigkeit: Ein Beispiel aus dem familiären Bereich: Ein Kind hört den Vater etwas Anderes sagen als die Mutter. Die Folge ist ein Spannungszustand, den das Kind auszuhalten hat.
- 2) Ambiguitätstoleranz : Die Fähigkeit, aus dem erläuterten Spannungszustand nicht in Eindeutigkeit zu gehen und zu sagen „nur einer von Euch, nämlich Du hast Recht“, sondern die Berechtigung von mehr als einer Perspektive zu berücksichtigen.
- 3) Perspektivenwechsel: Die Fähigkeit, andere Perspektiven als die eigene im Handeln einzunehmen. Zum Beispiel: Personen ohne Behinderung erkennen Bordsteinkanten als Barriere für Rollstuhlfahrer/innen.
- 4) Fähigkeit zur Flexibilität: Die Fähigkeit, auf unvorhergesehene Situationen angemessen zu reagieren. Zum Beispiel: Bürger/innen kommen mit Dolmetscher/in zum Amtstermin. In solchen und ähnlichen Fällen ist es wichtig, die defizitorientierte Brille abzulegen und zu berücksichtigen, dass die ‚Amtssprache‘ nicht jeder Person verständlich ist.
- 5) Einsicht in die Notwendigkeit reflexiven Handelns, beispielsweise im Sprachgebrauch hinsichtlich der Hautfarbe, zu respektieren, dass eine Person eine bestimmte Fremdbezeichnung wünscht, auch wenn ich selbst die Gründe nicht kenne oder verstehe.
- 6) Analysefähigkeit: Zum Beispiel Umgang mit Begriffen wie Intersektionalität – sollte offen sein. Denn es gibt beispielsweise niemanden, der alle Diversity-Dimensionen abdecken könnte.

Zur Orientierung darüber, wie der Prozess der Sensibilisierung in Personen abläuft, schlagen die Moderatorinnen *Milton Bennetts Modell der Interkulturellen Sensitivität* vor. Das Modell umfasst sechs Phasen, die nacheinander durchlaufen werden: *Leugnung, Ablehnung, Minimierung, Akzeptanz, Adaptierung und Integration*. Dr. Emme führt als Beispiel den Umgang mit religiösen Feiertagen innerhalb einer Organisation an:

- Auf der ersten Stufe – Leugnung – gilt Weihnachten ganz selbstverständlich und unhinterfragt als höchster Feiertag.
- Ablehnung zeigt sich in der Irritation darüber, dass andere Personen nicht Weihnachten feiern.
- Minimierung zeigt sich in Bemerkungen wie „Na gut, dann feiere du halt nicht!“
- Auf der Stufe der Akzeptanz werden Unterschiede mental anerkannt, es besteht eine Haltung von Toleranz.

- Adaptierung zeigt sich im Interesse daran, welche Gelegenheiten und wie andere Menschen feiern.
- Auf der Stufe der Integration wird im eigenen Leben Raum für die Feiertage anderer Menschen geschaffen, das heißt übersetzt in die Organisation, darunter die Flexibilisierung der Arbeitszeiten nicht nur an den christlichen, sondern an *allen* religiösen Feiertagen.

Kleingruppenarbeit zum Kennenlernen: Austausch zur eigenen Diversity-Arbeit

Auf dieser Grundlage tauschen sich die Teilnehmenden etwa 15 Minuten lang in Kleingruppen zu den Fragen aus, mit welchen Zielgruppen sie arbeiten, wie Sensibilisierung am besten gelingen kann und was bezogen auf die jeweilige Arbeitssituation ihr Ziel ist.

In der abschließenden Auswertungsrunde werden folgende Punkte als wesentlich für den Sensibilisierungsprozess herausgestellt: Sensibilisierung für Vielfalt und die Entwicklung von Diversity-Kompetenz ist ein langfristiger Prozess und nicht in einer Fortbildung umfassend zu erlangen. Es ist außerdem ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl auf organisationaler wie auf individueller Ebene eine Herausforderung darstellt. Die Anerkennung von Diversity als Realität und Normalität entspricht einer Haltung, einer Lebenseinstellung.

Übung „Teammolekül“ zur Sensibilisierung für Vielfalt

Die Moderatorinnen stellen die Übung „Teammolekül“ vor und führen diese mit den Teilnehmenden durch.

Die Übung „Teammolekül“ baut auf der Übung „Persönliches Identitätsmolekül“ aus dem Programm „Eine Welt der Vielfalt“ auf. Sie wurde für den Einsatz in Teams in der Verwaltung von Dr. Martina Emme und Florencio Chicote entwickelt.

Im ersten Teil „Persönliches Identitätsmolekül“ geht es um die Frage der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, das heißt um eine Momentaufnahme der sozialen Identität der Teilnehmenden. Ziel ist es, Gruppenzugehörigkeiten zu benennen und zu reflektieren. Im zweiten Teil der Übung geht es darum, in einer Kleingruppe die verborgenen Ressourcen – die „Schätze“ – des Teams zu identifizieren, die mit den unterschiedlichen Zugehörigkeiten einhergehen. Ziel ist es, eine ressourcenorientierte Perspektive einzunehmen, um langfristig eine Atmosphäre der Vielfalt im Team zu schaffen.

Zur Anschauung für die Teilnehmenden stellen beide Moderatorinnen am Flipchart ihr eigenes Identitätsmolekül anhand von je vier Zugehörigkeiten vor. Benannt wurden beispielsweise „Schwarze Frau“, „selbständig“ und „Mutter“. Zur Visualisierung dient das namensgebende Modell aus der Chemie – ein Molekül.

Die Workshop-Teilnehmenden erhalten zunächst die Aufgabe, in Einzelarbeit ihr eigenes Identitätsmolekül zu erstellen, indem sie vier Zugehörigkeiten benennen. Im nächsten Schritt wird in Kleingruppen das „Teammolekül“ aus den individuellen Molekülbestandteilen zusammengetragen.

Für jede Zugehörigkeit wird eine Ressource bzw. Kompetenz benannt und sichtbar gemacht und abschließend ein Namen für das Team gefunden, der die Anreicherung von Kompetenzen ins Blickfeld rückt und einen Hinweis auf das Alleinstellungsmerkmal des Teams gibt.

In der Auswertungsrunde berichten die Teilnehmenden Folgendes über den Gruppenarbeitsprozess: Mit den Zugehörigkeiten verknüpften die Teilnehmenden stark voneinander abweichende Ideen und Vorstellungen: Wird „Mutter sein“ zum Beispiel eher mit Empathie oder mit Zeitmanagement verknüpft? Es gab Aha-Effekte: In den Gruppen wurden enorme unbekannte Kompetenzen identifiziert. Die Übung setzt die Bereitschaft zum Austausch von „intimen Details“ voraus. Die „heißen Eisen“ wurden erst am Schluss bearbeitet. Wichtig ist, dass die Personen die Regie über ihre Zugehörigkeiten behalten, damit in der Gruppenarbeit kein Raum für Projektionen von Ressourcen ist.

Abschlussdiskussion: Umgang mit Widerständen

In der Abschlussdiskussion wird der Frage nachgegangen, wie diese Übung eingesetzt wird und welchen Beitrag sie zur Sensibilisierung von Mitarbeitenden leisten könnte. Ziel ist, einen ressourcenorientierten Blick zu schulen und den defizitorientierten Blick abzulegen.

In der Praxis tauchen manchmal Widerstände der Teilnehmenden auf, Privates mit den Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Dieses Spannungsfeld gilt es auszuhalten und zu gestalten, um eine Atmosphäre des „Offen-Seins“ zu fördern.

Einige Teilnehmende zeigen sich skeptisch hinsichtlich der Umsetzbarkeit in der Praxis: Wie kann mit Widerstand gegen Veränderungen umgegangen werden? Die Relevanz dieser Frage zeigt sich in mehreren Redebeiträgen, die von der „Bockigkeit“ von Kolleg/innen in Behörden und Verwaltung berichten.

Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es, wenn Teams und/oder Einzelne sich gegenüber Neuerungen verschließen? Die Moderatorin bearbeitet auch diese Frage mit der Methode der Übung „Teammolekül“ und formuliert die Fragen entsprechend neu: Welche Ressource bzw. Energie steckt hinter der „Bockigkeit“, den Widerständen? Wie können diese für die Organisation nutzbar gemacht werden?

Dazu werden folgende Aspekte zusammengetragen:

- Mit „Bockigkeit“ gehen Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit einher.
- Es gehört Mut dazu, sich unhöflich zu zeigen, sich nicht anzupassen, etwas abzulehnen.
- Widerstände gegen Veränderungen können als Schutz des Bewährten, der Corporate Identity betrachtet werden.
- Bedenkenträger/innen sind eine Hilfe, die Widerstände zu erkennen: „Vorsicht; ich achte auf etwas, das mir wichtig ist“. Sie drücken eine unsichtbare Grenze aus und geben eventuell das Maß, den Standard vor.

In der Abschlussrunde äußern sich die Teilnehmenden zufrieden mit dem Workshop: Neue Erkenntnisse mit hoher Praxisrelevanz wurden gewonnen und es wurde ein intensiver Erfahrungsaustausch innerhalb sehr kurzer Zeit ermöglicht.

Podium: Eindrücke aus den Workshops mit den Workshopmoderator/innen

Moderatorinnen und Moderatoren der Workshops:

Serdar Yazar, Moderation Workshop 1
 Dr. Azra Dzajic-Weber, Moderation Workshop 2
 Andreas Goosses, Moderation Workshop 3
 Dr. Cassandra Ellerbe-Dück, Moderation Workshop 4
 Dr. Martina Emme, Moderation Workshop 4

Moderation:

Nina Amin Abayazid

Die Darstellung der folgenden Podiumsdiskussion basiert auf einer Konferenzmitschrift. Die Darstellung wurde in direkter Rede belassen, um die Lebendigkeit des Podiums zu erhalten. Der Text hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er wurde jedoch mit den Moderatorinnen und Moderatoren abgestimmt.

Moderatorin

In der Diskussion fielen immer wieder dieselben Worte: „Wertschätzung“, „Sensibilisierung“, „ohne den Einbezug der Führungsebene sei die Implementierung von Diversity sehr schwierig“. Was können Sie diesbezüglich aus Ihren Workshops berichten?

Serdar Yazar

In Workshop 1 wurde die Frage behandelt, wie sich Diversity-Prozesse anstoßen und verstetigen lassen. Es gab Übereinstimmung darüber, dass zunächst die Frage nach den Bedarfen gestellt werden muss. Anschließend ging es darum, wie für das notwendige Bewusstsein darüber, dass Bedarfe da sind, gesorgt werden kann. Diskutiert wurde, was ich tun kann, wenn die Bedarfe nicht gesehen werden? Dabei ist wichtig, zwischen den verschiedenen Organisationstypen zu differenzieren und deren Organisationszweck einzubeziehen. Wie greife ich das in meiner Argumentation auf? Ich muss die Organisation kennen und ich muss die Menschen hinter der Organisation sehen. Die erste Frage sollte stets sein: „Wer gehört dazu?“ Die zweite Frage sollte sein: „Wer fehlt?“

Dr. Azra Dzajic-Weber

In Workshop 2 ging es um die Schwierigkeit der Messbarkeit der Erfolge von Diversity-Prozessen. Wir gehen von einem Handlungsbedarf aus und fragen dann, wie wir umsetzen und wie wir dies in messbare Kriterien überführen. In bestimmten Bereichen gibt es Schwierigkeiten, Daten zu erheben – es entsteht ein Dilemma zwischen der Notwendigkeit zum Schutz der Privatsphäre einerseits und der Kenntnis von Zahlen zur Sichtbarmachung von Veränderung andererseits.

Außerdem sind bestimmte Erfolgskriterien nicht einfach in Zahlen auszudrücken. Doch werden bestimmte Probleme stärker sichtbar, wenn wir Diversity nicht umsetzen.



Am Vergleich zu Wien konnten wir sehen, dass in Bezug auf die Messbarkeit immer wieder die gleichen Fragen auftauchen. Beispiele dafür sind: Zufriedenheit der Bürger und Bürgerinnen und der Mitarbeitenden mit Kunden und Kundinnenkontakt. Die Haltung, Atmosphäre und Kultur in einer Organisation können durchaus als Erfolgskriterien herangezogen werden.

Andreas Goosses

In Workshop 3 ging es um das Verhältnis zwischen Diversity und anderen Chancengleichheitspolitiken. Es entspann sich eine lebhaft und spannende Diskussion über die Zusammenarbeit der Akteure verschiedener Chancengleichheitspolitiken. In Berlin gründete sich dieses Jahr das Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“, in dem die Berliner Chancengleichheitsbeauftragten für die verschiedenen Merkmale sich vernetzten. Ein solches Netzwerk hat es bisher in Berlin nicht gegeben und ist ein innovativer Schritt mit Modellcharakter. Im Workshop wurde von verschiedenen Mitgliedern des Berliner Netzwerkes darüber gesprochen, wie die Netzwerkarbeit bislang erlebt wurde. Auch Erfahrungen aus München, Bremen, Leipzig und Brandenburg wurden in der Diskussion angesprochen.

Übereinstimmung gab es bezüglich der Anforderung, sich auf Senatsebene zwischen den verschiedenen Bereichen zukünftig mehr abzustimmen und auch gemeinsame Vorhaben umzusetzen. Der bisherige Vernetzungsprozess verlief nicht immer reibungslos. Die schwierigeren Fragen lauten: Wie setzen wir uns ins Verhältnis, wo existieren unterschiedliche Interessenslagen oder auch Widersprüche? Wo liegen die Schnittstellen und gemeinsamen Ziele? In wie weit möchte das Netzwerk gemeinsam auftreten? Was kann ein Netzwerk erreichen? Denn an den Ergebnissen wird letztlich auch das Netzwerk gemessen. Die Arbeit im Netzwerk ist bereits an sich ein Beispiel für Diversity: Verschiedene Blickwinkel und Erfahrungen sind einbezogen. Im Workshop kam die Idee auf, den Bürgermeister ins Berliner Netzwerk einzuladen!

Dr. Cassandra Ellerbe-Dück

Ich arbeite u.a. für Stadtmarketing Mannheim GmbH und bin dort für Diversity Marketing zuständig. Für mich war deshalb der Vergleich zwischen der Hauptstadt und Mannheim interessant. In Berlin sind schon zahlreiche Aktivitäten gelaufen – ich nehme viele Eindrücke und Input für Mannheim mit. Außerdem die Frage, was Sensibilisierung eigentlich bedeutet. Diesbezüglich ist Mannheim im Anfangsstadium. In meinem Workshop „Bewährte Methoden zur Sensibilisierung für Vielfalt“ stand diese Frage im Mittelpunkt.

Dr. Martina Emme

Trotz der Unterschiede in der Größe beider Städte (Mannheim und Berlin) sind die Fragestellungen die gleichen: Sensibilisieren – der Begriff geht einem leicht über die Lippen, aber was genau ist damit gemeint? Wir haben in Workshop 4 „Methoden zur Sensibilisierung für Vielfalt“ auf der Grundlage von Hubertus Schröer, der Diversity-Kompetenz definiert hat, diskutiert. Sensibilisierung hat verschiedene Aspekte, es erfordert zum Beispiel den Umgang mit Ambivalenz. Dazu haben wir ein Modell zur Entwicklung dieser Kompetenz von Milton Bennett benutzt. Solche Entwicklungsmodelle sind nützlich, damit wir etwas vor Augen haben, das dynamisch ist: die Fähigkeit zur Sensibilisierung kann systematisch geschult und vertieft werden.

Im Workshop haben wir dann eine bewährte Übung aus dem Bildungsprogramm von „Eine Welt der Vielfalt“ durchgeführt. Die Übung „Teammolekül“ wurde von mir und Florencio Chicote entwickelt und als Erweiterung der Basisübung „Identitätsmolekül“ in Diversity-Schulungen für die Verwaltung mit Erfolg eingesetzt. Sie hat sich besonders in Verwaltungsbereichen bewährt, in denen Team-Aufgaben geleistet werden müssen.



In der Diskussion wurde folgende Frage problematisiert: Was tun, wenn Teilnehmende in einem Seminar „bockig“ sind? Zur Bearbeitung dieser Frage haben wir gleich die Methode des Teammoleküls angewandt und erarbeitet, was die „Ressource“ hinter einer Haltung von Skepsis und Widerstand sein könnte. Ideen der Teilnehmenden waren zum Beispiel der Wunsch, etwas Bewährtes zu bewahren. In diesem Sinne haben wir die Widerstände in Ressourcen umgedeutet – das ist eine hilfreiche Methode, um eine Kultur der Wertschätzung zu schaffen.

Moderatorin

Welche Bedarf in der Diversity-Implementierung sehen Sie?

Dr. Azra Dzajic-Weber

Meiner Ansicht nach fehlt politischer Wille. Uns liegen ausreichend Erkenntnisse aus Trainings, Netzwerken etc. vor. Es geht in Zukunft folglich darum, die bekannten Bedarfe in der Berliner Verwaltung auf die Tagesordnung zu heben und die Empfehlungen in die Realität umzusetzen! Wir brauchen politische Lobbyarbeit, um das zu ermöglichen. Es müssen die Zuständigkeiten geklärt werden und die Ressourcen. Ziele müssen festgelegt werden sowie Zeiträume. Wir wollen nicht bei den Problemen stehen bleiben, sondern einen allgemein gesellschaftlichen Diskurs schaffen! Dazu gehört m.E. auch, Evaluierungen durchzuführen.

Serdar Yazar

Wichtig ist dafür erstens die Diversity-gerechte Kommunikation: Wie verkaufe ich die Maßnahmen? Top-down ja, aber wie mache ich das ganz konkret? Welche Sprache benutze ich – kann oder soll ich zum Beispiel auf englische Fachwörter verzichten? Ziel ist ja die Verinnerlichung des Ansatzes. Was ist denn, wenn der Großteil der Teilnehmenden „bockig“ ist? Es kann sein, dass trotz guten Trainings das Thema nicht ankommt. Bleibe ich dann an diesem Punkt stehen? Wie gehe ich weiter vor?

Zweitens ist es wichtig, die Netzwerke zu verfeinern. Die Landesantidiskriminierungsstelle hat ein tolles Projekt – aber warum ist zum Beispiel die Privatwirtschaft nicht einbezogen? Die Idee ist ja dieselbe. Sinnvoll wäre die Verbindung der Zivilgesellschaft mit allen anderen gesellschaftlichen Bereichen, um Diversity auch über die Verwaltung hinaus weiter zu denken.

Andreas Goosses

Ich suche noch nach einem geschlechtergerechten Begriff für Bockigkeit. Ein anderes Wort würde mir besser gefallen.

Die Netzwerke werden an den Erfolgen gemessen, die sie zeigen. Zum Beispiel ist es wichtig, Parallelstrukturen zu vermeiden. Ein weiteres Ziel ist es, einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den einzelnen Bereichen zu gewährleisten. So können die Akteure sich abstimmen, voneinander lernen und gemeinsam von ihren jeweiligen Erfahrungen profitieren. Es gilt, immer wieder neu zu schauen, wie die Politiken ineinander greifen können und welche Formate des gemeinsamen Arbeitens sich eignen. Dazu bedarf es einer eigenen Struktur auf Senatsebene. Darüber hinaus ist es sicherlich auch sinnvoll, parallel mit Non Governmental Organisations (NGO) zusammen zu arbeiten, um Transparenz und Austausch zu ermöglichen.

Dr. Martina Emme

Ich setze ganz stark auf Multiplikatoren und Multiplikatorinnen! Ich bin Verfechterin des Prinzips, immer externe und interne Personen in eine Fortbildung zu nehmen. Diversity muss politisch eine horizontale Aufgabe sein, dazu sehe ich keine Alternative. Die Effekte seit der Einführung des AGG zeigen ja, was es braucht. Und außerdem sage ich immer: Das Gegenteil von Diversity ist Langeweile!

Umgang mit Vielfalt in Städten: Vorstellung „Guter Beispiele“ Expert/innenrunde mit Vertreter/innen aus verschiedenen Städten

Expertinnen und Experten:

Petra Lotzkat, Geschäftsführerin des Zentrums für Aus- und Fortbildung (Senat der Freien Hansestadt Hamburg, Personalamt)

Dr. Ursula Matschke, Leiterin der Abteilung für individuelle Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Verwaltung (Landeshauptstadt Stuttgart)

Michaela Pichlbauer, Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen (Landeshauptstadt München)

Dominik Sandner, Referent für Integrations- und Diversitätsangelegenheiten (Magistrat der Stadt Wien)

Hilke Wiezoreck, Lehrinheit „Diversity Management“ (Aus- und Fortbildungszentrum des Senats der Freien Hansestadt Bremen)

Moderation:

Nina Amin Abayazid

Die Darstellung der folgenden Podiumsdiskussion basiert auf einer Konferenzmitschrift. Die Darstellung wurde in direkter Rede belassen, um die Lebendigkeit des Podiums zu erhalten. Der Text hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er wurde jedoch mit den Moderatorinnen und Moderatoren abgestimmt.

Moderatorin

Wie werden Diversity-Prozesse in Ihren Städten bereits umgesetzt, mit Bürgerinnen und Bürgern sowie mit Mitarbeitenden?

Petra Lotzkat (Hamburg)

Hamburg hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Unsere Schwerpunkte sind die Diversity-Dimensionen Alter, Migrationshintergrund und Gleichstellung. Über eine gezielte Personalbedarfsplanung versuchen wir, Defizite zu identifizieren, um diesen über eine aktive Ausbildung entgegenzuwirken.

Ein Musterbeispiel: Es gibt die Dachkampagne „Wir sind Hamburg, bist du dabei?“. Diese läuft jetzt aus, aber es gibt bereits ein politisches Signal für deren Fortsetzung. Ziel ist die Rekrutierung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund.

Besonderheiten in Hamburg: Erstens waren wir die erste Stadt, die sich zur Zielwertsteuerung eines solchen Projektes entschieden hat. Als Ziel wurde festgelegt, dass bis 2011 mindestens 20 Prozent der neu eingestellten



Auszubildenden einen Migrationshintergrund haben. Zweitens bildet Hamburg umfangreich aus. Es gibt derzeit 600 Nachwuchskräfte und die meisten von ihnen werden – da wir bedarfsorientiert ausbilden - übernommen. Wir bieten die klassischen Laufbahnausbildungen (Polizei, Feuerwehr, Steuerverwaltung, Justizverwaltung, allgemeine Verwaltung) an, die auf Tätigkeiten in der Verwaltung vorbereiten. Es gibt über das Thema Bedarfsorientierung eine enge Verknüpfung zum Thema Demografie. Und drittens wollen wir nicht nur Europäer und Europäerinnen ins Beamtenverhältnis übernehmen. Wir lösen dies, indem wir von den Ausnahmemöglichkeiten nach dem Hamburgischen Beamtengesetz Gebrauch machen. Aus dem Pool der 600 Auszubildenden betrifft das ca. drei bis fünf Personen im Jahr. All diese Ziele werden offensiv verfolgt und realisiert.

Michaela Pichlbauer (München)

In München orientieren wir uns an den gewachsenen Strukturen. Bei uns gibt es seit 26 Jahren eine Gleichstellungsstelle für Frauen – die älteste in Bayern. Seit etlichen Jahren gibt es eine Stelle für Interkulturelle Arbeit, eine Antidiskriminierungsstelle für Menschen mit Migrationshintergrund, eine Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen und viele weitere Akteure und Akteurinnen.

Wir haben ein Gleichstellungskonzept für Frauen, das unter anderem vorsieht, die Daten zu Alter, Migrationshintergrund und Schwerbehinderung in das Personalcontrolling zu integrieren und wir haben ein Interkulturelles Integrationskonzept, das verschiedene Handlungsfelder wie Bildung oder Arbeitsmarkt benennt und Pilotprojekte in einzelnen Referaten vorsieht.

Auch wir haben die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und werden wohl demnächst die „Europäische Charta zur Gleichstellung von Frauen und Männern“ auf lokaler Ebene unterzeichnen.

Wir haben wenn man so will eine Netzwerkstruktur der Chancengleichheitspolitiken aufgebaut. Uns ist es wichtig, Organisationsstrukturen zu erhalten, deren Arbeit sich auf unterschiedliche Diskriminierungsmerkmale richtet. Wir denken, dass es auch eine fachliche Fokussierung braucht, nicht immer reicht eine allgemeine Diversity-Perspektive aus.

Hilke Wiezoreck (Bremen)

Ich betrachte das von der Handlungsebene. In Bremen haben wir aus dem Aus- und Fortbildungszentrum vor drei Jahren damit begonnen, Diversity bekannt zu machen und Impulse zu setzen. Auch Bremen hat eine Kampagne zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst. „Du bist der Schlüssel“ hieß die Start-Kampagne, die inzwischen verstetigt worden ist, weil sie sehr erfolgreich verlaufen ist. Wir haben außerdem eine starke institutionalisierte und gut vernetzte Frauenbeauftragte, Integrationsbeauftragte sowie Schwerbehindertenvertretung. Das sind die Diversity-Säulen, die sehr gut funktionieren, wo schon ungeheuer viel getan wird und wir Personen haben, die diesen Prozess tragen. Es existieren Netzwerke und institutionalisierte Strukturen. Besonders in dem Bereich „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ haben wir in den letzten Jahren sehr viel in Bewegung gesetzt.

Neben der Kampagne „Du bist der Schlüssel“, die sich zum Ziel gesetzt hat, den Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen, im Übrigen sehr erfolgreich, führen wir eine Multiplikatoren Ausbildung zum interkulturellen Trainer und Trainerin durch. Diese Ausbildung setzt bei den Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeitenden an. Sie entwickeln dann eigens für ihren Bereich passende

Fortbildungskonzepte zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten und führen diese dann auch durch.

Auch auf der strukturellen Ebene haben wir inzwischen einen Ort für Diversity gefunden, und zwar beim Personalmanagement und der Organisationsentwicklung bei der Senatorin für Finanzen. Jetzt wird nach einem Diversity-Konzept für die gesamte Bremer Verwaltung gesucht. Vor drei Jahren wusste noch niemand, was das ist. Heute haben wir zumindest einen Bürgermeister und eine Bürgermeisterin, die der Meinung sind, dass wir Diversity benötigen, um auf den demografischen Wandel zu reagieren und eine Professionalisierung unserer Dienstleistung zu erreichen. Deshalb haben wir 2008 auch die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

Ursula Matschke (Stuttgart)

In Stuttgart leben 60 Prozent Menschen mit Migrationshintergrund. Wir sind die deutsche Stadt mit dem zweithöchsten Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund. Da Stuttgart eine reiche Stadt ist, mit kaum Schulden, haben wir gute Voraussetzungen für die Politik individueller Chancengleichheit.

Ich selbst habe 2001 begonnen mit Gender Mainstreaming in der Europäischen Union (EU). Heute betrachte ich Diversity als Managementprozess. Überzeugen konnte ich mit Datenerhebungen – zum Beispiel einer Gegenüberstellung von betriebswirtschaftlichen Daten zu Fluktuation, Fehlzeiten etc. Dahinter stecken Gelder, das hat Überzeugungskraft.

Eine wichtige Frage ist, wer arbeitet wo? Frauen mit Migrationshintergrund, die als Reinigungskräfte arbeiten, sind zum Beispiel vielfältigen Diskriminierungen ausgesetzt.

Nach außen haben wir die gleiche Struktur angewandt, was die Dienstleistung betrifft. Begonnen haben wir mit einer Erhebung zu den strukturellen Daten und Hintergründen. Diese Daten haben wir analysiert, Bedarfe abgeleitet und mit den betreffenden Ämtern passgenaue Maßnahmen entwickelt. Dabei haben wir sehr auf die dezentrale Entwicklung und die zentrale Zusammenführung geachtet. Unser Ansatzpunkt waren die Strukturen, unter Berücksichtigung der individuellen Lagen.

Ich spreche mit Blick auf Verwaltungen von „organisierter Unverantwortlichkeit“, wenn Personen die Verantwortung nicht übernehmen und sagen „das ist dein Garten, zum Glück muss ich mich darin nicht auskennen“.

Dominik Sandner (Wien)

Eine Teilaufgabe unserer Abteilung besteht darin, andere Abteilungen der Wiener Verwaltung bei der Implementierung eines integrationsorientierten Diversitätsmanagements zu unterstützen und zu begleiten. Dies ergibt sich daraus, dass in Wien 44 Prozent der Bevölkerung Migrationshintergrund haben.

Um die Bedarfe zu erheben und die Optionen zu suchen, haben sich zu Beginn verschiedene Akteure und Akteurinnen mit einer externen Prozessbegleitung zusammengefunden. Dabei wurden unter anderen folgende Zielbereiche identifiziert. Erstens Personalentwicklung, das bedeutet unter anderem gezielte Investitionen in die diversitätsorientierte Weiterbildung und die Ausweitung der diesbezüglichen Angebote an der Verwaltungsakademie. Zweitens den Bereich Personalaufnahme – hier hat die Stadt Wien die Kommunikation für das Personalmarketing, die Aufnahmeprozesse und das Lehrlingsmanagement geändert; zum Beispiel wurden



Jugendliche mit Migrationshintergrund gezielt angesprochen. Drittens haben wir Monitoring und Evaluation eingeführt: Alle zwei Jahre wird der Status Quo des Diversitätsmanagements durch ein externes Institut in einem Diversitätsmonitoring erhoben. Viertens entwickeln wir unsere Dienstleistungsorientierung und die Dienstleistungspassung weiter. Der Fünfte ist der Bereich interne und externe Kommunikation. Das Thema, die Notwendigkeit und der Nutzen muss bekannt gemacht werden. Hinsichtlich der externen Kommunikation versteht sich die Stadt auch als Multiplikatorin und Role Model – mit einem großen Hebel, etwas in Bewegung zu bringen.

Moderatorin

Welche konkreten Vorschläge zur Diversity-Implementierung haben Sie?

Michaela Pichlbauer (München)

Über die rechtlich verbindlichen Aspekte hinaus muss eine Koordinierung auf übergeordneter Ebene eingeführt werden, damit auf der Umsetzungsebene gemeinsame Ziele erreicht werden können. Sonst können die verschiedenen Aufgabenfelder von Diversity gegeneinander ausgespielt werden. Wichtig ist, an den bereits bestehenden Strukturen anzusetzen, denn sonst gibt es nicht nur Ängste um „Besitzstände“, sondern man verzichtet auch auf gewachsenes Know-how und somit auf wichtige Ressourcen.

Hilke Wiezoreck (Bremen)

Bei uns eignet sich die Aus- und Fortbildung als Ansatzpunkt für eine Implementierung von Diversity, dafür war auch überall die Bereitschaft da. In der Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen werden ja die zukünftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgebildet. Diversity ist heute fester Bestandteil des Lehrplans, der Aufstiegs-/ Führungskräftefortbildung, das heißt das Thema ist flächendeckend in der Aus- und Fortbildung verankert.

Die Multiplikatorinnen/interkulturellen Trainerinnen werden am Aus- und Fortbildungszentrum ausgebildet. Nach der Fortbildung werden sie weiterhin begleitet, sie erhalten Unterstützung in ihrer Trainerinnenfunktion. Es werden Fachfortbildungen für die Trainer und Trainerinnen angeboten, die sich mit allen Diversity-Dimensionen beschäftigen.

Bei uns läuft Diversity Management von unten nach oben und von oben nach unten.

Petra Lotzkat (Hamburg)

In Hamburg sehe ich das Phänomen mit der „organisierten Unverantwortlichkeit“ nicht. Wir haben zwei treibende Kräfte: ein politisches Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung, das inhaltlich vor allem über die Aus- und Fortbildung umgesetzt wird. Außerdem setzen wir dort an, wo die Kundinnen und Kunden betroffen sind. Zum Beispiel haben wir die Kampagne „She moves“, um junge muslimische Frauen zu sportlicher Aktivität anzuregen. Und es gibt die Aktionswoche „Älter werden in Hamburg“, an deren Vorbereitung sich diverse Migranten- und Migrantinnenorganisationen beteiligen. Weiterhin ermöglichen wir in der Justiz, dass jeder Mensch Kontakt zu seiner Religionsgemeinschaften halten kann. Es gibt außerdem eine kultursensible Gesundheitsberatung – all diese Projekte sind nicht top-down entstanden, sondern von unten gewachsen, auf Initiative der Verwaltungsmitarbeitenden, die in Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern sind.

Ursula Matschke (Stuttgart)

Wenn das Thema Diversity in der Ausbildung angesiedelt ist, muss es ein Controlling geben: Wird das Wissen später angewendet? Und wo?

Bei uns wurden zum Thema Gender alle Führungskräfte geschult – die Erfolgskontrolle danach ist immens wichtig, denn sie tun nur etwas, wenn sie eine win-win-Situation erkennen.

Entscheidend ist es, die Probleme zu kennen: Wo gibt es eventuell Überlastung oder demotiviertes Personal, welches Personal haben wir überhaupt? Die Wirklichkeit muss mit dem Gelernten kombiniert werden. Da stellt sich zum Beispiel heraus, dass junge Migrantinnen in minderqualifizierten Situationen eine ganz andere Familienplanung haben, als die deutschen Frauen – sie wollen zuerst die Kinder bekommen und dann den Berufseinstieg absolvieren.

Die Referate müssen zusammenarbeiten, die Verwaltungseinheiten sich untereinander abstimmen, auch mal Verantwortung jenseits ihres eigenen Horizonts übernehmen. Das kann zum Beispiel an einem runden Tisch der einzelnen Referate geschehen. Wir haben die IHKn, HWKn, Stadtverwaltung und auch das Land dazu geholt. Dennoch gelingt es erst, wenn die Menschen in den verantwortlichen Positionen Veränderung wollen.

Hilke Wiezoreck (Bremen)

Durch Fortbildung kann man bei den Beschäftigten die innere Haltung verändern, die Diversity Kompetenz erhöhen. Damit es nach der Ausbildung bzw. Fortbildung weiter geht, muss es Handlungsdruck geben, von oben und unten. Inzwischen erkennen viele Fachabteilungen die Notwendigkeit, mehr als Fortbildungen anbieten zu müssen, zum Beispiel der Justizbereich, die Polizei. Dann geht es um einen gesamten Prozess der interkulturellen Öffnung, der von uns begleitet wird. Wir haben dann Beratungsfunktion. Wir sehen uns diesbezüglich als Dienstleister, bräuchten allerdings mehr verbindliche Standards und Zugänge zu den Dienststellen, um die beratende Funktion auszubauen.

Michaela Pichlbauer (München)

Unser Personalreferat veröffentlicht mittlerweile in der allgemeinen Informationsbroschüre zur Dienstlichen Beurteilung eine Arbeitshilfe zur geschlechtergerechten Beurteilung. Derzeit werden vor dem Hintergrund dieser Vorlage Reflexionshilfen auch zur Interkulturellen Kompetenz erarbeitet und auch zu anderen Diskriminierungsdimensionen wie beispielsweise der sexuellen Identität soll dies demnächst erarbeitet werden. Dies ist ein Beispiel dafür, dass unsere Diskriminierungsthemen in die Organisationslogik der Verwaltung übersetzt werden müssen, das ist die eine vielfältige Herausforderung. Wir versuchen dabei z. B. für die Übersetzung des Themas Interkulturelle Kommunikation etwas von der Umsetzung des Themas Geschlechtergerechtigkeit in der Verwaltung zu lernen und an Bestehendes anzuknüpfen.

Dominik Sandner (Wien)

In das Thema Diversity wird oft viel projiziert. Ein Beispiel dazu: Aktuell führen wir ein gemeinsames Projekt mit dem Meldebereich, wo sich die Bewohner und Bewohnerinnen, also auch Migranten und Migrantinnen bei einem Wohnsitzwechsel an- und abmelden müssen, durch. Der Anlass war ein bestimmtes, vermeintlich diversitätsbezogenes Problem, das wir prozessorientiert mit den Betroffenen analysiert haben. Hier hat sich gezeigt: das eigentliche Problem hatte gar nicht so viel mit Diversity zu tun, sondern es war vielmehr eine Frage der Strukturen, Prozesse und Ressourcen. Es wurde allerdings anfangs von den Mitarbeitenden so wahrgenom-



men, als wäre alleine die vorhandene Vielfalt unter den Kunden und Kundinnen dafür verantwortlich. Das zeigt, dass es nicht reicht, allein am Thema Diversity entlang zu arbeiten. Es sollte aber als Querschnittsthema überall drinnen sein, mit betrachtet und mit gedacht werden.

Publikum

Wie steht es um die Konkurrenz der Gleichstellungspolitiken, wo bleibt die Genderpolitik bei Ihnen, wenn Sie DiM umsetzen? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zum Beispiel in Hamburg, wo es ja die bundesweit erste Frauen- und Gleichstellungsstelle gab?

Petra Lotzkat (Hamburg)

Das Senatsamt für Gleichstellung wurde in 2002 nach 20 Jahren aufgelöst, also heute vor neun Jahren. Es sollte auch nicht neu institutionalisiert werden, weil Gleichstellung als integraler Bestandteil des Personalmanagement gilt. So ist jedenfalls die Philosophie, ob das immer Realität ist, ist zu bezweifeln. Denn im Detail zeigen sich bis heute tiefe Fallen, u.a. bei den Auswahlverfahren gibt es durchaus noch Marktzutrittsbarrieren. Zum Beispiel beinhalten die Aufnahmetests viele Fragen zum räumlichen und figürlichen Denken – obwohl wir wissen, dass diese Verfahren eigentlich Männer bevorteilen.

Und weil wir das wissen, schauen wir eben auch die Auswahlverfahren an. Wir integrieren das Thema ohne formale Zusammenarbeit mit einer zentralen Gleichstellungsbeauftragten. Wir bemühen uns um den integralen Blickwinkel auf die Prozesse.

Dominik Sandner (Wien)

In unserer Verwaltung gibt es mehrere Akteure und Akteurinnen rund um das Thema. Zwischen den Stellen gibt es Netzwerktreffen und es werden teilweise auch gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt, um das Thema intersektional zu beleuchten. Eine Zusammenarbeit und einen Austausch gibt es ebenso im Förderbereich: Sowohl unsere Abteilung für Integration & Diversität als auch die Frauenabteilung fördern beispielsweise Frauen mit Migrationshintergrund.

Publikum

Ein Beispiel aus der Meldestelle in Berlin-Kreuzberg: Auch dort ging es im Rahmen einer Projektarbeit wider Erwarten nicht um interkulturelle Konflikte, sondern darum, die langen Wartezeiten zu kürzen. Die Lösung war schließlich Terminvergabe.

Moderatorin

Wer kontrolliert, wenn bestimmte Stellen abgeschafft werden, die Umsetzung?

Petra Lotzkat (Hamburg)

Zum Controlling rund um das Thema Personalentwicklung und -management haben wir einen sogenannten „personalpolitischen Strategiekreislauf“. Einmal jährlich befassen wir unser Staatsrätegremium mit personalpolitischen Themen und transportieren ausgewählte Berichtsthemen über den jährlichen Personalbericht auch an Senat und Bürgerschaft. Bestimmte Themen sind festgelegt, zum Beispiel ist der Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern alle drei Jahre Thema des Personalberichts, Personalbedarfsplanung und Demografie sind dagegen jährlich Thema, Interkulturalität alle zwei Jahre. Wir erheben eine Vielzahl von Kennzahlen und werten auch qualitative Berichtselemente aus. Nach innen lancieren die Personalentwickler und Personalent-

wicklerinnen die Diversity-Themen. Und in den Fachpolitiken gibt es zu verschiedenen Themen ein Berichtswesen, in denen zum Teil auch das Thema Interkulturalität erfasst wird, zum Beispiel enthält ein Bericht zum Thema „Existenzgründungen in Hamburg“ auch Aussagen, inwieweit Frauen und Migranten und Migrantinnen Existenzgründungen betreiben. Allerdings gibt es keinen Gesamtüberblick, was in den Fachbereichen zu den verschiedenen Diversity-Dimensionen wirklich passiert.

Ursula Matschke (Stuttgart)

Das spannende ist die Kombination von gesellschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten. Hinter den Geschäftsprozessen stehen Menschen mit individuellen Startchancen und Lebensumständen. Wir haben die Balanced Scorecard als Steuerinstrument. Als besonders relevant hat sich der Genderaspekt gezeigt.

Moderatorin

Wo sehen Sie Ihre Verwaltung in fünf Jahren?

Petra Lotzkat (Hamburg)

Ich wünsche mir, dass in fünf Jahren alle Ausbildungsbereiche ihren Zielwert erreicht haben – auch die Polizei und die Feuerwehr. Ziel ist aber, dass sich der Anteil der Bevölkerung im Personal spiegelt – und dieser deutlich höher als 20 Prozent. Qualitativ geht es darum, dass die eingestellten jungen Menschen auch eine Verwaltungskarriere machen, damit sie die Verwaltung auch verändern können. Es geht ja nicht nur um deren Sozialisierung, sondern sie sollen ihre Diversität auch einbringen.

Michaela Pichlbauer (München)

In fünf Jahren sprechen wir hoffentlich über erreichte Zielwerte in allen Diversity Dimensionen, zum Beispiel 47 Prozent Frauen in Führungspositionen in der Münchner Stadtverwaltung können uns hier Vorbild sein. Um dorthin zu kommen, brauchen wir viele kreative, engagierte und auch koordinierte Veränderungsprozesse. Deshalb sehen wir in München Diversity als gemeinsames Fundament, auf dem Unterschiedliches entstehen bzw. wachsen können soll und nicht als Dach, unter dem sich alles sammeln muss.

Hilke Wiezoreck (Bremen)

Ich blicke als Sprecherin eines Arbeitskreises bereits heute auf positive Entwicklungen zurück: Wir haben alle an einen Tisch gekriegt und eine Vision von Diversity entwickelt, die allen entspricht.

Ursula Matschke (Stuttgart)

Wir wollen mithilfe der Balanced Score Card die erfolgreichste Kommune Deutschlands sein! Dabei geht es gerade auch um jene Zielgruppen und Menschen, die nicht „medienmäßig verwertbar“ sind – wie zum Beispiel ältere suchtgefährdete Migrantinnen.



Dominik Sander (Wien)

In fünf Jahren sollte die Vielfalt der Verwaltung in die Fachbereiche hinein übersetzt und mit Leben gefüllt sein.

Abschlusspodium

Wie können Schlüsselpersonen Diversity-Prozesse in der Verwaltung anstoßen und unterstützen?

Podiumsbesetzung:

Margarete Koppers, Polizeivizepräsidentin von Berlin

Franz Allert, Präsident des Landesamtes für Gesundheit und Soziales Berlin

Udo Rienaß, Abteilungsleiter Zentraler Service, Senatsverwaltung für Inneres und Sport

Conny Kempe-Schälicke, Koordinatorin der Initiative „Berlin tritt ein für Selbstbestimmung und Akzeptanz sexueller Vielfalt“ der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Forschung; Diversity-Beauftragte am OSZ Lise Meitner

Moderation:

Nina Amin Abayazid

Moderatorin

Welche Prozesse laufen schon? Wie?

Margarete Koppers

Ich sehe mich selbst als Ergebnis von Diversity in der Polizei: Frau, Juristin, Lebenspartnerschaft.

Da Berlin einen hohen Zuwanderungsanteil hat, ist unsere Aufgabe, in alle Bereiche hineinzuwirken, Ziele zu formulieren und präventive Aufgaben festzulegen. Dafür brauchen wir interkulturelle Kompetenz, Migranten und Migrantinnen sowie Frauen im Personal. Sie können positiven Einfluss nehmen und sie kennen diverse Lebenslagen aus eigener Erfahrung. Deshalb haben wir Programme aufgelegt, die den Frauenanteil und den Anteil an Migranten und Migrantinnen erhöhen. Wir machen Werbung an Schulen. Wir haben verschiedene Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen innerhalb der Behörde eingerichtet – zum Beispiel für gleichgeschlechtliche Lebenslagen oder auch unsere Konfliktkommission. Weiteres Ziel ist es, Frauen durch verstärkte Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an die Behörde zu binden.

Udo Rienaß

Mein eigener Arbeitsbereich, die Innenverwaltung, ist recht homogen, muss ich zugeben. Dabei ist die Situation in der Berliner Verwaltung insgesamt jedoch außerordentlich vielfältig, die Dienststellen sind heterogen, es gibt heterogene Organisationskulturen und heterogene Zusammensetzungen. Was wir als Innenverwaltung machen können: das Thema anschieben, geeignete Rahmenbedingungen schaffen, Aus- und Fortbildung umstrukturieren. Stichwort ist hier die Verwaltungsakademie, wo das Thema im Rahmen eines von uns finanzierten Projektes platziert wurde. Die inhaltliche Ausgestaltung des Themas Diversity liegt aber nach dieser Philosophie in den einzelnen Fachbereichen.



Für uns ist es aber auch eine wichtige Frage, wie wir Menschen in die Verwaltung bekommen können, die nicht den geraden Weg gegangen sind? Wie können wir deren Ressourcen einbeziehen? Nachholbedarf haben wir dabei auch bei Einstellungsprozessen im gehobenen und höheren Dienst, wie die Zahlen zeigen. Dafür muss eine langfristige Personalplanung eingeführt werden, der Prozess beginnt nicht erst mit der Vakanz einer Stelle. Da wir kein zentrales Personalamt haben, sind die einzelnen Ämter ausschlaggebend für die Umsetzung; dennoch muss die Koordination verstärkt werden. Das Glas ist noch nicht voll, in Bezug auf Diversity!

Moderatorin

Wie gelingt es, Diversity stärker zu verankern, allein schon thematisch?

Udo Rienaß

Führungskräfte sind der entscheidende Schlüssel für die Kulturentwicklung, um selbstverständliche Dinge auch selbstverständlich zu machen.

Franz Allert

Was kann ich in meiner Schlüsselposition tun? Führungskräfte müssen sich selbst klar werden darüber, welche Chancen Diversity bietet. Im Landesamt Gesundheit und Soziales habe ich den Prozess gestartet, indem ich selbst den Begriff reflektiert und nach den Chancen gefragt habe. Diese Frage stellt sich vor dem Hintergrund immer knapper werdender Ressourcen – welches Potenzial für Diversity hat die Verwaltung? Welche Möglichkeiten bietet die Diversität langfristig?

Dafür sind kontinuierliche Schulungen notwendig. Kulturelle Öffnung heißt auch, Angebote für diejenigen zu machen, die eine Dienstleistung der Verwaltung in Anspruch nehmen. Zugleich sollen aber auch die kulturelle und sprachliche Kompetenz der Mitarbeitenden erhöht werden. Der Prozess muss koordiniert werden. Dafür wurde im Landesamt eine Stelle für Diversity eingerichtet, mit einer Person, die zu diesem Zweck ausgebildet ist, Multiplikatorinnenfunktion übernehmen und Impulse geben kann.

Diversity betrifft aber mehr Themenfelder als nur Gender und kulturelle oder ethnische Herkunft, zum Beispiel auch behinderte Menschen. In meinem Amt ist die Quote bei 18 Prozent, das ist vorbildlich. Diesbezüglich geht es darum, wie die betreffenden Personen eingesetzt werden, so dass sowohl Organisation als auch die Person profitieren. Bezüglich der Dimension Alter geht es um die Frage des Wissensmanagements und die Frage, wie der Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden gestaltet werden kann.

Positive Beispiele sind zum Beispiel die Sprachmittler und Sprachmittlerinnen bei uns, die quasi als Dolmetscher und Dolmetscherinnen eingesetzt werden. Das begann auf Honorarbasis, später wurden einige als Sachbearbeiter und Sprachbearbeiterinnen eingestellt – für die Flüchtlinge war enorm wichtig zu spüren, dass sie nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell und in emotional verstanden werden.

Ein weiteres Beispiel: Eine hörgeschädigte Mitarbeiterin hat die Gebärdensprache erlernt – daraus wurden später die Einrichtung eines Gebärdentelefon (via Skype) und -beratung für Hörgeschädigte entwickelt. Es gibt also unterschiedliche Ansatzpunkte zum Thema Diversity, die alle von Bedeutung sind.

Conny Kempe-Schälicke

Auf diesem Podium bin ich eher der Paradiesvogel, da ich eine Einzelperspektive vertrete. Das Anliegen der Initiative für sexuelle Vielfalt ist es, Akzeptanz und Selbstbestimmung zu befördern. Angelegt ist die Initiative als Top-down-Prozess. Begonnen hat es mit dem Beschluss der Abgeordneten 2009 und dem Senatsbeschluss von 2010. Beteiligt sind fünf Senatsverwaltungen.

Ich bin bei der Senatsverwaltung für Bildung zuständig für Schulen und Kindergärten. Eine Maßnahme infolge des Senatsbeschlusses war, an Schulen Ansprechpersonen für sexuelle Vielfalt und Diversity zu benennen. Auf Eigeninitiative bin ich daraufhin zu meiner Schuldirektion gegangen und habe auf deren Umsetzung bestanden und mich auch gleich beworben.

Vielerorts gibt es noch keine Ansprechpersonen und auch meine Funktion muss erst noch mit Leben gefüllt werden. Die Bezeichnung der Ansprechpersonen halte ich für zweitrangig. Wichtig ist dagegen, die Zuständigkeit genau zu benennen. Ein Multiplikator und Multiplikatorinnen–Austausch für Februar 2012 ist in Form eines Fachgespräches geplant.

Es wird darum gehen, die Bedarfe an den Schulen zu identifizieren: Welche Fortbildungen sind erforderlich? Wie kann das Thema an Schulen transparenter und sichtbarer werden, zum Beispiel durch bestimmte Plakate (Männer küssen Männer)? Das ist wichtig für Schüler und Schülerinnen und die Kollegien.

Der Begriff der sexuellen Vielfalt ist dabei recht schwierig, weil er viele Assoziationen weckt. Im Feld muss das jeweils angepasst werden. Da es in den meisten Schulen noch nichts derartiges gibt, nicht mal Gender Mainstreaming, ist es vor allem wichtig überhaupt Ansprechpersonen einzuführen.

Moderatorin

Wie sind denn bei der Polizei die Ansprechpersonen benannt?

Margarete Koppers

In der Außendarstellung ist es klar, denn es gibt Kooperationen mit den jeweiligen Verbänden. Intern ist fraglich, ob alle wissen, wer die Ansprechpersonen sind und welche Zuständigkeit sie haben. In der Ausbildung werden zwar alle Bereiche vorgestellt, die Präventionsaufgaben etc. – aber wie viel in den Köpfen hängen bleibt, merkt man dann an Konfliktsituationen: Die Kommunikation scheint schwierig. Deshalb ist für die nächsten Jahre das Thema Interne Kommunikation zentral. Die Schwierigkeiten hängen auch mit der Hierarchie zusammen.

Moderatorin

Wie können Menschen mit nicht geradlinig verlaufenen Biografien in die Verwaltung integriert werden?

Udo Rienaß

Es gibt zwei Ebenen. Erstens muss ein Bewusstsein für diese Notwendigkeit geschaffen werden. Dazu gehört dann, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit auch jene Führungskräfte von Anfang an einbezogen sind, die sich nicht als Experten und Expertinnen für diese Fragen an der Diskussion beteiligen. Sonst entstehen Ängste. Zweitens geht es auf der Handlungsebene darum, Beispiele zu entwickeln und zu verbreiten.



Dass diese Strategie erfolgreich sein kann, zeigt sich im Bereich der Nachwuchsgewinnung. Dort ist bei den Auszubildenden inzwischen der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund hoch – und das war politisch so entschieden. Schwieriger als die Personalgewinnung ist die dauerhafte Bindung. Allerdings finden wir für bestimmte Bereiche nach wie vor keine Bewerber und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund. Zum einen geht es manchmal rechtlich nicht, aber im Gespräch mit Migranten und Migrantinnen erfahren wir immer wieder, dass in der Herkunftscommunity die Überzeugung besteht, in der Verwaltung gäbe es sowieso keine Aufstiegschancen für Personen mit Migrationshintergrund. Diesbezüglich fehlen uns Ideen für die die Kommunikation in die Communities.

Ein Beispiel: Eine Muslima erkundigte sich vor dem Vorstellungsgespräch, ob sie das Kopftuch ablegen muss und ob sie mit Kopftuch überhaupt eine Chance habe. Erst nach langer Diskussion konnten wir sie davon überzeugen, dass sie bei uns dadurch keine Nachteile hat.

Darüber hinaus sind in bestimmten Fällen auch Zielwerte wichtig: Zum Beispiel hatte ich in meiner früheren Behörde, dem heutigen Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten vereinbart, dass 50 Prozent der Führungskräfte Frauen sein sollten. Bei der Vereinbarung wurden wir für diese vermeintlich unrealistische Forderung belächelt, später war sie umgesetzt, heute haben wir eine weibliche Leitung.

Wir setzen außerdem darauf, Gruppen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen im Alltag zusammen zu bringen. Zum Beispiel organisieren wir Betriebsausflüge zu Moscheen oder jüdischen Einrichtungen. Es ist wichtig, greifbare Dinge zu schaffen. Dann wächst die Selbstverständlichkeit im Umgang miteinander. Die Metaebene und die praktische Ebene müssen immer kombiniert werden, Details müssen sichtbar sein – zur Ermutigung für jene, die sich nicht trauen, aufeinander zuzugehen.

Margarete Koppers

Bei uns wurde das Einstellungsverfahren komplett umgestellt. Wir mussten Ressourcen sparen und das Verfahren von Grund auf modernisieren, aber auch die Masse an Bewerbungen bewältigen. Es wurde der Numerus Clausus abgeschafft, ein Schwerpunkt liegt nun bei den sozialen Kompetenzen, der berufsbezogenen Eignung. Aber interkulturelle und Sprachkompetenz sind ebenfalls in die Eingangsprüfung aufgenommen worden. Im weiteren Verlauf der Ausbildung werden diese Kompetenzen zusätzlich gefördert. Die Netzwerkarbeit ist wichtig, damit sich diese Neuerungen auch in den Communities herumsprechen.

Für die Lebenszeitbeamtenenschaft ist die deutsche Staatsangehörigkeit noch immer Voraussetzung.

Publikum

Im Vergleich der beiden Podien heute fällt der unterschiedliche Frauen- und Männeranteil auf. Das erste Podium war fast ausschließlich von Frauen besetzt. Das zweite Podium mit Führungskräften ist männlich dominiert. Das zeigt, dass Themen in der Nische stecken, dabei ist Diversity kein Frauenthema. Die Vielfalt sollte auch unter jenen vertreten sein, die verantwortlich für die Umsetzung sind!

Franz Allert

Wir brauchen nachvollziehbare Verpflichtungen, unter Berücksichtigung der bereichsspezifischen Umsetzung, keine Patentrezepte. Diversity muss im Arbeitsalltag gelebt werden. Ausbildung ist ein wichtiger Aspekt;

daneben ist für die Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensentwürfe ein Einstellungskorridor für Quereinsteigende erforderlich. In fünf Jahren sollten auf allen Ebenen gezielt bestimmte Leute eingestellt werden können – nicht allein zur Fachkräftesicherung oder weil es gesetzlich vorgegeben ist, sondern weil es für die Aufgabenerledigung wichtig ist. Diversity und Personalentwicklung gehören unauflösbar zusammen. Deshalb plädieren wir für Personalgespräche mit Fokus auf Personalentwicklung.

Udo Rienaß

Folgende Frage ist wichtig: Wie öffnen wir Beamtenlaufbahnen für Quereinsteigende? Wir brauchen größere Flexibilität, denn auch die Verwaltung ist am Kampf um gute Talente beteiligt: Die traditionellen Vorstellungen von Personalmanagement und Rahmenbedingungen müssen aufgebrochen werden, sonst kommt die Verwaltung nicht weiter. Im Fachkräftewettbewerb muss es die Möglichkeit geben, Quereinsteigende zu beschäftigen. Erstrebenswert ist auch eine stärkere Kooperation von Wirtschaft und Verwaltung.

Conny Kempe-Schälicke

In der Schule gibt es zahlreiche Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen. Die Schwierigkeit liegt hier eher bei der fehlenden Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen. Das Personal ist da, darf aber nicht arbeiten.

Ein Nachtrag zum Thema Abwehr: Bei Top-down-Prozessen zur Förderung von Einzeldimensionen kommt häufig Abwehr auf, wenn „plötzlich“ Gelder für etwas vorhanden sind. Pädagoginnen und Pädagogen sollten ja eigentlich aufgeschlossen sein, aber Schulleitungen fordern dann gern, dass die Verwaltung das erst einmal vormacht. Sie fühlen sich überlastet. Zum Beispiel sind eigentlich Personalgespräche vorgeschrieben, finden aber aufgrund der zeitlichen Überlastung oft nicht statt.

Mein Plädoyer ist deshalb: Leitungen motivieren, Diversity als Leitungsaufgabe begreifen und bei Widerständen deren Hintergrund beleuchten.

Publikum

Eine Frage zur Förderung von Merkmalen – abhängig von deren Sichtbarkeit: Es ist bislang nicht möglich, Biografie-Förderung zu betreiben, weil die ja nicht offensichtlich erkennbar sind. Wie kann die Verwaltung dennoch rechtliche Ungerechtigkeiten und Diskriminierung beheben?

Franz Allert


Sexuelle Identität, nach der Sie auch gefragt haben, halte ich für eine höchst persönliche Angelegenheit und würde das deshalb dienstlich nicht abfragen. Bleibt allerdings die Frage, wie mit den Diskriminierungen umzugehen ist. So hat sich ein Auszubildender über die sexuelle Identität eines Ausbilders lustig gemacht. Dieser Fall wurde durch persönliche Ansprache geklärt.

Moderatorin

Wie offen ist der Umgang mit Homo- und oder Transsexuellen?

Franz Allert

In meiner Behörde scheint das kein Problem zu sein. Allerdings zeigt sich zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Welt-Aids-Tag, an dem wir jedes Jahr einen Infostand der Berliner Aidshilfe haben, immer wieder, dass



AIDS mit einer bestimmten sexuellen Identität verbunden wird – dieses Thema muss dann offen zur Sprache kommen. Aber generell zur Frage mit dem Erkennen von besonderen Merkmalen: Religionen werden ja auch nicht abgefragt, sondern nur dann berücksichtigt, wenn es um individuelle Einschränkungen geht. Wie also mit persönlichen Aspekten in der Behörde umgehen? Ich finde eine individualisierte Betrachtung wichtig. Die Themen müssen außerdem enttabuisiert werden. Aber ich möchte meine Mitarbeitenden nicht nach ihrer Konfession oder sexuellen Orientierung fragen.

Abgesehen davon muss die Institution aber zulassen, dass die Andersheit gezeigt werden kann. Und zwar ohne dass Repressionen oder Nachteile zu befürchten sind.

Conny Kempe-Schälicke

Widerspruch! Das Programm wurde aufgelegt, weil es um ein nicht sichtbares Merkmal geht, das stigmatisierend wirkt. Menschen, die ihre Identität nicht offen legen können, ohne stigmatisiert zu werden, sehen das als problematische Situation. Deshalb brauchen wir institutionelle Bedingungen und eine Infrastruktur, die offen sind und ein Bewusstsein über die Schwierigkeiten fördern.

Publikum

Wir wissen, dass gesellschaftliche Tabus vorhanden sind, auch an einigen Podiumsbeiträgen ist das ablesbar. Was bedeutet es aber, wenn die soziale Identität bestimmter Gruppen im gesellschaftlichen Kontext nicht akzeptiert wird? Diversity-Prozesse werden zum Beispiel von Rechten sehr genau beobachtet, es gibt Hassmails mit Inhalten wie „Oslo ist überall“. Wenn die Programme ein Feigenblatt bleiben und nicht mit aller Kraft von oben umgesetzt werden, bleibt alles beim Alten.

Publikum

Wie unterstützt die Organisation Menschen, die den Weg der Transition gehen wollen? Es gibt dazu verschiedene Beispiele – zum Beispiel ein Lehrer aus Hamburg wollte in Berlin als Lehrerin beginnen – in diesem konkreten Fall war es kein Problem, aber es gibt keine Prozesse. In der Wirtschaft gibt es inzwischen vielfach Begleitung für Transitionsprozesse.

Conny Kempe-Schälicke

In der Verwaltung gibt es dafür keine definierten Prozesse. Es gab zum Beispiel die Anfrage einer Lehrerin, die eine Schülerin hatte, welche sich als Junge fühlte. Diese Lehrerin ist allenthalben auf Hilflosigkeit gestoßen. Am Schluss wird dann der Biolehrer gefragt, wenn niemand zuständig ist.

Moderatorin

Wo soll Ihre Organisation in 5 Jahren stehen?

Franz Allert

Meine Verwaltung soll sich weiter modernisieren: Jeder soll sich mit den aktuellen Fragen – also auch mit Diversity – beschäftigen, top-down. Darüber hinaus sollen neue Fragestellungen entwickelt werden und das Bewusstsein für Diversity in den Köpfen verankert sein.

Margarete Koppers

Hoffentlich erfolgt kein Rollback. In fünf Jahren sollten die geschaffenen Instrumente mit Leben erfüllt sein und Wirkung entfaltet haben.

Udo Rienaß

In fünf Jahren bedarf es hoffentlich nicht mehr Konferenzen, die über Konzepte sprechen. Vielmehr sollte es dann Konferenzen geben, auf denen konkrete Beispiele vorgestellt werden, die im Wettbewerb zueinander stehen.

Conny Kempe-Schälicke

In fünf Jahren ist das Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ weiterentwickelt, die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft hat Diversity-Management (DiM) implementiert und es gibt einen übergreifenden Ansatz, um die Einzeldimensionen andocken zu können. Die „organisierte Unverantwortung“ (Zitat aus dem vorangegangenen Podiumsgespräch) ist beendet, es gibt mehr Berührungspunkte zwischen den Bereichen und Themen und mehr Zusammenarbeit. DiM ist auch Bottom-up unterfüttert.



Schlusswort

Marlene Kölling, stellvertretende Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Zwei Tage eines intensiven fachlichen und persönlichen Austausches liegen hinter uns und es ist zum Abschluss der Tagung jetzt meine Aufgabe, Ihnen allen im Namen der Veranstalterin, der Berliner Landesantidiskriminierungsstelle noch einmal herzlichen Dank für Ihre engagierte Teilnahme und Ihre Beiträge zu sagen.

Vielleicht geht es Ihnen wie mir? Ich war beeindruckt von „der Vielfalt in der Vielfalt“. Von der Vielfalt der Ansätze, der Vielfalt der Menschen, die dahinter stehen und vor allem auch der Vielfalt der Themen und „Lebensbereiche“, die über Diversity-Strategien besser angesprochen und erreicht werden können.

Was, denke ich, bei den allermeisten Beiträgen deutlich zu hören war und als Botschaft dieser Berliner Diversity-Konferenz festzuhalten bleibt, ist, dass jede moderne Verwaltung sich an der Frage beweisen muss, nicht ob, sondern wie und in welcher Breite sie es schafft, Diskriminierungsfreiheit zu gewährleisten und Vielfalt voranzubringen und beides zur Leitschnur ihres Handelns nach Innen und Außen zu machen.

Diese Prozesse zu unterstützen ist für uns als Landesantidiskriminierungsstelle sozusagen Kernaufgabe, an der wir - gemeinsam mit Ihnen und Sie unterstützend – weiterarbeiten müssen und werden. Gestatten Sie mir hier

nur einen kurzen Ausflug in den aktuellen politischen Kontext. Es bedeutet den notwendigen Rückenwind, wenn gestern als ein Ziel des neuen Berliner Senats vereinbart worden ist: (Zitat) „Diskriminierungsschutz und Diversity-Ansätze zu stärken und als Querschnittsaufgaben verankern“

Das Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ hat heute seine zeitliche Ziellinie erreicht. Seine Inhalte und Ergebnisse aber weisen über den Tag hinaus. Es war ja auch gerade deswegen erfolgreich, weil es Türen geöffnet, Wege bereitet, Netzwerke aufgebaut und Werkzeuge an die Hand gegeben hat. Es ist an uns, zuzugreifen und diese Anstöße zu nutzen.

Stellvertretend für diejenigen, die in den letzten zwei Jahren so hervorragende Arbeit in und für das Projekt und wohlgernekt „für die Sache“ geleistet haben, möchte ich jetzt noch einmal dem Projektteam danken, namentlich meiner Kollegin Dr. Sonja Dudek, Kerstin Gudermuth (Eine Welt der Vielfalt e.V.) und Rufus Sona von der Stiftung SPI. Das Projekt hätte sich keinen besseren Motor wünschen können.

Unser ganz ausdrücklicher Dank auch unserer Fachreferentin Frau Professorin Gertraude Krell für ihre wissenschaftliche Perspektive und Einordnung, unseren Gästen des Städtepodiums aus Wien, Stuttgart, Bremen, München und Hamburg für die spannenden und kräftigen Impulse, die sie gesetzt haben und dem Berliner Verwaltungspodium, das sich mit der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, dem Landesamt für Gesundheit und Soziales, der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung und der Polizei so offen, zupackend, aufmerksam und problemorientiert zeigt.

Wir danken den Inputgebenden in den Workshops sowie den Moderierenden, die die fachlichen Fäden gelegt und zusammengehalten haben, der Werkstatt der Kulturen, die uns und dem Thema Raum gab, ariadne an der Spree für die – wie immer – professionelle Organisation. Last but not least gilt unser Dank Frau Amin Abayazid für ihre umsichtige und zu jedem Zeitpunkt uns alle mitnehmende Moderation der Veranstaltung. Ganz herzlichen Dank dafür.

Jetzt bleibt mir nur noch zu hoffen, dass Sie alle viele Ideen, vielleicht auch manche Nachdenklichkeit, aber vor allem auch Ermutigung mitgenommen haben, sodass wir an unserem eigentlich gemeinsamen Projekt „Berlin – der Stadt der Vielfalt“ weiterbauen können.

Vielen Dank und kommen Sie gut nach Hause!



Impressum

Herausgeberin:

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Landesstelle für Gleichbehandlung –
gegen Diskriminierung (LADS)

Oranienstraße 106 | 10969 Berlin

Tel.: (030) 9028-1866

E-Mail: antidiskriminierungsstelle@senias.berlin.de

Internet: www.berlin.de/lads

V.i.S.d.P.:

Dr. Peter Ziegler

Pressestelle der Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

Redaktion und Gestaltung:

Dr. Sonja Dudek (LADS)

Kerstin Gudermuth (Eine Welt der Vielfalt e.V.)

Rufus Sona (Stiftung SPI)



Stiftung SPI 

Gestaltung:

ariadne an der spree GmbH

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Landes Berlin. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Werbung für politische Parteien verwendet werden. Sie kann kostenfrei über die Broschürenstelle der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen bestellt werden (broschuerenstelle@senaif.berlin.de).

Druck:

MOTIV OFFSET DRUCKEREI

Prinzessinnenstraße 26 | 10969 Berlin

