



Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes

Offensive  
diskriminierungsfreie  
Gesellschaft



# Diversity Mainstreaming für Verwaltungen

Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger  
Diskriminierung in öffentlichen Institutionen

– Ein Leitfaden für Verwaltungsbeschäftigte –



---

In dieser Handreichung wird eine gendersensible Sprache verwendet. Es werden entweder geschlechtsneutrale Bezeichnungen benutzt (z. B. Mitarbeitende) oder auf die Schreibweise durch Unterstrich zurückgegriffen (z. B. Bürger\_innen). Diese Schreibweise (auch „Gender Gap“ genannt) stammt aus der Queer-Theorie und betont die soziale Konstruktion von Geschlecht: Der Unterstrich als Lücke macht darauf aufmerksam, dass es jenseits von Frauen und Männern auch Personen gibt, die sich keinem der beiden Geschlechter eindeutig zuordnen können oder wollen (z. B. Intersexuelle oder Trans\*Personen). Heute ist diese Schreibweise sowohl in einschlägigen wissenschaftlichen Kontexten als auch bspw. in genderpolitisch aktiven Organisationen verbreitet.





---

## **Inhaltsverzeichnis**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Übersicht.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Einleitung: Warum sind Diversity und Antidiskriminierung zentrale Themen für Verwaltungen? .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>Schritt 1: Diversity und Antidiskriminierung als Strategie bekannt machen .....</b>                    | <b>12</b> |
| <b>Schritt 2: Eine Diversity-Stelle einrichten .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>Schritt 3: Den Ist-Zustand und den Bedarf nach Diversity ermitteln.....</b>                            | <b>17</b> |
| <b>Schritt 4: Ziele vereinbaren und definieren .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Schritt 5: Erfolgskontrolle und Qualitätsmanagement implementieren ...</b>                             | <b>23</b> |
| <b>Schritt 6: Vorüberlegungen zur Festlegung von Maßnahmen .....</b>                                      | <b>28</b> |
| <b>Schritt 7: Diversity und Antidiskriminierung in der Personalrekrutierung verankern .....</b>           | <b>29</b> |
| <b>Schritt 8: Diversity und Antidiskriminierung in der Personalauswahl verankern .....</b>                | <b>34</b> |
| <b>Schritt 9: Diversity und Antidiskriminierung in der Ausbildung verankern .....</b>                     | <b>40</b> |
| <b>Schritt 10: Diversity und Antidiskriminierung in der Personalarbeit verankern .....</b>                | <b>42</b> |
| <b>Schritt 11: Diversity und Antidiskriminierung in sonstigen Personalangelegenheiten verankern .....</b> | <b>44</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Schritt 12: Diversity- und Antidiskriminierungstrainings verankern .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>Schritt 13: Beschwerdestellen einrichten .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>Schritt 14: Diversity und Antidiskriminierung leicht gemacht:<br/>Maßnahmen für eine neue Verwaltungskultur .....</b> | <b>50</b> |
| <b>Schritt 15: Ressourcen für Antidiskriminierungs- und<br/>Diversity-Strategien gewinnen .....</b>                      | <b>59</b> |
| <b>Literaturliste.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Glossar .....</b>   | <b>66</b> |

## Übersicht

### An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Die Zielgruppe dieses Leitfadens sind Verwaltungsbeschäftigte, die sich bereits mit Diversity auseinandergesetzt haben und über Grundlagenwissen zum Thema verfügen. Besonders angesprochen sind Führungskräfte, Personalverantwortliche, Referent\_innen und Fachkräfte des öffentlichen Dienstes auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, die Diversity- und Antidiskriminierungsstrategien in ihrer Verwaltung anstoßen und umsetzen möchten.

### Was können Sie von dieser Broschüre erwarten?

Dieser Leitfaden führt Schritt für Schritt durch die wichtigsten Aspekte der praktischen Umsetzung von Diversity- und Antidiskriminierungsstrategien in der Verwaltung. Zu Beginn finden sich Schritte auf der strategischen Planungs- und Leitungsebene: zum Beispiel die Ausarbeitung einer Diversity-Strategie für die Verwaltung, die Analyse des Ist-Zustandes und die Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen (Schritte 1–6). Danach werden konkrete Wege zur strukturellen Verankerung von Diversity und Antidiskriminierung in allen Personalangelegenheiten gelistet, angefangen bei der Auswahl hin zur Einarbeitung bis zur Ausbildung, zu Schulungen und zu der Einrichtung von Beschwerdestellen (Schritte 7–13). Zuletzt bieten wir noch zahlreiche Tipps und Anregungen für den Aufbau einer diversitygerechten und diskriminierungsfreien Verwaltungskultur sowie zu Möglichkeiten der Ressourcengewinnung (Schritte 14–15).

Der Leitfaden greift auch Good-Practice-Beispiele aus unterschiedlichen Verwaltungen auf, um diverse kreative Möglichkeiten zur Umsetzung von Diversity-Maßnahmen aufzuzeigen. Die hier vorgestellten Schritte können parallel oder getrennt voneinander umgesetzt werden. Die vorgeschlagene Abfolge baut jedoch logisch aufeinander auf und kann somit als erste Handlungsanleitung für die Planung und Umsetzung eines Diversity-Prozesses dienen.<sup>1</sup> Eine Definition aller blau gedruckten Begriffe finden Sie im Glossar am Ende der Broschüre.

### Zum Hintergrund

Im Jahr 2011 hat die ADS gemeinsam mit vier Landes- und Kommunalverwaltungen das Projekt „Chancen gleich(heit) prüfen – Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“ durchgeführt. Ziel des Projektes war es,

<sup>1</sup> Vgl. auch Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Expertise erstellt von Alexander von Dippel, Kerstin Gudermuth, Isabel Haber und Czarina Wilpert im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.



bestehende Erfahrungen mit Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit zu bündeln und mögliche Ansatzpunkte für einen übergreifenden Diversity-Prozess zu diskutieren. In dieses Projekt wurden ungefähr 200 Verwaltungsbeschäftigte über Interviews, Fokusgruppengespräche und Workshops direkt miteinbezogen. Die im Rahmen des Projektes 2012 entstandenen Veröffentlichungen, darunter besonders die Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen“, finden nach wie vor großes Interesse.

Neueinsteiger\_innen in dieses Thema wird empfohlen, diese Handreichung vor der Lektüre des vorliegenden Leitfadens zu lesen.

Dort finden sich einführende Informationen

- zum Diversity-Konzept,
- zum Nutzen von Diversity,
- zur Aufgabe von Verwaltungen,
- zu möglichen Herausforderungen und Widerständen bei der Umsetzung von Diversity-Prozessen,
- zum Umgang mit diesen Herausforderungen,
- zur Erfolgsmessung und
- zur Rolle eines geeigneten Qualitätsmanagements.



Weiterhin gibt es in Form von Autor\_innenbeiträgen Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten, zu guten Praxisbeispielen aus Ländern und Kommunen und zum Berliner „Diversometer“.

Aufgrund des großen Interesses seitens der Verwaltungsbeschäftigten führte die ADS im Herbst 2012 eine Umfrage unter den Projektbeteiligten und Leser\_innen der Handreichung durch, um weitere Bedarfe im Hinblick auf die Umsetzung von Diversity- und Antidiskriminierungsstrategien in Verwaltungen zu ermitteln. Basierend auf den Ergebnissen der Umfrage bot die ADS im Frühjahr 2013 einen Workshop für Verwaltungsbeschäftigte an: zu Themen wie diversityorientierten Einstellungsfahren, zum Wandel der Organisationskultur, zu Zielvereinbarungen und zur Erfolgskontrolle.

Der vorliegende Leitfaden basiert auf Ideen, die von den Teilnehmenden des Workshops aus Bund, Ländern und Kommunen entwickelt wurden, auf Anregungen der eingeladenen Expert\_innen Dr. Bettina Schmidt, Dr. Ali Fathi, Toan Nguyen und Andreas Merx, sowie auf weiterführenden Literatur- und Praxisrecherchen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

## Einleitung: Warum sind Diversity und Antidiskriminierung zentrale Themen für Verwaltungen?

Diversity ist mittlerweile ein zentrales Thema für unterschiedlichste Bereiche geworden: seien es Verwaltungen, Nichtregierungsorganisationen, Bildungseinrichtungen, große und mittelständische Unternehmen, Medien oder Kulturbetriebe. Das Verständnis und die Zielsetzungen von Diversity unterscheiden sich dabei oft deutlich.

- Diversity und Antidiskriminierung: Nicht zu trennen

Aus Sicht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes gehen Diversity und Diskriminierung Hand in Hand. Denn Diversity gründet sich auf den Menschenrechten, zu denen sich der Staat durch die Ratifizierung von Menschenrechtsabkommen der Vereinten Nationen und des Europarats bekennt.

- Diversity als Menschenrechtsansatz

Diversity als Menschenrechtsansatz erkennt die vielfältigen und komplexen Lebenslagen und Erfahrungen aller in Deutschland lebenden Menschen an und zielt auf gleiche Teilhabechancen und Rechte ab. Verkürzt könnte man sagen: **„Jeder Mensch ist in sich vielfältig“** und **„Alle Menschen sind gleichwertig und haben Anspruch auf gleiche Rechte und Teilhabe“**.

- Diversity und Antidiskriminierung in der Verwaltung

Verwaltungen sind nicht nur durch eine Reihe von rechtlichen Vereinbarungen zum Diskriminierungsschutz verpflichtet. Durch die Umsetzung von Diversity- und Antidiskriminierungsstrategien ergeben sich viele positive Effekte für die Arbeit von Verwaltungen.

Aussagen wie **„Wir antworten auf den demografischen Wandel“**, **„Wir erhöhen unsere Attraktivität als Arbeitgeberin“**, **„Wir stellen uns gesellschaftlichen Ungleichverhältnissen“**, **„Wir werden kreativer, kompetenter und innovativer“** und **„Wir steigern die Motivation der Beschäftigten“** sind im Zusammenhang mit der Umsetzung von Diversity- und Antidiskriminierungsstrategien in der Verwaltung immer häufiger zu hören.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Weitere einführende Informationen zum Thema Diversity in Verwaltungen finden sich in: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte.

- Schritt für Schritt zur Umsetzung von Diversity und Antidiskriminierung in der Verwaltung

Obwohl Diversity und Antidiskriminierung in der Verwaltung gemeinhin als wichtig angesehen werden, gibt es oft nur vereinzelte Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit und keine übergreifende Strategie. Es fehlt ein Überblick über die zentralen Aspekte und die unterschiedlichen Ebenen, die bei der Planung und Umsetzung von Diversity- und Antidiskriminierungsmaßnahmen mitbeachtet werden müssen.

In diesem Leitfaden werden daher die wichtigsten Schritte zusammengestellt, um die Umsetzung von Diversity und Antidiskriminierung speziell im Verwaltungskontext zu erleichtern.



## Schritt 1: Diversity und Antidiskriminierung als Strategie bekannt machen

### Bekenntnis der Leitungsebene

Veränderungsprozesse lassen sich ohne ein klares Bekenntnis der Führungsebene selten durchsetzen. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Leitungsebene klar und unmissverständlich für Diversity und gegen Diskriminierung positioniert.<sup>3</sup>

### Leitbild

Dazu sollten Diversity und Antidiskriminierung als Leitbild der Verwaltung nach innen und außen kommuniziert werden.

#### Beispiel für ein kommunales Leitbild

In Frankfurt am Main wurde 2010 das Frankfurter Integrations- und Diversitätskonzept beschlossen. Mittlerweile informiert die Stadt unter dem Leitbild „Vielfalt bewegt Frankfurt“ auf einer eigenen Internetseite über ihre Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung dieses Konzepts und hat auch ein eigenes Diversitäts- und Integrationsmonitoring eingerichtet. [www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de](http://www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de)

### Dienstvereinbarung

Die Verbindlichkeit dieses Leitbilds sollte in einer Dienstvereinbarung festgelegt werden. Dienstvereinbarungen befassen sich z. B. mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mit Chancengleichheit und der Anwendung positiver Maßnahmen für strukturell benachteiligte Gruppen, mit Mobbing und (sexueller) Belästigung am Arbeitsplatz und weiteren relevanten Themen im Feld von Diversity und Antidiskriminierung.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 8 der Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen“. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012.



**Dienstvereinbarungen können arbeitsrechtlich relevante Mittel beim aktiven Verstoß gegen diese Vereinbarungen festhalten. Diese ergeben sich auch aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, das Arbeitgeber\_innen zum Einschreiten verpflichtet, wenn es zu Diskriminierungen kommt.** Die Ausarbeitung einer Dienstvereinbarung kann eine langwierige und recht komplizierte Angelegenheit sein und kann dementsprechend auch nach der Evaluation des Ist-Zustandes und mit der Festlegung der übergeordneten Ziele in Angriff genommen werden.

### **Negative Effekte minimieren**

Bekanntnisse der Leitungsebene, Leitbilder und Dienstvereinbarungen sind wichtige Vorsätze hin zu mehr Diversity und Diskriminierungsschutz. Es sollte aber auch darauf geachtet werden, dass sie sich im alltäglichen Verwaltungshandeln widerspiegeln. Zum Problem können solche Vereinbarungen werden, wenn Betroffene damit als „anders“ oder „schutzbedürftig“ gebrandmarkt werden. Dies kann als Ausgrenzung empfunden werden. Eine falsche Wortwahl kann auch dazu führen, dass Menschen sich gegen ihren Willen kategorisiert und „in Schubladen gesteckt“ fühlen.



**Um solche unerwünschten Effekte zu verringern, gilt es, bei Formulierungen die Perspektive der Betroffenen zu integrieren und damit einen partizipativen Ansatz zu verfolgen.**

### Externe Diversity-Berater\_innen

Um Diversity-Prozesse professionell anzustoßen, können auch externe Diversity-Berater\_innen hinzugezogen werden. Die Verwaltung sollte sich hier im Vorfeld überlegen, welche Kompetenzen für ihre spezifischen Belange zentral sind. Möchte man Berater\_innen aus dem NGO- oder Selbsthilfebereich beauftragen, um eine stärkere Ausrichtung auf – und Anbindung an – die Zivilgesellschaft zu erlangen? Oder sollte der/die Berater\_in Erfahrungen in der Verwaltungsarbeit und damit Wissen um die Verwaltungsstrukturen mitbringen? Ist es wünschenswert, sich Berater\_innen mit Schwerpunktthemen wie Rassismus, Gender, Inklusion oder LGBTI und damit auch spezifisches Fachwissen ins Haus zu holen? Oder sucht man gezielt nach Berater\_innen, die alle Kategorien von Diversity gleichwertig mitdenken?

## Schritt 2: Eine Diversity-Stelle einrichten

### Aufgaben einer Diversity-Stelle

Koordiniert und initiiert werden Diversity-Maßnahmen, die nach innen und/oder nach außen wirken, idealerweise durch eine zentrale Diversity-Stelle.<sup>4</sup> Eine solche Stelle dient als Informationsquelle zu allen Fragen rund um das Thema Chancengleichheit und fungiert gleichzeitig als **Schnittstelle zur Leitungsebene** und **anderen (Unter-)Abteilungen** wie der Personalabteilung, dem Presse- und Informationsstab sowie allen interessierten Referaten. Sie **koordiniert** die Arbeit der einzelnen Fachbereiche und Beauftragten und sucht nach **Synergieeffekten**.



Außerdem kann die Stelle **Briefings** für die Leitungs- und Führungsebenen zum Thema Diversity und Antidiskriminierung durchführen und **Schulungen** zu relevanten Themen anbieten. Indem sie sich mit anderen Diversity-Stellen und -Beauftragten **vernetzt**, bildet sie sich kontinuierlich selbst fort und lernt aus Good-Practice-Beispielen Dritter. Zudem verfasst sie **Beiträge für Fachzeitschriften** und hält **Vorträge zu Diversity** auf externen Veranstaltungen. Nicht zuletzt ist sie auch für die **Verwaltung des Budgets**, das für die Implementierung von Diversity bereitgestellt wurde, verantwortlich.

<sup>4</sup> Zu den Positionen in der Diskussion um die Einrichtung von Diversity-Stellen vgl. auch Kapitel 12 der Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen“. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012.

Diversity-Stellen sind somit hauptsächlich mit der Implementierung und Kommunikation von positiven Maßnahmen sowie Vernetzung beauftragt und sollten *nicht* mit Anlauf- oder Beschwerdestellen (§ 13 AGG) ver- schränkt werden. Diese sollten unabhängig sein. Mehr dazu in Schritt 13.

### Vernetzung

In der Praxis kann die Einrichtung einer Diversity-Stelle oft auch am Ende eines Diversity-Prozesses in der Verwaltung stehen. Einzelne Maßnahmen und Ziele werden dann von zuständigen Verwaltungsangestellten initi- iert und koordiniert. Unabdingbar für den Erfolg und die Akzeptanz von Diversity-Strategien ist die Vernetzung mit anderen zentralen Akteur\_in- nen innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Diskussions- und Verständi- gungsprozesse sollten sowohl **überzeugte Führungskräfte als auch Beauf- tragte bzw. Zuständige der Fachabteilungen für die im AGG genannten Diversity-Dimensionen** miteinbeziehen, wie z. B. die Gleichstellungsbeauf- tragten und die Vertretungen für die Belange von Verwaltungsbeschäftig- ten mit Behinderungen. Diese bringen Erfahrungs- und Fachwissen ein und werden so Verbündete bei der Arbeit für Diversity.

#### Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“

Die Landesantidiskriminierungsstelle Berlin hat im Rahmen ihres Projektes „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“ das Netzwerk „Vielfalt und Chancengleichheit“ gegründet. In diesem Netzwerk geht es darum, die Schnittstellen zwischen Diversity- und anderen Chan- cengleichheitsstrategien zu klären und das Handeln der verschiedenen Verwaltungsbereiche, die sich mit Gleichstellungsfragen beschäftigen, zu vernetzen und so miteinander abzustimmen, dass sie sich künftig effektiv ergänzen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Mehr Informationen unter: <http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/stadt-der-vielfalt/>.



## Schritt 3: Den Ist-Zustand und den Bedarf nach Diversity ermitteln

Die Analyse des Ist-Zustandes ermittelt, wo die Verwaltung im Moment steht und inwiefern individuelle Denkweisen, Verwaltungsstrukturen und die Organisationskultur verändert werden müssen bzw. in welchen Bereichen Veränderung vonseiten der Führungskräfte und Mitarbeiter\_innen notwendig oder gewünscht ist. Auf dieser Grundlage können im Anschluss konkrete und individuell auf die Bedingungen der Organisation zugeschnittene Ziele für die Zukunft formuliert werden.

Zur Ermittlung des Ist-Zustandes stehen vielfältige Instrumente zur Verfügung: Sie reichen von der Befragung von Beschäftigten und Kund\_innen über Online-Tools hin zu verschiedensten Möglichkeiten externer Beratung.

Empfehlenswert für eine erste Selbstanalyse sind auch sogenannte Diversity-Checks, wie z. B. der *Wiener Diversity-Check*, das *Berliner Diversometer* oder der *Online-Diversity-Check* der TU Dortmund.

**Diversity-Checks eignen sich dafür, alle Bereiche einer Organisation auf eventuell bestehende Barrieren und Diskriminierungspotenziale zu untersuchen sowie Ansatzpunkte für positive Veränderungen in diesen Bereichen zu ermitteln.** Die Ist-Analyse nimmt die Bereiche Kund\_innen & Dienstleistungen, Beschäftigte & Kompetenzen sowie Organisation & Strategien<sup>6</sup> in den Blick und untersucht verschiedene Facetten dieser drei Bereiche, wie z. B.:

### I. Kund\_innen & Dienstleistungen

- Wissen um soziokulturelle Zusammensetzung der Kund\_innen
- Inanspruchnahme, Entwicklung und Adaption der Dienstleistungen
- Zielgruppenorientierte Information und Kommunikation

### II. Beschäftigte & Kompetenzen

- Wissen um soziokulturelle Zusammensetzung der Beschäftigten
- Personalrekrutierung
- Personalentwicklung

### III. Organisation & Strategie

- Organisationskultur, Führung und Diversitätsverständnis
- Qualitätssicherung, Controlling und Evaluation

<sup>6</sup> Die folgenden Darstellungen orientieren sich am Wiener Diversity-Check. Siehe Stadt Wien (2012b). Diversity-Check.

## Schritt 3: Den Ist-Zustand und den Bedarf nach Diversity ermitteln

Zu jedem dieser Bereiche gibt es Fragen, mit denen der Ist-Zustand ermittelt werden kann. Im Folgenden werden einige beispielhafte Fragen aus dem Wiener Diversity-Check aufgeführt:

### I. Kund\_innen & Dienstleistungen

#### Soziokulturelle Zusammensetzung Kund\_innen

- Wer sind unsere Zielgruppen und wen erreichen wir tatsächlich?
- Mit welchen Erwartungen treten unsere Kund\_innen an uns heran und welches Bild haben sie von uns?

#### Dienstleistungen & Produkte

- Welche Produkte und Dienstleistungen werden von uns angeboten? In welchem Ausmaß werden sie von wem genutzt?
- Passen wir unsere Räumlichkeiten, Öffnungszeiten und Ablaufprozesse den Bedarfslagen unserer soziokulturell heterogenen Kund\_innengruppe an?

#### Zielgruppenorientierte Kommunikation

- Passen wir unsere Kommunikation hinsichtlich benutzter Sprachen, Bilder, Inhalte und Kommunikationskanäle an diverse Kund\_innengruppen an?
- Berücksichtigen wir im Beschwerdemanagement diversitätsspezifische Aspekte?

### II. Beschäftigte und Kompetenzen

#### Soziokulturelle Zusammensetzung

- Wie vielfältig ist die Zusammensetzung unserer Beschäftigten in verschiedenen Funktionsbereichen und hierarchischen Ebenen?
- Gibt es eine systematische Erfassung, Analyse und wertschätzende Sichtbarmachung der soziokulturellen Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten?

#### Personalrekrutierung

- Berücksichtigen wir diversitätsrelevantes Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen bei der Aufnahme und beim Einsatz unserer Beschäftigten?
- Nehmen wir sowohl in der Einarbeitungs- und Einschulungsphase als auch bei Prozessen der Teamfindung und -entwicklung auf Diversitätsaspekte Rücksicht?

#### Personalentwicklung

- Evaluieren wir unsere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen nach diversitätsrelevanten Aspekten?
- Welche Maßnahmen setzen wir zur Sicherstellung der Chancengleichheit beim Aufstieg in höherwertige Funktionen und in Leitungsfunktionen?
- Wer verlässt unsere Abteilung und warum?

### III. Organisation & Strategie

#### Organisationskultur, Führung und Diversitätsverständnis

- In welchem Ausmaß unterstützen die Führungskräfte den Diversitätsansatz und wie wird dies an die Beschäftigten kommuniziert?
- Wie ist unser Diversitätsverständnis in der Organisation verankert (Leitbild, Kontrakt, Strategie etc.) und wie wird es umgesetzt (Bereiche, Prozesse)?

#### Organisationskultur, Führung und Diversitätsverständnis

- Haben wir „Räume“ zum diversitätsrelevanten Austausch und zur Reflexion (beispielsweise Supervision, Nachbesprechungen, Netzwerktreffen)?
- Sind wir im diversitätsspezifischen Dialog und Austausch mit anderen Akteur\_innen aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und weiteren Bereichen?

#### Qualitätssicherung & Controlling

- Werden bei Datenerhebungen diversitätsrelevante Aspekte berücksichtigt?
- Haben wir Budgetmittel für unser Diversitätsmanagement zur Verfügung?



## Schritt 4: Ziele vereinbaren und definieren



Zielvereinbarungen übernehmen verschiedene Funktionen: Sie geben Orientierung über zukünftige Prioritäten, sie koordinieren die Aufgabenverteilung und motivieren Mitarbeiter\_innen, sie informieren Beschäftigte und Bürger\_innen, sie werben für die eigene Verwaltung und ihr Leitbild und sie schaffen Verbindlichkeit, indem sie nach innen und außen kommuniziert werden.

Bei der Definition von Zielen kann unterschieden werden zwischen:

- I. übergeordneten Gesamtzielen,
- II. Teilzielen
- III. und konkreten Projektzielen.

### I. Übergeordnete Gesamtziele

Der Leitungsebene geht es oft nicht darum, bei der Umsetzung komplexer Prozesse und dem Erreichen von vereinbarten Zielen die tägliche operative Arbeit bis ins Detail vorzudefinieren. „Leiten mit Zielen“ sieht vor, dass Führungskräfte mit den Beschäftigten das gewünschte Ergebnis besprechen, aber offenlassen, wie es am besten erreicht wird. Diese betriebswirtschaftliche Management-Methode des „Management by Objectives“ (MbO) betrachtet Ziele als ein Instrument der „Steuerung auf Abstand“.<sup>7</sup> Damit ist die Führungsebene verantwortlich für die Definition **übergeordneter, strategischer Gesamtziele**.

### II. Teilziele

Im Zusammenspiel zwischen Leitungs- und operativer Ebene sollten dann **Teilziele** formuliert werden, um die übergeordneten Gesamtziele zu konkretisieren. Dabei hat die operative Ebene auch schon die Umsetzbarkeit dieser Ziele im Blick.

<sup>7</sup> Vgl. Drucker, Peter Ferdinand (1998): Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ Verlag.

### III. Projektziele

Danach formuliert die operative Ebene konkrete **Projektziele**.

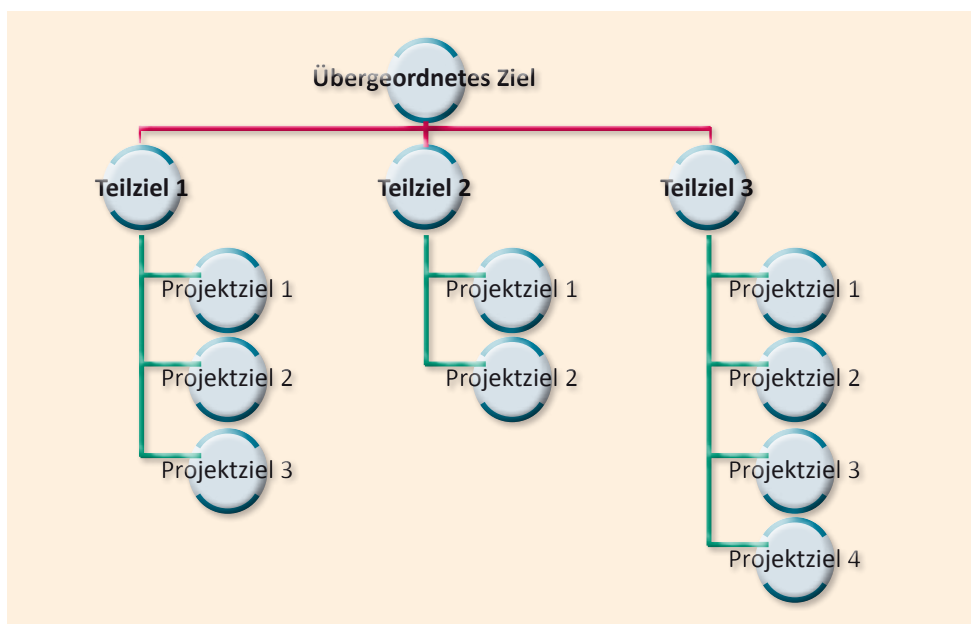
#### Beispiele für Gesamt-, Teil- und Projektziele

Ein übergeordnetes **Gesamtziel** könnte z. B. die **diversitygerechte Umgestaltung öffentlicher Verwaltungen** sein.

**Teilziele** wären dann z. B. die **Förderung der Inter- und Transkulturalität der Beschäftigten, Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsplatz** oder die Schaffung eines gleichberechtigten **Zugangs zu Dienstleistungen und Ressourcen**.

Konkrete **Projektziele** zur **Förderung der Inter- und Transkulturalität der Beschäftigten** wären z. B.:

- einen gewissen Prozentsatz an **Ausbildungsplätzen an Menschen mit Migrationshintergrund/nichtdeutscher Staatsangehörigkeit** zu vergeben,
- **inter- und transkulturelle Kompetenzen** als gewichtiges Kriterium bei **Neueinstellungen** zu berücksichtigen,
- **inter- und transkulturelle Kompetenzen und Mehrsprachigkeit der Mitarbeitenden und Auszubildenden** zu fördern,
- eigene **Beschäftigte mit Migrationsgeschichte/nichtdeutscher Staatsangehörigkeit** durch **Empowerment-Trainings** zu stärken.



Konkrete **Projektziele** zur **Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsplatz** wären z. B.:

- konkrete **Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung** umzusetzen (z. B. Einrichtung einer Konfliktberatungsstelle, Schulungen der Beschäftigten etc.),
- **flexible Arbeitszeiten** und **Aufstiegschancen** in **allen Beschäftigungsverhältnissen** zu ermöglichen,
- **Maßnahmen gegen Trans- und Homophobie** (z. B. Sensibilisierung und Qualifizierung von Ansprechpersonen, Transgender Equality Monitoring<sup>8</sup>, Verwendung eines Sprachgebrauches, der die Vielfalt von Geschlechtern abbildet etc.),
- Überprüfung und **Umsetzung der Entgeltgleichheit**.

Konkrete **Projektziele** zur **barrierefreien Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots** wären z. B.:

- die Überprüfung und **Umgestaltung der baulichen Gegebenheiten**,
- die Bereitstellung von **Informationsmaterialien in einfacher und leichter Sprache** (auch in weiteren Sprachen),
- **partizipatorische Befragung der Kund\_innen** nach speziellen Bedürfnissen und deren Umsetzung,
- eine **barrierefreie Internetpräsenz**,
- Weiterbildungen des Personals in **Gebärdensprache**,
- **Toiletten**, die auch für Menschen im Rollstuhl oder „kleinwüchsige“ Menschen geeignet sind.

---

<sup>8</sup> Siehe Scottish Transgender Alliance (2009): Transgender Equality Monitoring. Abrufbar unter: [www.scottishtrans.org](http://www.scottishtrans.org).

## Schritt 5: Erfolgskontrolle und Qualitätsmanagement implementieren

Eine nachhaltige und glaubwürdige Umsetzung von Diversity bleibt nicht bei der Formulierung von Zielen stehen. Sie schaut vor allen Dingen, ob und welche Ziele erreicht wurden, warum einige nicht erreicht wurden, ob sie verändert und neu gesteckt werden müssen oder ob die Maßnahmen zur Zielerreichung vielleicht nicht oder nur zum Teil adäquat waren.

Das Messen von Zielen ist daher stets mit zwei Grundfragen der Qualitätssicherung verbunden:

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| „Machen wir das Richtige?“      | Die erste Frage schaut nach der Effektivität, d. h. danach, ob die richtigen Ziele verfolgt und passende Angebote und Maßnahmen umgesetzt werden. |
| „Machen wir die Dinge richtig?“ | Die zweite Frage schaut auf die Effizienz, d. h. danach, ob das Verhältnis von Nutzen und Aufwand gerechtfertigt ist.                             |

Um die Erreichung von festgelegten Zielen zu überprüfen, können selbst entwickelte Erfolgsindikatoren abgefragt, einzelne Ist-Zustands-Analysen wiederholt oder auf allgemeine Checklisten zurückgegriffen werden.<sup>9</sup> Für das Qualitätsmanagement und die Erfolgskontrolle stehen außerdem noch andere Instrumente zur Verfügung:

### I. Common Assessment Framework (CAF)

### II. Selbstverpflichtungen

### III. Qualitätssiegel

### IV. Audits

#### I. Common Assessment Framework (CAF)

Das CAF ist ein Qualitätsmodell für öffentliche Einrichtungen in den EU-Mitgliedstaaten. Das CAF-Modell differenziert zwischen insgesamt neun Ergebnis- und „Befähiger“-Kriterien. Damit werden neben reinen Ergebnissen auch prozessorientierte Aspekte mit berücksichtigt.

**Befähiger-Kriterien** sind: *Führungsqualität, Personalmanagement, Strategie und Planung, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse.*

<sup>9</sup> Für eine Checkliste zu Diversity-Maßnahmen vgl. auch Kapitel 10 der Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen“. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012.

**Ergebnis-Kriterien** sind: *mitarbeiter\_innenbezogene Ergebnisse, kund\_innen-bürger\_innenbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse, Leistungsergebnisse der Organisation.*

Derzeit bezieht sich das CAF-Modell nicht ausdrücklich auf Chancengleichheit und Diversity. Diese Aspekte könnten jedoch in das bestehende Modell integriert werden.<sup>10</sup>

### II. Selbstverpflichtungen

In Selbstverpflichtungen verpflichten sich Akteur\_innen z. B. in Form von Diversity- und Gleichbehandlungsrichtlinien oder Zielförderquoten zur Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity. Selbstverpflichtungen sind ein erster Schritt in die richtige Richtung. Sie sollten jedoch nicht als reine Lippenbekenntnisse stehen bleiben, sondern von konkreten Maßnahmen begleitet werden. Bekannte Selbstverpflichtungen im Bereich Diversity sind zum Beispiel die Koalition gegen Diskriminierung im Rahmen der „Offensive für eine diskriminierungsfreie Gesellschaft“ der ADS oder die „Charta der Vielfalt“. Außerdem gibt es eine Vielzahl weiterer Selbstverpflichtungen gegen Diskriminierung, **Rassismus**, **Antisemitismus**, **Homophobie** und dergleichen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene, in NGOs, Vereinen, Unternehmen und Sportverbänden.

### III. Qualitätssiegel

Qualitätssiegel, Prüfsiegel und Gütesiegel sind grafische oder schriftliche Markierungen, die eine Aussage über die Qualität einer Organisation oder einer Dienstleistung machen. Qualitätssiegel sind an die Einhaltung bestimmter Mindeststandards und Richtlinien gebunden.

<sup>10</sup> Für einen konkreten Vorschlag dazu vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012a): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen. Expertise erstellt von Anke Zwink und Meliza Salazar im Auftrag der Landesstelle für Chancengleichheit, Brandenburg.



### Total E-Quality

Ein Beispiel für ein Qualitätssiegel ist das „Total E-Quality“-Prädikat. Total E-Quality steht für Total Quality Management (TQM), ergänzt um die Gender-Komponente (Equality). Das Qualitätssiegel wird an Organisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Verbänden mit mindestens 15 Beschäftigten vergeben, die erfolgreich Chancengleichheitsmaßnahmen in ihrer Personal- und Organisationspolitik umsetzen.<sup>11</sup>

## IV. Audits

Audits als Instrumente des Qualitätsmanagements sind Untersuchungsverfahren, mit denen institutionelle Prozesse überprüft werden können. Sie zeigen Entwicklungstrends auf und geben Aufschluss über die Wirksamkeit von initiierten Maßnahmen. Die Aussagekraft von Auditierungsverfahren steigt mit ihrer Wiederholungsrate. Im Folgenden zwei Beispiele:

### Audit „berufundfamilie“

Das Audit „berufundfamilie“ bezieht sich auf die Dimension Gender und zwar im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Rahmen des Audits werden passgenaue Lösungen für einzelne Verwaltungen, Institutionen, Organisationen und Unternehmen entwickelt.

Dabei werden aus 150 zur Verfügung stehenden Maßnahmen diejenigen ausgesucht, die geeignet sind, um die individuellen Bedarfe der Beschäftigten und die spezifischen Möglichkeiten der jeweiligen Verwaltung zu berücksichtigen. Nach der Ermittlung des Ist-Zustandes werden in einem Strategie- und einem Auditierungsworkshop Zielsetzung, Rahmen und spezifische Handlungsansätze ermittelt.



<sup>11</sup> Mehr Informationen unter: <http://www.total-e-quality.de/>

Handlungsfelder des Audits „berufundfamilie“ sind

- **Arbeitszeit** (lebensphasenorientierte Arbeitszeit, Kinderbonuszeit<sup>12</sup>, Sabbaticals ...),
- **Arbeitsorganisation** (Teamarbeit, Qualitätszirkel ...),
- **Arbeitsort** (alternierende Telearbeit, Jobticket ...),
- **Information und Kommunikation** (Familientag, Information in Freistellungszeiten ...),
- **Führung** (Beurteilungsgrundsätze, Führung in Teilzeit ...),
- **Personalentwicklung** (Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramm, Weiterbildung mit Kinderbetreuung ...),
- **Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen** (Darlehen, Anrechnung von Erziehungszeiten ...),
- **Service für Familien** (Ausbau der Regel- und Ferienbetreuung, Senior\_innen-Services ...).

Das Audit wird im 3-Jahres-Rhythmus durchgeführt und mit einem Zertifikat bestätigt.

Das Audit „berufundfamilie“ richtet sich aber an Unternehmen. Weitere Audits sind das Audit „familiengerechte hochschule“ und das Audit „familiengerechte kommune“.<sup>13</sup>

### Audit „Vielfalt gestalten“

Ein Diversity-Audit wurde bislang nur für den Hochschulbereich entwickelt. Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ unterstützt Hochschulen mit der Entwicklung einer spezifischen Diversitätsstrategie und dem schrittweisen Auf- und Ausbau eines Diversitätsmanagements. Es verbindet Elemente der Organisationsentwicklung mit kollegialer Beratung und externer Begleitung. Das Auditierungsverfahren wird über einen Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt und besteht

- aus einem **internen Auditierungsprozess**, in dem basierend auf einer Ist-Analyse hochschulspezifische Ziele und Maßnahmen entwickelt werden,
- und einem **Diversity-Forum**, das zum kollegialen Austausch mit anderen Hochschulen dient, die zur selben Zeit den Auditierungsprozess durchlaufen.

<sup>12</sup> Bei der Kinderbonuszeit werden jungen Eltern Arbeitsstunden gutgeschrieben, sodass sie bei gleichbleibendem Lohn weniger arbeiten müssen und mehr Zeit für ihre Familien haben.

<sup>13</sup> Weitere Informationen: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de).

Handlungsfelder sind

- **Strategie und Struktur** (Sensibilisierung, Leitbild, Ressourcenausstattung ...),
- **Studium und Lehre** (Anerkennungs- und Zulassungsverfahren, Lehr- und Lernformate, Studienevaluation ...),
- **Personalmanagement** (Berufungspolitik, Work-Life-Balance-Konzept ...),
- **Service und Beratung** (Career Services, Sozialberatung ...),
- **interne Kommunikation/Partizipation** (Gremienkommunikation, Organisationskommunikation ...),
- **externe Kommunikation** (Alumni-Arbeit, Studierendengewinnung ...),
- **IT und Liegenschaften** (barrierefreier Zugang, Lernumgebung ...).

Um das Label des Audits „Vielfalt gestalten“ beizubehalten, müssen sich die Hochschulen ähnlich wie beim Audit „berufundfamilie“ nach drei Jahren erneut auditieren und neu zertifizieren lassen.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Weitere Informationen: [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/vielfalt\\_gestalten/index.html](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/vielfalt_gestalten/index.html).

## Schritt 6: Vorüberlegungen zur Festlegung von Maßnahmen

Die Konzeption und Planung von Maßnahmen lässt sich durch folgende Fragen strukturieren:<sup>15</sup>

|                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| Was wollen wir erreichen?         | (Ergebnisse/Wirkungen) |
| Worauf können wir schon aufbauen? | (Bestehende Ansätze)   |
| Was müssen wir tun?               | (Maßnahmen)            |
| Wie müssen wir etwas tun?         | (Prozesse/Strukturen)  |
| Was müssen wir dafür einsetzen?   | (Ressourcen)           |

Besondere Erwähnung soll an dieser Stelle die vierte Frage finden, die sich auf die Art der Umsetzung bezieht. In welchem Ausmaß Maßnahmen erfolgreich sind und auch nachhaltig Wirkung zeigen, hängt insbesondere davon ab, welche **Entscheidungen in Bezug auf ihre Umsetzung** getroffen werden. Werden Dolmetscher\_innen eingestellt? Wird eine Stelle geschaffen, an die Rassismuskritik gerichtet werden können? Wird auf die Sprachkompetenz von Mitarbeiter\_innen zurückgegriffen oder werden diese geschult? Hier ist es wichtig, auf eine **zielgruppenspezifische Zugangsweise** zu achten und die eigenen verwaltungsinternen Hierarchien kritisch in den Blick zu nehmen.

Um den zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourceneinsatz für einzelne Maßnahmen einzuschätzen, bietet sich folgende visuelle Darstellung an:<sup>16</sup>

| Kosten/Risiko | Quick Win<br>< 2 Monate               | Kurzfristig<br>> 2 < 6 Monate   | Mittelfristig<br>> 6 < 12 Monate | Langfristig<br>> 12 Monate    |
|---------------|---------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|
| Hoch          |                                       |   | z. B. Work-Life-Balance fördern  | z. B. Diversity Mainstreaming |
| Mittel        |                                       | z. B. diversity-gerechte Stellenausschreibungen und Einstellungsverfahren |                                  |                               |
| Gering        | z. B. Mentor_innenprogramme einführen |   |                                  |                               |

<sup>15</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012a): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen. Expertise erstellt von Anke Zwink und Meliza Salazar im Auftrag der Landesstelle für Chancengleichheit, Brandenburg.

<sup>16</sup> Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration [o. Jahr]: Vielfalt nutzen. Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung – Vorschläge aus der Praxis, Berlin.

## Schritt 7: Diversity und Antidiskriminierung in der Personalrekrutierung verankern

### Diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen

Bereits beim Verfassen von Stellenausschreibungen können wichtige Weichen gestellt werden, um diversitygerechte Perspektiven und Ansätze von Antidiskriminierung, Wertschätzung und gesellschaftlicher Teilhabe zu berücksichtigen. Es ist wichtig, keine ausschließenden und diskriminierenden Formulierungen zu verwenden, damit sich alle Menschen gleichermaßen und gleichwertig angesprochen fühlen können. Auch können in der Anzeige ausdrücklich strukturell benachteiligte Gruppen zu einer Bewerbung aufgefordert werden – zum Beispiel indem die Stellenanzeige in öffentlichen Medien anderer Herkunftssprachen geschaltet oder der Satz „Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung“ in verschiedenen Sprachen angehängt wird. Ferner können explizit Diversity-Kompetenzen ausdrücklich benannt und gewünscht werden.

Folgende Aspekte sollten beim Verfassen von Stellenausschreibungen berücksichtigt werden:

- I. **stellenspezifische Kompetenzanforderungen formulieren,**
- II. **gendergerechte Schreibweise anwenden,**
- III. **auf (in-)direkt diskriminierende Formulierungen verzichten,**
- IV. **Selbstbezeichnung von Menschen übernehmen,**
- V. **das Stellenprofil in Hinblick auf Diversity-Kompetenz anpassen,**
- VI. **einen Antidiskriminierungszusatz einfügen.**

#### I. Stellenspezifische Kompetenzanforderungen formulieren

Die Stellenausschreibung sollte gezielt zentrale Kompetenzen für die jeweilige Stelle formulieren und nicht durch vielfältige Kompetenzanforderungen an die Bewerber\_innen überladen werden. Hilfreich ist es, sich vor der Veröffentlichung einer Stellenausschreibung noch einmal bewusst zu machen, **welche Kompetenzen und Fähigkeiten** für die ausgeschriebene Stelle **tatsächlich notwendig** sind. Außerdem sollte überlegt werden, ob die Anforderungen auch **indirekte Ausschlusskriterien** darstellen. So kann z. B. die Forderung nach einem „sehr guten Hochschulabschluss“ oder nach unterschiedlichen „Praktika“ jene benachteiligen, die aufgrund ihrer sozialen Herkunft neben dem Studium arbeiten mussten und damit schlechtere Noten hatten oder sich ein Praktikum finanziell nicht leisten konnten. Die Kompetenzanforderungen sollten auch Menschen mit weniger stringenten Lebensläufen und Quereinsteiger\_innen zu einer Bewerbung einladen.

### II. Gendergerechte Schreibweise anwenden

Eine Umsetzungsform ist die Verwendung **geschlechtsneutraler Bezeichnungen** oder die Verwendung des sogenannten *gender gap*: „\_innen“. Mehr dazu unter Schritt 14.

---

### III. Auf (in-)direkt diskriminierende Formulierungen verzichten

Zu vermeiden sind Formulierungen wie z. B. „muttersprachlich Deutsch“. Diese stellt eine indirekte bzw. mittelbare Diskriminierung dar, da sie Menschen, die nicht als Erstsprache Deutsch gelernt haben, ausschließt. Auch auf Angaben zum Alter ist zu verzichten, wie z. B. „junges Team sucht“ oder „mindestens 30 Jahre alt“. In beiden Fällen kann das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) rechtlich wirksam werden. Was zählt, ist die fachliche Kompetenz. Diese kann in den Vordergrund gerückt werden, indem „sehr gute Deutschkenntnisse“ oder „mindestens zweijährige Erfahrungen mit [dem jeweiligen Fach- bzw. Aufgaben- gebiet]“ verlangt werden.

---

### IV. Selbstbezeichnungen von Menschen übernehmen

Im Allgemeinen sind Selbstbezeichnungen der jeweiligen Gruppen gegenüber Fremdzuschreibungen zu bevorzugen. Falls dies nicht möglich ist, sollte ein möglichst sensibler und/oder politisch umsichtiger Sprachgebrauch angewendet werden: LSBTI<sup>17</sup>, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrationsgeschichte oder -hintergrund etc.

---

### V. Diversity-Kompetenz als Stellenanforderung integrieren

Das Stellenprofil kann in Hinblick auf Diversity-Kompetenzen angepasst werden. So ist es zum Beispiel möglich, Kenntnisse zum Thema Gleichbehandlung oder zu konkreten Frauenförderungsprogrammen oder Erfahrungen mit Diversity-Prozessen mit in das Stellenprofil zu integrieren. Grundsätzlich besteht hier eine breite Palette an Wissen, Fertigkeiten,

---

<sup>17</sup> LSBTI ist eine selbst gewählte Sammelbezeichnung für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans\* und intersexuelle Menschen. Der Sammelbegriff steht für diejenigen Menschen, die den gesellschaftlich geprägten Normen von Geschlecht, Geschlechtsidentität und sexueller Orientierung nicht entsprechen bzw. denen ein Geschlecht zugewiesen wurde. Siehe Deutsches Institut für Menschenrechte: Glossar: <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/de/service/glossar.html>.

Haltungen und Kompetenzen, die Diversity-Kompetenz umfassen können. Diese können – je nach Interessenlage – in Stellenausschreibungen explizit aufgenommen und ausgeschrieben werden. Ausführliche Informationen dazu in Schritt 8.



### VI. Antidiskriminierungszusatz einfügen

Die explizite Sichtbarmachung einer eigenen Antidiskriminierungs- und Diversityausrichtung kann auch über die Einführung eines sogenannten Antidiskriminierungszusatzes unterstrichen werden. In diesem Zusatz ist die ausdrückliche Einladung bestimmter strukturell benachteiligter Gruppen zum Bewerbungsgespräch enthalten. Optional kann diese ergänzt werden durch:

- die Benennung, dass geeignete Räume bereitstehen (z. B. barrierefreie Räume),
- die Erwähnung eigener Prozesse in Bezug auf Diversity (z. B. „Das [Name der jeweiligen Verwaltung] ist bestrebt, die Berufschancen von [Frauen, Migrant\_innen und Menschen mit Behinderung] zu erhöhen“).

### Beispiel einer diversitysensiblen Stellenausschreibung:

Beim Stadtamt Musterstadt ist in der Ausländerbehörde zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle einer/eines **Verwaltungsangestellten** mit der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (zzt. 39 Std.), Entgeltgruppe 9 TV-L zu besetzen.

#### Ihr Aufgabengebiet:

Sie arbeiten am Infopoint der Ausländerbehörde. Der Infopoint ist die erste Anlaufstelle für Menschen, die die Behörde ohne Termin aufsuchen. Ihre Aufgaben sind:

- die Erteilung allgemeiner Auskünfte,
- die Vergabe von Terminen, Entgegennahme und Aushändigung von Unterlagen,
- die Bearbeitung von Anträgen auf Verlängerung von Besuchsvisa.

#### Voraussetzungen und Anforderungen:

- Sie haben erfolgreich eine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte\_r, Kauffrau/Kaufmann für Bürokommunikation abgeschlossen oder verfügen über eine vergleichbare, nachgewiesene Qualifikation.
- Sie sprechen fließend Englisch und Deutsch, weitere Sprachen sind ein gewichtiger Vorteil.
- Sie besitzen Kompetenzen in folgenden Bereichen: Diversity und Antidiskriminierung, interkulturelle Kompetenz, konstruktiver Umgang mit Konflikten.

Die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung bei der Weiterentwicklung der Ausländerbehörde zu einer Servicestelle für Aufenthaltserteilung und Einbürgerung setzen wir voraus.

*Das Stadtamt Musterstadt* setzt sich aktiv für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Wir sind seit 2010 als familienfreundlicher Arbeitgeber zertifiziert und bieten u. a. flexible Arbeitszeiten und vielfältige Teilzeitmodelle, Telearbeit sowie eine Hotline für familienunterstützende Dienstleistungen an.

Wir begrüßen Bewerbungen von Menschen aller Nationalitäten, Religionen, unterschiedlicher sexueller Identitäten und Alter. Menschen mit Schwerbehinderung werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt. Die Bewerbung von Frauen und von Menschen aus sozial benachteiligten Familien ist ausdrücklich erwünscht. Bei Vorliegen entsprechender Bewerbungen kann die Stelle auch mit zwei Teilzeitkräften besetzt werden. Bei Vorliegen entsprechender Nachweise kann eine stufenweise Eingliederung möglich gemacht werden.

Für Auskünfte zur Ausschreibung steht Ihnen Andrea Muster zur Verfügung,  
Tel. 01110/303333.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung! We look forward to your application! Nous nous réjouissons de votre candidature! Esperamos sua candidatura! Esperamos su solicitud de trabajo!



### Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Eine weitere Möglichkeit, um Diversity und Antidiskriminierung im Einstellungsverfahren voranzutreiben, sind **anonymisierte Bewerbungsverfahren**. Hier wird zunächst auf Folgendes verzichtet:

ein Foto der sich bewerbenden Person, den Namen, die Adresse, das Geburtsdatum, die Angaben zu Alter oder dem Familienstand. Erst wenn die Bewerber\_innen zum Gespräch eingeladen werden, können Personalverantwortliche auf die vollständigen Daten und Referenzen zurückgreifen. Diese Methode kann die erste Hürde im Bewerbungsprozess, also den Zugang zu Arbeit, für bislang benachteiligte und unterrepräsentierte Gruppen erleichtern. Ihre Wirkungsmöglichkeit wurde in verschiedenen Ländern positiv erprobt und teils im öffentlichen Sektor etabliert. Auch in Deutschland setzen nach dem erfolgreichen Pilotversuch der Antidiskriminierungsstelle mehr und mehr Länder und Kommunen auf das Verfahren.<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Weitere Informationen: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html).

## Schritt 8: Diversity und Antidiskriminierung in der Personalauswahl verankern

Die formelle Änderung von Stellenausschreibungen alleine wird nicht ausreichen, um die Einstellungsverfahren langfristig diskriminierungsfrei und chancengleich zu gestalten. Es ist ebenso wichtig, die Diversity-Kompetenzen und das Wissen im Antidiskriminierungsbereich der Bewerber\_innen zu erfragen und auch entsprechend zu gewichten.

Dabei sollten Personalverantwortliche und Führungskräfte individuell entscheiden, welche Fragen sich für die jeweils spezifische Bewerbungssituation und das jeweilige Stellenprofil eignen. So können etwa Personen, die sich auf eine Stelle mit Personalverantwortung oder Bürger\_innenkontakten bewerben, eventuell nach umfangreicheren Fachkenntnissen im Bereich Diversity gefragt werden als Personen, die sich um eine Stelle z. B. im gehobenen oder mittleren Dienst bewerben. Auch ist zu überlegen, welche Fragen eher für ein Einzelgespräch oder etwa ein Assessment-Center oder ein Gruppengespräch passend erscheinen.

**Dabei geht es nicht darum, persönliche Ansichten zu erfragen, sondern darum sicherzustellen, dass die zukünftigen Mitarbeiter\_innen aktiv an einer Kultur der Vielfalt im Betrieb mitwirken können.**

Und natürlich sollten auch diejenigen, die für die Auswahl der Bewerbenen und die Entscheidung über die Stellenvergabe zuständig sind, für Diversity und Antidiskriminierung sensibilisiert und geschult werden.

### Diversity-Kompetenz

Zunächst ist es erforderlich, die Frage aufzuwerfen: Was ist überhaupt Diversity-Kompetenz? Im Gegensatz zu „interkultureller Kompetenz“ scheint der Begriff „Diversity-Kompetenz“ bislang noch selten in der Praxis gebräuchlich sowie wenig wissenschaftlich fundiert. Im Folgenden soll der Begriff kurz definiert werden.

In Anlehnung an die Definition von interkultureller Kompetenz als einer auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbole beruhenden Form der fachlichen und sozialen Kompetenz (§ 4 Abs. 3 PartIntG) lässt sich Diversity-Kompetenz wie folgt definieren:<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Klose, Alexander (2011): Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz. Berlin: Schriftenreihe der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, S. 35.

### Fachwissen Diversity

In **fachlicher Hinsicht** kann Diversity als umfangreiches Wissen über Diversity und Antidiskriminierung bezeichnet werden und umfasst Kenntnisse<sup>20</sup>

- von rechtlichen Aspekten und Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG),
- von weiteren lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Chancengleichheitsrichtlinien und Diskriminierungsverboten,
- von Instrumenten zur Durchsetzung der gesetzlichen Vorgaben,
- der sozialwissenschaftlichen und empirischen Antidiskriminierungsforschung sowie relevanter gesellschaftspolitischer Diskussionen,
- der gesellschaftlich und historisch gewachsenen Diskriminierungsmuster und -strukturen,
- von Maßnahmen und Strategien zum Umgang mit Vielfalt.

### Diversity als soziale Fähigkeit

Außerdem beinhaltet Diversity-Kompetenz als **soziale Fähigkeit u. a.**<sup>21</sup>

- mit Uneindeutigkeiten umgehen zu können (Umgang mit Ambivalenz),
- Ungewissheit und Fremdheit auszuhalten (Ambiguitätstoleranz),
- die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zur Flexibilität,
- die Einsicht in die Notwendigkeit reflexiven Handelns,
- das Denken in Zusammenhängen,
- eine ausgeprägte Analysefähigkeit,
- die Sensibilität für Diskriminierungen, Vorurteile und Stereotype.

Die fachlichen Kenntnisse und sozialen Fähigkeiten von Diversity-Kompetenz lassen sich aufschlüsseln in drei Teilbereiche, die jeweils gezielt in Bewerbungsgesprächen überprüft werden können:

- I. Qualifikationen und Fachwissen,**
- II. soziale Fertigkeiten und Haltung,**
- III. Erfahrungswissen und Ressourcen.**

<sup>20</sup> Die ersten vier Kenntnisbereiche wurden von Verwaltungsbeschäftigten auf dem Follow-up-Workshop des Projektes „Chancen gleich(heit) prüfen – Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“ entwickelt. Die letzten beiden finden sich in Klose, Alexander (2011): Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz. Berlin: Schriftenreihe der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, S. 35.

<sup>21</sup> Die ersten sechs sozialen Fähigkeiten finden sich in Schröder, Hubertus (2010): Diversity Management – ein Lernfeld für die Verwaltung? Dokumentation der Fachveranstaltung „Diversity in der Verwaltung“ der Landesantidiskriminierungsstelle Berlin, S. 13. Die letzte Fähigkeit findet sich in Klose, Alexander (2011): Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz. Berlin: Schriftenreihe der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, S. 35.

### I. Qualifikationen und Fachwissen

Mit dem ersten Teilbereich ist das **Wissen über rechtliche und soziale Rahmenbedingungen** zum Thema Diversity durch Ausbildungs-, Studiums- oder Weiterbildungsinhalte gemeint. Konkret können hier Bewerber\_innen ihre diversityrelevanten Fachkenntnisse aufzeigen. Dies kann durch **spezielle Bildungsabschlüsse** und **Zertifikate** oder aber durch das **Aufzeigen diversityrelevanter Inhalte und Themenfelder in Ausbildung und Studium** geschehen.

#### Beispielfragen im Bewerbungsgespräch:

- *In welcher Form bzw. in welchem Maße sind Sie im Studium oder in der Ausbildung mit Themen wie Diversity in Berührung gekommen?*
- *Wie schätzen Sie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (oder weitere Rahmenbedingungen für rechtlichen Diskriminierungsschutz) ein?*
- *Bei einer internen Bewerbung kann gefragt werden: Welche Dienstvereinbarungen zu Mobbing, zu sexueller Belästigung etc. kennen Sie? Welche Rahmenförderungsprogramme z. B. zu Frauenförderung bzw. Gleichstellungspolitiken sind Ihnen bekannt?*
- *Mit Blick auf den bisherigen beruflichen Werdegang kann gefragt werden: Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit Diversity in Einrichtungen sammeln können?*
- *Perspektivisch kann auch bereits hier gefragt werden: Wie würden Sie Ihre Kenntnisse zu Diversity für unseren Geschäfts- bzw. Dienstbereich einsetzen?*

### II. Soziale Fertigkeiten

Im zweiten Teilbereich stehen eher die sogenannten Soft Skills im Mittelpunkt. Gemeint sind die **Schlüsselkompetenzen, soziale Fertigkeiten und gelebte (im Gegensatz zu rein inneren) Haltungen der Bewerber\_innen**.

#### Im Sinne von Diversity-Kompetenz wünschenswert wären:

- ein vertrauter Umgang und eine sichere Kommunikation mit heterogener Klientel,
- ein respektvoller und wertschätzender Umgang im (Diversity-)Team,
- eine offene, vorurteilsbewusste Herangehensweise,
- die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel und ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Empathie,
- eine hohe Ambiguitätstoleranz,
- ein selbstreflexiver und kritischer Blick auf sich selbst.

#### Beispielfragen im Bewerbungsgespräch:

- *Welche Erfahrungen haben Sie bereits im Umgang mit heterogener Klientel gemacht?*
- *Was halten Sie für wichtig in heterogenen Teams?*

- *Wie können Behörden ihre Dienstleistungen so ausrichten, dass sie sich am tatsächlichen Bedarf von z. B. älteren Menschen (oder anderen gesellschaftlichen Gruppen) orientieren?*
- *Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in Bezug auf Diversity im Arbeits- und Geschäftsbereich?*
- *Welche Ansprüche haben Sie an sich in Bezug auf Gleichstellungspolitik?*
- *Wie sähe für Sie ein ideales Team für eine bestimmte Aufgabe [Beispielaufgabe nennen] aus?*

### **Beispiele für Fragen, die stärker auf diversitybezogene Interessen und diversitätsbewusste Haltungen abzielen:**

- *Welche sozialen, politischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Themen nehmen Sie im Kontext von Diversity wahr?*
- *Im Hinblick auf Gleichstellungspolitik kann gefragt werden: Wie ist die Gleichstellung von Frauen bzw. konkret die Karriereförderung von Frauen (oder anderen gesellschaftlich strukturell benachteiligten Gruppen) voranzutreiben?*
- *Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang das Teilen von Leitungsstellen und die Befristung von Arbeitsverträgen?*

### **Ein weiteres Instrument im Gespräch wären Situationstests:**

Die Bewerber\_innen werden gebeten, auf bestimmte konkrete Situationen und Fälle, die in jedem Arbeitsalltag vorkommen können, eine Einschätzung zu geben:

- *Sie sind Führungskraft und Ihr\_e Vorgesetzte\_r sagt Ihnen, dass Sie ausschließlich einen Mann aus Ihrem Team für eine bestimmte Aufgabe einsetzen sollen. Wie reagieren Sie?*
- *Zum Sommerfest sind alle Mitarbeitenden eingeladen, ihre Partner\_innen und Kinder mitzubringen. Ihre Kollegin Leah kommt mit ihrer Frau und ihrem Sohn. Sie vernehmen derbe Bemerkungen hinter vorgehaltener Hand aus dem Kolleg\_innenkreis. Wie reagieren Sie?*
- *Für Ihre Abteilung steht ein Weiterbildungsplatz für den/die leistungsstärkste\_n Mitarbeiter\_in zur Verfügung. Es bewerben sich Udo, der die beste Bilanz vorweist, doch nächstes Jahr in Rente geht, und Martina, die gerade aus dem Mutterschutz zurückkehrt. Wer erhält von Ihnen die Zusage?*
- *Sie erhalten eine Beschwerde einer Antragstellerin nichtdeutscher Herkunft, die sich diskriminiert fühlt, da ein Kollege mit ihr nur in sehr einfachen Sätzen spricht. Wie verhalten Sie sich?*
- *Da Frauen im Allgemeinen emotionaler und kommunikativer seien, bietet Ihr\_e Vorgesetzte\_r eine Weiterbildung zu Konfliktmanagement dezidiert Ihren Kolleginnen an. Wie reagieren Sie?*

Grundsätzlich ist es auch möglich, den Situationstest mit einem Rollenspiel zu verbinden. Das ist zwar aufwendiger, intensiver und herausfordernder, hätte aber den Vorteil, Haltungen der Bewerber\_innen vertiefter zu beobachten.

---

### III. Erfahrungswissen und Ressourcen

Der letzte Teilbereich bezieht sich auf die gesellschaftliche Verortung und das mögliche soziale Engagement der Bewerber\_innen. Diese können über wertvolles Erfahrungswissen und Ressourcen verfügen, die sich aus eigenen persönlichen Erfahrungen mit Diskriminierung, Antidiskriminierungsarbeit und sozialer Teilhabe als selbst betroffene Person oder ehrenamtlich und politisch Engagierte speisen können. So können z. B. punktuelle und regelmäßige Kontakte und Netzwerke etwa zu migrantischen, schwul-lesbischen oder gehörlosen Communitys bestehen. Damit einher geht ein Wissen über spezifische Anlaufstellen, kulturelle Besonderheiten sowie Sprach- und Kommunikationsformen. Auch können Kontakte zu Expert\_innen aus diversen Communitys bestehen, mit denen perspektivisch eine Zusammenarbeit sinnvoll sein könnte.

#### **Beispielfragen im Gespräch wären:**

- *Welche Anschlussstellen für Diversity-Arbeit würden Sie spontan für unsere Stelle in der Zivilgesellschaft sehen?*
- *Welche Erfahrung und Ressourcen bringen Sie für die Arbeit mit heterogener Klientel mit?*
- *Welche Ressourcen und Netzwerke möchten Sie in ein Diversity-Team mit einbringen?*

Diese beispielhaften Fragen haben gezeigt, dass Diversity-Kompetenz viele Teilaspekte umfasst und unterschiedlich zum Vorschein kommen kann. Wichtig ist, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche immer wieder kritisch hinterfragen, welche Kompetenzen für das jeweilige Stellenprofil, das Team und die inhaltliche Arbeit wichtig und relevant sind. So wäre es z. B. ein Trugschluss zu denken, Diversity-Kompetenz sei merkmalsgebunden oder durch eigene Erfahrungen bedingt. Diskriminierungserfahrung begünstigt nicht automatisch Diversity-Kompetenzen und prinzipiell kann sich jede Person Diversity-Kompetenz aneignen. Gleichzeitig gilt es aber andererseits, die Diversität innerhalb der Verwaltung zu erhöhen und eine Offenheit zu bewahren gegenüber den diversen Lebens- und Bildungsbiografien von heterogenen (gesellschaftlich unterschiedlichen) Bewerber\_innen. Aus ihnen können sich Diversity-Kompetenzen oft herauskristallisieren – doch auch durch Diskriminierungen, biografische Herausforderungen u. Ä. entstandene Empfindsamkeiten werden sichtbar und müssen berücksichtigt werden.

### Zur Notwendigkeit sensibilisierter Personalverantwortlicher

Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung diversityorientierter Einstellungspolitiken ist die intensive Schulung des zuständigen Verwaltungspersonals. **Personalverantwortliche und Führungskräfte müssen eine selbstreflexive, offene, achtsame und wertschätzende Haltung gegenüber allen Bewerber\_innen an den Tag legen.** In dem Zusammenhang kann es sehr hilfreich sein, weitere Kolleg\_innen mit in die Gespräche einzubinden und das Gespräch im Nachgang unter Berücksichtigung vielfältiger Aspekte gründlich auszuwerten.

Durch die vorherige Schulung und Einbindung potenzieller Kolleg\_innen in die Entscheidung bezüglich der Stellenbesetzung kann auch typischen Fehlern vorgebeugt werden: zum Beispiel, dass die durch neues Personal erreichte Vielfalt und die damit einhergehenden neuen Perspektiven und Ideen zur Überforderung von Vorgesetzten und Kolleg\_innen führen oder sich die neue Person im Team alleingelassen und abgewertet fühlt.

Auf diesem Wege können Bewerbungsgespräche, in denen Diversity-Kompetenz als Arbeitsprofil von Bewerber\_innen bewusst mit erfragt wird, einerseits grundsätzlich zur Belebung und Schärfung der eigenen Diversity-Kompetenz dienen. Andererseits werden auf diesem Weg diversitygerechte Bewerbungsgespräche feste Bestandteile eines menschenrechtsorientierten und inklusiven Diversity-Ansatzes innerhalb der Verwaltung.



## Schritt 9: Diversity und Antidiskriminierung in der Ausbildung verankern

Für die Implementierung von Diversity und Antidiskriminierung in der Verwaltung stellen die Gestaltung und der Zugang zur Ausbildung wichtige Faktoren dar. In den vergangenen Jahren wurden mithilfe von Pilotprojekten einige Instrumente und Leitlinien entwickelt, sowohl zur Erhöhung des Anteils an Auszubildenden mit Migrationshintergrund als auch zur Stärkung von Diversity-Kompetenzen.

### Der Weg in die Verwaltungen

Bereits **die Ausschreibung von Ausbildungsplätzen muss zielgruppengerecht gestaltet werden**, um z. B. potenzielle Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund anzusprechen. **Hier erweisen sich Maßnahmen der gezielten Öffentlichkeitsarbeit, die eine Wertschätzung und Willkommenskultur vermitteln, als hilfreich. Hierzu zählen Informationsveranstaltungen, Workshops und zielgruppenadäquate, mehrsprachige Werbung in Kooperation mit Eltern und Schulen, sowie die aktive Einbindung migrantischer Netzwerke und Organisationen.**

Weiterhin gilt es, die Hürden abzubauen, die ein Bewerbungsverfahren stellt. Es bietet sich an, das Bewerbungsverfahren der Verwaltung dahingehend zu analysieren, welche Ebene des Verfahrens – Bewerbungsunterlagen, Eignungstests oder Gespräche – die größte Barriere für Bewerber\_innen mit Migrationshintergrund darstellt und diese entsprechend zu überarbeiten. Weitere konkrete Maßnahmen sind die Einführung des sog. CFT 20-R, des Culture Fair Tests, oder Schulungen des Einstellungspersonals.

#### Culture Fair Tests

Culture Fair Tests sind eine Art sprach- und zahlenfreier Intelligenztests. Obwohl generell infrage steht, inwieweit Intelligenz „quantifizierbar“ ist, stellen diese Tests ein Instrument zur Durchsetzung von mehr Chancengleichheit beim Zugang zum Arbeitsmarkt dar. Ziel ist eine „schicht“- und kulturunabhängige Erfassung von Problemlösekompetenz und Aufnahmefähigkeit der getesteten Person. Die Tests bestehen aus Aufgaben, die mit einem möglichst geringen Einsatz von erlernten Kulturtechniken und Sprache für alle Proband\_innen gleichermaßen lösbar sein sollen.



### Gestaltung der Ausbildung

Auch die beste Quote an abgeschlossenen Ausbildungsverträgen trägt wenig bei zur Förderung von Diversity, wenn die neuen Auszubildenden auf wenig flexible und unsensible Verwaltungsstrukturen stoßen. Schwierigkeiten und Probleme während der Ausbildung werden gerne den Auszubildenden angelastet. Doch oft mangelt es an kulturneutralen, barrierefreien und partizipativen Methoden der Lehrgestaltung und Lernförderung. **Hier gilt es, zielgruppenspezifische Förderungsangebote zu unterbreiten und auch die Ausbildung selbst an den Lebenswelten der neuen Fachkräfte zu orientieren.** Das heißt die Wünsche und Lebensentwürfe der Auszubildenden zu erfassen und zu beachten und in diesem Sinne beispielsweise Teilzeitausbildungen für junge Eltern zu ermöglichen. Außerdem erweist es sich als wirksam, neben der thematischen Implementierung von Diversity und Antidiskriminierung im Lehrcurriculum auch das interkulturelle Zusammen- und Voneinanderlernen in Kursen und Klassen aktiv zu unterstützen.

Weiterhin spielt der Einsatz von Diversity-Fachkräften bei der Ausgestaltung der Ausbildung und der Schulung des Umfelds eine erhebliche Rolle, um Diversity-Kompetenzen in der Verwaltung zu etablieren. So gilt es, einen Prozess anzustoßen, der die unterschiedlichen lebensweltlichen Dimensionen und Lernkulturen erfasst und in die Verwaltungsarbeit einzubeziehen vermag.

#### Aktuelle Kampagnen

Unter den Slogans „Berlin braucht dich!“ und „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ versuchen die beiden größten deutschen Städte seit nunmehr sieben Jahren, die Diversität in ihren Verwaltungen zu erhöhen. Tatsächlich gelang es in dieser Zeit, den Auszubildendenanteil mit Migrationshintergrund um ein Zwei- bis Dreifaches auf 17,3 % in Hamburg bzw. auf 17,6 % in der Hauptstadt zu erhöhen. Die hier gesammelten Erfahrungen und entwickelten Instrumente ebnen nun ähnlichen Vorhaben anderer Städte den Weg. So initiierte beispielsweise die Stadt Stuttgart 2011 die Kampagne „Deine Stadt – deine Zukunft“, die sich mit einer angestrebten Quote von 30 % das bisher engagierteste Ziel gesteckt hat.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Weitere Informationen: <http://www.berlin-braucht-dich.de>, <http://www.hamburg.de/bist-du-dabei> und <http://www.stuttgart.de/item/show/428128>.

## Schritt 10: Diversity und Antidiskriminierung in der Personalarbeit verankern

### Mentoring-Programme

Mentoring ist ein Instrument der Karriereförderung im Rahmen einer nachhaltigen Personalentwicklung. **Dabei gibt eine berufserfahrene Person ihr institutionelles und fachliches Wissen an eine berufsunerfahrene oder neu eingestellte Person weiter, führt sie in bestehende Netzwerke und in die formellen wie informellen Regeln der Institution ein.** Diese individuelle Unterstützung soll die persönliche und berufliche Entwicklung von Neu- oder Umsteiger\_innen innerhalb von Institutionen fördern. Mentoring-Programme werden vermehrt für Frauen angeboten, um etwaige männlich geprägte Seilschaften in Institutionen zu durchbrechen. Aber auch für Migrant\_innen, Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen wird Mentoring zunehmend als Instrument zur besseren Verortung innerhalb der Organisation und zur Förderung von Partizipation, Inklusion und beruflicher Entwicklung eingesetzt.

#### Mentoring-Programm der RWTH Aachen

Das Mentoring-Programm der RWTH Aachen sieht vor, dass Studierende jeder Fakultät fachspezifische Beratung durch Mentor\_innen erhalten. Zentrale Zielgruppen sind zum einen Studierende, die aus persönlichen Gründen Verzögerungen im Studienverlauf haben, und zum anderen besonders talentierte Studierende, die sich über zusätzliche Fördermöglichkeiten, zum Beispiel Stipendien und Seminare, informieren möchten.<sup>23</sup>

Die Eckpfeiler des Mentoring-Programms sollten genau definiert werden, um einen generellen Rahmen festzulegen, in dem dann auf individuelle Anliegen Bezug genommen werden kann. Es sollte z. B. definiert werden, welche Rolle den Mentor\_innen und den Mentees zukommt, wie oft und in welchen Abständen sie sich zum gemeinsamen Austausch treffen und welche Themen zur Sprache kommen sollten. Den Mentor\_innen sollten auch bestimmte Weiterbildungen angeboten werden, um ihre Kompetenzen in einzelnen Themen oder Beratungs- und Kommunikationsformen zu erweitern. Und ganz entscheidend ist auch, wie die Schaffung von Mentoring-Programmen kommuniziert wird. Werden alle Mitarbeiter\_innen informiert?

<sup>23</sup> Weitere Informationen: [http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die\\_RWTH/Profil/Lehre/Exzellente\\_Lehre/Ziele\\_Kernbereiche/Kernbereich\\_Studierende/~cczs/Mentoringssysteme](http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Profil/Lehre/Exzellente_Lehre/Ziele_Kernbereiche/Kernbereich_Studierende/~cczs/Mentoringssysteme).

Wird aktiv auf die Mitarbeiter\_innen zugegangen? Wird das Programm positiv dargestellt und zur Kooperation aufgerufen? Im Idealfall ist das Mentoring-Programm so flexibel konzipiert, dass es auch auf individuelle Bedarfe von Menschen jenseits der vermeintlichen „Zielgruppen“ eingehen kann.

### Diversity-Kompetenzen in der Einarbeitung

Kompetenzen im Bereich Antidiskriminierung und Diversity können auch als eigenständige Bausteine in die Einarbeitung von Mitarbeiter\_innen integriert werden. Zum einen können bestehende Diversity-Kompetenzen erfasst und registriert werden. Zum anderen sollten aber auch interkulturelle Kompetenzen und der Umgang mit individueller Vielfalt geschult werden. Dafür sollten geschulte und diversitykompetente Beschäftigte oder externe Fachkräfte eingesetzt werden. Auch Informationsbroschüren und -blätter zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder zur Dienstvereinbarung zu Antidiskriminierung und Diversity sollten Auszubildenden und neuen Mitarbeiter\_innen bei der Einstellung übergeben und erläutert werden.

#### **„Merkblatt zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ der Landeshauptstadt München**

Das „Merkblatt zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ der Landeshauptstadt München informiert Verwaltungsbeschäftigte über ihre Rechte und Pflichten im Sinne des AGG und weist auf weitere Informations- und Unterstützungsangebote hin. Außerdem gibt es Auskunft darüber, wo sich die Beschwerdestelle befindet. Das Merkblatt wird allen Verwaltungsbeschäftigten bei der Einstellung ausgehändigt und muss von diesen auch unterschrieben werden. Danach erhalten alle Verwaltungsbeschäftigten einmal jährlich ein Schreiben zum AGG, um kontinuierlich für Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen zu sensibilisieren und darüber zu informieren.

## Schritt 11: Diversity und Antidiskriminierung in sonstigen Personalangelegenheiten verankern

Diskriminierungsfreie und diversitygerechte Maßnahmen können außerdem bei der Personalbeurteilung und -erhaltung und beim Entgelt berücksichtigt werden.

### *Personalbeurteilung*

**Die Instrumente zur Personalbeurteilung sollten diskriminierungsfrei und standardisiert sein, um einen systematischen, einheitlichen, transparenten Prozess zur Leistungsbeurteilung und zum Aufzeigen von Aufstiegswegen zu garantieren.** Die Leistungsbeurteilung sollte durch mindestens zwei Personen erfolgen. Im Gegenzug kann auch Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, ihre Vorgesetzten anonym zu bewerten. Diese Bewertungen sollten auch unmittelbare und konkrete Implikationen für die Führungsperson zur Folge haben.

In Bezug auf die Personalbeurteilungsstrategien wird die Notwendigkeit einer diskriminierungsfreien und diversitygerechten Grundhaltung von Führungskräften und Kolleg\_innen deutlich. Wenn diese nicht gepflegt wird, schützen auch standardisierte Instrumente nur bedingt vor individuellen Vorlieben, Seilschaften oder Stereotypen.

### *Personalentwicklung*

Mit der Vielfalt des Personals und der mitgebrachten Kompetenzen diversifiziert sich auch die Nachfrage an Weiterbildungsmaßnahmen. So ist eine stetige **Bildungsbedarfsanalyse** zur angemessenen Förderung ratsam. Dafür eignet sich das einfache Mittel des Dialogs mit den Angestellten – sie sind die Expert\_innen der eigenen Arbeitsfähigkeit. Neben dem bedarfsgerechten Angebot sind auch Zugang und Aufbau der Maßnahmen an die Lebenswirklichkeiten des Personals anzupassen. Hier werden Teilzeit- oder Onlineweiterbildung und sprachgerechte Kurse gut angenommen.

### *Personalerhaltung*

Diskriminierungsfreie und diversitygerechte Maßnahmen werden immer wichtiger für die Personalerhaltung. Dazu gehören vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die durch eine **lebensphasen- und diversity-orientierte Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts** gewährleistet werden kann. Mögliche Maßnahmen sind Teilzeitarbeit, Telearbeit, Führen im Tandem, Jobsharing, Kinderbonuszeit, Sabbaticals, flexible Arbeitszeiten etc. (siehe auch „audit berufundfamilie“).

Die Gestaltung von Arbeitszeit und -ort kann nur dann Diskriminierung vorbeugen, wenn Mitarbeiter\_innen, die von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen, dadurch keine Nachteile entstehen – z. B. indem sie bei Beförderungen nicht berücksichtigt oder ihnen marginale Aufgabengebiete zugeteilt werden. Außerdem hilft es, wenn Führungskräfte positive Zeichen setzen. Eine Führungskraft, die selbst Kinder hat, sollte z. B. ermutigt werden, wenn nötig auch die gesetzlich gewährten Sonderurlaubstage aufgrund einer Erkrankung des Kindes in Anspruch zu nehmen. Dies hat Signalwirkung für die Mitarbeitenden.

### Entgelt

Die tariflichen Regelungen des öffentlichen Dienstes bekennen sich bereits zu Diskriminierungsfreiheit. Nichtsdestotrotz spiegelt die Zusammensetzung der Führungskräfte der meisten Verwaltungen die gesellschaftliche Vielfalt noch nicht wider. Trotz ähnlicher Anfangsgehälter werden in der Regel Männer schneller befördert. Dieses Ungleichgewicht kann mit Instrumenten wie z. B. dem EG-Check<sup>24</sup> überprüft werden. Weitere Instrumente, um eine diversitygerechte Entlohnung zu gewährleisten, sind z. B. die konkreten Anforderungen an Tätigkeiten, die von den Beschäftigten übernommen werden, hinreichend in der Bewertung zu berücksichtigen und **verbindliche Kriterien für eine Beförderung in die nächste Gehaltsstufe** zu festzulegen.

### Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen

Wenn ein Beschäftigungsverhältnis beendet wird, sollte ein sogenanntes **Exit-Interview** mit dem oder der Beschäftigten geführt werden. In diesem Gespräch sollte auch eruiert werden, inwieweit der oder die Beschäftigte mit diversityrelevanten Aspekten des Arbeitsverhältnisses zufrieden oder unzufrieden war. Die Frage: „Fühlten Sie sich oder wurden Sie von jemandem aus unserer Verwaltung diskriminiert, belästigt oder gemobbt?“ sollte mindestens in Exit-Gesprächen aufgenommen werden. Aber auch Fragen zu Teilzeitbeschäftigung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsorganisation etc. können wichtige Hinweise liefern, wo es weiteren Handlungsbedarf hin zu einem gleichwertigen und schätzenden Umgang in Ihrer Verwaltung gibt.

<sup>24</sup> Weitere Informationen: [www.eg-check.de](http://www.eg-check.de).

## Schritt 12: Diversity- und Antidiskriminierungstrainings verankern

Es gibt vielzählige Angebote und Anbieter\_innen von Schulungen im Diversity- und Antidiskriminierungsbereich. Diese können sich jedoch entscheidend in ihrer zeitlichen Intensität und inhaltlichen Schwerpunktsetzung sowie in ihrer Qualität unterscheiden. Um eine intensive Auseinandersetzung mit Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen zu gewährleisten, sollten **Diversity-Trainer\_innen aus dem Antidiskriminierungsbereich** jenen vorgezogen werden, die hauptsächlich im wirtschaftlichen Feld agieren. Außerdem sollte der/die Diversity-Trainer\_in eine entsprechende Ausbildung absolviert haben. So werden menschenrechtlich relevante Aspekte und Werte gegenüber wirtschaftlichen Aspekten von Diversity gestärkt und ausgebaut.

Inhaltlich sollten die Trainings ein **Grundlagenwissen zu den einzelnen AGG-Dimensionen** Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnische Herkunft/Rassismus, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität oder **zu zentralen Themen der Antidiskriminierungsarbeit** beinhalten (siehe Einleitung). Es gilt weiterhin darauf zu achten, dass allgemeine ausschließende Mechanismen, wie **Stereotypisierung** oder **Identitätsbildung**, im Curriculum vertreten sind. Denn nur wenn eine übergreifende Sensibilisierung gegenüber Diskriminierung und Ausschluss im Allgemeinen stattfand, kann die Gefahr minimiert werden, dass Trainings zu einzelnen Merkmalen nicht ihrerseits reproduzierend und stigmatisierend wirken.





Diversity-Schulungen können Elemente von **Awareness-Trainings** und **Skill-Building-Trainings** enthalten. Erstere konzentrieren sich hauptsächlich auf eine **Sensibilisierung in Bezug auf bestehende Ungleichheiten und eigene Vorstellungen von „Normalität“ und „Andersein“**. Ziel ist, sich praxisbezogen und handlungsorientiert mit Themen der eigenen Identität und Sozialisation, Vorurteilen und Stereotypen sowie Wertschätzung und Kommunikation auseinanderzusetzen. Dabei geht es auch um die (Selbst-)Reflexion der individuellen und gesellschaftlichen Wahrnehmung und den Umgang mit Kategorisierungen, ihren negativen Folgen, aber auch Möglichkeiten. In sogenannten Skill-Building-Trainings erwerben die Teilnehmenden **konkrete Fähigkeiten zum Umgang mit und zur Führung von vielfältig zusammengesetzten Teams** (wie z. B. interkulturelle Kommunikation, Konfliktmediation, Umgang mit Vielfalt, Heterogenität und Veränderungen etc.).

Schulungen und **Empowerment-Trainings** können Verwaltungsbeschäftigten einen geeigneten Rahmen geben, um Ausschluss- und Diskriminierungserfahrungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung zu diskutieren und ihre eigene Wahrnehmung in die diversitygerechte Umgestaltung der Verwaltung einzubringen.

Neben Schulungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz können Trainings zu zentralen Themen von Diversity und Antidiskriminierung angeboten werden. Dazu gehören unter anderem **Altersdiskriminierung, Antirassismus, Antisemitismus, Antiziganismus, Barrierefreiheit, Behinder-tenfeindlichkeit, Chancengleichheit, Enthinderung, Homophobie, Inklusion, Intersektionalität, Islamfeindlichkeit, Klassismus, Mehrdimensionale Diskriminierung, Trans\* unter Inter\*, Positive Maßnahmen, Rassismus, Sexismus und Social Justice**.

## Schritt 13: Beschwerdestellen einrichten<sup>25</sup>

**Das AGG (§ 13) räumt Beschäftigten ein umfassendes Beschwerderecht in Bezug auf Diskriminierungen ein und schreibt die Einrichtung einer Beschwerdestelle vor.** Beschwerden können sich Beschäftigte, die sich rassistisch oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt fühlen. **Der/Die Arbeitgeber\_in kann entweder konkrete Personen als Beschwerdestelle benennen oder eine für Beschwerdeverfahren zuständige Stelle einrichten.** Die konkrete Ausgestaltung der Stelle und des Beschwerdeverfahrens werden dabei den Arbeitgeber\_innen überlassen.

### Zugang zur Beschwerdestelle

Der Zugang zur Beschwerdestelle sollte möglichst niedrigschwellig und vor allen Dingen barrierefrei sein. Dabei sollten die Bedürfnisse von Rollstuhlnutzer\_innen, seh-, geh- oder hörbeeinträchtigten Beschäftigten und Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt werden. Der/Die Arbeitgeber\_in sollte allen Beschäftigten Ort und Sprechzeiten der Beschwerdestelle wie auch zum Beschwerdeverfahren mitteilen.

### Organisation der Beschwerdestelle

- Der/Die Arbeitgeber\_in kann entweder konkrete Personen als Beschwerdestelle benennen oder eine für das Beschwerdeverfahren zuständige Stelle einrichten.
- Bei sexueller Belästigung sollte es möglich sein, die Beschwerde gegenüber einer Person des eigenen Geschlechts vorbringen zu können.
- **Gleichstellungs- oder Schwerbehindertenbeauftragte können nur dann für zuständig erklärt werden, soweit sie ausdrücklich Arbeitgeber\_innenfunktionen, also das Recht auf Prüfung und Ergebnismitteilung, wahrnehmen können.**
- Der Personalrat gehört nicht zu der zuständigen Stelle, da er nicht Arbeitgeber\_innenfunktionen wahrnehmen kann und nicht zur Weiterleitung der Beschwerde verpflichtet ist.

In der Praxis kommt es oft zur Doppelmandatierung von Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragten. Dies birgt die Gefahr von Interessenkonflikten. Arbeitgeber\_innen sollten daher vorab klären, wie die

<sup>25</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010b): Beschwerdestelle und Beschwerdeverfahren nach § 13 AGG. Expertise erstellt von Doris Liebscher und Anne Kobes im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.



Zusammenarbeit der Beschwerdestelle mit Gleichstellungs-, Schwerbehindertenvertretung, Personal- oder Betriebsrat erfolgen sollte. Das Beschwerderecht nach § 13 AGG soll den Beschäftigten den direkten Zugang zum/ zur Arbeitgeber\_in ermöglichen. Möglich wäre, dass die Interessenvertretungen zur Unterstützung tätig werden oder ein gemeinsames, paritätisch besetztes Gremium eingesetzt wird.

### Voraussetzungen des Beschwerdeverfahrens

- **Die Beschwerde muss von dem/der Arbeitgeber\_in geprüft werden.** Die Bearbeitung kann an die Beschwerdestelle delegiert werden. Der/ Die Arbeitgeber\_in muss aber die Möglichkeit haben, selbst abschließend über den Sachverhalt zu entscheiden.
- Der Sachverhalt muss mit sämtlichen dem/der Arbeitgeber\_in bzw. der Beschwerdestelle zur Verfügung stehenden Mitteln **aufgeklärt** werden. Die betroffenen Parteien sollten angehört werden.
- **Das Ergebnis der Prüfung ist der beschwerdeführenden Person mitzuteilen und** – zumindest bei einer Zurückweisung der Beschwerde – **zu begründen.** Das Ergebnis sollte innerhalb einer angemessenen Zeit, **maximal bis zwei Wochen**, erfolgen.
- Es empfiehlt sich, alle Vorgänge zu dokumentieren. **Die Beschwerde sollte aber getrennt von den Personalakten aufbewahrt werden.**

### Maßregelungsverbot (§ 16 AGG)

**Den beschwerdeführenden Beschäftigten dürfen keine Nachteile durch die Ausübung des Beschwerderechts entstehen.** Dies gilt auch für unterstützende Personen und Zeug\_innen. Das Beschwerdeverfahren kann parallel neben einer Klage erfolgen.

### Abhilfemaßnahmen durch den/die Arbeitgeber\_in

- Bei **Diskriminierungen durch die Arbeitgeber\_innenseite** ist diese verpflichtet, Abhilfemaßnahmen zu ergreifen, die **Benachteiligung zu unterlassen** und **nachträglich unterlassene Leistungen zu gewährleisten.**
- Bei **Diskriminierungen durch andere Beschäftigte** hat der/die Arbeitgeber\_in **Schutzpflichten.** Im Einzelfall müssen geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung getroffen werden, zum Beispiel durch Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung.
- Auch bei **Diskriminierungen durch Dritte**, wie Geschäftspartner\_innen oder Kund\_innen, hat der/die Arbeitgeber\_in **Schutzpflichten.** Im Ausnahmefall kann das sogar dazu führen, dass die Geschäftsverbindung abubrechen ist.

## Schritt 14: Diversity und Antidiskriminierung leicht gemacht: Maßnahmen für eine neue Verwaltungskultur

Neben der strukturellen Verankerung von Diversity und Antidiskriminierung gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, um einen positiven Wandel der Verwaltungskultur anzustoßen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden eine Ideensammlung *niedrigschwelliger* Maßnahmen vorgestellt, die helfen können, einen Wandel in Richtung einer wertschätzenden und diskriminierungsfreien Arbeitskultur innerhalb der Verwaltung zu begünstigen.<sup>26</sup> Diese Ideen sollen sowohl die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen erleichtern als auch einen Anstoß geben, eigene Schritte zu entwickeln.

### ✓ Eine geschlechtergerechte Sprache im dienstlichen Schriftverkehr verwenden

**Durch die Anwendung einer geschlechtergerechten Sprache in der Verwaltungskommunikation werden Frauen** (bspw. durch den Zusatz „/-innen“) **oder auch trans- oder intergeschlechtliche Menschen** (bspw. durch den Zusatz „\_innen“ oder „\*innen“) **angesprochen und sichtbar gemacht**. Weitere Varianten sind Partizip-Konstruktionen wie „Forschende“, „Leitende“ oder „Beschäftigte“. Als Teil einer ganzheitlichen Strategie des Diversity Mainstreaming kann dies durch Schaffung einer Verpflichtung und einer Kontrollstelle langfristig und nachhaltig gestaltet werden. Entscheidend ist daher auch die Unterstützung der Maßnahme durch die oberste Leitungsebene und die Führungskräfte.

### Umfangreiche Broschüre zur geschlechtergerechten Sprache der Stadt Dresden

Die Landeshauptstadt Dresden hat eine umfangreiche Broschüre zu den Hintergründen und Möglichkeiten einer geschlechtergerechten Sprache in der Verwaltung veröffentlicht. Insbesondere die Gegenüberstellung von Formulierungen lässt schnell erkennen, dass geschlechtergerechte Sprache im Dienstverkehr mit der Beachtung einfacher Regeln leicht umsetzbar ist.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Für eine Sammlung übergreifender Good-Practice-Beispiele von Diversity im europäischen Raum vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012c): Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung – Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedsstaaten. Expertise erstellt von Ruth Steuerwald und Nadiye Ünsal im Auftrag der Landesstelle für Chancengleichheit, Brandenburg.

Beispiele guter Praxis in Deutschland finden sich in Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013c): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Expertise erstellt von Alexander von Dippel, Kerstin Gudermuth, Isabel Haber und Czarina Wilpert im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.

<sup>27</sup> Weitere Informationen: [http://www.dresden.de/media/pdf/berichte/Geschlechtergerechte\\_Sprache.pdf](http://www.dresden.de/media/pdf/berichte/Geschlechtergerechte_Sprache.pdf).

### ✓ Das Essensangebot der Kantine erweitern

In der Kantine treffen sich Mitarbeiter\_innen aller Ebenen in der Regel täglich zum gemeinsamen Essen und kommunikativen Austausch. Warum sollte sich da die **Vielfalt der Mitarbeiter\_innen** nicht auch im **Essensangebot** widerspiegeln? Denkbar wäre, auf die unterschiedlich religiösen (koscher, halal), persönlichen oder politischen (vegetarisch, vegan) Essgewohnheiten der Mitarbeiter\_innen einzugehen. Außerdem bietet es sich an, Mitarbeiter\_innen an der Auswahl der Gerichte zu beteiligen.

#### „Kochbuch der Vielfalt“ bei der Fachtagung DiverseCity in Dortmund

Im Rahmen des Kongresses DiverseCity in Dortmund gab es viele Aktionen. So wurden die Mitarbeiter\_innen der Verwaltung gebeten, vielfältige Kochrezepte einzureichen. Entstanden ist das „Kochbuch der Vielfalt“ mit Rezepten aus aller Welt. In der Woche des Kongresses wurden diese internationalen Gerichte in den städtischen Kantinen serviert.<sup>28</sup>

### ✓ Diversity als inhaltlichen Punkt in allen Verwaltungspublikationen etablieren

In **internen Publikationen** (z. B. Geschäftsbericht, Personalbericht, CSR-Bericht, Kund\_innen- und Mitarbeiter\_innenpublikationen) empfiehlt es sich, den Punkt „Diversity“ zu integrieren. Dort können auch kleinere und größere Veränderungen, die Mitarbeiter\_innen selbst eingebracht haben, verkündet werden.

### ✓ Verleihung eines Diversity-Preises

Wer hat sich für eine vielfältige Arbeitskultur eingesetzt, sich mit Maßnahmen beschäftigt, die Angestellten den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtert oder die Zusammenarbeit mit einer integrativen Einrichtung vorangetrieben? Wer pflegt einen sensiblen, offenen und wertschätzenden Umgang mit allen Kolleg\_innen? Im Rahmen der Verleihung eines Diversity-Preises können diese **Bemühungen zur Umgestaltung der Betriebskultur** feierlich geehrt werden.

<sup>28</sup> Weitere Informationen: [http://www.dortmund.de/media/p/diversecity\\_dortmund/pdf\\_diversecity/DiverseCity\\_2013.pdf](http://www.dortmund.de/media/p/diversecity_dortmund/pdf_diversecity/DiverseCity_2013.pdf).

### ✓ Einen Diversity-Kalender erstellen

Die gemeinsame Erstellung eines Diversity-Kalenders durch Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte kann einen Anlass zum Austausch über die Lebenshintergründe geben. Dieser sollte **kulturelle, religiöse, politische und/oder zivilgesellschaftliche Feier- und Gedenktage** enthalten, die dem Personal der Verwaltung wichtig sind, wie z. B. den Tag der Menschenrechte, den Internationalen Tag der Frauen, den Internationalen Tag der Menschen mit Behinderung, den Welttag der sozialen Gerechtigkeit, den Internationalen Tag für die Beseitigung der Rassendiskriminierung, den Welttag der kulturellen Vielfalt für Dialog und Entwicklung, den Christopher Street Day etc.

### ✓ Feiertage anerkennen

Religiöse Verwaltungsmitarbeiter\_innen unterschiedlicher Glaubensrichtungen sollten die Möglichkeit haben, **religiöse Feste angemessen zu begehen** – ohne die zusätzliche Beantragung von Urlaubszeiten. Zudem erleichtert z. B. Heim- und Telearbeit an Freitagen religiösen jüdischen Beschäftigten die Einhaltung des Schabbats.

#### Die Hamburger Broschüre „Vielfalt in der Schule“ gibt Antworten

Die Stadt Hamburg hat eine Broschüre veröffentlicht, die oft gestellte Fragen zum Umgang mit religiösen Feiertagen im schulischen Zusammenleben beantwortet. Die Auflistung von religiösen Feiertagen, die bei der Unterrichtsbefreiung berücksichtigt werden, sowie Tipps zur Planung einer Klassenfahrt und mehr helfen, um dem heterogenen Schulalltag angemessen zu begegnen.<sup>29</sup>

### ✓ Diversity-Hausmesse

Die Initiierung einer eigenen Diversity-Hausmesse bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, sich über Diversity und Maßnahmen in ihrer Verwaltung zu informieren. Beschäftigte aktiv in die Vorbereitung einzubinden – etwa, indem sich jeweils eine Personengruppe mit den Diversity-Dimensionen beschäftigt – **fördert die Auseinandersetzung und das gegenseitige Verstehen** auf niedrigschwelliger Ebene. Die Ergebnisse dieser Gruppen können während der Messe an Infoständen oder in Seminaren präsentiert werden. Zusätzlich können eingeladene Expert\_innen Rede und Antwort stehen. Außerdem geben solche Messen Netzwerken eine Chance, sich zu präsentieren und weiter zu vernetzen.

<sup>29</sup> Weitere Informationen: <http://li.hamburg.de/contentblob/2819048/data/pdf-vielfalt-in-der-schule-handbuch-fuer-lehrkraefte.pdf>.

### ✓ Sprachenvielfalt

Eine weitere bestärkende Maßnahme kann es sein, die existierende **Sprachenvielfalt der Verwaltung öffentlich zu zeigen**. Namensschilder können z. B. um selbst gewählte Symbole für Fremd- oder Gebärdensprachkompetenzen ergänzt werden. Kund\_innen können so leicht erkennen, in welchen Sprachen sie mit den Beschäftigten kommunizieren können: Die Kontaktaufnahme wird erleichtert, die Kommunikation gefördert und die Kund\_innenbindung gestärkt.

### ✓ Sprachtrainings anbieten

Eine sprachensible Unternehmenskommunikation reicht von der sprachlichen Vereinfachung schriftlicher Unterlagen wie Verfahrensanweisungen und interner Formulare bis zur bewussten Unterstützung des Deutschlernens bei Mitarbeiter\_innen durch Trainings oder Coaching während der Arbeitszeit. Unternehmen können dabei auf Programme wie das ESF-BAMF-Programm zur berufsbezogenen Deutschförderung als Zweitsprache oder andere Förderungen betrieblicher Weiterbildung zurückgreifen (z. B. WeGebAU und regionale Programme). **Eine Verzahnung von fachlicher und sprachlicher Weiterbildung**, u. a. in der Form von sprachlicher Vorbereitung oder Begleitung, **unterstützt die erfolgreiche Performance von Fachkräften mit Migrationsgeschichte** und kann dazu beitragen, deren Beteiligung an Weiterqualifizierung zu erhöhen.<sup>30</sup> **Umgekehrt sollten auch Fremdsprachkurse angeboten werden**. Dies kann das Selbstverständnis im Umgang mit unterschiedlicher Klientel verbessern und dazu beitragen, die interkulturell sensible Ausgestaltung von Dienstleistungen voranzutreiben.

### ✓ Verwaltungsinterne Netzwerke aufbauen und übergreifenden Netzwerken beitreten

Die **Gründung von Netzwerken dient der Lobbyarbeit und dem Informationsaustausch**. Diese Netzwerke stehen auch als Ansprechpartner\_innen in Personalentwicklungsfragen o. Ä. zur Verfügung. Die Netzwerke sollten von der Verwaltung aktiv unterstützt werden, nicht zuletzt um die Wahrnehmung und Wertschätzung von individueller Vielfalt zu steigern. Netzwerkbildung ist zudem ein wertvolles Instrument zur Förderung der Zugangsmöglichkeiten unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen.

**Außerdem können sich Verwaltungen bereits bestehenden Netzwerken anschließen**. Unternehmensnetzwerke und der Austausch über verschiedene Fragen und Aktivitäten im Umgang mit mehr Vielfalt im Personal sind ein wichtiges Format, um auf praxisorientierte Weise konkrete Anregungen für

<sup>30</sup> Weitere Informationen: <http://berufsbezogenesdeutsch-iq.de>.

die eigene Diversity-Praxis zu erhalten. Im Internet findet sich eine Vielzahl lokaler und überregionaler Unternehmensnetzwerke im Bereich Diversity (z. B.: Charta der Vielfalt, „Vielfalt macht stark“ der Bertelsmann Stiftung, Hamburger Diversity Netzwerk, „Erfolgsfaktor Familie“ ...), in die sowohl private Unternehmen als auch öffentliche Akteur\_innen eingebunden sind.

### ✓ Diskriminierungsfreie Betriebsfeiern und -ausflüge

Eigene Betriebsfeiern und -rituale kritisch in den Blick zu nehmen und zu versuchen, diese diversitysensibel zu gestalten, stellt zwar für viele eine Hürde dar, doch kann durch die Neugestaltung eine große Dynamik innerhalb des Teams freigesetzt werden. Es kann angeregt werden, ein eigenes kulturelles Programm zu schaffen, in dem Themen, die im Arbeitsalltag oft untergehen, thematisiert werden können (bspw. einen Film zu Intersexualität zeigen oder gemeinsam ein „Essen-im-Dunkeln“ veranstalten).

#### Interkulturelle Freizeitangebote bei der Senatsverwaltung in Berlin

In der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin werden interkulturelle Freizeitangebote gemacht. So ist eine Exkursion zu den interkulturellen Gärten in Marzahn gut angenommen worden. Durch gemeinsame Ausflüge wird das Thema Diversity mit Spaß verbunden und die interkulturellen Kompetenzen werden ohne „Moralkeule“ geschult.<sup>31</sup>

### ✓ Auf Barrierefreiheit hinweisen

**Es hilft, sowohl Kund\_innen als auch Angestellten aufzuzeigen, ob die Institution barrierefrei ist, oder gemeinsam zu erörtern, wo Nachbesserungsbedarf besteht.** Gäste oder Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte können – unter Einbezug entsprechender Expert\_innen – kollektiv testen, wie rollstuhlgerecht, blindengerecht oder mehrsprachig die Einrichtung wirklich ist. Diese Aktion könnte auch Anreiz geben, die Kommune, Stadt oder Region in punkto Barrierefreiheit kritisch zu prüfen. Das Ergebnis lässt sich beispielsweise durch das Erstellen einer Karte, die barrierefreie Orte aufzeigt, in die Öffentlichkeit tragen. Auch ob die Internetseite barrierefrei zugänglich ist, kann in dieser Form oder auch offiziell<sup>32</sup> getestet werden.

31 Weitere Informationen: [http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb\\_ads/materialien/110524\\_bericht\\_zur\\_bestandsaufnahme\\_\\_webversion.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb_ads/materialien/110524_bericht_zur_bestandsaufnahme__webversion.pdf).

32 Weitere Informationen: <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2012/Testergebnis-Barrierfreiheit.html>.

Auch die Veröffentlichung von Informationsmaterial und Broschüren in leichter Sprache baut Barrieren ab. Dadurch wird Menschen das Verstehen von ansonsten aus unterschiedlichen Gründen als zu schwierig empfundenen Texten erleichtert. Auch komplizierte Sachverhalte werden unter Berücksichtigung der Regeln für das Schreiben in einfacher Sprache klar und verständlich dargestellt.<sup>33</sup>

### Detaillierte Angaben zur Barrierefreiheit bei der Stadt Wuppertal

Auf der Internetpräsenz der Stadt Wuppertal finden sich zu jedem Verwaltungsgebäude zahlreiche Informationen bzgl. der Barrierefreiheit. Beschrieben wird beispielsweise das Gelände, Türbreiten, die Anzahl der Behindertenparkplätze und ob ein Aufzug vorhanden ist. Fotos reichern die Beschreibungen an und helfen, die Situation vor Ort einzuschätzen.<sup>34</sup>

### ✓ Ein Schnupperpraktikum ermöglichen

**Der Austausch mit diversitysensiblen Einrichtungen, wie bspw. einer Behindertenwerkstatt oder einem Antidiskriminierungsverband, kann durch wenig Aufwand gefördert werden.** Schnupperpraktika in der Verwaltung oder die zeitweilige Freistellung für Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte können ermöglicht werden, um ehrenamtlich in Einrichtungen zu helfen. Alternativ kann auch ein gegenseitiger Besuch oder eine Partnerschaft ins Auge gefasst werden. Von einem solchen Austausch profitieren alle Beteiligten, da sie ihre Vorstellung von diversen Arbeitsweisen mit vielfältigen Menschen erweitern können.

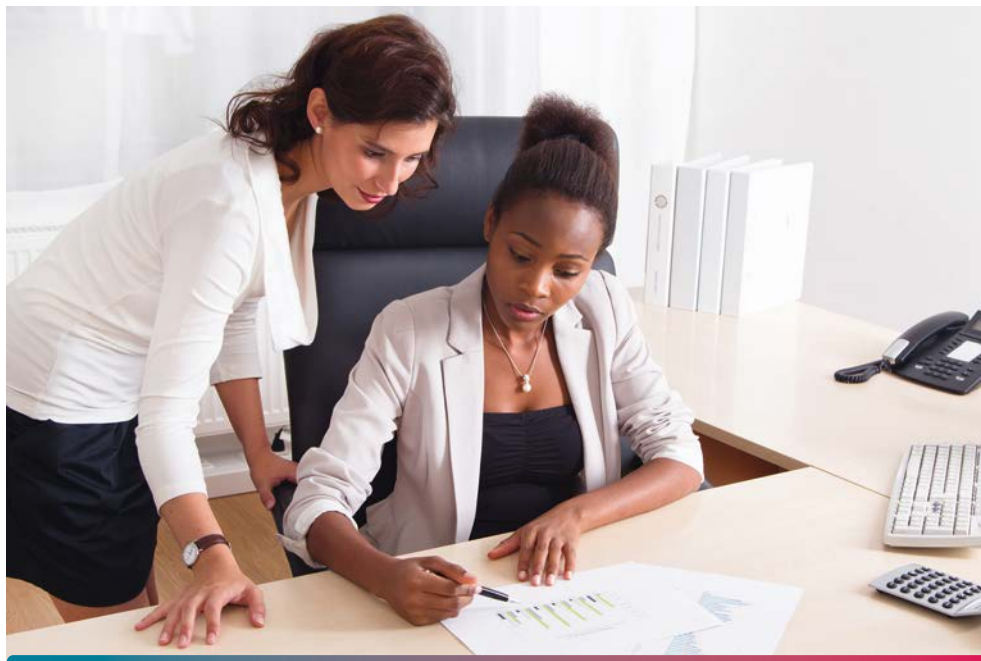
### ✓ Auf Fördertöpfe hinweisen

Einzelne Diversity-Maßnahmen können Geld kosten – müssen aber nicht. Dass das Thema ernst genommen wird, kann verdeutlicht werden, **indem ein kleiner Fördertopf zur Diversity-Sensibilisierung** in der Verwaltung bereitgestellt wird. Außerdem kann eine Broschüre erstellt werden, die auf zusätzliche Fördermöglichkeiten verweist.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Weitere Informationen: [www.leichtesprache.org](http://www.leichtesprache.org).

<sup>34</sup> Weitere Informationen: [https://www.wuppertal.de/microsite/gmw/gebaeude\\_erleben/barrierefreiheit\\_verwaltungsgebaeude/index.php](https://www.wuppertal.de/microsite/gmw/gebaeude_erleben/barrierefreiheit_verwaltungsgebaeude/index.php).

<sup>35</sup> Mehr zu finanziellen Fördermöglichkeiten in den Ausführungen zu Schritt 15.



### ✓ Infotag „Beruf“ in Selbstorganisation für Menschen mit Migrationsgeschichte

Ein Infotag „Beruf“ in einer Selbstorganisation von Menschen mit Migrationsgeschichte kann veranstaltet werden, um dort die eigene Organisation vorzustellen und die Karrierechancen zu erläutern. Freie Stellen sowie Ausbildungsplätze oder die Voraussetzungen, die Bewerber\_innen mitbringen müssen, können hier vorgestellt werden. So kann präsentiert werden, welchen Zugewinn Nachwuchskräfte durch eine Ausbildung in der Verwaltung haben und wie sichergestellt wird, dass alle Beschäftigten gleichermaßen wertgeschätzt und gefördert werden.

#### Zusammenarbeit der Berliner Senatsverwaltung mit Migrant\_innen-selbstorganisationen

Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Berlin, nutzt die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Migrant\_innenselbstorganisationen für den Bereich Personaleinstellung. In Kooperation mit dem TIO e. V. (Treff- und Informationsort für türkische Frauen) sowie dem TBB (Türkischer Bund Berlin-Brandenburg) werden beispielsweise Stellenausschreibungen hinsichtlich möglicher Barrieren für Migrantinnen und Migranten geprüft.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Weitere Informationen: [http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb\\_ads/materialien/110524\\_bericht\\_zur\\_bestandsaufnahme\\_\\_webversion.pdf?start&ts=1306927693&file=110524\\_bericht\\_zur\\_bestandsaufnahme\\_\\_webversion.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb_ads/materialien/110524_bericht_zur_bestandsaufnahme__webversion.pdf?start&ts=1306927693&file=110524_bericht_zur_bestandsaufnahme__webversion.pdf).



### Exkurs: Zum Wandel der Verwaltungskulturen

Um einen Wandel der Verwaltungskulturen hin zu mehr Vielfalt und weniger Diskriminierung zu etablieren, sollten individuelle Denkmuster genauso adressiert werden wie die Organisationskultur, die Verwaltungsstrukturen und das Handeln von Verwaltungen.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es nicht leicht ist, Veränderungsprozesse anzustoßen.

Jede Institution ist geprägt von bestimmten Werten, Normen, Regeln und Ritualen, die den Individuen und der Organisation **Sicherheit und Kontinuität** geben und die routinierte Bearbeitung von Aufgaben ermöglichen.



Mit der Einführung und Umsetzung von Diversity wird die Selbstverständlichkeit und Legitimität des vermeintlich bewährten und Sicherheit gebenden Status quo oftmals infrage gestellt. Es geht nicht nur darum, einen wertschätzenden, achtsamen und vorurteilsbewussten Umgang miteinander und im Kontakt mit Bürger\_innen und Auftragnehmer\_innen zu etablieren. Beschäftigte werden auch aufgefordert, sich mit eigenen Privilegien kritisch auseinanderzusetzen.

Viele Beschäftigte reagieren darauf zunächst mit (innerer) Abwehr. Das „Neue“, welches durch Diversity in die Verwaltung getragen wird, wird als abweichend von der Norm be- und abgewertet. **Der mit Diversity und Antidiskriminierung beabsichtigte Wandel kann Ängste und Unsicherheiten vor Unbekanntem, aber auch vor zusätzlichem Arbeitsaufwand seitens der Beschäftigten auslösen.**<sup>37</sup>

**Diese Befürchtungen offen zu thematisieren und in ein gleichwertiges und demokratieorientiertes Verständnis unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens einzuordnen, ist Voraussetzung für einen nachhaltigen Wandel der Organisationskultur.**

Hier geht es um die gemeinsame Auseinandersetzung mit eigenen Positionen, Privilegien und Normalitätsvorstellungen. Fragen wie *„Können **alle** ihre Bedürfnisse und Ideen **gleichermaßen** einbringen?, Wie sieht unsere Arbeitskultur aus?, Welche sichtbaren und unsichtbaren Gruppennormen und Spielregeln gibt es in unserer Verwaltung?, Wer hat Zugang zu welchen Positionen und Ressourcen?“* sollten offen erörtert und transparent gemacht werden.



<sup>37</sup> Vgl. Kapitel 7 der Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen“. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012.

## Schritt 15: Ressourcen für Antidiskriminierungs- und Diversity-Strategien gewinnen

Die strukturelle Verankerung von Diversity und Antidiskriminierung und Maßnahmen zur Veränderung der Verwaltungskultur sind auf die Bereitstellung von Ressourcen angewiesen. Einige Maßnahmen lassen sich mit ausreichend fachlichen und personellen Ressourcen anstoßen, andere benötigen darüber hinaus finanzielle Mittel. Diese lassen sich gegebenenfalls aus EU-Fördertöpfen, Bundesprogrammen oder Mitteln der Verwaltungsmodernisierung generieren.

### *EU-Förderungen*

Seit vielen Jahren ist die **Europäische Kommission ein wichtiger Motor für Diversity Management und Diversity-Prozesse**. Zahlreiche EU-Programme in vielen verschiedenen Handlungsfeldern wie etwa Regionalentwicklung, Beschäftigung, Inklusion, Grundrechte und Unionsbürgerschaft, Bekämpfung von Rassismus, Gender/Gleichstellung, Soziales und Integration bieten vielfältige Anknüpfungspunkte für die finanzielle Unterstützung von Diversity-Projekten. Hier gibt es unterschiedliche Förderprogramme für verschiedene Bereiche und/oder Themen, die von Verwaltungen auf mögliche Anknüpfungspunkte eruiert werden können.

### *Zielgruppenorientierte Bundesprogramme „diversifizieren“*

**Eine weitere Option für die Beantragung von Finanzmitteln für Diversity-Projekte sind die verschiedenen Bundesprogramme aus unterschiedlichen Handlungsfeldern oder solche, die verschiedenen Diversity-Dimensionen zuzuordnen sind.** Über bestehende zielgruppenorientierte Förderprogramme etwa zu Gender/Gleichstellung, Integration, Behinderung können auch Diversity-Projekte beantragt und gefördert werden. Ein Beispiel ist etwa das Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“. Das Programm „fördert Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung in den Bereichen Betrieb, Verwaltung, Ausbildung, Schule und Qualifizierung. Im Fokus stehen insbesondere Jugendliche und junge Erwachsene, deren Zugang zu Schule, Ausbildungs- und Arbeitsplätzen erschwert ist“. Beispielsweise hat die Stadt Kassel ihr neues Integrationskonzept diversityorientiert ausgerichtet und finanziert verschiedene Umsetzungsaktivitäten über ein XENOS-Projekt. Im Zentrum der vielfaltsorientierten Aktivitäten stehen vor allem Weiterbildungen zur Förderung der Diversity-Kompetenz von Verwaltungsmitarbeiter\_innen.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Weitere Informationen: <http://www.esf.de/portal/generator/6592/xenos.html>.

### *Diversity als Teil der allgemeinen Verwaltungsmodernisierung*

**Diversity Mainstreaming oder Diversity-Prozesse können durchaus als zentraler Bestandteil einer modernen zukunftsfähigen Verwaltung in einer vielfältigen Gesellschaft betrachtet werden** und nicht etwa als nur „weiches“ Sonderprogramm für „Minderheiten“. Dementsprechend können Gelder, die allgemein zur Verwaltungsmodernisierung eingesetzt werden, eng mit Diversity-Prozessen verbunden werden. Wie oben beschrieben, ist etwa das Projekt „Vielfaltsmanagement“ der Stadt Mannheim ein wichtiger Bestandteil des Ziels, die Mannheimer Verwaltung insgesamt zu modernisieren.

### *Diversity Budgeting – Diversity als finanzieller Querschnitts- aspekt in verschiedenen Maßnahmen*

Zudem besteht die Möglichkeit, **Diversity als wichtigen Querschnittsaspekt bei allen geplanten Maßnahmen und Haushaltsprozessen** zu berücksichtigen. In Erweiterung der bereits gut bekannten Strategie des „Gender Budgeting“ wäre Diversity etwa beim Ausfüllen von Maßnahmenblättern oder bei der Haushaltsaufstellung im Sinne eines „Diversity Budgetings“ als zentrales Ziel zu betrachten und entsprechend einzubeziehen.<sup>39</sup>



<sup>39</sup> Weitere Informationen: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/haushaltbudget>.

## Literaturliste

### Antidiskriminierungsbüro Sachsen: Glossar:

<http://www.adb-sachsen.de/glossar.html>.

### Antidiskriminierungsstelle des Bundes

**(2010a): Benachteiligung von Trans\*, insbesondere im Arbeitsleben.** Expertise erstellt von Jannik Franzen und Arn Sauer im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2010b): Beschwerdestelle und Beschwerdeverfahren nach § 13 AGG.** Expertise erstellt von Doris Liebscher und Anne Kobes im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2010c): Diskriminierung aufgrund des Alters.** Expertise erstellt von Klaus Rothermund und Felipe Temming im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2010d): Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages.** Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2010e): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG.** Expertise erstellt von Alexander Klose und Andreas Merx im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2012a): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen.** Expertise erstellt von Anke Zwink und Meliza Salazar im Auftrag der Landesstelle für Chancengleichheit, Brandenburg. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2012b): Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung – Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedsstaaten.** Expertise erstellt von Ruth Steuerwald und Nadiye Ünsal im Auftrag der Landesstelle für Chancengleichheit, Brandenburg. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2012c): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen. Von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit.** Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2012d): Herstellung von Chancengleichheit und Abbau von Benachteiligung aufgrund des Lebensalters in KMU, Stereotype – praktische Hemmnisse und mögliche Maßnahmen.**

Expertise erstellt von Nils Pagels und Benno Savioli im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2013a): Anonymisierte Bewerbungsverfahren – das Pilotprojekt.** Online unter:

[www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Projekte\\_ADS/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Projekte_ADS/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen.html).

**(2013b): Barrierefreie Dienstleistungen – Benachteiligungen von behinderten Menschen beim Zugang zu Dienstleistungen privater Unternehmen.** Expertise erstellt von Anne Waldschmidt und Arne Müller im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.

Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2013c): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben.** Expertise erstellt

von Alexander von Dippel, Kerstin Gudermuth, Isabel Haber und Czarina Wilpert im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Online unter: [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html).

**(2013d): Prüfsiegel 95+: ADS-Website zu 98,25 Prozent barrierefrei.** Online unter:

[www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2012/Testerergebnis-Barrierefreiheit.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2012/Testerergebnis-Barrierefreiheit.html).

**Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration [o. Jahr]:**

*Vielfalt nutzen. Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung – Vorschläge aus der Praxis*, Berlin.

**Berufundfamilie (2013): Homepage.** Online unter: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Brilling, Julia/Hamaz, Sofia/Ergün-Hamaz, Mutlu (2013): Editorial.** In: Heinrich-Böll-Stiftung: *Empowerment*. MID-Dossier, Mai 2013. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): XENOS – Bundesprogramm.** Online unter: [www.esf.de/portal/generator/6592/xenos.html](http://www.esf.de/portal/generator/6592/xenos.html) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013.** Online unter: [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=199418.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=199418.html) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Charta der Vielfalt (2011): Die Charta der Vielfalt – Ein Instrument zur Förderung von Diversity-Management in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.**

Online unter: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Czollek, Leah Carola/Perko, Gudrun/Weinbach, Heike (2009):** Radical Diversity im Zeichen von Social Justice: *Philosophische Grundlagen und praktische Umsetzung von Diversity in Institutionen*. In: Maria do Mar Castro Varela (Hg.): *Soziale (Un)Gerechtigkeit. Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung*, Münster: LIT-Verlag.

**Deutsches Institut für Menschenrechte [o. Jahr]:** *Menschenrechtsbasierter Diskriminierungsschutz*. Online unter: [www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/menschenrechtsbasierter-diskriminierungsschutz.html](http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/menschenrechtsbasierter-diskriminierungsschutz.html) (letzter Zugriff 09.01.2014).

**Drucker, Peter Ferdinand (1998):** *Die Praxis des Managements*. Düsseldorf: Econ Verlag.

**End, Markus (2013):** *Gutachten Antiziganismus*. In: Daniel Strauß (Hg.): *Gutachten Antiziganismus. Zum Stand der Forschung und der Gegenstrategien*. Marburg: I-Verb.de und Mannheim: RomnoKher.

**Europäische Kommission (2013a):** *Finanzielle Unterstützung*. Online unter: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/projects/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/projects/index_de.htm) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Europäische Kommission (2013b):** *Programme*. Online unter: [http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/programme/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/programme/index_de.htm) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003):** *Capitalizing on the Power of Diversity. Diversity Management*. Medizinische Universität Wien. Online unter: [www.meduniwien.ac.at/homepage/content/organisation/dienstleistungseinrichtungen-und-stabstellen/personalentwicklung/pe-massnahmen/diversity-management](http://www.meduniwien.ac.at/homepage/content/organisation/dienstleistungseinrichtungen-und-stabstellen/personalentwicklung/pe-massnahmen/diversity-management) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Genderkompetenzzentrum (2010):** *Haushalt/Budget*. Online unter: [www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/haushaltbudget](http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/haushaltbudget) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2011):** *Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft*. In: Krell et. al. (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Gomolla, Mechthild/Radtke, Frank-Olaf (2009):** *Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Großmaß, Ruth (2005):** *Man wird nicht als Frau (oder Mann) geboren, man wird es*. In: *Alice*, 10/2005, S. 42–47.

**Hirschberg, Marianne:** „Behinderung: Neues Verständnis nach der Behindertenrechtskonvention“. In: *Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention: Positionen 4*, Berlin.

**IQ Fachstelle Diversity Management (2013):** *Diversity. Demographischen Wandel gestalten, Fachkräftebedarf sichern – vielfaltsorientierte Personalstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen* (KMU). Arbeitspapier 01/2013. Online unter: [vielfalt-gestalten.de/images/Arbeitspapiere/FS\\_DiM\\_Arbeitspapier\\_KMU\\_final.pdf](http://vielfalt-gestalten.de/images/Arbeitspapiere/FS_DiM_Arbeitspapier_KMU_final.pdf) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Kaldrack, Fei/Pech, Ingmar (2011):** *Antirassismus*. In: Susan Arndt & Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.): *Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk*. Münster: Unrast Verlag, S. 229–231.

**Klose, Alexander (2011):** *Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz*. Berlin: Schriftenreihe der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung.

**Krell, Gertraude (2013):** *Diversity verstehen und verfertigen*. Präsentation bei dem 1. Dialogforum „Diversity-Kompetenz bei Fach- und Führungskräften“ der IQ Fachstelle Diversity Management, 22. November 2013, Berlin.

**Loden, Marylin/Rosener, Judy (1991):** *Workforce America*. New York: Business One Irwin.

**McKinsey & Company (2011):** *Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten*. Online unter: [diversity-preis.de/wordpress/wp-content/uploads/Vielfalt\\_siegt\\_McKinsey\\_Barta\\_D.pdf](http://diversity-preis.de/wordpress/wp-content/uploads/Vielfalt_siegt_McKinsey_Barta_D.pdf) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Merx, Andreas (2006):** *Standortfaktor Toleranz. Buchbesprechung zu Richard Florida's „Rise of the Creative Class“*. Online unter: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_539.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_539.asp) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Meza Torres, Andrea/Can, Halil (2013):** *Empowerment und Powersharing als Rassismuskritik und Dekolonialitätsstrategie aus der People of Color-Perspektive*. In: Brilling, Julia/Hamaz, Sofia/Ergün-Hamaz, Mutlu (2013): Editorial. In: Heinrich-Böll-Stiftung: *Empowerment*. MID-Dossier, Mai 2013. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

**Neue Deutsche Medienmacher (2013):** *Dokumentation des Workshops „Neue Begriffe in der Einwanderungsgesellschaft“*. Berlin: Neue Deutsche Medienmacher e. V.

**Online-diversity.de (2013):** *Beispiele aus der Praxis*. Online unter: [www.online-diversity.de/rubriken/Good\\_Practice/](http://www.online-diversity.de/rubriken/Good_Practice/) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Perko, Gudrun (2000):** *Social Justice. Eine (Re-)Politisierung der Sozialen Arbeit*. In: Leah Carola Czollek, Lutz Niestrat & Gudrun Perko: *Social Justice als soziales und politisches Projekt*. Quer. denken lesen schreiben. Ausgabe 18/12. Herausgegeben vom Frauenrat und der Frauenbeauftragten Alice Salomon Hochschule Berlin.

**Rommelspacher, Birgit (2006):** *Interdependenzen – Geschlecht, Klasse und Ethnizität*. Beitrag zum virtuellen Seminar im Mai 2006. Abrufbar unter [www.birgit-rommelspacher.de](http://www.birgit-rommelspacher.de).



**Rommelspacher, Birgit (2011):** *Rassismen*. In: Susan Arndt & Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.): *Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk*. Münster: Unrast-Verlag, S. 46–50.

**Rotter, Pasquale Virginie (2011):** *Empowerment und Diversity: Eine methodische Auseinandersetzung – wie wen beraten? Leben nach Migration*, Oktober 2011. Online unter: [http://www.migrationsrat.de/dokumente/pressemitteilungen/MRBB-NL-2011-empowerment\\_special-Leben\\_nach\\_Migration.pdf](http://www.migrationsrat.de/dokumente/pressemitteilungen/MRBB-NL-2011-empowerment_special-Leben_nach_Migration.pdf).

**Sauer, Arn/Zodehougan, Miranda/Corvin, Britta/Kohnke, Gabriel (2013):** *Glossar*. In: Netzwerk Trans\*-Inter\*-Sektionalität (Hg.): *Intersektionale Beratung von/zu Trans\* und Inter\**. Ein Ratgeber zu Transgeschlechtlichkeit, Intergeschlechtlichkeit und Mehrfachdiskriminierung. Berlin: WIRmachenDRUCK.

**Schmidt, Bettina (2010):** *Diversity Management & Balanced Scorecard. Wirtschaftlichkeit – Kundenzufriedenheit – Mitarbeitermotivation*. Beitrag in der Diversity-Infothek der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management. Online unter: [http://idm-diversity.org/deu/infothek\\_schmidt\\_scorecard.html](http://idm-diversity.org/deu/infothek_schmidt_scorecard.html) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Schröer, Hubertus (2010):** *Diversity Management – ein Lernfeld für die Verwaltung?* Dokumentation der Fachveranstaltung „Diversity in der Verwaltung“ der Landesantidiskriminierungsstelle Berlin, S. 11–28.

**Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales/Landesstelle für Gleichbehandlung gegen Diskriminierung (LADS) (2013):** *Der Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung – eine Bestandsaufnahme*. Online unter: [www.berlin.de/imperia/md/content/lb\\_ads/materialien/bericht\\_zur\\_bestandsaufnahme.pdf?start&ts=1302522284&file=bericht\\_zur\\_bestandsaufnahme.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb_ads/materialien/bericht_zur_bestandsaufnahme.pdf?start&ts=1302522284&file=bericht_zur_bestandsaufnahme.pdf) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Stadt Wien (2012a):** *Integrations- und Diversitätsmonitor der Stadt Wien 2009 – 2011*. Online unter: [www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/monitor-2012.pdf](http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/monitor-2012.pdf) (letzter Zugriff 11.12.2013).

**Stadt Wien (2012b):** *Diversity-Check*. Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversity-Management in der Wiener Stadtverwaltung. (letzter Zugriff: 20.05.2014).

**Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2013):** *Vielfalt gestalten. Kernelemente eines Diversity-Audits für Hochschulen*. Online unter: [www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/vielfalt\\_gestalten/index.html](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/vielfalt_gestalten/index.html) (letzter Zugriff 11.12.2013).

## Glossar<sup>40</sup>

### Altersdiskriminierung/Ageism

Von Ageism oder Altersdiskriminierung spricht man dann, wenn Personen aufgrund ihres biologischen oder zugeschriebenen Lebensalters benachteiligt werden. Dazu gehören auch negative Einstellungen und Stigmatisierungen in Bezug auf das Altern oder des Altseins. Diese negativen Stereotype werden z. B. auf dem Arbeitsmarkt wirksam, wenn älteren Menschen eine geringere Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität oder Konzentrationsfähigkeit unterstellt werden. Obwohl Stereotype in Bezug auf das Alter längst hinreichend durch Studien widerlegt wurden, werden sie noch immer gesellschaftlich produziert und reproduziert und führen de facto zur Benachteiligung älterer Menschen z. B. auf dem Arbeitsmarkt.<sup>41</sup>

### Antidiskriminierung

ist eine Strategie, Diskriminierung entgegenzutreten. Sie zielt auf die Bekämpfung von Benachteiligungen auf der individuellen, institutionell-strukturellen und diskursiv-ideologischen Ebene. Sie bezieht also die Einstellungs- und Handlungsebene der Menschen ebenso ein wie die gesellschaftlichen Strukturen und Ungleichheitsideologien. Antidiskriminierende Aktivitäten sind z. B. Beratung und Unterstützung von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, die Dokumentation von

Diskriminierungsfällen, Bildungsangebote, öffentlichkeitswirksame Kampagnen für gleiche Rechte bis hin zu Gesetzen mit einklagbaren Bestimmungen zum Schutz vor Diskriminierung.

### Antirassismus

wurde als Begriff zum ersten Mal in den 1940er-Jahren im Kampf gegen Faschismus verwendet. Auf wissenschaftlicher Ebene wendeten sich antirassistische Ansätze zunächst gegen die Hierarchisierung und dann auch gegen die biologistische Auffassung von „Rassen“. Nach der Verabschiedung des Antirassismus-Programms des Ökumenischen Rats der Kirchen 1971 fand der Begriff Einzug in offizielle Dokumente. Der Begriff ist jedoch sehr umstritten, weil es keine allgemein anerkannte Definition von Rassismus gibt und sich Rassismen historisch und kontextspezifisch unterschiedlich entwickelt und herausgebildet haben.

Relevant ist auch, ob Rassismus aus der Perspektive der Mehrheitsgesellschaft oder von minorisierten Menschen thematisiert und bekämpft wird. Dementsprechend lassen sich antirassistische Praxen auch nicht zu einem Programm zusammenfassen. Sie können sich auf strukturell-institutionellen Rassismus, auf rassistische Wissensbestände, auf rassistische Übergriffe oder auf die Bekämpfung von Stereotypen beziehen.<sup>42</sup>

### Antisemitismus

bezeichnet die Ablehnung, Vorurteile, Hass und Diskriminierung gegenüber Jüdinnen und Juden. Es gibt verschiedene Strömungen. Der christliche Antijudaismus lehnt Jüdinnen und Juden aufgrund ihrer Religion ab. Der moderne Antisemitismus entstand im 19. Jahrhundert

40 Alle wörtlich übernommenen Begriffsdefinitionen, die nicht in einer Publikation in Herausgeberschaft der ADS zu finden sind, werden im Folgenden kursiv gedruckt.

41 Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010c): Diskriminierung aufgrund des Alters. Expertise erstellt von Klaus Rothermund und Felipe Temming im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Siehe weiterhin Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012d): Herstellung von Chancengleichheit und Abbau von Benachteiligung aufgrund des Lebensalters in KMU, Stereotype – praktische Hemmnisse und mögliche Maßnahmen. Expertise erstellt von Nils Pagels und Benno Savioli im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.

42 Vgl. Kaldrack, Fei/Pech, Ingmar (2011): Antirassismus. In: Susan Arndt & Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.): Wie Rassismus aus Wörtern spricht. Münster: Unrast Verlag, S. 229–231.

und stützte sich auf rassistische Motive. Jüdische Menschen wurden als minderwertige und gefährliche Rasse bezeichnet. Unter dem Nationalsozialismus von 1933–1945 erreichte der moderne Antisemitismus mit der Vernichtung von sechs Millionen europäischen Jüdinnen und Juden seinen Höhepunkt (Holocaust oder Shoa). Ressentiments und Verschwörungstheorien, die „den Jüdinnen und Juden“ eine besonders große Macht über die politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen in der gesamten Welt zugeschrieben haben, sind bis heute weitverbreitet.

Antisemitismus braucht keine realen Jüdinnen oder Juden, er richtet sich auch gegen Menschen, denen „Jüdischsein“ zugeschrieben wird. Von sekundärem Antisemitismus spricht man, wenn „den Jüdinnen und Juden“ die Schuld für subjektiv empfundene Belastungen durch die Holocaustdebatte und die daraus resultierende historische Verantwortung gegeben wird. Allen Formen des Antisemitismus ist eine Vorstellung von jüdischer Macht gemeinsam: die Macht, Gott zu töten, die Beulenpest loszulassen oder abstrakte Herrschaft im Kapitalismus („das Finanzkapital“) auszuüben.<sup>43</sup>

### Antiziganismus

ist ein historisch gewachsenes Phänomen, das bestimmte Individuen oder als Gruppen wahrgenommene Menschen unter dem Stigma „Zigeuner\_innen“ subsumiert und sie mit negativen Eigenschaften belegt und dadurch zu diskriminierenden sozialen Strukturen und gewaltförmigen Praxen führt. Oft werden Roma und Sinti oder andere Romanes sprechende Gruppen, aber auch Jenische, Irish Traveler oder andere „unangepasst“ lebende Menschen als „Zigeuner\_innen“ (oder auch „Landfahrer\_innen“, „Heid\_innen“ und „Ägypter\_innen“) stigmatisiert.

<sup>43</sup> Entnommen aus: Antidiskriminierungsbüro Sachsen. Glossar. Online unter: <http://www.adb-sachsen.de/glossar.html> (letzter Zugriff: 11.12.2013).

Auch der Begriff „Roma und Sinti“, ursprünglich eine Selbstbezeichnung aus den Communitys, wird gegenwärtig in stigmatisierenden Zusammenhängen verwendet. Damit findet sich Antiziganismus auf verschiedenen Ebenen, nämlich in Einstellungen, Darstellungen, Ausdrucksweisen, Handlungen, politischen Aussagen sowie in diskriminierenden Strukturen wie Gesetzen, Erlassen und Dienstabweisungen wieder.<sup>44</sup>

### Barrierefreiheit

Barrierefrei sind bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen und Kommunikationseinrichtungen sowie andere gestaltete Lebensbereiche, wenn sie für Menschen mit Behinderungen in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar sind (§ 4 BGG – Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen).<sup>45</sup>

### Behindertenfeindlichkeit/Ableism

(aus dem Engl. to be able), ist die Abwertung und Diskriminierung von Menschen, die als behindert bezeichnet werden. Es gibt sehr verschiedene Äußerungsformen von Behindertenfeindlichkeit: Nichtthematisierung (keine Erwähnung, kein Interesse), Überbetonung der Behinderung (Menschen werden nicht als Menschen, sondern als Behinderte wahrgenommen), direkte Feindseligkeit (besonders

<sup>44</sup> Vgl. Markus End (2013): Gutachten Antiziganismus.

In: Daniel Strauß (Hg.): Gutachten Antiziganismus. Zum Stand der Forschung und der Gegenstrategien. Marburg: I-Verb.de und Mannheim: RomnoKher, S. 12–88.

<sup>45</sup> Siehe auch Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013b): Barrierefreie Dienstleistungen – Benachteiligungen von behinderten Menschen beim Zugang zu Dienstleistungen privater Unternehmen. Expertise erstellt von Anne Waldschmidt und Arne Müller im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin, sowie die Webseite des Bundeskompetenzzentrums Barrierefreiheit: <http://www.barrierefreiheit.de>.

gegenüber Menschen mit Behinderung, die Selbstbewusstsein signalisieren), paternalistische Fürsorge (Menschen mit Behinderung werden primär als Opfer und Hilfebedürftige gesehen, immer als Nehmende, nie als Gebende), Vermeidungsverhalten (Menschen mit Behinderung aus dem Weg gehen), Projektion von Ängsten und Konflikten (Menschen mit Behinderung für das eigene Unbehagen verantwortlich machen), Abwertung (Menschen mit Behinderung wird ein geringerer Anteil an Leben, Sexualität, Glück, Erfolg, Macht etc. zugestanden), besondere Betonung der Mehrheitsnormen (z. B. Autonomie (Selbstversorgung), Effizienz und Leistungsfähigkeit, Ökonomismus, Ästhetik, herrschende Schönheitsideale). Diese verschiedenen Äußerungsformen der Ablehnung und Benachteiligung machen deutlich, dass die Diskriminierung gegenüber Menschen mit Behinderung sehr viele Facetten hat. Deshalb greift der Begriff der „Feindlichkeit“ auch zu kurz, wenn die Diskriminierung von Behinderung und die zugrunde liegende Ideologie der Ungleichwertigkeit beschrieben werden soll.<sup>46</sup>

### Chancengleichheit

wäre gegeben, wenn alle Menschen die gleichen Chancen auf Teilhabe am gesellschaftlichen Leben hätten – ungeachtet ihres Geschlechts, Alters, ihrer ethnischen Herkunft, Religion/Weltanschauung, sexuellen Identität oder einer Behinderung. Dabei gilt es, gesellschaftshistorisch gewachsene Diskriminierungen bestimmter Gruppen abzubauen oder zu verhindern und ein neues gesellschaftliches Bewusstsein im Umgang mit Vielfalt zu fördern. Der Grundgedanke ist, sich von einer naturalistisch-essenzialistischen Auffassung von der „Macht der Stärkeren“ dahingehend

zu bewegen, dass gesellschaftliche Machtverhältnisse aktiv durch die Gesellschaft konstruiert und rekonstruiert werden und ihnen somit durch sozialpolitische Rahmenbedingungen und soziales Handeln entgegenwirkt werden kann. Die Herstellung von Chancengleichheit ist daher auch ein übergeordnetes Ziel von und für Verwaltungen in ihren Funktionen als Arbeitgeberinnen, Auftraggeberinnen und Dienstleisterinnen. Das übergeordnete Ziel der Herstellung von Chancengleichheit sollte die Herstellung tatsächlicher Gleichstellung sein.<sup>47</sup>

### Empowerment

aus dem Engl. power: Kraft, Macht. Wörtlich bedeutet Empowerment „Ermächtigung“ oder Bevollmächtigung. Empowerment, ein Konzept, das auch jenseits von Europa immer mehr an Interesse gewinnt, wird als das Steigern der politischen, sozialen, ökonomischen und spirituellen Stärke einer Community oder Person verstanden, die durch soziale Konstrukte wie „Rasse“, Religion, Gender, Sexualität, Klasse, Disability und Alter strukturell benachteiligt sind. Der Begriff „Empowerment“ wurde durch die Bürgerrechtsbewegung in den USA in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts im breiten politischen Diskurs gebräuchlich. Empowerment wird hier auch als Ansatz verstanden, der ähnlich der → Positiven Maßnahmen, Subjekten und Gemeinschaften, denen aufgrund struktureller Barrieren Chancengleichheit verwehrt wird, zu ermöglichen, die ihnen zustehenden Rechte wahrzunehmen und auf allen Ebenen von Gesellschaften teilzuhaben.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Entnommen aus: Antidiskriminierungsbüro Sachsen. Glossar. Online unter: <http://www.adb-sachsen.de/glossar.html>.

<sup>47</sup> Entnommen aus: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Berlin: ADS, S. 57.

<sup>48</sup> Entnommen aus: Brillling, Julia/Hamaz, Sofia/Ergün-Hamaz, Mutlu (2013): Editorial. In: Heinrich-Böll-Stiftung: Empowerment. MID-Dossier, Mai 2013. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung, S. 4.

### Enthinderung

Durch den Fokus auf Enthinderung ist „Behinderung“ keine persönliche Eigenschaft mehr – vielmehr erfahren Menschen mit Behinderung diese erst in der Wechselwirkung mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Wer durch seine Umwelt behindert wird, wird im Zugang zu grundlegenden Rechten und gesellschaftlich-politischer Partizipation eingeschränkt. Durch die Verschiebung des Fokus steht so die Gesellschaft im Mittelpunkt, die Behinderungen erzeugt und exkludierend ist. Will man also Gleichberechtigung forcieren, gilt es, bestehende Barrieren sukzessive abzubauen und gesellschaftliche Ausgrenzungsmechanismen zu analysieren.<sup>49</sup>

### Homophobie

beschreibt die Angst und Ablehnung von gleichgeschlechtlich lebenden und liebenden Frauen und Männer, die zu Diskriminierung, Ausgrenzung und Gewalt führen kann. Homophobie beruht auf einer systemisch abgesicherten, zwangsförmigen Zweigeschlechtlichkeit, in der sexuelles und emotionales Begehren nur zwischen Frau und Mann vorstellbar ist, was als Heteronormativität bezeichnet wird.<sup>50</sup>

### Inklusion

ist ein bürgerrechtsbasierter Ansatz gegen gesellschaftliche Ausgrenzung. Er will, dass alle Menschen das gleiche Recht und die tatsächliche Möglichkeit haben, in allen Bereichen der Gesellschaft in vollem Umfang teilzuhaben, ungeachtet ihrer persönlichen Unterstützungsbedürfnisse. Inklusion zielt darauf ab,

dass sich alle gesellschaftlichen Bereichen und Institutionen (Schule, Arbeitsmarkt, Wohnen, öffentliche Gebäude, Medien usw.) so verändern, dass kein Mensch mehr durch Barrieren ausgeschlossen wird. Nicht der Mensch muss sich anpassen, um sich in bestehende Strukturen einzupassen. Vielmehr müssen sich die Strukturen den unterschiedlichen Menschen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen anpassen. Inklusion denkt alle von Anfang an mit. Es muss bei der Inklusion also niemand mehr eingegliedert werden, weil niemand zuvor ausgegliedert wurde.<sup>51</sup>

### Inter\*

Inter\* ist ein Begriff, der sich aus der Community entwickelt hat und der als ein emanzipatorischer und identitärer Oberbegriff die Vielfalt intergeschlechtlicher Realitäten und Körperlichkeiten bezeichnet. Inter\* fungiert damit vermehrt als deutscher Oberbegriff für Intersexuelle, Intersex, Hermaphroditen, Zwitter, Intergender sowie inter- oder zwischengeschlechtliche Menschen, die mit einem Körper geboren sind, der den typischen geschlechtlichen Standards und Normen von Frau und Mann nicht entspricht. Intersexualität wird als pathologisierende Diagnose auf diese Personen angewendet, weil deren körperlichen Merkmale medizinisch nicht eindeutig dem weiblichen oder männlichen Geschlecht zugeordnet werden können. Viele Inter\* lehnen intersexuell daher als Selbstbezeichnung ab. Neuerdings wird von medizinischer Seite zunehmend die Bezeichnung DSD (engl. Disorders of Sexual Development; dt. Geschlechtsentwicklungsstörung) verwendet. Diese Bezeichnung wird jedoch aufgrund des Störungsbegriffes von vielen Inter\*-Menschen noch stärker abgelehnt. Inter\* kann eine Geschlechtsidentität im Sinne der Selbstdefinition als Zwitter, Hermaphrodit, Intergender etc.

49 Vgl. Hirschberg, Marianne: „Behinderung: Neues Verständnis nach der Behindertenrechtskonvention“. In: Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention: Positionen 4, Berlin.

50 Entnommen aus: Sauer, Arn/Zodehougan, Miranda/Corvin, Britta/Kohnke, Gabriel (2013): Glossar. In: Netzwerk Trans\*-Inter\*-Sektionalität (Hg.). Intersektionale Beratung von/zu Trans\* und Inter\*. Ein Ratgeber zu Transgeschlechtlichkeit, Intergeschlechtlichkeit und Mehrfachdiskriminierung. Berlin: WIRmachenDRUCK, S. 45.

51 Entnommen aus: Antidiskriminierungsbüro Sachsen: Glossar: <http://www.adb-sachsen.de/glossar.html>.

sein. Inter\*-Menschen können sich aber auch als Frauen, Männer oder je nach Kontext anders definieren.<sup>52</sup>

### Intersektionalität

Der Begriff der Intersektionalität wurde von der US-amerikanischen Rechtswissenschaftlerin Kimberle Crenshaw geprägt. Ausgangspunkt ist, dass verschiedene Ungleichheitskategorien miteinander verknüpft und voneinander abhängig sind. Diese sind gleichzeitig wirksam. Ein Mensch ist also nie ausschließlich „Frau“ oder „behindert“ oder „lesbisch“. Die Lebenserfahrungen von Menschen sind komplexer und vielschichtiger. Damit ist auch Diskriminierung nicht eindimensional, also ausschließlich auf ein AGG-Merkmal bezogen, sondern vielschichtig und → mehrdimensional.

### Islamfeindlichkeit/Islamophobie/ Antislimischer Rassismus

Islamfeindlichkeit und Islamophobie werden oft im Zusammenhang mit einer feindseligen Ablehnung des Islams und von Muslim\_innen verwendet. Da die Begriffsendung „-phobie“ jedoch ursprünglich aus dem medizinischen Bereich stammt und eine unbestimmte Angst vor etwas oder jemandem nahelegt, ist er nur einschränkend passend, um den gesellschaftlich verbreiteten Rassismus gegenüber als Muslim\_innen wahrgenommenen Menschen zu beschreiben. Ähnlich verhält es sich mit der Begriffsendung „-feindlichkeit“, die andeutet, Islamfeindlichkeit sei ein individuelles Phänomen, das nur von einzelnen Menschen, nicht aber von der Mehrheit der Gesellschaft perpetuiert würde.

---

<sup>52</sup> Entnommen aus: Sauer, Arn/Zodehougan, Miranda/Corvin, Britta/Kohnke, Gabriel (2013). Glossar. In: Netzwerk Trans\*-Inter\*-Sektionalität (Hrsg.). Intersektionale Beratung von/zu Trans\* und Inter\*. Ein Ratgeber zu Transgeschlechtlichkeit, Intergeschlechtlichkeit und Mehrfachdiskriminierung. Berlin: WIRmachenDRUCK, S. 45.

Der Begriff antiislamischer Rassismus drückt die gesellschaftlich relevante Komponente dieses Phänomens aus. Ähnlich wie → Antisemitismus und → Antiziganismus gehört antiislamischer Rassismus zu den gesellschaftlich wirksamen → Rassismen, die durch Pauschalisierung und Stigmatisierung als „anders“ wahrgenommene Menschen ablehnen, abwerten und (gewaltvoll) unterdrücken. Zudem äußert er sich in der Ablehnung oder dem Angriff auf muslimische Symbole, Einrichtungen und religiöse Praktiken. Der antiislamische Rassismus hat besonders nach den Attentaten im September 2001 Aufschub bekommen, gründet sich jedoch – wie Edward Said 1980 in seinem Buch „Orientalism“ herausgestellt hat – auf historisch gewachsene Hierarchisierungen zwischen „dem Orient“ und „dem Okzident/dem Westen“.

### Klassismus

bezeichnet die Diskriminierung und Abwertung von Menschen aufgrund ihres ökonomischen, sozialen oder bildungsbezogenen Status. Bestimmte Werte und Fähigkeiten werden Menschen mit niedrigem sozialen Status (auch: Klasse, Milieu, Schicht) zugeschrieben und sie werden dadurch bzw. deshalb abgewertet, ausgegrenzt und benachteiligt. Betroffen von Klassismus sind bspw. arme Menschen, arbeitslose und obdachlose Menschen, gering verdienende Arbeiter\_innen oder Menschen aus bildungsfernen Herkunftsfamilien. Neben der ökonomischen und bildungsbezogenen Diskriminierung beschreibt Klassismus auch, dass die Lebenswelt, Sprache, Alltagskultur keine Anerkennung findet, herabgesetzt und mit stereotypen und vorurteilsbelasteten Wahrnehmungen verbunden wird.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Entnommen aus: Antidiskriminierungsbüro Sachsen: Glossar: <http://www.adb-sachsen.de/glossar.html>.

### Mehrdimensionale Diskriminierung

Alle Menschen haben unterschiedliche Geschlechter, sexuelle Orientierungen, soziale oder ethnische Herkunft etc. und nehmen entlang dieser Achsen hinsichtlich aller Kategorisierungen unterschiedliche soziale Positionen ein. So hängen z. B. an der Benachteiligung von alten Menschen Vorstellungen über Beweglichkeit, aber auch über Geschlechterrollen und sexuelle Identitäten; und Benachteiligungen von Frauen hängen eng mit Alter oder auch Ethnizität oder auch Behinderung zusammen. Daher ist von mehrdimensionaler Diskriminierung als Regelfall auszugehen. In der wissenschaftlichen Diskussion werden teilweise unterschiedliche Formen mehrdimensionaler Diskriminierung begrifflich abgegrenzt: Manchmal führt erst die Verschränkung von mehreren Kategorisierungen zu einer Benachteiligung, manchmal wirken verschiedene Kategorisierungen „nebeneinander“. In der gesellschaftlichen Wirklichkeit lässt sich das aber nicht „sauber“ trennen.<sup>54</sup>

### Positive Maßnahmen

Das AGG enthält in § 5 eine Regelung, die sog. Positive Maßnahmen erlaubt, um bestehende Nachteile aus rassistischen Gründen, wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder auszugleichen. Verwaltungen, die z. B. die Diversität ihrer Beschäftigten erhöhen wollen, können zielgruppenübergreifende Maßnahmen auf § 5 AGG stützen. Anders als die oben genannten Gleichstellungsgesetze regelt das AGG jedoch lediglich die Zulässigkeit solcher Maßnahmen, verpflichtet aber weder Private noch die Verwaltung dazu, diese zu ergreifen. Die Zulässig-

keit von zielgruppenspezifischen und zielgruppenübergreifenden Maßnahmen, die ihrerseits zu einer unterschiedlichen Behandlung führen (z. B. Quotenregelungen), setzt nach § 5 AGG zunächst voraus, dass die Maßnahme geeignet ist, bestehende Nachteile auszugleichen oder zukünftige Nachteile zu verhindern.

An die Eignung sind dabei keine allzu hohen Anforderungen zu stellen. Es genügt, wenn der Ausgleich bzw. die Verhinderung der Nachteile zumindest wahrscheinlich ist. Wichtiger ist die Angemessenheit der ergriffenen Maßnahme, deren Beurteilung eine Abwägung zwischen dem Ausmaß der bestehenden Nachteile derer, die von der Maßnahme begünstigt werden (z. B. Frauen), und den nachteiligen Auswirkungen auf diejenigen, die aufgrund der Maßnahme zurückstehen müssen (z. B. Männer), erforderlich macht. Am Beispiel der Quote hat die Rechtsprechung hier einige Leitlinien entwickelt: a) Selbst bei gleicher Qualifikation darf den Begünstigten kein absoluter Vorrang eingeräumt werden; b) Vielmehr muss im konkreten Einzelfall eine Beurteilung erfolgen, bei der die besondere persönliche Lage auch derjenigen berücksichtigt wird, die aufgrund der Maßnahme zurückstehen müssen; c) Bei der Abwägung ist sowohl die Art der beruflichen Position (z. B. Beruf oder „nur“ Ausbildung) als auch die Frage zu berücksichtigen, ob diese auf dem freien Markt erhältlich ist.

Maßnahmen, die nach diesem Maßstab zulässig sind, sind auch mit dem Grundgesetz vereinbar. Art. 3 Abs. 3 S. 1 GG verbietet zwar neben der Benachteiligung auch die Bevorzugung u. a. wegen des Geschlechts, der Herkunft oder der religiösen Anschauung, doch ist die Vorschrift im Einklang mit internationalem und europäischem Recht so zu interpretieren, dass sie sich nicht auf die Gewährleistung formaler Gleichheit beschränkt, sondern auf die Herstellung tatsächlicher Gleichstellung zielt. Auch wenn zielgruppenübergreifende Maß-

<sup>54</sup> Entnommen aus: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010): Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Berlin: ADS, S. 4.

nahmen danach grundsätzlich zulässig sind, bleibt die Frage zu klären, wie eine stärkere Verpflichtung zu ihrer Durchführung erreicht werden kann, damit Verwaltungen bestehende Benachteiligungen insbesondere struktureller Art tatsächlich abbauen.<sup>55</sup>

### Rassismus/Rassismen

Der Begriff umfasst rassistische Ideologien, voreingenommene Haltungen, diskriminierendes Verhalten sowie strukturelle Maßnahmen und institutionalisierte Praktiken, die eine Ungleichbehandlung zur Folge haben.<sup>56</sup> Da sich diese Ungleichbehandlungen und sozialen Hierarchien in unterschiedlichen historischen Kontexten herausgebildet haben, gibt es nicht den einen Rassismus, sondern unterschiedliche Rassismen. Diese sind maßgeblich getragen von Fremdheitskonstruktionen, die mithilfe der Biologisierung konstruierter religiöser, kultureller und sozialer Differenzen entsprechende Markierungen vornehmen, über Prozesse des Othering unterschiedliche Kollektive von rassifizierten „Anderen“ hervorbringen und diese hierarchisieren.<sup>57</sup>

55 Entnommen aus: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012c): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen. Von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, Berlin. Autorenbeitrag von Alexander Klose: Diversity Mainstreaming in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen – rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten, S. 43–44. Vgl. außerdem zum Thema Klose/Merx (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG.

56 Entnommen aus: Neue Deutsche Medienmacher (2013): Dokumentation des Workshops „Neue Begriffe in der Einwanderungsgesellschaft“. Berlin: Neue Deutsche Medienmacher e. V., S. 47.

57 Entnommen aus: Rommelspacher, Birgit (2011): Rassismen. In: Susan Arndt & Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.): Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk. Münster: Unrast-Verlag, S. 46.

### Sexismus

bezeichnet die Diskriminierung und Abwertung von Menschen aufgrund ihres Geschlechts. Sexismus ist eine Ideologie der Ungleichwertigkeit von Frauen und Männer, bezieht sich also auf die Zuschreibungen von spezifischen Geschlechterrollen für Frauen und Männer. Zum anderen bezeichnet Sexismus die historisch gewachsene Privilegierung von Männer(-rollen) und die Abwertung und Diskriminierung von Frauen(-rollen) in der Gesellschaft. In diesem Sinne sind Frauen die von Sexismus benachteiligte Gruppe. Sexismus drückt sich in Vorurteilen, Weltanschauungen, Handlungen, in sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Regelungen, in faktischer Gewalt und in der Rechtfertigung solcher Strukturen durch den Verweis auf eine natürliche Geschlechterdifferenz aus.<sup>58</sup> Formen von Sexismus sind z. B. → Heterosexismus und → Cissexismus.

### Social Justice

Social Justice meint Anerkennungs- und Verteilungsgerechtigkeit. Verteilungsgerechtigkeit bedeutet, eine Gesellschaft dahingehend zu gestalten, dass die Ressourcen so verteilt sind, dass alle Menschen physisch und psychisch in Sicherheit und Wohlbefinden leben können. Anerkennungsgerechtigkeit bedeutet, eine Gesellschaft so zu gestalten, dass niemand individuell, institutionell und kulturell diskriminiert wird, sondern partizipativ auf allen Ebenen anerkannt wird.<sup>59</sup>

58 Entnommen aus: Antidiskriminierungsbüro Sachsen: Glossar: <http://www.adb-sachsen.de/glossar.html>.

59 Entnommen aus: Perko, Gudrun (2000): Social Justice. Eine (Re-)Politisierung der Sozialen Arbeit. In: Leah Carola Czollek, Lutz Niestrat & Gudrun Perko: Social Justice als soziales und politisches Projekt. Quer. denken lesen schreiben. Ausgabe 18/12. Herausgegeben vom Frauenrat und der Frauenbeauftragten Alice Salomon Hochschule Berlin, S. 7.



**Trans\***

Trans\* ist ein recht junger, im deutschsprachigen Raum inzwischen verbreiteter, weit gefasster Oberbegriff für eine Vielfalt von Identitäten und Lebensweisen. Dabei dient der Asterisk\* als Platzhalter für diverse Komposita. Trans\* findet Verwendung in einem Spektrum von trans\*, LSBT- und queer-feministischen Kontexten, die von Selbsthilfe- bis hin zu aktivistischen Gruppen reichen. Aufgrund dieser Verbreitung und Inklusivität kann Trans\* als Oberbegriff fungieren, um ein breites Spektrum von Trans\*-Identitäten, -Lebensweisen und -Konzepten zu bezeichnen, auch solche, die sich geschlechtlich nicht verorten (lassen) möchten.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Entnommen aus: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010a): Benachteiligung von Trans\*, insbesondere im Arbeitsleben. Expertise erstellt von Jannik Franzen und Arn Sauer im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin, S. 7.

## Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

### Herausgeberin:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes  
11018 Berlin  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

### Kontakt:

Tel.: +49(0) 30 18555-1855  
Fax: +49(0) 30 18555-41865  
Juristische Erstberatung: Mo. 13–15 Uhr, Mi. und Fr. 9–12 Uhr  
E-Mail: [beratung@ads.bund.de](mailto:beratung@ads.bund.de)  
Allgemeine Anfragen: Mo. bis Fr. 9–12 Uhr und 13–15 Uhr  
E-Mail: [poststelle@ads.bund.de](mailto:poststelle@ads.bund.de)

### Redaktion:

Corinna Mandler Gayer

**Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

**Stand:** Januar 2015, 2. Auflage (9/2020)

**Bildnachweis:** Titelbild: [www.istockphoto.com/](http://www.istockphoto.com/)© mattjeacock;  
S. 11: [www.fotolia.com/](http://www.fotolia.com/)© kebox; S. 15: [www.fotolia.com/](http://www.fotolia.com/)© michaeljung;  
S. 33: [www.fotolia.com/](http://www.fotolia.com/)© DragonImages; S. 39: [www.fotolia.com/](http://www.fotolia.com/)© contrastwerkstatt; S. 46: [www.fotolia.com/](http://www.fotolia.com/)© goodluz; S. 56: [www.fotolia.com/](http://www.fotolia.com/)  
© Jeanette Dietl; S. 13, 14, 19, 31, 47, 58, 60: [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de)

**Druck:** MKL Druck GmbH und Co. KG, Ostbevern



Kampagne der Europäischen Kommission  
gegen Diskriminierung



[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)