



Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes

Offensive  
diskriminierungsfreie  
Gesellschaft



## **Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen:**

**von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden  
Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit**

– Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte –



Diese Handreichung wurde unterstützt durch das Programm der EU für Beschäftigung und Soziale Solidarität – PROGRESS (2007–2013).

Dieses Programm wird von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet. Es wurde zu dem Zweck geschaffen, einen finanziellen Beitrag zur Verwirklichung der Ziele der Europäischen Union in den Bereichen Beschäftigung und Soziales – wie in der sozialpolitischen Agenda ausgeführt – und somit zum Erreichen der einschlägigen Vorgaben der Lissabon-Strategie in diesen Bereichen zu leisten.

Dieses auf sieben Jahre angelegte Programm richtet sich an alle maßgeblichen Akteure in den 27 Mitgliedstaaten, der EFTA, dem EWR sowie den Beitritts- und Kandidatenländern, die an der Gestaltung geeigneter und effektiver Rechtsvorschriften und Strategien im Bereich Beschäftigung und Soziales mitwirken können.

Mit PROGRESS wird das Ziel verfolgt, den EU-Beitrag zur Unterstützung des Engagements und der Bemühungen der Mitgliedstaaten zu stärken.

Daher dient PROGRESS folgenden Zwecken:

- Analyse und Strategieberatung in PROGRESS-Politikfeldern;
- Überwachung der Umsetzung der EU-Rechtsvorschriften und -Strategien in PROGRESS-Politikfeldern und Berichterstattung hierüber;
- Förderung des Strategietransfers, des Lernens voneinander und der gegenseitigen Unterstützung auf der Ebene der Mitgliedstaaten im Zusammenhang mit den Zielen und Prioritäten der EU sowie
- Weitergabe der Ansichten von Akteure und breiter Öffentlichkeit.

Weitere Informationen unter: <http://ec.europa.eu/progress>

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen geben nicht notwendigerweise die Auffassung der Europäischen Kommission wieder.

---

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.

**Liebe Leser\_innen!**

*Vielfalt leben, Vielfalt respektieren – für die Gesellschaft und nicht zuletzt auch für die Verwaltung sind das ganz zentrale Herausforderungen für die Zukunft. Vor allem Ländern und Kommunen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Verwaltungen sollten mit gutem Beispiel vorangehen, Begriffe wie „Chancengleichheit“ und „Vielfalt“ mit Leben füllen und Benachteiligungen aktiv entgegenwirken.*

*Dabei muss das Rad nicht neu erfunden werden. Vieles wird bereits getan und ist schon vorhanden. In einigen Verwaltungen gibt es schon jetzt erste Bemühungen, den Umgang mit Vielfalt „merkmalsübergreifend“ zu denken. Aus diesen Ansätzen lässt sich lernen und darauf lässt sich aufbauen.*

*Diese Broschüre stellt Ihnen die Ergebnisse und Erkenntnisse des Projekts „Chancen gleich(heit) prüfen – Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“ vor, das die Antidiskriminierungsstelle des Bundes gemeinsam mit den vier Landes- und Kommunalverwaltungen Brandenburg, Hamburg, Stuttgart und Nürnberg auf den Weg gebracht hat.*

*Die Handreichung präsentiert Ihnen die wichtigsten Erkenntnisse aus der Praxis für die Praxis und soll Ihnen Impulse und Anregungen geben, wie Sie Diversity-Prozesse anstoßen und damit Chancengleichheit in und durch Ihre Verwaltung fördern können. Dazu erhalten Sie zunächst einen allgemeinen Überblick zum Thema Diversity und seiner Relevanz für Verwaltungen. Und danach finden Sie praktische Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Planung, Umsetzung und Qualitätssicherung von Diversity-Prozessen.*

*Ganz herzlich danken möchte ich unseren Projektpartner\_innen sowie den über 100 Expert\_innen aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen, der Wissenschaft und Praxis, die an dem Projekt teilgenommen haben und ihre Expertise haben einfließen lassen.*

*Ich freue mich, dass daraus mittlerweile noch ein Projekt entstanden ist: Der Leitfaden „Diversity Mainstreaming für Verwaltungen: Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen.“ Mehr dazu unter [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de).*

*Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen*



**Christine Lüders**  
Leiterin der Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes



## Inhaltsverzeichnis

<b>Grußwort .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Was können Sie von dieser Handreichung erwarten? .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Was verbirgt sich hinter „Diversity“?.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Warum ist Diversity ein erstrebenswertes Ziel für Verwaltungen? ...</b>	<b>14</b>
<b>4. Inwiefern profitieren Verwaltungen von Diversity? .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Wie kann Vielfalt in und durch Verwaltungen gefördert werden?....</b>	<b>21</b>
<b>6. Mit welchen Maßnahmen kann Vielfalt in und durch Verwaltungen gefördert werden? .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Welche Herausforderungen und Widerstände kann es bei der Umsetzung von Diversity geben? .....</b>	<b>26</b>
<b>8. Welches Vorgehen eignet sich, um Herausforderungen zu meistern und Diversity-Prozesse in Verwaltungen anzustoßen? .....</b>	<b>29</b>
<b>9. Wie kann mit Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Diversity umgegangen werden?.....</b>	<b>32</b>
<b>10. Wann sind Diversity-Prozesse erfolgreich? .....</b>	<b>34</b>
<b>11. Wie kann die Qualität von Maßnahmen gesichert werden? .....</b>	<b>36</b>
<b>12. Exkurs: Wie kann Diversity strukturell in der Verwaltungslandschaft verankert werden? .....</b>	<b>38</b>
<b>13. Das Wichtigste in Kürze.....</b>	<b>41</b>
<b>Autor_innenbeiträge:</b>	
Alexander Klose: Diversity Mainstreaming in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen – rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten.....	42
Andreas Merx: Politiken der Vielfalt – gute Praxisbeispiele für diversityorientierte Prozesse in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen .....	47

Eren Ünsal (Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung): Ein gutes Beispiel – das Berliner Diversometer .....	54
---	----

**Anhang:**

Glossar .....	57
Weiterführende Links und Informationen .....	60
Kontaktdaten der Projektträgerin und der Partnerverwaltungen .....	61

## 1. Was können Sie von dieser Handreichung erwarten?

Begriffe wie Gleichberechtigung und Chancengleichheit oder Antidiskriminierung sind im Verwaltungsalltag schon lange keine Fremdwörter mehr. Seit geraumer Zeit hält auch „Diversity“ immer mehr Einzug in die deutsche Verwaltungslandschaft.

Einzelne Dimensionen von Diversity werden bereits heute – auch nachhaltig – in Verwaltungsmaßnahmen integriert: Besonders Geschlechtergleichstellungsfragen, und die Chancengleichheit von Menschen mit unterschiedlicher Befähigung werden zunehmend berücksichtigt, etwa durch die Verwendung einer gendersensiblen Sprache in Publikationen und bei Auftragsvergaben oder in Personalauswahl- und Einstellungsverfahren. Das sind bereits gute Schritte auf dem Weg zu einer chancengleichen und chancengerechten Gesellschaft.

Diversity geht allerdings noch einen Schritt weiter. Das Ziel von Diversity ist die *zielgruppenübergreifende* Ausrichtung von Verwaltungsmaßnahmen, d. h. das gleichzeitige Mitdenken der sechs im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) genannten Merkmale: Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität.

Das ist ambitioniert, aber durchaus möglich – wie zahlreiche Beispiele aus anderen europäischen Staaten und den USA belegen. Und Diversity bringt viele positive Konsequenzen für Verwaltungen mit, die hierdurch nicht nur gleiche Chancen für alle Menschen sichern, sondern auch zu besseren Dienstleisterinnen und attraktiveren Arbeitgeberinnen werden.

Da Diversity in Deutschland jedoch im Verwaltungskontext ein verhältnismäßig neues Konzept ist, gibt es derzeit noch viele offene Fragen, die sich stellen: **Was eigentlich meint Diversity genau? Warum ist Diversity relevant für Verwaltungen und welche positiven Auswirkungen hat Diversity für den Verwaltungsalltag? Wie kann Diversity in und durch Verwaltungen umgesetzt werden? Mit welchen Herausforderungen und Widerständen ist bei der Umsetzung zu rechnen und wie kann diesen begegnet werden?**



Diese Handreichung bietet erste Antworten auf diese Fragen. Wenn Sie mit den Themen Diversity und Chancengleichheit Berührungspunkte haben, diese Themen gerne vorantreiben oder Ihren Mitarbeiter\_innen praxisnah vermitteln möchten, erhalten Sie auf den folgenden Seiten einführende Informationen sowie Erkenntnisse und Anregungen aus der Praxis für die Praxis.

Der Inhalt dieser Handreichung basiert im Wesentlichen auf einem Kooperationsprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes mit den vier Landes- und Kommunalverwaltungen Brandenburg, Hamburg, Stuttgart und Nürnberg. Ziel des Projekts war es, Länder und Kommunen bei der optimalen Umsetzung sowie bei der Weiterentwicklung von Chancengleichheit zu unterstützen. Im Rahmen von Workshops und Feldforschungen wurden hierzu bestehende Erfahrungen mit Diversity untersucht und gemeinsam mit Verwaltungsbeschäftigten Ideen zur Umsetzung und Weiterentwicklung zielgruppenübergreifender Diversity-Prozesse entwickelt (weitere Informationen zum Projekt finden sich unter [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de), unter dem Stichwort Projekte/Offensive für eine diskriminierungsfreie Gesellschaft).

Bei der Lektüre steht es Ihnen frei, die Handreichung von vorne nach hinten durchzulesen oder direkt zu einzelnen Kapiteln zu springen, die für Sie von besonderem Interesse sind. Die Zitate in dieser Handreichung stammen aus den Feldforschungen in den Partnerverwaltungen und werden anonymisiert wiedergegeben. Ausgewählte Fachausdrücke sind im Folgenden bei der ersten Nennung rot markiert und können im Glossar im hinteren Teil der Handreichung nachgeschlagen werden. Dort finden Sie auch die Kontaktdaten der vier in das Projekt eingebundenen Verwaltungen sowie eine Auflistung von Links zu Webseiten, auf denen Sie weitere Informationen zum Thema Diversity finden.

## 2. Was verbirgt sich hinter „Diversity“?

### Kurze Einführung und Hintergrundinformationen

Diversity wird im Deutschen zunächst mit dem Begriff Vielfalt übersetzt. Viele Menschen denken dabei zunächst an „ethnische Vielfalt“ – auch weil Diversity oft in Zusammenhang mit Integrationspolitik verwendet wird. Bei Diversity handelt es sich jedoch nicht nur um interkulturelle Vielfalt im Sinne der multiethnischen Zusammensetzung unserer Gesellschaft. Vielmehr umfasst Diversity die Vielfalt aller Menschen und bezieht sich wesentlich auf die sechs im AGG berücksichtigten Merkmale Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität.

#### **Diversity ist mehr als Vielfalt**

Diversity ist jedoch noch mehr als eine bloße Zustandsbeschreibung gesellschaftlicher Vielfalt.

#### **Diversity ist auch ...**

- ein menschenrechtlich orientiertes Verständnis von Vielfalt, das auf gleiche Rechte abzielt und dabei die Vielfalt und Komplexität von Menschen und ihren Lebenslagen berücksichtigt;
- ein Perspektivenwechsel vom problemzentrierten hin zu einem ressourcenorientierten Verständnis von Zielgruppen;
- ein Organisations- und Personalentwicklungsinstrument, das zu höherer Effizienz und Kreativität in Arbeitsprozessen, besserer Kundenorientierung und mehr sozialer Gerechtigkeit führt.

Diese zunächst abstrakt klingenden Aspekte von Diversity werden nun näher erläutert:

**Diversity als Menschenrechtsansatz, der vielfältige, komplexe Lebenslagen und Erfahrungen anerkennt und auf gleiche Teilhabechancen und Rechte abzielt.**

Was bedeutet das genau? Verkürzt könnte man sagen: „Jeder Mensch ist in sich vielfältig“ und „Alle Menschen sind gleichwertig“.

### „Jeder Mensch ist in sich vielfältig“

Niemand ist ausschließlich „Frau“, „muslimisch“, „jüdisch“, „alt“ oder „behindert“. Vielmehr sind wir alle in irgendeinem Alter, sind gesund oder leben mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, ordnen uns einem Geschlecht zu oder nicht, haben hetero- oder homosexuelle Partnerschaften, sind religiös oder nicht, pflegen unterschiedliche Weltanschauungen und haben Wurzeln in unterschiedlichen Ländern. Zu diesen oft als Primärdimensionen von Diversity bezeichneten Merkmalen kommen dann noch sekundäre Dimensionen wie unterschiedliche Berufe und Ausbildungen, Familienstand, Elternschaft, geografische Lage usw. hinzu. So bildet jeder Mensch bereits ein buntes Potpourri an Vielfaltsdimensionen in sich ab. Diese stehen dabei nicht nebeneinander, sondern überlappen sich, sind miteinander verschränkt und gesellschaftlich wirksam (**mehrdimensionale Benachteiligung**, vgl. unten).

### „Alle Menschen sind gleichwertig“

Das Problem ist jedoch, dass die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Vielfaltsdimensionen in unserer Gesellschaft meist nicht als gleichwertig angesehen und behandelt werden. So sind es meist junge, männliche, heterosexuelle, gesunde Menschen ohne Migrationshintergrund mit christlich-westlicher Prägung, die Achtung und Respekt erfahren und größte Chancen auf gesellschaftliches Ansehen und berufliche Erfolge haben. Durch diese historisch gewachsenen Verhältnisse und Strukturen hat sich eine vorherrschende Normalitätskultur in Gesellschaft, Wirtschaft und auch in Verwaltungen entwickelt, die vermeintlich „andere“ häufig nicht wahrnimmt oder ausschließt. Diversity hat dagegen eine Kultur der Vielfalt zum Ziel, die jeden einzelnen Menschen in seiner individuellen Vielfalt wahrnimmt, respektiert, wertschätzt und ihm gleiche Rechte gewährt.

**Von dem problemzentrierten hin zu einem ressourcenorientierten Verständnis von Vielfalt**

Viele verwaltungspolitische Maßnahmen wurden und werden aufgrund eines problemorientierten Blickwinkels auf Zielgruppen entwickelt. Diese Zielgruppen wurden (und werden) dabei oft auf vermeintliche Defizite reduziert. Die zentrale Frage lautet(e): Was können wir für diese oder jene Zielgruppe tun, damit sie sich besser in unsere Gesellschaft eingliedert? Hier geht es vor allen Dingen darum, dass sich Menschen in die vorherr-

### Woher stammt Diversity?

Der Diversity-Ansatz wird auf die US-amerikanischen bürger-, schwulen- und frauenrechtspolitischen Graswurzel-Bewegungen der 1950er- und 60er-Jahre und den, darauf folgenden gesetzlichen Diskriminierungsschutz zurückgeführt. Dieser besteht zum einen aus Diskriminierungsverboten – deren Nichtbeachten mit der Androhung erheblicher finanzieller Sanktionen verknüpft ist – und zum anderen aus Nachteilsausgleichen und Fördermaßnahmen („affirmative actions“).

Die gesetzlichen Diskriminierungsverbote, aber vor allem auch die zunehmend vielfältige Zusammensetzung des Arbeitsmarktes haben dann Ende der 1980er- bzw. Anfang der 1990er-Jahre in den USA das Konzept des Diversity Managements hervorgebracht, mit dem Unternehmen ihre Produktivität und Effizienz steigern können. Diversity Management wird mittlerweile in den meisten US-amerikanischen, aber auch in immer mehr europäischen Unternehmen angewendet.

schende Normalitätskultur einordnen bzw. sich ihr unterordnen. Diversity geht weg von dieser problemzentrierten Sicht auf Zielgruppen und betont ein ressourcenorientiertes Verständnis von Vielfalt: Welche Potenziale ergeben sich durch die Vielfalt von Menschen für unsere Gesellschaft?

Was müssen wir tun, um allen Menschen tatsächlich gleiche Teilhabechancen und -möglichkeiten zu eröffnen? Diversity meint also nicht, tolerant gegenüber vermeintlich „anderen“ Menschen zu sein. Vielmehr bedeutet Diversity, eigene Vorstellungen von „Normalität“ kritisch zu hinterfragen, (obsoletere) Verhaltensmuster zu revidieren und die Vielfältigkeit unserer Gesellschaft als Chance für Entwicklung, Kompetenz und soziale Gerechtigkeit zu nutzen.

### Diversity als Organisations- und Personalentwicklungsinstrument

Als Organisations- und Personalentwicklungsinstrument wird Diversity auch als „Diversity-Management“ oder „Diversity Mainstreaming“ bezeichnet. Während in der freien Wirtschaft meist mit dem Konzept des Diversity-Managements gearbeitet wird, streben immer mehr Verwaltungen in Europa und Deutschland ein Mainstreaming von Diversity an, d. h. ein frühzeitiges Mitdenken von gesellschaftlicher Vielfalt bei der Entwicklung und Umsetzung von Gesetzen, Programmen und Maßnahmen in allen Bereichen.

Beide Ansätze sind sich durchaus ähnlich, unterscheiden sich aber bezüglich ihrer Motivation: Unternehmen übernehmen mit „Diversity-Management“ soziale Verantwortung und versprechen sich eine bessere Kundenorientierung, mehr Effizienz und Kreativität in Arbeitsprozessen und letztendlich höhere Profite. „Diversity Mainstreaming“ orientiert sich dagegen weniger an wirtschaftlichem Profitstreben, als vielmehr am Gedanken sozialer Gerechtigkeit und der Herstellung von **Chancengleichheit** für alle Menschen unserer Gesellschaft. Ziel ist es, dass Unterschiede zwischen Menschen nicht mehr zu Ungleichbehandlungen oder Hierarchisierungen führen. Stattdessen soll Vielfalt – sowohl von Beschäftigten als auch von Bürger\_innen – wertgeschätzt und die sich daraus ergebenden Potenziale in die Arbeitsprozesse integriert werden.



### **Exkurs: Gender und Diversity**

Beauftragte für die Belange spezifischer Zielgruppen (wie z. B. Gleichstellungsbeauftragte, Beauftragte für Menschen mit Behinderungen etc.) äußern in Bezug auf Diversity oft die Sorge, dass durch die Betonung der Gleichwertigkeit der Vielfalt aller Menschen die Frauen- bzw. Gleichstellungsfrage verdrängt werden könnte. Diese Bedenken werden durch den Verdrängungswettbewerb als Folge knapper Ressourcen nochmals verstärkt. Gleichwertigkeit und Gleichbehandlung sollten jedoch keineswegs zur Folge haben, Unterschiede zu relativieren und dadurch die spezifischen Belange von Zielgruppen nicht mehr wahrzunehmen. Dies würde die Errungenschaften der Frauen- oder LSBT-Bewegung (LSBT: lesbisch, schwul, bisexuell, transsexuell/transgender, intersexuell) oder von Organisationen und Interessenvertretungen von Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen und vieler anderer, konterkarieren. Gender und Diversity schließen sich nicht aus, sondern gehören zusammen, und so sollte nicht das Gegeneinander, sondern das Miteinander im Vordergrund stehen.

**Diversity** kann als **Dach für gleichstellungspolitische Initiativen und Maßnahmen** gesehen werden. Unter diesem Dach bleibt es weiterhin möglich, bestimmte Schwerpunkte zu setzen. Zum Beispiel kann die kommunale Verwaltung einer Stadt mit einem hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund einen Schwerpunkt ihrer Arbeit auf Integrationspolitik und damit auf das Merkmal „ethnische Herkunft“ setzen, sollte aber innerhalb dieses Schwerpunktes auch die spezifischen Belange und Potenziale von Frauen mit spezifischen Migrationshintergründen, älteren Menschen oder jenen, die mit einer Behinderung leben, mit aufgreifen. Das heißt zum einen, mehrdimensionale Benachteiligungen, wie sie z. B. eine 50-Jährige Frau mit senegalesischer Herkunft, die auf einen Rollstuhl angewiesen ist, erfahren könnte, zu erkennen und zu verhindern. Zum anderen geht es auch darum, die individuellen Kompetenzen und Potenziale, die sich aus dem Lebenslauf dieser Frau ergeben, wahrzunehmen und für unsere Gesellschaft zu nutzen, z. B. durch ihre Einbeziehung bei der Entwicklung integrativer oder antirassistischer Maßnahmen an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.

Verwaltungen können also auch viele Vorteile aus der Nutzung gesellschaftlicher Vielfalt schöpfen. In diesem Sinne wird im Folgenden aufgezeigt, warum Diversity ein erstrebenswertes Ziel gerade für Verwaltungen ist und sein sollte.

### 3. Warum ist Diversity ein erstrebenswertes Ziel für Verwaltungen?

#### Argumente für die Planung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen

Vielleicht stellen Sie sich die Frage, ob und – wenn ja – warum Diversity für Verwaltungen relevant ist. Welche Gründe gibt es, **Diversity-Prozesse** in und durch Verwaltungen anzustoßen und welche Vorteile bringen sie im Arbeitsalltag? Im Folgenden finden Sie ausgewählte Argumente aus der Verwaltungspraxis, die Ihnen einen Überblick über die rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Handlungserfordernisse, aber auch über die konkreten Vorteile geben, die Diversity für die Ausgestaltung von Arbeitsprozessen hat.

*„Wir setzen rechtliche und formelle Regelungen in der Praxis um“*

*„Wir haben in unserer Dienstvereinbarung ‚Gleichstellung‘ schon konkrete Ziele benannt, z. B. in den kommenden 5 Jahren 30% ‚Frauenarbeitsplätze‘ zu analysieren, neu zu bewerten und Verbesserungen zu erwirken.“*

Grundsätzlich sind alle Verwaltungen gefordert, als Arbeitgeberinnen und als Anbieterinnen von Dienstleistungen, darauf zu achten, dass Beschäftigte wie Kund\_innen nicht ungerechtfertigt benachteiligt werden. Grund hierfür sind verschiedene rechtliche Regelungen auf unterschiedlichen Ebenen. *Auf europäischer Ebene* stellt Artikel 10 der europäischen Verträge die rechtliche Grundlage für die Umsetzung von Diversity Mainstreaming dar. *Auf bundespolitischer Ebene* sollen das Grundgesetz (Art. 3, Abs. 3) und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz **Diskriminierung** aufgrund von Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und/oder sexueller Identität verhindern bzw. beseitigen. *Auf der Ebene von Ländern und Kommunen* gibt es darüber hinaus noch spezifische Landesgleichstellungsgesetze und kommunale rechtliche Vereinbarungen, wie z. B. die zwischen Dienststellenleitungen und Personalräten geschlossenen Dienstvereinbarungen, die explizit die Herstellung von Chancengleichheit als Ziel verfolgen. Diversity geht jedoch über den rechtlichen Antidiskriminierungsschutz hinaus – und bietet einen positiven, proaktiven und wertschätzenden Umgang mit Vielfalt.

## *„Wir antworten auf den demografischen Wandel“*

In Deutschland gibt es immer mehr ältere Menschen und immer weniger qualifizierte Nachwuchskräfte. Insbesondere im öffentlichen Dienst wird in den nächsten Jahren eine Vielzahl an Beschäftigten in Pension oder Altersrente gehen. Dem durch diese beiden Entwicklungen entstehenden Nachwuchskräftemangel und der damit verbundenen stärkeren Konkurrenz mit Unternehmen oder anderen Verwaltungen kann mit dem Diversity-Ansatz entgegengewirkt werden.

## *„Wir erhöhen unsere Attraktivität als Arbeitgeberin“*

Mit dem Diversity-Ansatz kann eine Verbesserung des gesamten Personalmanagements erreicht und damit eine größere Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin hergestellt werden. Außerdem können mehr Menschen angesprochen werden, wodurch sich ein größerer Pool von potenziellen Beschäftigten eröffnet.

*„Diversity ist ein zentrales Thema. Die Verwaltung konkurriert hier auch mit Unternehmen, die deutlich mehr Geld haben. In vielen Bereichen werden bereits Leute abgeworben. Wenn man die Vorteile einer Beschäftigung in der Verwaltung nicht vermitteln kann, dann sehen die Verwaltungen in Zukunft ziemlich alt aus. Es wäre dramatisch, wenn wir das Thema verschlafen.“*

## *„Wir stellen uns gesellschaftlichen Ungleichverhältnissen“*

*„Es gibt auch einen grundsätzlichen ethischen Auftrag, Menschen in der Verwaltung entsprechend zu repräsentieren.“*

Diversity ermöglicht eine Problematisierung des – derzeit nichtdiskriminierungsfreien – Status quo und kann Benachteiligungen aufgrund der sechs AGG-Merkmale vorbeugen und abbauen. Dies geschieht bereits in der Planung und Umsetzung von Diversity-Strategien.

Denn schon in diesem Stadium müssen sich Verwaltungen die Frage stellen, inwiefern sie Diversity bereits mitdenken oder umsetzen, sowohl was die Ausgestaltung von Dienstleistungen von Bürger\_innen oder die Kooperation mit Dritten betrifft, als auch in Bezug auf ihre eigenen Beschäftigten. Die Analyse des Ist-Zustandes führt dabei automatisch zur Reflexion über evtl. vorhandene Diskriminierungen. Die tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen ist dann ein kleiner Beitrag zum Abbau dieser Benachteiligungen.

## *„Wir werden kreativer und innovativer“*

*„Man muss es als Erweiterung von Perspektiven sehen. Wenn ich ganz alleine über einem Konzept brüte, dann fallen mir bestimmte Dinge ein, das ist aber alles von meiner Lebenswarte und meinen Erkenntnissen her geprägt. Wenn ich noch zwei Kolleginnen frage, kommen meist noch zwei oder drei Aspekte hinzu aus deren Lebenserfahrung und ihrem fachlichen Hintergrund. Ist schon mal insgesamt eine Bereicherung. Trotzdem kann dann einem Mann oder jemandem aus einem anderen Kulturkreis noch einmal etwas anderes einfallen. Das Konzept wird so immer besser und passender.“*

Divers zusammengesetzte Arbeitsgruppen, Referate und Abteilungen führen durch die unterschiedlichen Lebenserfahrungen und Qualifikationen der Beteiligten zu innovativeren Ideen und kreativeren Problemlösungsstrategien. Dies wird z. B. seit längerer Zeit bereits von Unternehmen, die Diversity-Management anwenden, erkannt und gezielt in die Ausgestaltung von Arbeitsprozessen eingebunden. Aber auch in Verwaltungen setzt sich dieses Erkenntnis immer weiter durch.

## *„Wir werden kompetenter“*

Mehr Diversity in der Verwaltung bietet die Möglichkeit, voneinander zu lernen und schafft Anreize für Beschäftigte, sich weiterzubilden (z. B. durch den Erwerb einer zusätzlichen Sprache).

## *„Wir steigern die Motivation der Beschäftigten“*

Ein Arbeitsumfeld, das gegenseitigen Respekt und Gleichheit für alle sicherstellt, erhöht die Motivation aller Beschäftigten, sich produktiv und kompetent in und für ihre Arbeitgeberin einzusetzen. Ein wertschätzendes Arbeitsklima wirkt sich auch positiv auf die allgemeine Zufriedenheit aus und beugt so hohen Krankenständen und damit verbundenen Kosten, aber auch zeit- und kraftraubenden Konflikten am Arbeitsplatz vor. Dazu können zum Beispiel durch Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit und Tele- bzw. Heimarbeitsplätze, Anti-Mobbing-Vereinbarungen oder ein effektives Beschwerdemanagement hergestellt werden.



## 4. Inwiefern profitieren Verwaltungen von Diversity?

### Drei Interviews aus der Verwaltungspraxis

Welche Gründe und Notwendigkeiten sehen Verwaltungen, die Diversity als wichtig empfinden und in der Praxis umsetzen (wollen), eigentlich (noch) dafür, Vielfalt in den Blick zu nehmen? Und welche konkreten Vorteile ergeben sich daraus aus ihrer Sicht? Wir haben drei unserer Partnerverwaltungen hierzu befragt.

„Welche (konkreten) Nachteile ergeben sich für Verwaltungen, wenn die Diversität ihrer Mitarbeiter\_innen und der Bürger\_innen nicht oder nur unzureichend in den Blick genommen wird?“

---

**Anke Zwink, Brandenburg:** „Zum einen sehe ich das Problem, dass ‚Produkte‘ der Verwaltung relativ weit entwickelt sind, bevor auffällt, dass sie nicht angemessen sind, die Lebensqualität der Bevölkerung insgesamt zu verbessern. **Nachbesserung kostet immer mehr Mühe als die Inklusion unterschiedlicher Gedanken in einem früheren Stadium der Entwicklung.** Fällt erst bei der Prüfung einer fertigen Kabinettsvorlage auf, dass die Lebenswirklichkeiten beispielsweise von Frauen nicht erkannt und berücksichtigt wurden, muss der Entwurf in das Fachreferat zurückgehen und komplett überarbeitet werden. Chancengleichheit gleich zu prüfen – wie unser Projektname vorschlägt – und nicht erst zu spät, würde helfen, die eigenen Qualitätsansprüche mit weniger Arbeitsaufwand zu erfüllen.

In der Landesstelle für Chancengleichheit – Brandenburg ist immer wieder zu erleben, dass Beschwerden über diskriminierendes Verhalten von Behörden herangetragen werden, teilweise mit umfangreichem Schriftwechsel als Vorgeschichte. Bei der Analyse erweist sich ein Teil davon als Konflikte, die aus einem „Nichtverstehen“, „Nicht-wahrgenommen-werden“ oder „Nicht-miteinander-kommunizieren-Können“ resultieren. **Alleine die Arbeitszeit in der Verwaltung, um Nachfragen zu beantworten, geschweige denn Missverständnisse aufklären zu müssen, könnte besser investiert werden.** Die Forderung der Bevölkerung, dass ihre Verwaltung auch in ihren Diensten steht und gute Arbeit leistet, ist ein rechtmäßiger und zeitgemäßer Anspruch.“

---

**Thomas Wartzack, Nürnberg:** „Zwar haben die Verwaltungen in den letzten Jahren viel unternommen, Chancengleichheit nach innen und außen sicherzustellen. Jedoch sind die Maßnahmen meist auf ein bestimmtes Merkmal wie das Geschlecht, Behinderung oder ethnische Herkunft beschränkt. Je nach Schwerpunktsetzung werden bestimmte Merkmale stärker berücksichtigt, andere weniger und einige vielleicht gar nicht. **Damit stellt sich immer die Legitimationsfrage, wie zielgerichtet und angemessen die Haushaltsmittel für bestimmte Zielgruppen eingesetzt werden.** Die Verwaltungen befinden sich häufig in der Defensive und müssen sich rechtfertigen: Die eine Interessengruppe beschwert sich, wenn die andere gefördert wurde, und verlangt Begründungen oder Änderungen.

Gerade der öffentliche Dienst läuft im Bemühen, es sich mit keiner Interessengruppe zu verscherzen, schnell Gefahr, sich zu verzetteln: Es gibt Gleichstellungs- oder Genderbeauftragte, Beauftragte zur interkulturellen Öffnung, Schwerbehindertenvertretungen, Jugend- und manchmal auch Seniorenbeauftragte. Und häufig trifft das alte Sprichwort zu: *Zu viele Köche verderben den Brei.*“

---

**Ursula Matschke, Stuttgart:** „**Wir leben in einer pluralen Gesellschaft, die ein hohes Maß an Verständnis und Toleranz erfordert.** Für die Kommune bedeutet dies, dass sie sowohl nach innen als auch nach außen eben diese Vielfalt abbilden sollte. Eine homogene Personalstruktur, also beispielsweise eine Mitarbeiterschaft ähnlichen Alters und ähnlicher Familienplanung, birgt die Gefahr, dass kaum Verständnis für problematische Zusammenhänge der Kund\_innen aufgebracht wird. Es fehlt dann vielleicht auch die Kreativität, die eine heterogene Zusammensetzung hervorbringen kann. Wenn Heterogenität in vielerlei Hinsicht (Geschlecht, Alter, Ethnie, Lebens- und Familienplanung, Belastbarkeit u. a.) nicht bewusst als personalpolitisches Ziel gesetzt wird, entwickelt sich im Worst Case „Unverständnis“ zwischen den Menschen in der Verwaltung und außerhalb in der Kommune, nach dem Motto: die da oben, wir da unten.

**Diversität nicht im Blick zu haben, heißt konkret, eine Menge an Ressourcen zu vergeuden, die nicht genutzt werden.** Diversität darf nicht „lästig“ sein, sondern muss sowohl nach innen wie nach außen in der Kommune als Bereicherung erschlossen werden, in allen Programmen und Konzepten des Personalmanagements und der Dienstleistung. Wenn also Menschen mit Behinderungen oder wirtschaftlich schwacher sozialer Herkunft, Ältere und Pflegebedürftige zwar „versorgt“, aber nicht in den „normalen“ Alltag des Miteinanders integriert werden, werden die ökonomischen und gesellschaftlichen Kosten zu hoch werden.“

„Und umgekehrt: Welche (konkreten) Vorteile sehen Sie für Ihre Verwaltung, einen horizontalen und merkmalsübergreifenden Diversity-Ansatz zu verfolgen, d. h. Chancengleichheit frühzeitig zielgruppenübergreifend zu denken – im Wirken nach innen und nach außen?“

---

**Anke Zwink, Brandenburg:** „Die eigene Arbeit von Anfang an richtig gut zu machen, spart Arbeit. Chancengleichheit als Themenbogen zu sehen, zu dem verschiedene Einzelaspekte gehören, bietet auch die Chance, stärker **strukturelle Diskriminierung** identifizieren und angehen zu können. **Gesellschaft ist so vielfältig, dass nur noch wenige Menschen einer Vorstellung von Normalität entsprechen, die früher angenommen wurde.**

Einem merkmalsübergreifenden Ansatz liegt ein adäquateres Bild der Bevölkerung zugrunde als Ansätzen mit Zuständigkeiten für je ein Merkmal. Zudem dann schnell die Delegationsfalle zuschnappt nach dem Motto, da haben wir ja jemanden, der sich um ... kümmert. Damit wird die Verantwortung auf Einzelakteur\_innen abgeschoben, statt dass jede\_r im eigenen Handlungsfeld aktiv wird. Der Weg über eine Bündelung der Kräfte ist gerade unter den Vorzeichen der Verwaltungsmodernisierung und Aufgabenverdichtung ein Weg, die Qualität der eigenen Arbeit zu sichern. **Denn nur wenn klar ist, dass die Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe zu den Kernaufgaben aller Verwaltungsbeschäftigten gehört, bekommt das Thema den angemessenen Platz im Alltagshandeln.** Viele Fachbereiche der Verwaltung sind betroffen und müssen ihre Beiträge leisten, damit die Lebensqualität der Bevölkerung gesichert werden kann.“

---

**Thomas Wartzack, Nürnberg:** „In Bezug auf die Bezahlung hat der öffentliche Dienst als potenzieller Arbeitgeber gegenüber der Privatwirtschaft meist das Nachsehen. Argumente wie Arbeitsplatzsicherheit wirken gerade für junge Menschen nicht allzu attraktiv. Wenn die Verwaltungen es jedoch schaffen, sowohl für die Mitarbeiter\_innen als auch für die Bürger\_innen Chancengleichheit unabhängig von einzelnen AGG-Merkmalen vorzuleben, punktet der öffentliche Dienst gerade bei diesem wichtigen immateriellen Anreiz. **Chancengleichheit oder -gerechtigkeit glaubhaft und mit vielen Maßnahmen dokumentiert und gelebt, ist ein Standortfaktor** (z. B. als attraktiver Arbeitgeber/Wohnort/Unternehmensstandort/Kulturstandort), **der in der öffentlichen Wahrnehmung sehr wohl ge- und beachtet wird.**“

---

**Ursula Matschke, Stuttgart:** „Die Vorteile einer Akzeptanz und Integration von Diversität in all ihren Facetten ergeben sich nicht immer unmittelbar. **Zunächst bedarf es der Überzeugungsarbeit**, denn Diversity-Politik kostet Geld. Nicht alle Maßnahmen natürlich, aber beispielsweise ein neues Recruiting an den Schulen, um Menschen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, Sprachkurse und zusätzliche Lehrerausbildung usw. sind aufwendig. Aber es gelingt bei einer horizontalen und notwendig vertikalen Herangehensweise auch, gerade in den Stadtteilen, Menschen ehrenamtlich zu gewinnen.

Denken Sie an die Altenhilfeplanung. Wir werden in den Kommunen mit einer hohen Diversität von alten Menschen zu tun haben: unterschiedliche Migrationshintergründe, Altersstufen, Behinderungsgrade, Familienbindungen usw. Durch einen partizipativen Ansatz können die vielfältigen Vorstellungen einbezogen werden. Wir müssen die Zielgruppen fragen, Daten erheben und geeignete Maßnahmen entwickeln.

**Grundsätzlich erfordern Diversity-Ansätze neue Kommunikations- und Kooperationsstrukturen. Wir müssen Strategien dafür entwickeln, wie wir wo welche Menschen erreichen und nachhaltig Veränderungsprozesse anstoßen können.** Die Kommunen können dabei durch gezielten Austausch voneinander lernen.“



## 5. Wie kann Vielfalt in und durch Verwaltungen gefördert werden?

### Diversity auf drei Ebenen des Verwaltungshandelns

Verwaltungen sind schon jetzt vielfältiger, als es oft bewusst ist: Unter den Beschäftigten sind Menschen unterschiedlichen Alters, Gesundheitszustands, Geschlechts, sexueller Orientierung sowie kultureller, religiöser und ethnischer Herkunft oder Prägung. Als Spiegel der Gesellschaft sollten Verwaltungen die Vielfalt ihrer eigenen Beschäftigten und auch die gesellschaftliche Vielfalt als Ganzes in ihr Handeln mit einbeziehen, um gleiche Chancen für alle herzustellen. Denn als öffentliche Institutionen haben Verwaltungen nicht nur die Aufgabe, Bundes-, Landes- und kommunale Gesetze umzusetzen, sondern sie haben in ihrer Arbeit auch eine Vorbildfunktion für andere Arbeitgeber\_innen und für die Gesellschaft als Ganzes. Verwaltungen bzw. ihre Beschäftigten können Diversity und Chancengleichheit durch ihr Handeln in (mindestens) dreierlei Hinsicht konkret fördern:

**Verwaltung als Arbeitgeberin:** Generell gilt, dass die Abkehr von einer monokulturellen hin zu einer vielfältigen Beschäftigtenstruktur ein erstrebenswertes Ziel für jede Verwaltung sein sollte, um Arbeitsprozesse effizienter zu machen und soziale Gerechtigkeit herzustellen. Als Arbeitgeberinnen können Verwaltungen verschiedene Maßnahmen ergreifen, um einen produktiven Umgang mit Vielfalt innerhalb der Institution zu fördern. Ziel sollte es zunächst sein, eine möglichst diverse Beschäftigtenstruktur aufzubauen – zum Beispiel durch die gezielte Anwerbung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund, durch die Einstellung von Menschen mit Behinderungen oder durch Maßnahmen, die Frauen und Männern auch in Teilzeit erlauben, Führungsverantwortung zu übernehmen. Allerdings sollte es nicht beim bloßen Herstellen von Fakten (wie z. B. durch das Erreichen von Zielquoten) belassen werden. Vielmehr sollte eine Arbeitsatmosphäre aufgebaut werden, in der sich alle Beschäftigten gleichermaßen wertgeschätzt fühlen und in der sie ihre individuellen Potenziale entfalten können.

**Verwaltung als Auftraggeberin und Vertragspartnerin:** Auch in der Kooperation mit Dritten können Vielfaltsaspekte berücksichtigt und begünstigt werden. Als Auftraggeberinnen und Vertragspartnerinnen können Verwaltungen Chancengleichheit ebenso außerhalb der Verwaltung fördern – zum Beispiel durch die Berücksichtigung der AGG-Kriterien im Vergaberecht und -verfahren. So haben einige Kommunen (wie z. B. Stuttgart) bereits beschlossen, das Vergaberecht entsprechend der Charta der Vielfalt anzuwenden (mehr zu rechtlichen Möglichkeiten finden Sie im Beitrag von Alexander Klose).

**Verwaltung im Umgang mit Bürger\_innen:** Viele Verwaltungen interagieren direkt mit den Bürger\_innen unseres Landes. Eine vielfältige Beschäftigtenstruktur hilft dabei, Beratungs- und Serviceangebote an den Bedürfnissen unserer Gesellschaft – die trotz normierter Vorstellungen nicht nur männlich, gesund, jung, deutsch, christlich geprägt und heterosexuell ist – auszurichten. Bereits in der Planung von neuen Angeboten sollten sich die Verwaltungen genau überlegen, wen sie ansprechen und wie sie dabei vorgehen wollen. Warum und für wen erbringen wir diese Dienstleistung, wie können wir die Zielgruppe auf die neuen Angebote aufmerksam machen und wie können wir die Dienstleistungen so gestalten, dass diese auch tatsächlich von der Zielgruppe angenommen werden? Dabei gilt es zu beachten, dass jede „Zielgruppe“ aus vielen Menschen mit unterschiedlicher individueller Vielfalt besteht: So setzt sich die „Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund“ aus Frauen und Männern unterschiedlichen Alters und körperlicher und geistiger Befähigung, verschiedenen Weltanschauungen und Religionszugehörigkeiten und sexueller Identität und vielem mehr zusammen.

Natürlich stellt sich auch immer die Frage: Welche(n) unserer Beschäftigten setzen wir dafür ein? Hier ist es wichtig, sog. Merkmale nicht mit Kompetenzen zu verwechseln. In der Praxis gibt es häufig die Tendenz, Frauen und Männer bestimmter Religionszugehörigkeiten oder mit spezifischen Migrationshintergründen für Maßnahmen für Zielgruppen aus ähnlichen Kontexten einzusetzen. Eine jüdische Mitarbeiterin mit russischem Migrationshintergrund muss jedoch nicht zwangsläufig Kompetenzen im Bereich Rassismus und Antisemitismus haben, sondern ist vielleicht auf ganz andere Bereiche spezialisiert. Umgekehrt kann ein christlich geprägter, gesunder Mann mittleren Alters umfassende Kompetenzen in genau diesem Bereich aufweisen. Hier heißt es also Vorsicht vor Zuschreibungen. Genauso wenig wie sich z. B. Frauen per se viel besser für soziale oder pflegende Tätigkeiten eignen oder Männer aufgrund ihrer vermeintlichen Stärke und Durchsetzungskraft die besseren Führungskräfte ausmachen, sind z. B. lesbische Mitarbeiterinnen zwangsläufig kompetent darin, Anti-Homophobie-Trainings zu geben. Diversity-Kompetenzen können von allen gleichermaßen erworben werden.

## 6. Mit welchen Maßnahmen kann Vielfalt in und durch Verwaltungen gefördert werden?

### Beispielhafte Diversity-Maßnahmen mit „Innen“- und „Außen“-wirkung

Hier finden Sie einige beispielhafte Diversity-Maßnahmen aus der Praxis, die zum einen nach innen, also in die Verwaltung, und zum anderen nach außen, also auf die Bürger\_innen gerichtet sind. Da zielgruppenübergreifende Diversity-Prozesse in deutschen Verwaltungen noch am Anfang stehen, beziehen sich diese Beispiele auf Maßnahmen, die vornehmlich nur eine oder einige Diversity-Dimensionen berücksichtigen. Wie Sie aus der Tabelle erkennen können, gibt es jedoch auch bereits übergreifende Ansätze. Grundsätzlich können bei vielen Maßnahmen – oft mit relativ geringem Aufwand – andere Diversity-Dimensionen mitgedacht werden.

Maßnahme	Ziele	Diversity-Dimensionen	Wirkungsrichtung
<b>Beirat Inklusion – Miteinander Füreinander</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung politischer Teilhabemöglichkeiten für Menschen mit geistigen oder mehrfachen Behinderungen</li> <li>• Beratung und Empfehlungen zur bedarfsgerechten Planung von Angeboten und Diensten</li> </ul>	Behinderung, mit Bezug auf andere Diversity-Dimensionen	Nach außen
<b>Kommunales Gender Mainstreaming-Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern bei allen Vorhaben in der Verwaltung</li> <li>• Erhöhung der Mitarbeiter_innen- und Kund_innenzufriedenheit</li> <li>• Senkung der Fehlzeitenquote und der Fluktuationsquote</li> </ul>	Geschlecht und Alter	Nach innen
<b>Interkulturelle Ausrichtung von Verwaltung und Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der aktiven Teilhabe von Migrant_innen an kommunalen Dienstleistungen</li> <li>• Erhöhung des Anteils von Beschäftigten und Auszubildenden mit Migrationshintergrund</li> <li>• Interkulturelle Qualifizierung der Mitarbeiter_innen</li> <li>• Anpassung der Service- und Dienstleistungsangebote an die Bedarfslagen der Bürger_innen im Hinblick auf Sprache, Kultur und Migration</li> </ul>	Ethnische Herkunft, aber unter Berücksichtigung von Diversity	Nach innen und außen



Maßnahme	Ziele	Diversity-Dimensionen	Wirkungsrichtung
<b>Personalberatung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Kompetenz und Qualifikation von Mitarbeiter_innen</li> <li>• Kundenfreundliches Dienstleistungsangebot für Bürger_innen</li> <li>• Unterstützung der Beschäftigten bei Veränderungsprozessen</li> <li>• Training und Weiterbildung</li> <li>• Aufzeigen von Konfliktlösungsmöglichkeiten im Berufsalltag</li> <li>• Beratung von Beschäftigten in schwierigen Lebenssituationen</li> </ul>	Alle sechs Diversity-Dimensionen als Querschnittsthema	Nach innen
<b>Dienstvereinbarung „Konflikte am Arbeitsplatz: Konfliktvermeidung/Konfliktbewältigung“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierung von Verwaltungsbeschäftigten in konstruktiven Konfliktlösungsstrategien</li> <li>• Schulungen und Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter_innen</li> <li>• Beschwerde- und Beratungsrecht bei internen Stellen und externen Berater_innen</li> </ul>	Alle sechs Diversity-Dimensionen	Nach innen
<b>Integrationskonferenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Zwischenbilanz der Integrationspolitik</li> <li>• Erörterung drängender Probleme und Zukunftsperspektiven</li> <li>• Sensibilisierung der Öffentlichkeit für das Thema Integration</li> <li>• Herstellung von Transparenz in der Integrationsarbeit und -politik</li> <li>• Vernetzung von und Erfahrungsaustausch unter relevanten Akteur_innen</li> </ul>	Ethnische Herkunft, Religion	Nach außen
<b>Hausverfügung: Prüfung der Auswirkungen von Kabinettsvorlagen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung, Bewertung und Darstellung der Auswirkungen von Kabinettsvorlagen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern</li> <li>• Beteiligung des für Gender Mainstreaming in Politik und Verwaltung zuständigen Referats</li> </ul>	Geschlecht	Nach außen
<b>Rahmendienstvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung einer vertrauensvollen, konstruktiven und wertschätzenden Zusammenarbeit</li> <li>• Förderung konstruktiver Bewältigung innerdienstlicher Konflikte, auch mit Hilfe von Konfliktberater_innen</li> <li>• Unterbindung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung</li> </ul>	Alle sechs Diversity-Dimensionen	Nach innen und außen



Maßnahme	Ziele	Diversity-Dimensionen	Wirkungsrichtung
<b>Richtlinie für die Einstellung, Beschäftigung und begleitende Hilfe für Menschen mit Behinderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelung zur Gestaltung gesetzlicher Nachteilsausgleiche, zu Beteiligungsrechten und Handlungsvorschriften zugunsten von Menschen mit Behinderungen</li> <li>• Regelung notwendiger Rahmenbedingungen in den Bereichen Einstellung, Ausbildung, Fortbildung, Prüfungserleichterung, Beschäftigung, sonstiger Bereiche (z. B. Urlaub und Dienstbefreiung, Arbeitszeit, Abholdienst, Parkmöglichkeiten, Behindertensport etc.) sowie Dienst- und arbeitsrechtlicher Angelegenheiten (z. B. Personalaktenführung)</li> </ul>	Behinderung	Nach innen
<b>Interkulturelle Orientierung und Diversity-Management im öffentlichen Dienst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung von Diversity-Management und Interkulturalität</li> <li>• Beratung bei der Einführung von interkultureller Orientierung und Erarbeitung von Diversity-Management-Konzepten</li> <li>• Interkulturelle Fortbildungen für Mitarbeiter_innen zum selbstbewussten und respektvollen Umgang einer kulturell vielfältigen Kundschaft</li> </ul>	Alle sechs Diversity-Dimensionen, jedoch Schwerpunkt auf ethnischer Herkunft	Nach innen und außen
<b>FIT – Führen im Tandem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Work-Life-Balance durch geteilte Führungspositionen</li> <li>• Errichtung einer Teilzeitbörse und eines Teilzeitkräfte-Netzwerks</li> <li>• Unterstützung von gemeinsamen Bewerbungen</li> </ul>	Geschlecht	Nach innen
<b>Ansprechpartner_innen für Opfer oder Zeugen von Gewalt gegen Homosexuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezielle Schulung und Ausbildung ausgewählter Polizist_innen als Ansprechpartner_innen für Opfer und Zeugen homophober Gewalt</li> <li>• Hilfe bei der Aufklärung von Straftaten gegen homosexuelle Menschen</li> <li>• Gesellschaftliche Verhaltens- und Bewusstseinsänderung</li> <li>• Beratung von Opfern und Zeugen</li> </ul>	Sexuelle Identität	Nach innen und außen

## 7. Welche Herausforderungen und Widerstände kann es bei der Umsetzung von Diversity geben?

### Erfahrungen aus der praktischen Arbeit

Herausforderungen und Widerstände zu antizipieren, gehört zu den entscheidenden Voraussetzungen, um den Erfolg von Maßnahmen zu sichern. Daher finden Sie in diesem Kapitel eine Zusammenstellung von Erfahrungsbeispielen aus der Praxis, die Sie bereits bei der Planung von Diversity-Maßnahmen mit einbeziehen können. Diese Herausforderungen und Widerstände sind sowohl auf der politisch-rechtlichen Ebene, der Ebene der Organisationsstruktur und -kultur als auch auf der konkreten Umsetzungsebene angesiedelt. Wie Sie diesen entgegenwirken können, erfahren Sie dann in den nächsten beiden Kapiteln.

#### Herausforderungen auf der politischen und rechtlichen Ebene

Zunächst gibt es bei der Umsetzung von Diversity Herausforderungen auf der politischen und rechtlichen Ebene. Dazu gehören rechtliche Rahmenbedingungen (wie z. B. der nur bedingten Anerkennung von ausländischen Studienabschlüssen oder der Ausgrenzung von Menschen bestimmter Nationalitäten im Beamtenrecht (§7)), die mit Haushaltskürzungen und Sparmaßnahmen einhergehenden fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen oder auch politische Wechsel, die oft inhaltlich neue Prioritäten mit sich bringen und bereits begonnene Projekte auslaufen lassen.

#### Herausforderungen auf der Ebene der Organisationsstruktur und -kultur

Aber auch der „informelle“ Status quo innerhalb der Verwaltungsstruktur stellt eine Herausforderung für die Umsetzung von Diversity-Prozessen dar.

*„In der Verwaltung herrscht doch immer noch das sehr strukturierte Liniendenken, da müsste man mehr Dynamik in die Sache kriegen.“*

So ist die relativ uniforme Beschäftigtenstruktur vieler Verwaltungen noch immer mehrheitlich weiß, deutsch, heterosexuell und, zumindest auf der Führungsebene, vornehmlich männlich. Durch informelle Karrierenetzwerke (und Seilschaften), die z. B. durch die Beurteilungsmaßstäbe im Beamtenbereich gefördert wurden, wurde eine gewisse Stromlinienförmigkeit lanciert und das Aufnehmen von „Querdenker\_innen“ behindert. Strukturiertes Liniendenken wird auch durch fehlende externe Stellenausschreibungen und die Bevorzugung von internen Besetzungen begünstigt.

Obwohl es bereits viele moderne Arbeitszeitmodelle z. B. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt, werden diese nur von bestimmten Gruppen, wie zum Beispiel von Müttern und – in weitaus geringerem Umfang – Vätern, Menschen, die in die Pflege von Familienangehörigen eingebunden sind, erkrankten Menschen oder Menschen in Altersteilzeit, genutzt. Die althergebrachte Präsenzkultur hält sich weiterhin – besonders in den Führungsebenen.

### Herausforderungen auf der konkreten Umsetzungsebene

Weiterhin gibt es Widerstände und Herausforderungen, wenn es um die konkrete Umsetzung von Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit geht, die einen Diversity-Prozess in Verwaltungen anstoßen können. Auch wenn sie oft nicht auf Anhieb sichtbar und schwieriger zu fassen sind als die vorher genannten strukturellen Widerstände, können diese indirekten Widerstände Diversity-Maßnahmen vor elementare Herausforderungen stellen.

#### Angst vor Überlastung

Durch die Arbeitsverdichtung fühlen sich viele Verwaltungsangestellte bereits einer starken Belastung oder Überlastung ausgesetzt. Die Absicht von Diversity Mainstreaming, alle AGG-Merkmale im Arbeitsprozess mitzubearbeiten, kann daher Ängste vor einem zusätzlichen Arbeitsaufwand im Regelbetrieb schüren.

*„Die neunte Dimension von Diversity arbeiten wir jetzt auch noch erfolgreich ab.“*

#### Ablehnung von Schulungen

Schulungen zur Sensibilisierung und Wissensvermittlung zum Thema Chancengleichheit werden oft kritisch beäugt und zuweilen – auch von Führungskräften – als „Zwangsbelehrung“ oder „Zwangsbeglückung“ abgelehnt. Für viele steht hinter Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Themenfeld implizit der Vorwurf der gezielten Diskriminierung. Andere befürchten, in den Schulungen persönliche Informationen preisgeben zu müssen oder sich selbst zu „outen“.

#### Lippenbekenntnisse ohne Folgen

Mittlerweile bekennen sich die meisten Dienststellen und Führungskräfte zu den Werten einer (chancen-)gerechten Gesellschaft. Diese rhetorische Anpassung bleibt jedoch oftmals ohne praktische Konsequenzen – besonders wenn es um die Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen geht.

*„Also wir haben eine überalterte und völlig unmoderne Verwaltung, die vortäuscht, modern zu sein. Und deswegen alles Mögliche unterschreibt, aber nichts dazu tut, dass auch letztendlich eine Modernisierung stattfindet.“*

### Fehlende innere Überzeugung

*„Chancengleichheit? Was sollte mich das interessieren? Mein Ziel ist schon erreicht, wenn ich bei den Sekundärzielen keine Vorschrift verletze. Die Vorschriften lenken meine Handlungen, gehen in mein Ermessen ein. Darüber hinaus gibt es nichts, was mich bewegen könnte, dort noch mehr zu tun als die Vorschrift.“*

Ein Lippenbekenntnis der Leitungsebene im Zusammenspiel mit der fehlenden Bereitstellung von Ressourcen kann zu mangelnder Akzeptanz und fehlender innerer Überzeugung bei den Beschäftigten führen. Diversity ist jedoch auch eine Sache der inneren Einstellung – und dementsprechend sind Maßnahmen zum Scheitern

verurteilt, wenn sie nicht von Führungskräften und Beschäftigten aus Überzeugung vorangetrieben werden.

### Mangelndes Verstehen von Diversity

Diversity kann anfangs von Verwaltungsbeschäftigten als sehr abstraktes und globales Konzept erachtet werden. Vielen fällt es schwer, Diversity im Tagesgeschäft mitzudenken. Auch der englische Begriff kann zunächst Unverständnis und Abneigung auslösen.

### Reaktive Umsetzung von Maßnahmen

Wenn Verwaltungsbeschäftigte nicht angemessen geschult werden und Diversity nur technokratisch in den Arbeitsalltag integriert wird, kann dies

*„Wir sehen zwar nicht den Sinn darin, aber machen es halt. Dann ist nämlich Ruhe im Karton.“*

eine ablehnende Haltung gegenüber Chancengleichheitsmaßnahmen auslösen, die dann als „aufgedrückt“ oder als „Belästigung“ im Alltagsgeschäft erscheinen. Die Aufnahme expliziter Nichtbenachteiligungsklauseln in Ausschreibungen kann dann z. B. als „Überfrachtung“ mit „Pflichttexten“

interpretiert werden. Eine andere Strategie, Chancengleichheitsziele zu unterlaufen, ist die am Minimum ausgerichtete, reaktive Beachtung von Chancengleichheit.

### Zeitlich befristete Projekte

Maßnahmen, die im Sinne von Diversity mehr Chancengleichheit herstellen wollen, werden oft als Projekte initiiert und durchgeführt. Begrenzte Projektlaufzeiten und zeitlich befristete Arbeitsverträge laufen jedoch der Nachhaltigkeit von Maßnahmen zuwider.

Diese „Projektitis“ verhindert den Übergang von erfolgreichen Maßnahmen vom Projektstatus in den Regelbetrieb. Aber genau darum muss es bei Diversity gehen – nämlich um eine langfristige Veränderung hin zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit.

*„Ich glaube auch, ein anderer Punkt ist immer dieser deutsche Projektcharakter. Es wird was begonnen als Projekt, das Projekt ist zu Ende, das Projekt ist tot.“*

## 8. Welches Vorgehen eignet sich, um Herausforderungen zu meistern und Diversity-Prozesse in Verwaltungen anzustoßen?

### Handlungsempfehlungen aus der Praxis für die Praxis

Um Herausforderungen angemessen entgegenzutreten und Widerständen vorzubeugen, haben sich bei der Planung und Umsetzung von zielgruppenübergreifenden Maßnahmen in der Verwaltungspraxis folgende Vorgehensweisen bewährt:

#### ✓ **Ressourcen nutzen und schaffen**

Finanzielle und personelle Ressourcen müssen bereitgestellt und von Anfang an in Strategien und die operative Planung miteinkalkuliert werden. Einige Ressourcen müssen sicherlich zusätzlich geschaffen, andere können aber auch durch effektive Umschichtungen neu genutzt werden. Bereits bestehende Arbeitsprozesse können durchforstet und gegen den Strich gebürstet werden, um zu sehen, wie sie nach Diversity-Kriterien ausgerichtet werden können. Wenn es um die zusätzliche Bereitstellung von finanziellen Ressourcen geht, können auch alternative Finanzierungsmodelle (wie z. B. EU-Fördermöglichkeiten u. Ä.) in den Blick genommen werden.

#### ✓ **Interessenvertreter\_innen finden und bilden**

Es müssen Schlüsselpersonen gesucht werden, die vom Thema überzeugt sind oder sich überzeugen lassen. Dafür muss eine aufwendige Basisarbeit, ein – manchmal langwieriger – Aufbau von Vertrauen und eine effektive Lobbyarbeit geleistet werden.

*„Ich glaube nicht, dass ‚Diversity‘ ein Thema ist, bei dem eine Person das per Powerpoint vermittelt und das wird dann gelebt. Es lebt, wenn es die einzelnen Mitarbeiter\_innen zu ihrem eigenen Thema machen.“*

#### ✓ **Vorbilder kreieren**

Positive Vorbilder machen Diversity anschaulich. Vorbilder können auf verschiedene Weise kreiert und gefunden werden – z. B. durch ein wertschätzendes Leitbild, das vorbildliche Agieren von Führungskräften oder der erfolgreichen Umsetzung von Diversity-Prozessen in besonders konservativen Behörden.

*„Wenn es nicht nur wir, sondern auch die Steuerverwaltung schafft, die in der Innenwahrnehmung als konservativer gilt, ist das ein guter Push für bestimmte Bereiche (...). Dass es die Steuerverwaltung geschafft hat, hat eine besondere Wirkung.“*

#### ✓ **Führungskräfte, die überzeugt und überzeugend sind**

Führungskräfte sollten als Gesicht für die Öffentlichkeit Verbindlichkeit, Verantwortlichkeit und Verpflichtung für Diversity herstellen und durch das eigene Handeln Maßstäbe für andere Verwaltungsbeschäftigte – auf allen Ebenen – setzen. Auf der einen Seite sollten sich Führungskräfte konkret nach der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen erkundigen, diese auch steuern und kontrollieren, und auf der anderen Seite könnte die Umsetzung der Maßnahmen auch in Beurteilungs- und Bewertungsrichtlinien für Führungskräfte und Mitarbeitende aufgenommen werden.

### ✓ Sich vernetzen und beteiligen

*„Wichtig ist auch der Austausch zwischen den Ämtern. Viele Ämter arbeiten an den Themen und zum Teil machen sie dasselbe, nur wissen sie nichts voneinander. Ein regelmäßiger Austausch ist wichtig, um herauszufinden, was gut läuft und was nicht.“*

Der Austausch zu Good Practices mit Gleichgesinnten, sowohl mit Zielgruppen als auch mit denjenigen, die Maßnahmen umsetzen, sollte gesucht und gefördert werden – z. B. durch interministerielle Arbeitsgruppen, Steuerungskreise, Networking durch zielgruppenspezifische Seminare oder Querschnitts-AGs.

### ✓ Top-down- und Bottom-up-Strategien verbinden und Zielgruppe(n) einbeziehen

Die Planung und Umsetzung von **Diversity-Strategien** sollten unter Einbezug verschiedener Akteur\_innen geschehen.

- **Erstens** muss die Leitungsebene Diversity als Zukunftsthema und Gesamtleitbild formulieren, transparent machen und auf die unteren Ebenen herunterbrechen. Das schließt auch die Aufforderung zur aktiven Mitarbeit mit ein.
- **Zweitens** sollte die Umsetzbarkeit von strategischen Zielen durch die operative Ebene geprüft werden.
- Und **drittens** sollte die Zielgruppe miteinbezogen werden – und zwar nicht nur in die Umsetzung, sondern vor allem auch in die Planung und Evaluation von Maßnahmen.

### ✓ Diversity-Kompetenzen aufbauen

Damit Diversity nicht auf Abneigung und Unverständnis stößt und als leere Worthülse oder sinnloser Arbeitsaufwand interpretiert wird, ist es wichtig,

- Widerständen gegen Schulungen entgegenzuwirken, indem zuvor über die Inhalte und Vorgehensweisen dieser Schulungen informiert, für das Thema Diversity sensibilisiert und der Bezug zu den Arbeitsbereichen der Beschäftigten hergestellt wird;
- Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte dann kontinuierlich zu schulen (z. B. durch Diversity-Trainings zum Umgang mit allen 6 AGG-Merkmalen, Sprachkursen oder zu fairen Auswahl- und Bewertungsprozessen);
- inhaltliche Ziele und Strategien konstant zu vermitteln, u. a. indem persönliche Bezüge hergestellt werden (z. B. werden wir alle älter oder müssen vielleicht durch einen Unfall im weiteren Leben mit einer Behinderung leben).

### ✓ Veränderungsprozesse bejahen

*„Die große Strategie ist das Menschenbild, das wir jeden Tag in unserer Arbeit leben. Wir müssen uns untereinander, aber auch den Zielgruppen, auf Augenhöhe begegnen. Dann sind wir schon einen großen Schritt weiter. Im Verständnis füreinander und auf dem Weg zu Chancengerechtigkeit und Chancengleichheit.“*

Verwaltungen müssen beweglich sein oder werden und Veränderungsprozesse bejahen. Dafür sollte externen Bewerber\_innen der Einstieg in die Verwaltung erleichtert und die formalen oder informellen Kriterien „eines guten Beamten“ revidiert und modifiziert werden.



### ✓ **Kultur der Offenheit nach innen und außen etablieren**

Bei Diversity geht es nicht nur um die sechs AGG-Merkmale, sondern um Wertschätzung und Respekt gegenüber allen Menschen – sowohl innerhalb der Verwaltung als auch im Kontakt mit Auftragnehmenden und Bürger\_innen.

*„Dass sich die Menschen, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, so geben können und so leben können, wie sie es möchten. Dass man mit seiner kulturellen oder sexuellen Identität ganz normal im Kollegenkreis akzeptiert und als bereichernd empfunden wird.“*

### ✓ **Nachhaltigkeit sichern**

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Diversity-Prozessen sollten sich Verwaltungen weg von punktuellen oder zeitlich befristeten Projekten hin zu einer längerfristigen Verankerung im Regelbetrieb bewegen. Um dies zu ermöglichen, sollten die Maßnahmen auf den Regelbetrieb abgestimmt und von nachfolgenden Stellen koordiniert und begleitet werden. Maßnahmen können außerdem dann nachhaltig in den Verwaltungsbetrieb integriert werden, wenn fachkompetente und engagierte Mitarbeiter\_innen weiterbeschäftigt werden und Multiplikator\_innen gesucht werden, die diese Ansätze in ihre eigenen Bereiche weitertragen und dort umsetzen.

### ✓ **Mutig, beharrlich und geduldig sein**

Um diese anspruchsvollen Prozesse anstoßen zu können, gibt es auch eine Reihe von Eigenschaften oder sog. Soft Skills, die für eine erfolgreiche Implementierung entscheidend sind. Das sind vor allem – ein langer Atem für langfristige Prozesse – in Planung, Durchführung, Evaluation und Adaptation, der Mut, Kontra zu geben und neue Wege zu gehen, ein offensives Auftreten, Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft zu kontinuierlicher Überzeugungsarbeit – bis Diversity im Mainstream aufgenommen und umgesetzt wird.



## 9. Wie kann mit Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Diversity umgegangen werden?

### Klare Argumente für Diversity

Eine spezielle Herausforderung bei der Umsetzung von Diversity-Prozessen ist der Umgang mit Stereotypen, Vorurteilen und Stigmata seitens von Mitarbeiter\_innen und Führungskräften. Diese können sich auf vielfältige Weisen äußern, wie zum Beispiel in einer fortwährend problemzentrierten Sicht auf Zielgruppen, in dem Versuch, Diversity zu trivialisieren, oder in der Ausblendung struktureller Diskriminierungen und der Ablehnung positiver Maßnahmen. Die folgenden Beispiele komprimieren bereits genannte, aber wichtige Informationen zur Umsetzung von Diversity in Verwaltungen und bieten Ihnen einige Vorschläge, mit welchen Argumenten Sie diesen besonderen Herausforderungen begegnen können.

#### **„Diversity ist nur relevant für Verwaltungen mit viel Kundenkontakt“**

Nein, denn alle Verwaltungen stehen im Dienste der Bürger\_innen dieses Landes. Daher sollten die von Verwaltungen angebotenen Dienstleistungen auf die Vielfalt in unserer Gesellschaft ausgerichtet sein. Aber auch Verwaltungen ohne Kundenkontakt sollten in ihrer Beschäftigtenstruktur, in der Kooperation mit Dritten und auch in der evtl. Planung und Erstellung von Angeboten für die Bevölkerung darauf achten, dass alle Diversity-Dimensionen angemessen berücksichtigt werden. Wichtig ist, Chancengleichheit und -gerechtigkeit auf allen Ebenen des Verwaltungshandelns sicherzustellen.

#### **„Diversity kommt ausschließlich den Zielgruppen zugute – nicht der Arbeitgeberin“**

Nein, denn erstens gibt es konkrete Vorteile von Diversity im Organisations- und Personalmanagement (mehr Kompetenz, Kreativität, gesteigerte Motivation, größerer Pool von Bewerber\_innen). Und zweitens geht es nicht darum, Menschen in „Zielgruppen“ einzuteilen und jeweils nach Merkmalen zu kategorisieren. Vielmehr ist Diversity ein horizontaler Ansatz, der auch (menschen-)rechtlich geboten ist und durch Berücksichtigung unterschiedlicher, komplexer Lebenslagen, Erfahrungen und Bedarfe von Menschen auf gleiche Teilhabemöglichkeiten aller abzielt.



### **„Es ist ungerecht, Menschen mit bestimmten Merkmalen zu bevorzugen“**

Ja und nein. Tatsächlich sind sog. „positive Diskriminierungen“, also die absolute und unbedingte Bevorzugung von bestimmten Personengruppen, erst einmal unzulässig. Allerdings sind laut AGG sogenannte „positive Maßnahmen“ zulässig. Dabei geht es jedoch nicht um eine ungerechtfertigte Bevorzugung, sondern um einen Nachteilsausgleich: Positive Maßnahmen haben zum Ziel, die Chancengleichheit und Gleichstellung von benachteiligten Personen zu fördern. Positive Maßnahmen können zwar in einen Diversity-Prozess integriert werden, sind aber nicht identisch mit Diversity.

### **„Die Qualifikation, nicht die Zugehörigkeit zu einer Gruppe muss entscheidend sein“**

Ja. Im Rahmen von Diversity geht es nicht darum, Menschen mit bestimmten Merkmalen zu bevorzugen. Vielmehr strebt Diversity an, allen Menschen gleich offen und wertschätzend gegenüberzutreten und ihnen gleiche Rechte, Chancen und Möglichkeiten einzuräumen. Um dies zu ermöglichen, müssen (bewusste und unbewusste) Diskriminierungsmechanismen, die sowohl Einstellungs- als auch Bewertungsverfahren beeinflussen, aber erst erkannt und abgebaut werden.

### **„Früher hieß es ‚Frauen‘, dann hieß es ‚Gender‘, jetzt heißt es ‚Diversity‘ und in fünf Jahren haben wir wieder ein neues Thema“**

Nein, Diversity ist kein neues Trendthema, sondern integraler Bestandteil unserer in vielerlei Hinsicht vielfältigen Gesellschaft. Diese Vielfalt ist ein Faktum und wird weiterhin in der Gesellschaft bestehen bleiben. Und es ist Aufgabe von Verwaltungen, proaktiv und positiv mit dieser Vielfalt umzugehen und neue, wertschätzende Organisationsstrukturen und -kulturen zu etablieren.

### **„Wir haben weder Zeit noch Geld für Diversity“**

Doch. Die Einbeziehung von Diversity in die Organisationsstruktur und -kultur kann auch Kosten sparen. Wenn sich Menschen nämlich diskriminiert fühlen und sich dagegen wehren, können dadurch hohe Kosten für Verwaltungen entstehen. Diversity beugt der – auch unbeabsichtigten – Benachteiligung von Menschen vor. Auch wenn vielleicht zunächst zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitgestellt oder durch Umschichtung geschaffen werden müssen, zeigt diese erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung, dass sich der Aufwand amortisiert und sich Diversity lohnt.

## 10. Wann sind Diversity-Prozesse erfolgreich?

### Eine Checkliste

In der Praxis gibt es verschiedene Indikatoren dafür, dass ein Diversity-Prozess als erfolgreich zu werten ist. Im Folgenden finden Sie eine exemplarische Checkliste, mit der Sie (Teil-)Erfolge von Diversity-Maßnahmen überprüfen können. Diese Checkliste gibt Ihnen nicht die Möglichkeit, (vermeintliche) Erfolge mit einem Ja oder Nein einfach abzuhaken, sondern fordert Sie zu einer kurzen qualitativen Stellungnahme zu den einzelnen Punkten auf. Hierdurch werden intensivere Reflexionsprozesse sowie eine fortwährende Nutzung bzw. Auseinandersetzung angeregt und möglich.

#### Hat ein Bewusstseinsprozess eingesetzt?

- Inwieweit wurden die Beschäftigten für Dimensionen struktureller Diskriminierung sensibilisiert?
- Inwieweit wurde die Notwendigkeit eines wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt erkannt, sowohl nach innen in Bezug auf Kolleg\_innen als auch nach außen im Kontakt mit Bürger\_innen?

#### Hat ein Bewusstseinswandel stattgefunden?

- Inwieweit ist Gleichwertigkeit zur inneren Überzeugung geworden und wird nun in der Verwaltung, von Führungskräften und Mitarbeiter\_innen, wirklich gelebt und für andere spürbar?
- Inwieweit hat sich ein Wandel weg von der problemzentrierten und manchmal „gönnenhaften“ Perspektive über bestimmte Zielgruppen hin zu einem ressourcenorientierten Verständnis von Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen vollzogen?

#### Hat ein Kompetenzaufbau stattgefunden?

- Inwieweit hat eine Sensibilisierung für Diversity-Themen stattgefunden?
- Inwieweit haben Akteur\_innen durch Teilhabe an der Maßnahme mehr Diversity-Kompetenzen aufgebaut?
- Inwieweit hat ein Austausch von Wissen und Praxiserfahrungen unter Akteur\_innen stattgefunden?
- Inwieweit haben die Akteur\_innen ihre Diversity-Kompetenzen in ihre Bereiche gegeben und an andere weitergegeben?

#### Hat die Maßnahme eine Strukturveränderung erwirkt?

- Inwieweit hat die Maßnahme eine langfristige Strukturveränderung bewirkt, z. B. durch kontinuierliche Zusammenarbeit von ehemals nicht kooperierenden Akteur\_innen?
- Inwieweit sind neue Formen der Kooperation entstanden?
- Inwieweit wurden Entscheidungsprozesse verändert und institutionalisiert, besonders im Sinne von größerer Teilhabe und Empowerment, d. h. Selbstermächtigung und Selbstverantwortung?

## Wurde die Nachhaltigkeit der Maßnahme sichergestellt?

- Inwieweit wurde die Maßnahme in den Regelbetrieb integriert?
- Inwieweit wurden die AGG-Merkmale in die operativen Anweisungen der Führungsebene mit aufgenommen (z. B. durch die durchgängige Umsetzung einer gendergerechten Sprache oder die Aufnahme von AGG-Merkmalen in Stellenausschreibungen)?
- Inwieweit fand eine Rückbindung von – positiven wie negativen – Erkenntnissen der Maßnahme in die Planung neuer Vorhaben bzw. in die Integration in den Regelbetrieb statt?

## Hat die Maßnahme zu mehr Chancengleichheit und -gerechtigkeit beigetragen?

- Inwieweit leistet die Maßnahme einen Beitrag zu größerer Chancengleichheit und -gerechtigkeit, insbesondere im Sinne eines gleichen Zugangs zu und gleicher Teilhabe an allen gesellschaftlichen Bereichen für alle Menschen?

## Hat sich die Organisationskultur gewandelt?

- Inwieweit hat ein Wandel in der Organisationskultur eingesetzt?
- Inwieweit hat sich eine neue Führungskultur innerhalb der Verwaltung und eine neue Willkommenskultur im Kontakt mit Bürger\_innen herauskristallisiert?
- Inwieweit wurde ein neuer Umgang mit (althergebrachten) Verwaltungshierarchien erkennbar?

## Gab es ein Qualitätsmanagement?

- Inwiefern hat ein Monitoring der Maßnahme stattgefunden?
- Inwieweit wurden externe Expert\_innen in Monitoring, Controlling und Evaluation der Maßnahme miteingebunden?
- Inwieweit wurden die Erkenntnisse des Qualitätsmanagements an die beteiligten Akteur\_innen weitergegeben?
- Inwiefern sind die Erkenntnisse des Qualitätsmanagements in die Planung weiterer Diversity-Maßnahmen oder eines Diversity-Prozesses eingeflossen?

## Wurde ein Diversity-Prozess angestoßen?

- Inwieweit hat die Maßnahme einen horizontalen Ansatz verfolgt und auch andere Diversity-Dimensionen miteinbezogen?
- Inwieweit wurde die Maßnahme systematisch in eine Gesamtstrategie eingebettet?
- Inwieweit hat die Maßnahme einen weitläufigeren Diversity-Prozess angestoßen?

## 11. Wie kann die Qualität von Maßnahmen gesichert werden?

### Die Rolle von Evaluierungen

#### Welche Evaluationsmöglichkeiten sind im Verwaltungskontext erprobt? – Einige Beispiele

- Zum Ist-Zustand von Vielfalt innerhalb der Verwaltung: eine Analyse der Beschäftigtenstruktur nach Merkmalen und/oder Kompetenzen
- Zur Messung von Veränderungen der Zeitkultur und des Arbeitsklimas: die Bewertung von Dienstbesprechungen
- Zur Prüfung der Nachhaltigkeit von Maßnahmen bei Stellenbesetzungsverfahren: eine Verlaufs- und Verbleibsanalyse

Um herauszufinden, ob und inwieweit ein Diversity-Prozess als erfolgreich gewertet werden kann, müssen Maßnahmen einer angemessenen Bewertung unterzogen werden. Auf Evaluationen sollte nicht verzichtet werden, da sie sicherstellen, dass Maßnahmen die gewünschte Wirkung tatsächlich auch entfalten. Dadurch werden mühsame und zeit- und kostenintensive Nachbesserungsarbeiten vermieden. Und durch Evaluierungen ergeben sich auch durchaus positive Nebeneffekte – Ungleichheiten werden sichtbar und erzeugen Handlungsdruck.

Derzeit hat die Evaluation von Maßnahmen im Verwaltungskontext nur einen geringen Stellenwert und oft werden keine oder keine ausreichenden finanziellen Mittel dafür zur Verfügung gestellt. Außerdem gibt es eine Reihe von Befürchtungen auf der operativen Ebene bezüglich quantitativer und qualitativer Datenerhebungen. Oft genannte Bedenken gegenüber quantitativen Auswertungen betonen die Gefahr, durch Zahlen und Quoten falsche Rückschlüsse zu ziehen und damit über eventuell fehlende qualitative Entwicklungen hinwegzutäuschen. Demgegenüber wird andererseits befürchtet, dass Bewusstseinswandel, gesellschaftlicher Wandel, Einstellungen und Verhaltensweisen nicht oder nur schwer messbar seien.



Viele dieser Bedenken lassen sich durch die professionelle Begleitung in der Evaluierung von Maßnahmen ausräumen. Externe – oder auch interne – Expert\_innen in diesem Feld können bereits in die Planung von Diversity-Maßnahmen miteinbezogen werden, um von Anfang an aufzuzeigen, was in welcher Form mit der jeweiligen Methode messbar ist und was nicht. Eine angemessene Evaluierung sollte auf jeden Fall folgende Schritte mitberücksichtigen, um die Qualität von Diversity-Maßnahmen sicherzustellen:

- Den Ist-Zustand vor der Maßnahme erheben
- Erfolgsindikatoren, Zielwerte und Leistungsvereinbarungen a priori definieren (für Projekte und den Regelbetrieb)
- Die einzelnen Arbeitsschritte im Umsetzungsprozess festlegen
- Die einzelnen Arbeitsschritte – in angemessenen und vorher festgelegten Zeitabständen – prüfen und evaluieren (Monitoring und Controlling)
- Die Erreichung oder Nichterreichung von Zielwerten reflektieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in weitere Prozesse einbinden
- Die Ergebnisse und Erkenntnisse (z. B. in Form von Berichten oder Prozessevaluationen) transparent und anderen Verwaltungsstellen zugänglich machen
- Für das Qualitätsmanagement und die wissenschaftliche Evaluation evtl. externe Expert\_innen hinzuziehen

Mögliche **Evaluationsinstrumente** sind zum Beispiel Befragungen der Zielgruppe, d. h. von Bürger\_innen oder Verwaltungsbeschäftigten, quantitative Auszählungen und Statistiken oder Längsschnittuntersuchungen.

Darüber hinaus profitiert die Qualitätssicherung von der Einführung bestimmter Monitoringsysteme (z. B. Diversity-Audits), einer Veröffentlichungspflicht von Ergebnissen und Prozessen, einer wissenschaftlichen Begleitung und Auswertung der Maßnahmen und/oder dem Einbezug externer Fachkräfte.

## 12. Exkurs: Wie kann Diversity strukturell in der Verwaltungslandschaft verankert werden?

### Ein mögliches Modell

In der Praxis stellt sich die Frage, wie ein Diversity-Ansatz strukturell in Verwaltungen verankert werden könnte. Wie eingangs bereits erwähnt, gibt es hier keinen Königsweg. Unter der Vielzahl von möglichen Wegen gibt es jedoch zwei Optionen, die in der Praxis oft diskutiert und gegenübergestellt werden: Auf der einen Seite wird die Errichtung einer zentralen, für Diversity zuständigen Stelle, die zielgruppenübergreifende Maßnahmen initiieren kann, favorisiert. Auf der anderen Seite wird der Ausbau von bestehenden Kompetenzbereichen (wie z. B. von Gleichstellungsbeauftragten oder Beauftragten für Menschen mit Behinderungen), die ihre zielgruppenspezifische Arbeit fortführen und dabei weitere AGG-Dimensionen mitberücksichtigen können, als bevorzugte Option erachtet. In der Praxis gibt es verschiedene Herangehensweisen und oftmals heftige Diskussionen zwischen Befürworter\_innen und Gegner\_innen der einen oder anderen Möglichkeit. Die folgenden Zitate geben Einblicke in diese Diskussionen und machen deutlich, dass im Hintergrund der Debatte auch gewachsene Zuständigkeiten und die Auseinandersetzung um knappe Ressourcen eine Rolle spielen.

#### CONTRA:

##### **Diversity verdrängt das Gleichstellungsthema**

„Diversity wird verfolgt, um die Gleichstellungsdebatte loszuwerden. Das spielt konservativen Akteur\_innen in die Hand, die behaupten, Frauen und Männer hätten in Deutschland doch schon längst gleiche Chancen.“

##### **Eine Zentralkoordination schürt Konkurrenzverhalten unter den einzelnen Zuständigkeiten**

„Durch die limitierte Haushaltssituation und die ständige Kürzung von finanziellen und personellen Ressourcen kommt es ohnehin schon hin und wieder zu Kompetenzgerangel zwischen den einzelnen Stellen. Eine zentrale Diversity-Stelle führt zu inhaltlichen Überschneidungen und dadurch zu Unklarheit in den Zuständigkeiten und kann so den Kampf um knappe Ressourcen noch verstärken.“

##### **Die spezifischen Kompetenzbereiche sind ein wichtiges Zeichen für die Zielgruppen**

„Die verschiedenen Zuständigkeiten von z. B. dem Beauftragten für Menschen mit Behinderungen oder der Gleichstellungsbeauftragten sind ein wichtiges Zeichen für die unterschiedlichen Zielgruppen. Diese könnten sich in ihren Belangen durch eine zentrale Diversity-Stelle vernachlässigt oder übergangen fühlen.“

## **Die inhaltlichen Unterschiede zwischen den einzelnen Kompetenzbereichen sind zu groß**

„Es gibt große inhaltliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kompetenzbereichen. Spezifische Merkmale erfordern auch spezifische Maßnahmen – die Arbeit für und mit Menschen mit Migrationshintergrund kann doch nicht einfach mit Maßnahmen zur sexuellen Identität vermischt werden. Eine Zentralkoordination birgt die Gefahr, dass AGG-Merkmale ineinander verschwimmen und nicht mehr spezifisch behandelt werden.“

### **PRO:**

#### **Eine zentrale Diversity-Stelle führt zu mehr politischer Macht**

„Wenn eine zentrale Diversity-Stelle auf höchster politischer Ebene angesiedelt wird, wird sie mit mehr politischer Macht ausgestattet sein als die einzelnen, dezentralen Stellen. Das führt auch zu einer stärkeren Außenwirkung, zu einem größeren öffentlichen Interesse an dem Thema und zu mehr politischem Druck.“

#### **Eine zentrale Diversity-Stelle macht stärker durch gemeinsame Strategien und Synergieeffekte**

„Man sieht, es gibt weniger Geld, und was ist jetzt die richtige Strategie? Gegeneinander ankämpfen oder miteinander kooperieren? Da ist immer Letzteres das, was die höchsten Chancen bietet, dass es allen besser geht bei ihrer Arbeit.“

#### **Institutionalisierte Abstimmungsprozesse wirken Kompetenzgerangel entgegen**

„Durch eine Zentralkoordination werden Abstimmungsprozesse institutionalisiert und alle wissen, wer für was zuständig ist. Das verringert die Konkurrenzsituation zwischen den spezifischen Kompetenzbereichen.“

#### **Eine zentrale Diversity-Stelle fördert die Wertschätzung aller Individuen**

„Eine zentrale Diversity-Stelle hat auch einen symbolischen Wert: Sie unterstreicht die Anerkennung und Wertschätzung jedes einzelnen Menschen – und distanziert sich dadurch von der Kategorisierung von Menschen in einzelne Merkmale.“

#### **Vermeidung von Planungsfehlern und Doppelarbeit**

„Häufig wissen wir gar nicht, welche Maßnahmen in anderen Verwaltungen durchgeführt werden und erfahren dann im Nachhinein, dass wir eigentlich genau das Gleiche wie eine andere Verwaltung gemacht haben. Eine Zentralkoordination hat eine bessere Übersicht über Maßnahmen und kann diese Doppelarbeit korrigieren und Planungsfehler vermeiden. Dadurch können wir effektivere Arbeit leisten.“

## Eine mögliche Option für Verwaltungen: Mischmodell aus Kompetenzbereichen (operativ) und zentraler Koordination (strategisch)

Diese Diskussionen um den „richtigen“ Weg haben vielfach gerade erst begonnen und müssen noch (weiter-)geführt werden. In der aktuellen Situation scheint für die Verwaltungslandschaft ein Mischmodell aus spezifischen Kompetenzbereichen auf der operativen und einer zentralen Koordinationsstelle auf der strategischen Ebene angemessen zu sein. Das heißt: Erhalt der einzelnen Kompetenzbereiche (um angemessen auf spezifische Bedürfnisse der Zielgruppen eingehen zu können) bei stärkerer Vernetzung untereinander.

Hier würde sich die Errichtung einer zentralen Diversity-Stelle anbieten, welche

- die Arbeit der Fachbehörden und einzelnen Kompetenzbereiche koordiniert und Synergieeffekte sucht;
- Wissen bündelt und als Informationssammelstelle fungiert;
- eine zentrale Controlling- und Monitoring-Funktion ausübt
- und zentrale Verantwortung übernimmt.

*„Meine Vision ist, dass die ganzen verschiedenen Ansätze, Monitorings und Querschnittsthemen in ein gemeinsames großes Ganzes geführt werden. Dabei sollten wir im Hintergrund die gesamte Komplexität der Maßnahmen beachten, aber im Vordergrund Diversity in kleinen, einfachen Schritten vorantreiben.“*



## 13. Das Wichtigste in Kürze

- **Diversity** bezieht sich auf die Vielfalt unserer Gesellschaft und betont die individuelle Vielfalt jedes einzelnen Menschen. Diversity kommt auch dem Antidiskriminierungsauftrag nach, geht aber mit seinem **positiven, proaktiven und wertschätzenden Umgang mit Vielfalt** noch darüber hinaus: Diversity zielt darauf ab, frühzeitig gleiche Rechte für alle zu verwirklichen.
- Verwaltungen befolgen mit der Umsetzung von Diversity-Strategien nicht nur gesetzliche Regelungen, sondern haben auch einen **klaren Nutzen**: Diversity bietet eine Antwort auf den demografischen Wandel, erhöht die Attraktivität von Verwaltungen als Arbeitgeberinnen, steigert Kompetenz, Innovation, Kreativität und Motivation und hilft, Doppelarbeit und Planungsfehler zu vermeiden und somit auch Kosten zu sparen.
- Verwaltungen können Diversity als **Arbeitgeberinnen**, als **Auftraggeberinnen** und **Vertragspartnerinnen** sowie im **Umgang mit Bürger\_innen** durch konkrete Maßnahmen fördern. Dadurch schaffen sie größere Chancengleichheit und -gerechtigkeit nach innen und außen.
- Das **Antizipieren möglicher Herausforderungen und Widerstände** auf der politischen und rechtlichen Ebene, auf der Ebene der Organisationsstruktur und -kultur und auf der konkreten Umsetzungsebene ist notwendig, um diesen effektiv entgegenwirken zu können.
- In der Praxis haben sich verschiedene **Vorgehensweisen** als erfolgreich im Umgang mit Herausforderungen und als **Voraussetzungen für das Gelingen von Diversity-Maßnahmen** bewährt. Dazu gehören u. a. die Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen, die Vernetzung mit anderen Interessenvertreter\_innen und Schlüsselpersonen, die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Strategien und die Einbeziehung von Zielgruppen, aber auch der Aufbau von Diversity-Kompetenzen von Beschäftigten, die nachhaltige Verankerung von Maßnahmen im Regelbetrieb und eine effektive Überzeugungsarbeit von Führungskräften.
- Zu den wesentlichen **Indikatoren für den Erfolg von Diversity-Prozessen** gehören ein Bewusstseinsprozess zu Diversity und ein darauf folgender Bewusstseinswandel hin zu einem ressourcenorientierten Verständnis von Vielfalt, der Kompetenzaufbau beteiligter Akteur\_innen, eine strukturelle Veränderung von Kooperationsprozessen, die Nachhaltigkeit der Maßnahmen, der Wandel in der Organisationskultur und ein effektives Qualitätsmanagement.
- Ein **effektives Qualitätsmanagement** beinhaltet eine Analyse des Ist-Zustandes vor der Maßnahme, die Definition von Zielwerten, die Festlegung der einzelnen Umsetzungsschritte, die Reflexion über Prozesse und Ergebnisse, deren Rückbindung in zukünftige Maßnahmen und die Publikation der Erkenntnisse für interessierte und involvierte Akteur\_innen.
- Diversity kann auf bereits bestehenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit aufbauen. Diese – oft auf ein oder wenige Merkmale beschränkten – Diversity-Maßnahmen können durch eine **Diversity-Strategie** miteinander verbunden werden, um einen übergreifenden **Diversity-Prozess** anzustoßen. In Zukunft könnten Verwaltungen dann ein horizontales und zielgruppenübergreifendes **Mainstreaming von Diversity** und eine Zertifizierung durch **Diversity-Audits** anstreben.

## Autor\_innenbeiträge

### Alexander Klose: Diversity Mainstreaming in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen – rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten

Welche Erfahrungen wurden in den vergangenen sechs Jahren mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gesammelt? Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind bei der Weiterentwicklung von zielgruppenspezifischen hin zu übergreifenden Maßnahmen im Sinne eines Diversity Mainstreamings in der Verwaltung zu berücksichtigen? Und wie können diversityorientierte Prozesse gesetzlich so verankert werden, dass sie weniger abhängig vom Engagement einzelner Personen werden? Im folgenden Beitrag finden Sie einige Antworten auf diese Fragen.

#### Erfahrungen mit Antidiskriminierungsrecht

##### 1. Erfahrungen mit Antidiskriminierungsrecht

Diskriminierung ist in Deutschland auch sechs Jahre nach Inkrafttreten des AGG noch immer eine Realität, die sich gleichermaßen im privaten wie im staatlichen Bereich nachweisen lässt. So berichten Betroffene, Beschwerdestellen und Rechtsanwält\_innen nicht nur von Diskriminierungserfahrungen auf dem Arbeits- oder Wohnungsmarkt, sondern auch bei Ämtern und Behörden, in Schulen und Universitäten. Das geltende, **individuell-reaktive** Antidiskriminierungsrecht scheint nicht auszureichen, um insbesondere mittelbare, strukturelle und institutionelle Diskriminierungen wirksam zu bekämpfen.

#### Individuell-reaktives Antidiskriminierungsrecht

Was ist mit „individuell-reaktiv“ gemeint? Das Begriffspaar beschreibt Regelungen, die von folgenden Voraussetzungen ausgehen: Kommt es zu einer Diskriminierung, kümmert sich die betroffene Person selbst um die Sanktionierung des „Täters“ bzw. der „Täterin“, indem sie Ansprüche auf Schadensersatz und Entschädigung geltend macht. Dies führt bei den Sanktionierten (und denen, die befürchten müssen, in Zukunft sanktioniert zu werden) dazu, dass sie diskriminierende Verhaltensweisen in Zukunft unterlassen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass es zahlreiche Gründe gibt, warum es dazu in der Praxis nur selten kommt: So werden insbesondere sog. „verdeckte“ Diskriminierungen, bei denen nicht offen auf ein bestimmtes Merkmal (z. B. die Hautfarbe) Bezug genommen wird, sondern andere Gründe (z. B. die angeblich geringere Qualifikation) vorgeschoben werden, in der Regel nicht als solche erkannt. Auch fehlt es häufig am Wissen darüber, dass Diskriminierungen gesetzlich verboten sind und wie man sich dagegen wehren kann. Selbst dort, wo es zu einer Klage kommt, scheitert diese in vielen Fällen daran, dass die Diskriminierung nicht nachgewiesen werden kann. Rechtsanwält\_innen von Kläger\_innen und Beklagten weisen

übereinstimmend darauf hin, dass es unproblematisch möglich sei, eine Diskriminierung so zu tarnen, dass sie mit der gegenwärtigen Praxis der gerichtlichen Beweiswürdigung nicht aufgedeckt werden kann.

## Kollektives-proaktives Antidiskriminierungsrecht

Die Möglichkeit, sich gegen Diskriminierungen im Einzelfall gerichtlich zur Wehr zu setzen, sollte daher durch kollektiv-proaktive Regelungen ergänzt werden. Diese gehen über die Sanktionierung von Rechtsverstößen hinaus und schaffen positive Verpflichtungen zu Gleichbehandlung und der Verwirklichung von Chancengleichheit. Proaktives Recht reagiert damit nicht erst auf den Einzelfall, sondern zielt auf die Veränderung von Prozessen und Verfahren, damit es erst gar nicht zu Diskriminierungen kommt. Adressat\_innen solcher Regelungen sind nicht in erster Linie Diskriminierte oder Diskriminierende, sondern Personen, die aufgrund ihrer Stellung in der Lage sind, solche Strukturen zu beeinflussen. Auf einer **kollektiv-proaktiven** Ebene liegen insbesondere zielgruppenspezifische und zielgruppenübergreifende Maßnahmen, deren rechtlichen Grundlagen im Folgenden dargestellt werden sollen.

## Rechtliche Rahmenbedingungen

### 2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Mit den Frauengleichstellungsgesetzen des Bundes und der Länder kennt das deutsche Recht bereits seit Langem **zielgruppenspezifische Maßnahmen**, deren Adressatin in erster Linie die öffentliche Verwaltung ist. Dies gilt z. B. für Quotenregelungen und Gleichstellungspläne im öffentlichen Dienst oder die Wahl von Frauenvertreterinnen oder Gleichstellungsbeauftragten. Quoten und Beauftragte existieren darüber hinaus auf Bundes- und Länderebene auch zugunsten von Menschen mit Behinderung. Nur in Berlin hat sich ein Landesgesetzgeber bisher dazu entschlossen, mit dem Partizipations- und Integrationsgesetz zielgruppenspezifische Maßnahmen auch zugunsten von Menschen mit Migrationshintergrund zu schaffen.

## Positive Maßnahmen

Demgegenüber enthält das AGG 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 Zulässigkeit 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

## Angemessenheit der Maßnahmen

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:

- Selbst bei gleicher Qualifikation darf den Begünstigten **kein absoluter Vorrang** eingeräumt werden.
- Vielmehr muss im **konkreten Einzelfall** eine Beurteilung erfolgen, bei der die besondere persönliche Lage auch derjenigen berücksichtigt wird, die aufgrund der Maßnahme zurückstehen müssen.
- 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.

## Vereinbarkeit mit dem Grundgesetz

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 Maßnahmen 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.

## Gesetzliche Verankerung

### 3. Gesetzliche Verankerung

Die Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung hat hier eine Vorreiterrolle übernommen, indem sie die Möglichkeiten zu Verbesserung des Diskriminierungsschutzes und insbesondere der Weiterentwicklung des Instruments der positiven Maßnahmen im Land Berlin im Rahmen eines **Entwurfs für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz** (LADG-E) hat untersuchen lassen.<sup>1</sup> Vor dem Hintergrund der vorstehenden Erkenntnisse regelt der Entwurf (a.) die Aufgaben und Befugnisse einer starken und unabhängigen Landesantidiskriminierungsstelle, verpflichtet (b.) die Berliner Landesverwaltung zu einem umfassenden Diversity Mainstreaming und ermöglicht es ihr (c.) im Wege der Vergabe öffentlicher Aufträge und der Gewährung staatlicher Leistungen auch Private zu positiv Maßnahmen zu verpflichten.

## Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz

<sup>1</sup> Die Expertise ist Bestandteil der Broschüre „Gleichbehandlung ist Ihr gutes Recht – ein Landesantidiskriminierungsgesetz für Berlin“, die hier (<http://www.berlin.de/lb/ads/studien/index.html>) heruntergeladen werden kann.

## Landesantidiskriminierungsstelle

Ressortübergreifend,  
fachlich eigenständig  
und unabhängig

a. Die bereits aufgrund eines Senatsbeschlusses bestehende **Landesantidiskriminierungsstelle** (LADS) würde durch den LADG-E gesetzlich verankert, der zugleich festlegt, dass die Stelle **ressortübergreifend und fachlich eigenständig** ist und ihr die für die Erfüllung ihrer Aufgaben erforderliche Personal- und Sachausstattung zur Verfügung zu stellen ist. Dem entspricht es, dass die Leitung der LADS bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und der Wahrnehmung ihrer Befugnisse **unabhängig** wäre und keinen Weisungen unterliegen würde. Zu den im LADG-E geregelten **Aufgaben** des LADS würde insbesondere die Entwicklung von Maßnahmen zur Sensibilisierung für und zu Prävention vor Diskriminierung, die Lokalisierung und der Abbau struktureller Diskriminierung und die Gewährleistung, Weiterentwicklung und Steuerung der Selbsthilfe- und Beratungsinfrastruktur gehören. Alle Berliner Behörden wären verpflichtet, die LADS zu unterstützen, ihr z. B. Auskünfte zu erteilen und – unter Beachtung des Datenschutzes – Akteneinsicht zu gewähren. Zu den weiteren **Befugnissen** der LADS würde ein Beanstandungsrecht gegenüber Behörden gehören, bei denen es zu Diskriminierungen gekommen ist. Diese Behörden wären dann dazu verpflichtet, in einer Stellungnahme darzulegen, welche Maßnahmen aufgrund der Beanstandung ergriffen wurden.

## Diversity-Folgenabschätzung

b. Gerade im Bereich der Normsetzung führt die Orientierung am vermeintlichen „Normalbürger“ dazu, dass die Lebensrealitäten von Menschen, die wegen ihrer Behinderung, Herkunft, sexuellen Identität, Religion und Weltanschauung, ihres Geschlechts und Alters von der „Norm“ abweichen, nicht ausreichend reflektiert werden. Der LADG-E schreibt daher eine **Diversity-Folgenabschätzung** vor, wonach alle politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen von den jeweiligen Fachverwaltungen (wenn erforderlich mit Unterstützung der LADS oder externer Expert\_innen) daraufhin zu überprüfen wären, ob sie sich z. B. mittelbar diskriminierend auswirken.

Eine Diversity-Folgenabschätzung besteht im Idealfall aus folgenden Schritten: 1. Beschreibung des Inhalts der geplanten Maßnahme, 2. Bestimmung der Zielgruppe der Maßnahme, 3. Durchführung einer Diversity-Analyse der Zielgruppe (z. B. Anteil von Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderung), 4. Abschätzung der Veränderung in der Zielgruppe durch die Maßnahme (z. B. durch Expert\_innen-Interviews oder Fokusgruppen), 5. Bewertung der Veränderung, 6. Modifikation der Maßnahme.

Um diese Pflicht nicht nur zu einem Papiertiger werden zu lassen, ist die LADS bei allen Gesetzes-, Verordnungs- und sonstigen wichtigen Vorhaben in der Form zu beteiligen, dass ihr die Ergebnisse dieser Folgenabschätzung rechtzeitig vor Beschlussfassung zugeleitet werden. Dort, wo sich Zweifel an

der fachgerechten Durchführung der Abschätzung oder den daraus gezogenen Konsequenzen ergeben, kann die LADS diese sowie Vorschläge zur Abhilfe zum Gegenstand ihrer Stellungnahme machen.

### Diversity-Kompetenz

Bei Einstellungen und Beförderungen im öffentlichen Dienst soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung die **Diversity-Kompetenz** der Bewerber\_innen berücksichtigt werden. Sie umfasst in fachlicher Hinsicht u. a. das (in Aus- oder Fortbildung erworbene) Wissen um die gesetzlichen Diskriminierungsverbote und die Instrumente zu ihrer Durchsetzung sowie um gesellschaftlich gewachsene Diskriminierungsmuster und -strukturen. Als soziale Fähigkeit beinhaltet sie u. a. die Kompetenz, mit Uneindeutigkeiten umgehen zu können, Ungewissheit und Fremdheit auszuhalten und die Sensibilität für Diskriminierungen, Vorurteile und Stereotypen. Dieser Aspekt kann z. B. durch die Teilnahme an Diversity-Trainings nachgewiesen und im Rahmen des Vorstellungsgesprächs durch Aufgaben oder Rollenspiele überprüft werden. Durch die Steigerung von Diversity-Kompetenz in der Verwaltung können Strukturen und Machtverhältnisse aufgebrochen werden, die insbesondere in Führungspositionen zur Unterrepräsentanz bestimmter Gruppen und zur einseitigen Ausrichtung von Angeboten an bestimmte Gruppen geführt haben.

### Vergabe öffentlicher Aufträge oder staatlicher Leistungen

c. Was in Berlin zur Förderung von Frauen auf Grundlage des Landesgleichstellungsgesetzes bereits praktiziert wird, würde durch den LADG-E auch zielgruppenübergreifend möglich: Private Unternehmen und Organisationen, die **öffentliche Aufträge** durchführen oder **staatliche Leistungen** (auf die kein Anspruch besteht) erhalten wollen, könnten zu **positiven Maßnahmen** verpflichtet werden. Dies würde in der Weise erfolgen, dass ab einem bestimmten Schwellenwert des Auftrags oder der Leistung Maßnahmen zur Beseitigung bestehender Nachteile und zur Förderung von Chancengleichheit umgesetzt und gegenüber der Verwaltung nachgewiesen werden müssen.

Gemeinsames Ziel dieser Instrumente ist es, über die Verhinderung und Beseitigung von Diskriminierungen hinaus, eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt zu fördern, wie es in § 1 LADG-E formuliert ist. Die Verwaltung sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen.

**Alexander Klose ist Jurist und Rechtssoziologe**

## **Andreas Merx: Politiken der Vielfalt – gute Praxisbeispiele für diversityorientierte Prozesse in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen**

In den öffentlichen Verwaltungen der Länder und Kommunen sind umfassende zielgruppenübergreifende Gesamtkonzepte im Sinne eines Diversity Mainstreamings bisher noch kaum aufzufinden. Der notwendige Perspektivwechsel – von einer stark eindimensionalen, zielgruppenspezifischen – hin zu einer horizontalen, auch zielgruppenübergreifenden Chancengleichheitspolitik bzw. einem Diversity Mainstreaming ist indes als wichtiges Thema inzwischen von vielen Akteur\_innen klar erkannt worden. Vielerorts unternehmen öffentliche Verwaltungen deutliche Anstrengungen, um bestehende Chancengleichheitsmaßnahmen stärker zu bündeln und die verschiedenen Zuständigen (z. B. die jeweiligen Beauftragten und Personalverantwortlichen) besser zu vernetzen.

Wie können Verwaltungen einen solchen Übergang zu umfassenderen, ressort- und zielgruppenübergreifenden Chancengleichheitspolitiken gestalten und Diversity in den „Mainstream“ bringen? Die folgenden exemplarischen Beispiele aus Ländern und Kommunen zeigen mögliche Ansatzpunkte hierfür auf und können Impulsgeber für Verwaltungen sein.<sup>2</sup>

Gutes Beispiel  
Nordrhein-Westfalen

### **Beispiele guter Praxis für diversityorientierte Prozesse in öffentlichen Verwaltungen auf Landesebene**

a. Als eines der ersten Bundesländer hat **Nordrhein-Westfalen** das Thema Diversity Mitte der 2000er-Jahre aufgegriffen und einen zielgruppenübergreifenden, chancen- und potenzialorientierten Diversity-Ansatz in Verbindung mit der Verhinderung von Diskriminierungen sowohl im Handeln nach innen (z. B. in der Personalrekrutierung) als auch nach außen (z. B. durch Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit) eingeleitet.

Kurzbroschüre

Ein gutes Beispiel ist die **Kurzbroschüre „Diversity-Management in Nordrhein-Westfalen“**, in der neben einer Einführung zu Motivationsfaktoren, Vorteilen und Strategien von Diversity-Maßnahmen auch zahlreiche konkrete Beispiele für die Gestaltung einer diversityorientierten Personalpolitik zu finden sind. Ein weiteres praktisches Angebot stellt die Einrichtung der **Themenwebsite [www.vielfalt-nrw.de](http://www.vielfalt-nrw.de)** dar, auf der Unternehmen und öffentliche Verwaltungen weitere Informationen zu Diversity-Ansätzen sowie Beispiele guter Praxis und zahlreiche weiterführende Beratungs- und Wissensangebote finden können. Unter dem Stichwort „Instrumente“ findet sich dort auch die hilfreiche **„Diversity-Checkliste Verwaltungen“**, mit der öffentlichen Verwaltungen eine erste Orientierung und Selbsteinschätzung auf

Themenwebsite

Diversity-Checkliste  
für Verwaltungen

<sup>2</sup> Die Auswahl der Good-Practice-Beispiele basiert auf wissenschaftlichen Beiträgen und Recherchen, Internetdarstellungen, Expert\_innen-Interviews sowie persönlichen Erfahrungen des Autors. In den folgenden Fußnoten werden am Ende der Beiträge jeweils ausgewählte Quellen zum Weiterlesen empfohlen.



dem Weg zu einer Diversity-Orientierung vornehmen können. Fragen wie: „Welche Merkmale sollte ich berücksichtigen?“ oder: „Welche Maßnahmen kann ich konkret ergreifen?“ sowie die dazugehörigen Antwortkataloge zeigen praxisnah auf, wie erste Schritte geplant und gestaltet werden können.

## Diversity-Audit

Einen sehr konsequenten und verbindlichen Schritt bei der Implementierung von Diversity will das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung gehen. Als erste Behörde bundesweit will das Ministerium in Zusammenarbeit mit einer externen Beratung ein **Diversity-Audit** durchführen. Insbesondere die bestehenden Leitbilder für Lehre, Studium und Forschung sollen dabei einer umfassenden Prüfung unterzogen werden. Auf Grundlage der Ergebnisse des Audits sollen dann „neue Ziele und weiterführende Maßnahmen für mehr Vielfalt und Verschiedenheit im Arbeitsbereich des Wissenschaftsministeriums“ definiert werden, insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen.<sup>3</sup>

## Charta der Vielfalt

Den vielfältigen Aktivitäten des Landes wurde auch durch die **Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“** Nachdruck verliehen. Mit der Charta-Unterzeichnung geht eine Selbstverpflichtung zur Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt sowie zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes einher. Mehr als 1.750 Unternehmen (Stand Frühjahr 2014) und Organisationen haben mittlerweile die Charta unterzeichnet, dabei kommen rund 17 % aus dem öffentlichen Bereich, darunter viele Länder, Landkreise und Kommunen. Die Charta hat weitgehend noch einen eher symbolischen und wenig verpflichtenden Charakter, war aber dennoch für einige Unterzeichner\_innen der Startschuss zu weitergehenden Diversity-Aktivitäten. In einem weiteren Schritt sollen nun stärker verbindliche Formate entwickelt werden, um eine nachhaltigere Umsetzung zu erwirken.<sup>4</sup>

## Gutes Beispiel Niedersachsen

**b.** Das **Land Niedersachsen** war 2008 das erste Flächenbundesland, das die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet hat. Vor allem im Bereich der interkulturellen Öffnung hat seither eine zunehmende Diversity-Orientierung stattgefunden. Dies drückt sich auch bei **Personalentscheidungen für die Leitungsebenen** aus. Mit der Berufung von Aygül Özkan als Ministerin für

<sup>3</sup> Quellen zum Weiterlesen:

- Themenwebsite „Diversity in NRW“: [www.vielfalt-nrw.de](http://www.vielfalt-nrw.de)
- Kurzbroschüre „Diversity-Management in NRW (2007)“, Direktlink: <https://services.nordrhein-westfalendirekt.de/broschuerenservice/download/2935/diversity.pdf>
- Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport: [www.mfkjks.nrw.de/familie/diversity-vielfalt/](http://www.mfkjks.nrw.de/familie/diversity-vielfalt/)
- Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung: [www.wissenschaft.nrw.de/ministerium/Diversity\\_Management/index.php](http://www.wissenschaft.nrw.de/ministerium/Diversity_Management/index.php)
  - Website der Integrationsagenturen und Servicestellen für Antidiskriminierungsarbeit Nordrhein-Westfalen: [www.nrwgegendiskriminierung.de](http://www.nrwgegendiskriminierung.de)

<sup>4</sup> Eine ähnliche Wirkung könnte die von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes initiierte „Koalition gegen Diskriminierung“ entfalten. Durch die Unterzeichnung einer Absichtserklärung können sich Länder und Kommunen zu einer umfassenden Antidiskriminierungspolitik bekennen.



## Personalprozesse und -entscheidungen

Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration wurde erstmals eine Frau türkischer Herkunft Landesministerin in Deutschland. Viele **Personalprozesse** der Landesverwaltung wurden auf ihre Diskriminierungs- und Diversity-Potenziale hin kritisch durchleuchtet und entsprechend verändert. Ein Beispiel dafür ist etwa die veränderte Bewertung der sprachlichen Fähigkeiten in deutscher Sprache gegenüber einer höheren Gewichtung von Mehrsprachigkeit als Qualifikationskriterium in Auswahlverfahren. Interkulturelle Kompetenzen werden in bestimmten Aufgabenfeldern als wichtige Qualifikation gesehen, z. B. im Streifendienst bei der Polizei.

## Anonyme und freiwillige Beratung

Eine wichtige Basis zur Gestaltung einer diversityorientierten Personalentwicklung wurde im November 2011 gelegt. Durch eine **anonyme und freiwillige** Befragung wurde der Anteil der Landesbeschäftigten mit Migrationshintergrund erfasst. Die Verteilung auf die Ressorts sowie die Form der Beschäftigung spielen dabei eine ebenso wichtige Rolle wie die weiteren Diversity-Dimensionen Alter, Geschlecht und der Bildungs- und Ausbildungsstand. Die Befragung könnte den Auftakt zu einem später umfassenderen Diversity-Check bilden, da hier ein Grundstock bereits fundiert gelegt wurde und eine horizontale Ausweitung auf weitere Diversity-Dimensionen der nächste Schritt wäre.<sup>5</sup>

## Gutes Beispiel München

### **Beispiele guter Praxis für diversityorientierte Prozesse in öffentlichen Verwaltungen auf kommunaler Ebene**

**a.** Die bayerische Landeshauptstadt **München** gilt im kommunalen Bereich als gutes Beispiel für eine zielgruppenübergreifende Umsetzung von Chancengleichheit und Vielfalt. Verschiedene Maßnahmen und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteur\_innen lassen eine insgesamt diversityorientierte Vorgehensweise erkennen.

Neben einer Vielzahl von Antidiskriminierungsmaßnahmen werden proaktive diversityorientierte positive Maßnahmen, wie z. B. Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Toleranz von gleichgeschlechtlichen Lebensweisen, ausdrücklich unterstützt. So hat bspw. die Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen zusammen mit weiteren Partner\_innen Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung und Öffnung für Ehrenamtliche in Aufklärungsprojekten organisiert.

---

<sup>5</sup> Quellen zum Weiterlesen:

- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung, S. 92 f.
- Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration: [www.ms.niedersachsen.de](http://www.ms.niedersachsen.de)
- Broschüre „Vielfalt als Chance. Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung“ (2009).

Arbeitgebermarke  
„Vielfalt“

Antidiskriminierungszusatz

Merkblatt zum  
Allgemeinen Gleich-  
behandlungsgesetz

Festes Arbeits- und  
Organisationsgremium

Diversity ist auf Grundlage der **„Vereinbarung für Chancengleichheit und gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt“ des Gesamtpersonalrats und des Personal- und Organisationsreferats** ein zentrales Leitmotiv des kommunalen Personalmanagements geworden. So sind bspw. **öffentliche Stellenangebote** der Stadt München nun mit der **Arbeitgebermarke „Vielfalt“** überschrieben und werden außerdem mit einem **„Antidiskriminierungszusatz“** verfasst: „Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiter\_innen. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.“ Im Vorwort der Vereinbarung wird darauf hingewiesen, dass **Vielfalt, Gleichbehandlung und Integration wichtige Erfolgsfaktoren für einen weltoffenen und zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort** sind und der kulturelle und gesellschaftliche Reichtum der internationalen Stadtgesellschaft durch die Vereinbarung gestärkt werden soll.

Ein weiteres wirksames Instrument, um zielgruppenübergreifende Prozesse zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt in München anzustoßen, stellt das **„Merkblatt zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“** dar. Es informiert Beschäftigte über ihre Rechte und Pflichten nach dem AGG und weist auf weitere Unterstützungs- und Informationsangebote hin. Das Merkblatt wird Beschäftigten bei der Einstellung ausgehändigt und ist verpflichtend zu unterschreiben. Jährlich erhalten die Beschäftigten dann – ebenfalls gegen Unterschrift – ein ausführliches Rundschreiben zum AGG, sodass kontinuierlich ein Bewusstsein für Antidiskriminierungs- und Chancengleichheitsthemen mit einer horizontalen Diversity-Perspektive nachgehalten wird.

Eine Diversity-Orientierung ist auch bei den verschiedenen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstellen der Stadt zu beobachten, die zu den jeweiligen Diversity-Dimensionen wie etwa ethnische Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung und körperliche und geistige Befähigung aktiv sind. Diese Stellen sind zunehmend miteinander vernetzt und setzen in verschiedenen Konstellationen gemeinsame zielgruppenübergreifende Projekte um. Infolge eines Stadtratsantrags hat sich inzwischen ein **festes Arbeits- und Kooperationsgremium** gebildet, sodass sie sich in einem kontinuierlichen Austausch befinden, in dem die jeweiligen Vorhaben aufeinander abgestimmt werden. In der Stadtentwicklungskonzeption „Perspektive München“ sind die **gemeinsamen Ziele der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit der unterschiedlichen Stellen** festgeschrieben.<sup>6</sup>

6 Quellen zum Weiterlesen:

- Schröer, Hubertus/Szoldatits, Franziska (2010): Interkulturelle Öffnung des Personalmanagements: Beispiel Landeshauptstadt München, in: Merx, Andreas/Drossou, Olga (Hrsg.): Positive Maßnahmen. Von Antidiskriminierung zu Diversity. Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung, Direktlink: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_2628.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2628.asp)

Diese Struktur einer Zusammenarbeit von verschiedenen Stellen und Beauftragten findet sich mittlerweile in vielen deutschen Kommunen, wie z. B. Berlin, Hannover oder Stuttgart. Sie kann als typischer Anfang eines längerfristigen Diversity-Prozesses bezeichnet werden, mit dessen Weiterentwicklung in vielen anderen Kommunen im internationalen und europäischen Vergleich oft die Einrichtung von Diversity-Kompetenzzentren oder Diversity-Abteilungen verbunden war. In diesen Stellen wird in einem horizontalen Diversity-Ansatz für Diskriminierungen sensibilisiert und unter dem Dach Diversity die erfolgreichen Ansätze Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung und der Alten- und Behindertenarbeit usw. intensiv miteinander vernetzt.

### Gutes Beispiel Frankfurt am Main

**b.** Die Stadt **Frankfurt am Main** hat im Bereich der Antidiskriminierungs- und Integrationspolitik eine lange Tradition und ist auch hinsichtlich der Entwicklung einer zielgruppenübergreifenden Diversitätspolitik wiederum in einer Vorreiterrolle.

### Antidiskriminierungs- richtlinie für die Verwal- tungsorganisation

Als erste Stadt in Deutschland hat Frankfurt bereits 2003 eine **Antidiskriminierungsrichtlinie (ADR) für die Verwaltungsorganisation als Selbstverpflichtung** beschlossen. Lange vor Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006 wurden hier Diskriminierungsmerkmale, Begriffsbestimmungen und Geltungsbereiche für ein kommunales Diskriminierungsverbot formuliert und so auch im Bereich Personal ein Antidiskriminierungs- und Diversity Mainstreaming eingeleitet. Die Richtlinie beinhaltet über die im AGG geschützten Merkmale hinaus auch weitere Diversity-Dimensionen wie „Hautfarbe“ und „politische Ansichten“. Sie gilt sowohl für alle Organisationseinheiten der Verwaltungsbehörden wie auch für die Eigenbetriebe der Stadt und wird auch gegenüber allen Gesellschaften, die der Stadt gehören oder an der sie unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist, für verbindlich erklärt. In einer umfangreichen Kampagne wurde die ADR mittels Plakaten, die auf die Richtlinie und das Beschwerdeverfahren hinweisen, bekannt gemacht.

### Amt für multikulturelle Angelegenheiten

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung einer zielgruppenübergreifenden Antidiskriminierungs- und Diversitätspolitik hat das 1989 eingerichtete **Amt für multikulturelle Angelegenheiten (AmkA)** inne, in dem seit 1993 auch die Antidiskriminierungsstelle der Stadt Frankfurt am Main eingerichtet ist. Das AmkA übt dabei innerhalb der Stadtverwaltung eine wichtige Querschnittsfunktion aus und ist ein entscheidender Akteur in der Koordination, Steuerung und Vernetzung von Antidiskriminierungs-, Integrations- und Diversity-Maßnahmen in Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Ämtern und Einrichtungen sowie externen Kooperationspartner\_innen.

- 
- Handschuck, Sabine/Schröder, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung, S. 95 ff.
  - Themenwebsite „Chancengleichheit“ des Personal- und Organisationsreferats der Landeshauptstadt München: [www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Chancengleichheit.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Chancengleichheit.html)

## Integrations- und Diversitätskonzept

## Diversity Management als Querschnittsaufgabe

Im Juni 2010 hat der Magistrat der Stadt Frankfurt am Main ein neues **Integrations- und Diversitätskonzept** verabschiedet, das ausgehend von Integrationsthemen ein breiteres Verständnis von Vielfalt auch in Bezug auf Lebensalter, Geschlecht, berufliche Qualifikationen, soziale Lagen oder Erwartungen an familiäres Zusammenleben beinhaltet. Das Konzept betrachtet **interkulturelle Öffnung und Diversity-Management als Querschnittsaufgaben der kommunalen Verwaltung** und setzt dabei auf einen **stark vernetzten Politikansatz**, der einen vielschichtigen, ressort- und zielgruppenübergreifenden Dialog zur Grundlage hat. In den kommenden Jahren sollen 60 Handlungslinien in unterschiedlichen Handlungsfeldern umgesetzt werden, um allen gesellschaftlichen Gruppen – sowie insbesondere bisher benachteiligter Gruppen – einen gleichberechtigten Zugang zu städtischen Angeboten und Dienstleistungen zu gewährleisten.

Dabei sollen stereotype Gruppenzuschreibungen vermieden werden. Bürger\_innen sowie bestimmte gesellschaftliche Gruppen werden nicht mehr primär als Zielgruppe von sozialpolitischen Maßnahmen gesehen. Stattdessen werden die Unterschiedlichkeit und die vorhandene Vielfalt der städtischen Bevölkerung sowie die Gesamtheit der Erfahrungen und Kompetenzen aller Bürger\_innen als Herausforderung und Chance für Politik, Verwaltung und Wirtschaft gesehen. So wurde der erste Entwurf des Konzepts auch in einem monatelangen öffentlichen Dialog, für den eigens eine Website eingerichtet wurde ([www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de](http://www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de)), breit diskutiert und somit die Stadtgesellschaft von Anfang an in die Planung und Konzeption einbezogen.<sup>7</sup>

## Erste Schritte auf dem Weg zu einem Diversity Mainstreaming

### Wie fängt man an? Erste Schritte und Ausblick über den Tellerrand

Zu den Grundvoraussetzungen für einen Diversity-Prozess gehören die Überzeugung und Übernahme von verbindlicher Verantwortung der Leitungsebenen sowie die Bereitstellung ausreichender finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen. Des Weiteren wäre die Einrichtung von ressort- und zielgruppenübergreifenden Querschnittsgruppen oder Arbeitskreisen „Diversity“ unter Beteiligung der jeweiligen Beauftragten oder Gleichstellungsstellen sowie von Personalverantwortlichen, Personalrat und Vertreter\_innen der Verwaltungsspitze ein geeigneter erster Schritt auf dem Weg zu einem Diversity Mainstreaming. Eine umfassende Bestandsaufnahme

<sup>7</sup> Quellen zum Weiterlesen:

- Lüken-Klaßen, Doris (2008): Kommunale Diversitätspolitik in den Bereichen Beschäftigung und Dienstleistungen in Frankfurt am Main. Bericht im Rahmen des europäischen Städtenetzwerks CLIP.
- Nagel, Helga (2008): Diversity in der Integrationspolitik in der Stadt Frankfurt am Main, in: Merx, Andreas/Drossou, Olga (Hrsg.): Politics of Diversity. Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung. Direktlink: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1743.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1743.asp)
- Dialogwebsite zum Frankfurter Integrations- und Diversitätskonzept: [www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de](http://www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de)

sämtlicher Diskriminierungs- und Diversitypotenziale in allen Verwaltungsprozessen und -strukturen mittels eines „Diversity-Checks“ sowie die Entwicklung eines Diversity-Leitbilds und einer kohärenten Gesamtstrategie könnten dann weitere Verfahrensschritte sein.

Und da Diversity Mainstreaming in Deutschland vergleichsweise noch in den Kinderschuhen steckt, erscheint ein Blick über den Tellerrand ins internationale oder europäische Ausland vielversprechend. Nordamerikanische Städte wie Toronto oder San José waren dabei Vorreiterinnen von kommunalen Diversitätspolitiken. Mittlerweile sind aber auch europäische Städte wie Basel, Bern, Manchester, Rotterdam oder Stockholm gute Beispiele einer „Politik der Verschiedenheit“, wie etwa das Konzept der Stadt Amsterdam genannt wird. In Großbritannien gilt traditionell Birmingham als Pionierin und Musterbeispiel für ein umfassendes Diversity-Konzept einer öffentlichen Verwaltung, die zugleich mit einer mehr als 40-köpfigen Diversity-Abteilung institutionell gut ausgestattet ist. Zuletzt ist als sehr gutes deutschsprachiges Beispiel die österreichische Hauptstadt Wien mit ihrer umfassenden „integrationsorientierten Diversitätspolitik“ zu nennen. Die Wiener Diversitätspolitik bezog sich zunächst stark auf die Dimension Ethnie/sozio-kulturelle Herkunft, mittlerweile ist diese in Verbindung mit Alter und Geschlecht Schwerpunkt. Der preisgekrönte Wiener Diversitätsmonitor sowie der Wiener Diversity-Check als Instrument einer diversity-orientierten Organisationsentwicklung könnten auch deutschen Landes- und kommunalen Verwaltungen eine gut übertragbare Orientierung hinsichtlich der Entwicklung eigener Diversity-Konzepte bieten.<sup>8</sup>

**Andreas Merx ist Politologe, Organisationsberater Managing Gender & Diversity, Diversity-Trainer und Trainer für interkulturelle Kompetenz**

---

8 Quellen zum Weiterlesen:

- Bohle, Pamela et al. (2004): Diversitätspolitik in Städten – Neue Wege der Integration, in: Wächter, Hartmut/Führung, Meik (Hrsg.): Anwendungsfelder des Diversity-Management, S. 189–260.
- Merx, Andreas/Drossou, Olga (Hrsg.) (2008): Politics of Diversity. Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung. Direktlink: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1712.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp)
- Website der Bundeshauptstadt Wien zu Integration und Diversität: [www.wien.gv.at/menschen/integration](http://www.wien.gv.at/menschen/integration)

## **Eren Ünsal: Ein gutes Beispiel – das Berliner Diversometer**

Das Land Berlin steht in der Verantwortung, eine Verwaltungskultur zu etablieren, die alle einbezieht und die diskriminierungsfrei, wertschätzend und chancengerecht funktioniert. Zu diesem Zweck führte die Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung von 2009 bis 2011 ein aus Mitteln der Verwaltungsmodernisierung finanziertes Projekt mit dem Titel „Berlin – Stadt der Vielfalt – Implementierung wirksamer Diversity-Strategien durch die Berliner Verwaltung“ durch.

Ein besonderes Produkt des Projekts ist das „Berliner Diversometer“. Mit diesem Instrument soll die Verwaltung niedrigschwellig an das Thema herangeführt und für diversitybezogene Inhalte sensibilisiert werden. Das Diversometer ist ein speziell auf die Berliner Verwaltung zugeschnittenes Selbstlerntool, das Verwaltungsmitarbeitenden ermöglicht, ihren eigenen Standort sowie den ihrer Arbeitseinheit in Bezug auf Vielfalt zu ermitteln und Wissen zum Thema Diversity abzurufen.

Das Diversometer ist in zwei Teile untergliedert. Im ersten Teil des Diversometers erhalten die Teilnehmenden eine Vorstellung davon, was Diversity ist, können eine persönliche Standortbestimmung vornehmen und erhalten weiterführende Informationen sowie Vorschläge für konkrete Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity. Fragen zur Arbeitseinheit und Teamkultur erzeugen ein Problembewusstsein in Bezug auf die eigene Arbeitsplatz- oder Führungssituation, wobei die Antworten indirekt auch als Vorschläge fungieren, was getan werden könnte, um den positiven Umgang mit Vielfalt zu befördern.

Der erste Teil des Diversometers ist in vier Kapitel unterteilt, deren Inhalte wir Ihnen mit einigen ausgewählten Beispielfragen vorstellen.

### **I. „Was wissen Sie über Diversity?“**

- Worum geht es in Diversity-Ansätzen Ihrer Meinung nach?
- Was glauben Sie: Welche Merkmale könnten für den Diversity-Ansatz in Organisationen relevant sein?

### **II. „Vielfalt wahrnehmen“**

- Welche besonderen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten, die den Umgang mit Vielfalt befördern, haben die Mitglieder Ihrer Organisationseinheit?
- Werden die vielfältigen Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter\_innen für die Arbeit genutzt?

### **III. „Teamkultur überprüfen“**

- Unterschiedliche Erfahrungen haben unterschiedliche Herangehens- und Denkweisen zur Folge. Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihres Teams ein, sich auf neue Ideen und Vorstellungen einzulassen und ihre eigenen Sichtweisen infrage zu stellen?
- Wie schätzen Sie die Konfliktfähigkeit Ihrer Organisationseinheit ein?

### **IV. „Diversity umsetzen“**

- Es gibt bereits viele bewährte Ansätze, die den positiven Umgang mit Vielfalt befördern und strukturelle Benachteiligungen abbauen. Können diese Maßnahmen in Ihrer Organisationseinheit bei Bedarf genutzt werden?
- In Teilen der Verwaltung wird es in den nächsten Jahren aufgrund von Pensionierungen/Verrrentungen zu einem Generationenwechsel kommen. Planen Sie den Wissenstransfer durch folgende spezifische Maßnahmen?

Der zweite Teil des Diversometers thematisiert dann zunächst den Umgang mit den Bürger\_innen und nimmt die Berliner Verwaltung als Dienstleisterin gegenüber einer vielfältigen Bevölkerung in die Pflicht. Fragen sind hier zum Beispiel: „Um Ihre Dienstleistung an die Bedürfnisse der Bürger\_innen anpassen zu können, sollten Sie diese Bedürfnisse kennen. Haben Sie den Bedarf der verschiedenen Gruppen analysiert?“ oder „Wird generell bei der Entwicklung von Dienstleistungen überprüft, wie sich diese Angebote auf die verschiedenen Bevölkerungsgruppen auswirken?“. Auch hier dienen die möglichen Antworten indirekt als Handlungsoptionen, wie die Kundenorientierung diversitygerechter gestaltet werden könnte.

Danach wird nach Maßnahmen gefragt, die der strukturellen Verankerung von Diversity in der Verwaltung dienen können, womit die organisationale Ebene, sprich das „große Ganze“, angesprochen wird.

Das Ergebnis erhalten die Beteiligten in Form einer pdf-Datei mit der Zusammenfassung sowie weiterführenden Links, die eine Erweiterung des eigenen Wissens ermöglichen.

In Deutschland gibt es bislang kein vergleichbares Instrument. Das Diversometer wurde gemeinsam mit Verwaltungsmitarbeitenden entwickelt und getestet. Eine Evaluation der Nutzung des Tools ist integriert. Sein Aufbau bietet die Möglichkeit der Weiterentwicklung und Erweiterung auf zukünftige Bedarfe.

Das Berliner Diversometer kann in Kürze von Beschäftigten der Berliner Senats- oder Bezirksverwaltungen unter folgender Adresse aufgerufen werden: <http://berliner-diversometer.de>. Für Beschäftigte anderer Verwaltungen steht die LADS gerne für Nachfragen zur Verfügung.

**Eren Ünsal ist Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS)**



## Glossar

**Auditierungsverfahren:** Auditierungen sind durch unabhängige, akkreditierte Agenturen durchgeführte Zertifizierungsverfahren, die belegen, dass definierte Kriterien in die Prozesse und Produkte bestimmter Institutionen eingebettet sind. Die Zertifizierung wird im Regelfall innerhalb von ein bis drei Jahren erneuert. Die in Deutschland derzeit bekanntesten Auditierungen innerhalb des Themenbereichs Chancengleichheit sind das „audit berufundfamilie“, das Total-E-Quality-Prädikat und das „audit familiengerechte hochschule“.

**Chancengleichheit:** Chancengleichheit ist ein erstrebenswerter Idealzustand, der allen Menschen, ungeachtet ihres Geschlechts, Alters, ihrer ethnischen Herkunft, Religion/Weltanschauung, sexuellen Identität oder einer Behinderung, die gleiche Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zusichert. 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-essentialistischen 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 entgegengewirkt werden kann. Die Herstellung von Chancengleichheit ist daher auch ein übergeordnetes Ziel von und für Verwaltungen in ihren Funktionen als Arbeitgeberinnen, Auftraggeberinnen und Dienstleisterinnen.

**Diskriminierung/Benachteiligung:** Diese Handreichung bezieht sich auf die sechs AGG-Merkmale und versteht Diskriminierung vor-

wiegend als die ungerechtfertigte Benachteiligung von Menschen aufgrund von ethnischer Herkunft (insb. Hautfarbe), des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Diese Benachteiligungen können sich auf das Erwerbsleben, die soziale Infrastruktur, das Gesundheits- und Bildungswesen sowie auf den Zugang zu Gütern und Dienstleistungen beziehen. Diskriminierung schließt dabei unmittelbare und mittelbare Diskriminierungen mit ein.

**Diversity-Dimensionen:** Als Diversity-Dimensionen werden in dieser Handreichung die sechs AGG-Dimensionen Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung sowie sexuelle Identität verstanden. Neben diesen sechs Dimensionen gibt es derzeit außerdem Bestrebungen, auch die „soziale Herkunft“ (z. B. im LADG-E) mitaufzunehmen. In Großbritannien hat die Equality and Human Rights Commission zu den sechs AGG-Merkmalen auch noch die drei Dimensionen Schwangerschaft und Mutterschaft, Ehe und Lebensgemeinschaften und Geschlechtsangleichung/Trans\*Personen mitaufgenommen. Je nach Kontext können aber auch andere, oft als sekundär bezeichnete Dimensionen von Diversity relevant sein (Bildung, Wohnort, Hautfarbe). Verwaltungen sind z. B. auch vielfältig in ihren Beschäftigungsformen (einige arbeiten in Teilzeit oder Vollzeit, sind in Elternzeit, verbeamtet oder angestellt, mit befristeten oder unbefristeten Verträgen etc.).

**Diversity Mainstreaming:** Diversity Mainstreaming wäre – analog zu Gender Mainstreaming – ein wünschenswertes Zukunftsziel für Verwaltungen. Im Unterschied zu Diversity-Maßnahmen, die sich auf nur ein oder mehrere Diskriminierungsmerkmale beziehen können, werden beim Diversity Mainstreaming alle Diskriminierungsmerkmale gleichwertig

und zielgruppenübergreifend mitgedacht (siehe Mainstreaming der Nichtdiskriminierungsthematik. Einführung. EU-Kommission, 2010). Ähnlich wie Diversity-Management ist Diversity Mainstreaming ein Organisations- und Personalentwicklungsinstrument, um eine bessere Kundenorientierung, größere Effizienz und Kreativität in Arbeitsprozessen und letztlich eine sozial gerechtere Zusammensetzung der eigenen Belegschaft und der Dienstleistungen für die Bürger\_innen dieses Landes zu erzielen. Um Diversity Mainstreaming in Verwaltungen zu implementieren, sollte zunächst der Zugang von Menschen mit unterschiedlichen biologischen und sozial-kulturellen Merkmalen (im Sinne des AGG) zu den verschiedenen Positionen, Informationen und Angeboten innerhalb und außerhalb der Verwaltung geprüft werden. Darüber hinaus geht es auch darum, bestehende Maßnahmen auf ihre unterschiedlichen Auswirkungen und Effekte nicht nur auf die Zielgruppe, sondern auf alle Menschen zu prüfen und somit alle AGG-Dimensionen gleichermaßen zu berücksichtigen. Gleichsam sollte die Vielfalt von Beschäftigten und Bürger\_innen bei der Planung und Umsetzung neuer Maßnahmen nach innen und außen mitbedacht und mögliche Ungleichbehandlungen, die durch diese Maßnahmen entstehen könnten, im Vorhinein ausgeräumt werden.

**Diversity-Maßnahmen:** Dieser Begriff wird hier für Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit verwendet, die sich bislang nur auf ein oder einige AGG-Dimensionen konzentrieren. Diese Maßnahmen sollen im weitesten Sinne dazu dienen, Benachteiligungen aufgrund der sechs im AGG genannten Diskriminierungsmerkmale vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken. Da ein zielgruppenübergreifendes Diversity Mainstreaming in deutschen Verwaltungen bislang noch in den Kinderschuhen steckt, wurden auch die Erkenntnisse des Projektes, auf denen diese

Handreichung basiert, auf Grundlage solcher Maßnahmen gewonnen. Mittel- und langfristig können jedoch viele dieser Maßnahmen durch eine Diversity-Strategie in einen breiter gefächerten Diversity-Prozess integriert werden.

**Diversity-Prozess:** Ein Diversity-Prozess entsteht, wenn verschiedene Diversity-Maßnahmen auf der operativen Ebene in einen übergreifenden und horizontalen Ansatz integriert und zentral oder dezentral koordiniert und gesteuert werden.

**Diversity-Strategien:** Strategien, die von der (strategischen) Leitungsebene geplant werden, um unterschiedliche Diversity-Maßnahmen zusammenzuführen und zu koordinieren, um damit einen Diversity-Prozess in Verwaltungen anzustoßen, werden hier als Diversity-Strategien bezeichnet.

**Gender Mainstreaming (GM):** Bei GM geht es darum, Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnitts- oder Gemeinschaftsaufgabe in Politik und Verwaltung zu verankern. Maßnahmen, Organisations- und Entscheidungsprozesse (z. B. Gesetze, Programme, Aufstiegsverfahren) werden dabei unter dem Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit geprüft und bewertet. Gefragt wird, ob sich eine Maßnahme oder ein Prozess auf Frauen und Männer unterschiedlich (i. S. von benachteiligend) ausgewirkt hat, auswirkt oder auswirken kann, um dann notwendige Anpassungen vorzunehmen. GM besteht also in der (Re-)Organisation, der Verbesserung, der Entwicklung und Evaluierung von Maßnahmen und Prozessen mit dem Ziel der Herstellung von Geschlechtergleichstellung. Angesprochen sind Akteur\_innen, die an politischen Gestaltungsprozessen beteiligt sind (insbesondere Politiker\_innen, aber auch an diesen Prozessen beteiligte Verwaltungsbeschäftigte). Ziel ist es, dass diese den Blickwinkel der Gleichstel-

lung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen. In der Praxis angewandte Instrumente des GM sind bspw. Gender-Analysen, Gender-Trainings oder auch Gender-Budgeting.

**Strukturelle Diskriminierung:** betont, dass Benachteiligungen nicht unbedingt mit dem persönlichen und intentionalen Verhalten von Individuen zusammenhängen bzw. durch dieses entstehen. Der Begriff hebt vielmehr darauf ab, dass bestimmte Verfahren, Mechanismen und Regelungen sich auch ohne entsprechende Absicht und ohne eine verantwortliche Person als Täter\_in auswirken. Indirekte bzw. mittelbare Diskriminierungen durch scheinbar neutrale Vorschriften, Kriterien, Verfahren, aber auch durch historisch gewachsene Machtverhältnisse (ungleiche Ressourcenverteilung) gelten als Formen struktureller Diskriminierung.

**Top-down- und Bottom-up:** Diese Begriffe stehen für zwei entgegengesetzte Richtungen von politischen Prozessen. Top-down bedeutet „von oben nach unten“ und Bottom-up „von unten nach oben“. Im Verwaltungskontext sind Top-down-Initiativen auf die strategische Leitungsebene zurückzuführen, die für die Formulierung und Planung von Zielen und politischen Strategien zuständig ist. Bottom-up sind solche Prozesse, die entweder von der operativen Durchführungsebene oder gar von Zielgruppen in der Zivilgesellschaft angestoßen werden. Bottom-up-Initiativen gehen dabei vom Speziellen zum Allgemeinen, d. h., sie sprechen ein konkretes Problem an, entwickeln Handlungsoptionen und führen diese dann erst in einer übergeordneten Gesamtstrategie zusammen. Dahingegen werden bei Top-down-Ansätzen erst die allgemeinen Ziele oder die Gesamtstrategie formuliert und dann auf die konkrete Umsetzungsebene heruntergebrochen.

## Weiterführende Links und Informationen

Weiterführende Informationen zu Diversity finden Sie auch auf diesen Internet-Seiten:

Informationen zu Diversity der Heinrich-Böll-Stiftung:

<http://heimatkunde.boell.de/categories/diversity-management>

Praxiskompodium zum Thema Mainstreaming der Nichtdiskriminierungs-/ Gleichstellungsthematik der EU:

[ec.europa.eu/justice/discrimination/files/compendium\\_mainstreaming\\_equality\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/compendium_mainstreaming_equality_de.pdf)

Webseite der „Charta der Vielfalt“:

<http://www.charta-der-vielfalt.de/de/startseite.html>

Webseite „Für Vielfalt, gegen Diskriminierung“ der EU:

<http://ec.europa.eu/justice/fdad/cms/stopdiscrimination?langid=de>

Webseite der Internationalen Gesellschaft für Diversity-Management:

<http://www.idm-diversity.org/deu/index.html>

Webseite zu Diversity der Landesantidiskriminierungsstelle Berlin (LADS):

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

Auf der Internet-Seite der ADS finden Sie außerdem zum Download:

- einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden für mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen
- einen Bericht zum Projekt „Chancen gleich(heit) prüfen: Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“,
- zwei im Rahmen des Projektes erstellte Expertisen:
  - „Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen. Wegweiser zum Thema Gleiche Rechte – verschiedene Belange – zufriedenstellende Maßstäbe – passgenaue Lösungen“,
  - „Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedstaaten“,
- Programme und Arbeitspapiere der Workshopreihe „Chancengleichheit. The Making of – Schritte zur Zielerreichung in Verwaltungen“
- die Online-Version dieser Handreichung (als barrierefreies pdf-Dokument).

## Kontaktdaten der Projektträgerin und der Partnerverwaltungen

### Projektträgerin:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes  
Referat Forschung  
Tel. 030-18555-1811; -1812  
E-Mail: [cornelia.pust@ads.bund.de](mailto:cornelia.pust@ads.bund.de); [corinna.gayer@ads.bund.de](mailto:corinna.gayer@ads.bund.de)  
Internet: [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

### Partnerverwaltungen:

Landesstelle für Chancengleichheit – **Brandenburg**  
Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
Tel. 0331-866 5954  
E-Mail: [anke.zwink@masf.brandenburg.de](mailto:anke.zwink@masf.brandenburg.de)  
Internet: [www.integrationsbeauftragte.brandenburg.de](http://www.integrationsbeauftragte.brandenburg.de)

Freie und Hansestadt **Hamburg**  
Justizbehörde, Abteilung Gleichstellung  
E-Mail: [petra.lieflaender@justiz.hamburg.de](mailto:petra.lieflaender@justiz.hamburg.de)

Landeshauptstadt **Stuttgart**  
Abteilung für individuelle Chancengleichheit  
von Frauen und Männern des Oberbürgermeisters  
E-Mail: [ursula.matschke@stuttgart.de](mailto:ursula.matschke@stuttgart.de)

Stadt **Nürnberg**  
Personalamt  
Abteilung Personalentwicklung  
E-Mail: [thomas.wartzack@stadt.nuernberg.de](mailto:thomas.wartzack@stadt.nuernberg.de)

Diese Publikation 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)

Zentrale: 03018 555-1855

E-Mail: [poststelle@ads.bund.de](mailto:poststelle@ads.bund.de)

**Inhaltliche Konzeption und Umsetzung:**

Corinna Mandler Gayer

**Redaktion:**

Corinna Mandler Gayer

Cornelia Pust

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

**Stand:** Januar 2015

**Druck:** Druckerei Arnold, Großbeeren



Kampagne der Europäischen Kommission  
gegen Diskriminierung



FÜR VIELFALT  
GEGEN DISKRIMINIERUNG

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