



Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes



# Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben

Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen  
und Organisationen des Dritten Sektors

Dr. Annette Icks, Dr. Teita Bijedić, Dr. Rosemarie Kay, Philipp Latzke,  
Andreas Merx, unter Mitarbeit von Christian Mappala



# Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben

Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen  
und Organisationen des Dritten Sektors

Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes

## **Autor\*innen:**

Dr. Annette Icks, Dr. Teita Bijedić, Dr. Rosemarie Kay,  
Philipp Latzke (IfM Bonn), Andreas Merx (pro diversity, Berlin),  
unter Mitarbeit von Christian Mappala (third culture, Wiesbaden)





# Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnisse</b>	<b>9</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>2. Forschungsstand</b>	<b>13</b>
2.1 Zum Stand der Antidiskriminierung und Vielfaltförderung	13
2.2 Stand der institutionellen Umsetzung des AGG und des Diversity Managements in Unternehmen	14
2.2.1 Einführung des AGG als rechtliche Obligation	14
2.2.2 Diversity Management als freiwillige unternehmerische Selbstverpflichtung zur Förderung von personaler Vielfalt	17
2.3 Stand der institutionellen Umsetzung des AGG und des Diversity Managements in Verwaltungen	21
2.3.1 Das AGG als rechtliche Obligation	21
2.3.2 Diversity Management als freiwillige institutionelle Förderung personaler Vielfalt	23
2.3.3 AGG und Diversity Management als Teil der Organisationsstrategie	25
2.4 Stand der institutionellen Umsetzung des AGG und des Diversity Managements im Dritten Sektor – ein Überblick	27
2.4.1 Gewerkschaften	27
2.4.2 Wohlfahrtsverbände	29
2.4.3 Kitas	31
2.4.4 Hochschulen	32
<b>3. Ergebnisse der Expert*inneninterviews</b>	<b>34</b>
3.1 Stand der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und des Diversity Managements (DM)	35
3.2 Prozess der Implementierung des AGG und von DM-Maßnahmen	41
3.3 Auswirkung der aktuellen Entwicklungen auf AGG und Diversity-Management-Maßnahmen	47
<b>4. Befragung von Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen     des Dritten Sektors</b>	<b>53</b>
4.1 Zur Stichprobenauswahl	53
4.2 Zur Methodik	56

<b>5. Ergebnisse der Unternehmensbefragung</b>	<b>57</b>
5.1 Charakteristika der befragten Unternehmen	57
5.1.1 Strukturmerkmale der Unternehmen	57
5.1.2 Merkmale der Geschäftsführung und der Belegschaft	61
5.1.3 Institutionelle Verankerung von Antidiskriminierung	64
5.1.4 Zwischenfazit zu den Unternehmenscharakteristika	67
5.2 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken und deren Bekämpfung im Arbeitsleben	67
5.2.1 Einschätzung der Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben	67
5.2.2 Einschätzung der Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Unternehmen in Deutschland	69
5.2.3 Zwischenfazit zu Diskriminierungsrisiken und Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Deutschland	70
5.3 Stand der Umsetzung des AGG in Unternehmen	71
5.3.1 Kenntnis des AGG	72
5.3.2 Wahrnehmung der Arbeitgeberpflichten nach dem AGG	73
5.3.3 Zwischenfazit zum Bekanntheitsgrad und zur Umsetzung des AGG in Unternehmen	80
5.4 Stand der Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen	81
5.4.1 Zielgruppenspezifische Maßnahmen	81
5.4.2 Zielgruppenübergreifende Maßnahmen	85
5.4.3 Zwischenfazit zum Stand der Umsetzung von Diversity Management	87
5.5 Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management	87
5.5.1 Motivation zur Umsetzung	87
5.5.2 Entscheidungsträger*innen und Budget	89
5.5.3 Erfolgsfaktoren	90
5.5.4 Hürden	91
5.5.5 Führungskompetenzen	93
5.5.6 Wirkungen von AGG- und Diversity-Maßnahmen	94
5.5.7 Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten	96
5.5.8 Zwischenfazit zum Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management	96
5.6 Auswirkungen aktueller Entwicklungen auf Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen	97
5.6.1 Coronapandemie	97
5.6.2 Digitale Technologien	99
5.6.3 Gesellschaftliche Bewegungen	101
5.6.4 Zwischenfazit zu den Auswirkungen aktueller Trends auf Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen	102
5.7 Bewertung des AGG und Ausblick auf Weiterentwicklungen	103

<b>6. Ergebnisse der Befragung von Verwaltungen</b>	<b>107</b>
6.1 Charakteristika der befragten Verwaltungen	107
6.1.1 Strukturmerkmale der befragten Verwaltungen	107
6.1.2 Belegschaftszusammensetzung	108
6.1.3 Zwischenfazit zu den Charakteristika der befragten Verwaltungen	109
6.2 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen	110
6.2.1 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben	110
6.2.2 Einschätzung zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen in Deutschland	112
6.2.3 Zwischenfazit zur Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken und deren Bekämpfung im Arbeitsleben	113
6.3 Stand der Umsetzung des AGG in den befragten Verwaltungen	114
6.3.1 Einschätzung des generellen Stands der Umsetzung in den befragten Verwaltungen	114
6.3.2 Umsetzung des AGG in den befragten Verwaltungen	115
6.3.3 Zwischenfazit zum Stand der Umsetzung des AGG in den befragten Verwaltungen	121
6.4 Stand der Umsetzung von Diversity Management in den befragten Verwaltungen	122
6.4.1 Bandbreite umgesetzter Maßnahmen	122
6.4.2 In der Umsetzung fokussierte Diversity-Dimensionen	124
6.4.3 Zwischenfazit zum Stand der Umsetzung von Diversity Management in den befragten Verwaltungen	124
6.5 Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Verwaltungen	125
6.5.1 Motivation zur Umsetzung	125
6.5.2 Umsetzung der Maßnahmen	127
6.5.3 Erfolgsfaktoren	129
6.5.4 Hürden	130
6.5.5 Führungskompetenzen	131
6.5.6 Unterstützung der Führungskräfte	133
6.5.7 Wirkung der AGG- und Diversity-Maßnahmen	133
6.6 Zwischenfazit zur Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Verwaltungen	136
6.7 Bewertung des AGG und Ausblick auf Weiterentwicklungen	137

<b>7. Ergebnisse der Befragung von Organisationen des Dritten Sektors</b>	<b>139</b>
7.1 Charakteristika der befragten Organisationen	139
7.1.1 Strukturmerkmale der befragten Organisationen des Dritten Sektors	139
7.1.2 Beschäftigtengrößen und Belegschaftszusammensetzung	140
7.2 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen	141
7.2.1 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben	141
7.2.2 Einschätzung zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Organisationen in Deutschland	142
7.3 Stand der Umsetzung des AGG in den befragten Organisationen	142
7.3.1 Einschätzung des generellen Stands der Umsetzung in den befragten Organisationen	142
7.3.2 Umsetzung des AGG in den befragten Organisationen	143
7.4 Stand der Umsetzung von Diversity Management in den befragten Organisationen	145
7.5 Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Organisationen	146
7.5.1 Motivation zur Umsetzung	146
7.5.2 Wirkung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen	147
7.5.3 Erfolgsfaktoren und Hürden der Umsetzung des AGG sowie von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen	149
7.5.4 Führungskompetenzen	150
7.5.5 Unterstützung der Führungskräfte	151
7.6 Bewertung des AGG und Ausblick auf Weiterentwicklungen	151
7.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragung	153
<b>8. Übergreifende Erkenntnisse</b>	<b>154</b>
<b>9. Übergreifende Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen</b>	<b>157</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>164</b>
<b>Anhang</b>	<b>178</b>



# Verzeichnisse

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Strukturmerkmale der befragten Unternehmen	58
Abbildung 2:	Sektorzugehörigkeit nach Größenklassen	60
Abbildung 3:	Eigentümerstruktur der befragten Unternehmen	61
Abbildung 4:	Unternehmen nach Beschäftigtenstruktur	62
Abbildung 5:	Betriebsrat	64
Abbildung 6:	Bekanntheitsgrad des AGG	72
Abbildung 7:	Beschwerdestelle	76

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Strukturmerkmale der befragten Verwaltungen	107
Übersicht 2:	Strukturmerkmale der befragten Organisationen	140
Übersicht 3:	Strukturmerkmale der interviewten Unternehmen	182

# 1. Einleitung

Diskriminierung verletzt die Menschenwürde und Menschenrechte, behindert gesellschaftliche Teilhabe und gefährdet somit potenziell den sozialen Zusammenhalt in demokratischen Gesellschaften (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017; Scherr et al. 2017). Im Arbeitsleben kann Diskriminierung, die in den Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors weder verhindert noch bekämpft wird, die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden und die psychische Belastung erhöhen und damit zu einem potenziell höheren Krankenstand sowie hoher Fluktuation des Personals führen. Beispielsweise fand Pager (2016) heraus, dass Firmen, die im Rahmen ihrer Personalauswahl ethnisch diskriminierendes Verhalten dulden, sechs Jahre später mit höherer Wahrscheinlichkeit vom Markt verschwinden als Firmen, die gegen Diskriminierung vorgehen und die Vielfalt der Arbeitnehmer\*innen in der Personalauswahl berücksichtigen.

Organisationen, die wertschätzend mit personaler Vielfalt umgehen, profitieren von höherer Zufriedenheit der Angestellten, mehr Produktivität und besserer Bewerber\*innenlage (PageGroup2018; Hunt et al. 2018; Roland Berger Strategy Consultants 2011). Diverse Teams sind tendenziell innovativer und agiler, sie adaptieren Prozesse schneller an verschiedene beziehungsweise neue Umstände (Bijedić et al. 2017; Welter et al. 2015; Robinson/Denchant 1997).

Die Befunde legen nahe, dass sowohl seitens der Gesetzgebung als auch seitens der Wirtschaft Anstrengungen zur Prävention und Bekämpfung der Diskriminierung nicht nur gesellschaftlich zwingend, sondern auch ökonomisch opportun erscheinen. Im Jahre 2006 wurde als eine erforderliche Umsetzung des europäischen Rechts<sup>1</sup> das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Deutschland eingeführt. Die Europäische Union betonte mit den Gleichbehandlungsrichtlinien zum einen ihr Selbstverständnis als Wertegemeinschaft und die zentrale Bedeutung des Gleichbehandlungsgebots. Zum anderen verfolgt die EU mit den Gleichbehandlungsrichtlinien auch das längerfristige Ziel, Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die Richtlinien sind als Teil der europäischen Beschäftigungsstrategie zu sehen, die alle Potenziale des Marktes nutzen und somit allen Menschen ermöglichen will, ihre Talente und Qualifikationen frei von Vorurteilen, Diskriminierungen und Belästigungen einbringen zu können. Das AGG hat zum Ziel, Diskriminierungen aus Gründen der ethnischen Herkunft, der zugeschriebenen „Rasse“,<sup>2</sup> des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern beziehungsweise zu beseitigen (§ 1 AGG). Das AGG stellt somit eine bedeutsame Ausdehnung des individuellen Rechtsschutzes vor Diskriminierungen dar. Nicht mehr nur der Staat (Artikel 3 Grundgesetz), sondern insbesondere auch Private in der Arbeitswelt waren von nun an stärker als bisher verpflichtet, präventiv vor Diskriminierungen zu schützen sowie entsprechende Maßnahmen zu unternehmen, um diese zu beseitigen.

- 
- 1 Umzusetzen waren die vier EU-Gleichbehandlungsrichtlinien:  
 2000/43/EG des Rates zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der „Rasse“ oder der ethnischen Herkunft vom 29. Juni 2000 („Antirassismusrichtlinie“)  
 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf vom 27. November 2000 („Rahmenrichtlinie“). Diese Richtlinie bezweckt die Bekämpfung von Diskriminierungen wegen der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung  
 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsausbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen vom 23. September 2002 („Genderrichtlinie Arbeitsrecht“)  
 Richtlinie 2004/113/EG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen vom 13. Dezember 2004 („Genderrichtlinie Zivilrecht“)
- 2 Zum schwierigen Begriff der „Rasse“ im Grundgesetz und im AGG sowie Forderungen nach seiner Ersetzung siehe zum Beispiel Liebscher 2021, Deutsches Institut für Menschenrechte 2021.

Im gleichen Jahr wie beim Inkrafttreten des AGG fand mit der Gründung der sogenannten „Charta der Vielfalt e.V.“ auch seitens der Wirtschaft Diversity Management explizit und medial wirksam Beachtung. Diese Initiative sollte die Aktualität und die Bedeutsamkeit des Themas Vielfalt auch als Bestandteil der Unternehmensstrategien unterstreichen und als eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Förderung personaler Vielfalt Verbreitung finden. Mit etwas zeitlicher Verzögerung wurde das Konzept Diversity Management auch außerhalb der Unternehmenswelt in einem breiten Umfang aufgegriffen. Gesellschaftliche Bereiche wie etwa Verwaltungen, Hochschulen, Kitas, Gewerkschaften oder Wohlfahrtsverbände passten eher betriebswirtschaftliche und auf den „Business-Case“ ausgerichtete Konzepte für ihre Bereiche an. Sie betonten insbesondere auch werte- und menschenrechtsbezogene Begründungen und Ziele für die eigenen Entwicklungen und Umsetzungen.

Die Einführung des AGG, die Gründung der sogenannten „Charta der Vielfalt e.V.“ sowie insbesondere auch der dynamische Wandel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, der zu einer wachsenden Vielfalt der Lebens- und Arbeitsformen in Deutschland geführt hat, trugen in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors zur verstärkten Auseinandersetzung mit den Themen Diskriminierung und Vielfalt im Arbeitsleben bei. Mit einem Abstand von 15 Jahren nach der Einführung des AGG und der zunehmenden Beachtung von Diversity Management stellt sich die Frage, ob in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen ein Wandel stattgefunden hat. Sind Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortliche als treibende Kräfte des kulturellen Wandels nun stärker für Diskriminierung und Themen der personellen Vielfalt im Unternehmen und Organisationen sensibilisiert und haben diese Themen mittlerweile Einzug in die Unternehmens- und Organisationskulturen gehalten? Wie ist der Stand der Umsetzung des AGG, wo bestehen noch Herausforderungen und welche Regelungen konnten bereits gut umgesetzt werden? Wie erfolgt die Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Förderung personaler und gesellschaftlicher Vielfalt? Welche Barrieren sind dabei noch zu überwinden und was sind die Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von mehr Diskriminierungsschutz, Vielfalt und Chancengleichheit in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen? Können Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortlichen gezielte Handlungsempfehlungen für ihre Alltagspraxis gegeben werden, und wenn ja, wie unterscheiden sich diese gegebenenfalls nach Bereichen und Größen der Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen? Und schließlich, welche Rückschlüsse ergeben sich gegebenenfalls aus den Studienergebnissen für die weitere Forschung zum Diskriminierungsschutz und zu Diversity-Themen sowie eine Verbesserung und Erweiterung des AGG?

Bislang fehlten hierzu weiter gehende Erkenntnisse. Umfassende aussagekräftige Untersuchungen aus Perspektive der Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortlichen sind vergleichsweise rar. Insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) existieren kaum empirische Untersuchungen. Aber auch für den Bereich der Verwaltungen oder zum Beispiel der Organisationen des Dritten Sektors<sup>3</sup> gibt es bislang nur wenig wissenschaftliche und empirische Forschung zur Umsetzung des AGG in der Praxis oder zur konkreten Ausgestaltung von Diversity Management.

---

3 Der Dritte Sektor, auch Non-Profit-Sektor genannt, umfasst in Deutschland ein weites Spektrum nicht gewinnorientierter Organisationen. Dazu gehören Vereine, Verbände, Stiftungen und gemeinnützige GmbHs ebenso wie Umweltschutzgruppen und staatsbürgerliche Vereinigungen, Wirtschafts- und Berufsverbände sowie Gewerkschaften.

Im Rahmen des vorliegenden Projekts soll diese Lücke geschlossen werden. Es wird untersucht, ob und inwieweit Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortliche in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung umsetzen und personelle Vielfalt in ihren Organisationsstrukturen fördern.

Nach einer ersten Literaturrecherche (Kapitel 2) erfolgt eine Analyse der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen sowie der Durchsetzung der arbeitgeberseitigen Pflichten des AGG in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen im Rahmen einer zweistufigen qualitativen Untersuchung. Der erste Teil der Untersuchung besteht aus einer Expert\*innenbefragung. In dieser Befragung werden Expert\*innen aus unterschiedlichen Bereichen wie zum Beispiel Gewerkschaften, Arbeitgeber\*innen, Arbeitsschutz, Antidiskriminierungsverbände und -fachstellen, Wissenschaft etc. um ihre Einschätzung zu existierenden Diskriminierungsrisiken und zur personellen Vielfalt in den Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen gebeten (siehe Kapitel 3). Die dort gewonnenen Ergebnisse dienen als Basis für die Formulierung des Gesprächsleitfadens für die Hauptbefragung von Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen. Die detaillierten Befragungsergebnisse werden in den Kapiteln 5, 6 und 7 dargestellt und münden nach der Zusammenfassung übergreifender Erkenntnisse (Kapitel 8) in gemeinsame Handlungsempfehlungen (Kapitel 9).

## 2. Forschungsstand

Im Rahmen der Literaturrecherche widmen wir uns der Frage, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse dazu vorliegen, ob und in welcher Form Maßnahmen zur Verhinderung und Beseitigung von Diskriminierung sowie zu einem wertschätzenden und ressourcenorientierten Umgang mit personeller Heterogenität in Unternehmen/Organisationen umgesetzt werden. Neben einem Überblick über den Forschungsstand zur Implementierung des AGG und des Diversity Managements in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen werden mögliche Forschungslücken in diesem Themengebiet aufgezeigt. In die Literaturanalyse wird sowohl die sozial- und rechtswissenschaftliche als auch praxisbezogene Literatur einbezogen.

### 2.1 Zum Stand der Antidiskriminierung und Vielfaltförderung

#### Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben

Nicht erst seit der Implementierung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wird das Thema Diskriminierung in Wirtschaft und Gesellschaft intensiv diskutiert. Belastbare Ergebnisse über das tatsächliche Ausmaß der Diskriminierung gibt es jedoch nur wenige. Studien der Antidiskriminierungsstelle des Bundes verdeutlichen, dass Benachteiligung im Arbeitsleben jedoch besonders häufig stattfinden.<sup>4</sup>

Um quantifizierbares Wissen zu erhalten, werden vor allem potenziell betroffene Personen befragt. Diese empirischen Erhebungen geben wichtige Hinweise über die Art und das Ausmaß der Betroffenheit der jeweiligen Personen, beschreiben jedoch nur die subjektive Dimension (Peucker 2009, S. 18–21). Zudem konzentrieren sich die für Deutschland verfügbaren Forschungsergebnisse zur Diskriminierung häufig auf einzelne Diskriminierungsmerkmale wie zum Beispiel Geschlecht oder Herkunft (OECD 2020b; Bertelsmann Stiftung 2009).

Trotz der oben genannten Einschränkungen beschreiben die Studien die Sicht der betroffenen Arbeitnehmer\*innen deutlich häufiger als die der Arbeitgeber\*innen. Zum einen fehlt für eine systematische Analyse des Umgangs der Unternehmen mit dem AGG eine ausreichend große Datenbasis. So wird in Unternehmen zwar das Geschlecht, das Alter und zum Teil die Religionszugehörigkeit erfasst, das heißt, diese Merkmale wären durchaus statistisch auswertbar, betriebliche Daten über sexuelle Orientierung oder Weltanschauung sowie zum Teil Religion unterliegen jedoch dem Datenschutz und werden insofern nicht erhoben. Dazu führt die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2017, S. 81) im Rahmen einer Ausarbeitung des Arbeitskreis Controlling heterogener Personalstrukturen aus:

*„Jenseits einfacher Kennzahlen („Frauenquoten“) verzichten deutsche Unternehmen, so scheint es, weitgehend auf Datenanalysen, um die Vielfalt ihrer Belegschaft zu messen, die Folgen der Vielfalt für die Performance abzuschätzen oder den Erfolg von Diversity-Management-Maßnahmen zu evaluieren.“*

<sup>4</sup> Siehe dazu auch den zweiten, dritten und vierten Gemeinsamen Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013 S. 180 ff., 2017 S. 45; 2021a S. 41), sowie Antidiskriminierungsstelle 2018c, S. 21 mit zahlreichen Verweisen auf empirische Studien zu Diskriminierung im Bildungs- und Arbeitsleben.

Zum anderen gibt es kaum Untersuchungen, ob oder wie Arbeitgeber Maßnahmen zur Verhinderung von Benachteiligungen im betrieblichen Alltag konkret umsetzen. Berichte darüber, welche Maßnahmen Unternehmen zur Vermeidung diskriminierenden Verhaltens oder zur Förderung personeller Vielfalt ergreifen, findet man häufig in Form von Fallstudienbeschreibung und als Good-Practice-Beispiel vor allem von großen Unternehmen, Verwaltungen oder öffentlichen Organisationen (Aikins et al. 2018; BiB 2016). Kleine Unternehmen sind hier deutlich unterrepräsentiert.<sup>5</sup> Insofern besteht insbesondere bei der Frage, wie KMU das AGG im Unternehmen umsetzen, eine Forschungslücke.

## 2.2 Stand der institutionellen Umsetzung des AGG und des Diversity Managements in Unternehmen

### 2.2.1 Einführung des AGG als rechtliche Obligation

Das AGG fand bei seiner Konzeption und Einführung große Beachtung in der Öffentlichkeit. Größter Streitpunkt der Kontroversen war die über eine 1:1-Umsetzung hinausgehende Aufnahme aller Diskriminierungsmerkmale aus der Rahmenrichtlinie in den zivilrechtlichen Diskriminierungsschutz. Im Arbeitsrecht waren die Hauptstreitpunkte das Klagerecht des Betriebsrats, aber auch das unklare Verhältnis zu den Regelungen im Kündigungsschutz (Merx/Vassilopoulou 2007, S. 361).

#### Studien zur Umsetzung des AGG in Unternehmen

Die Umsetzung des AGG in Unternehmen ist bis auf wenige Ausnahmen empirischer Erhebungen weder systematisch noch flächendeckend hinreichend empirisch untersucht. Als eine der wenigen umfangreichen Studien kann die Befragung von Raasch et al. (2009) angeführt werden. Sie umfasst 52 Interviews zur Umsetzung des AGG in insgesamt 41 Unternehmen in Hamburg. Erfasst wird die Umsetzung des AGG in breiten Teilen der Unternehmensorganisation und hebt sich dadurch nicht nur im Umfang von anderen Studien ab. Eine weitere erwähnenswerte Studie wurde von Sieben und Schimmelpfeng (2011) durchgeführt und fokussiert die Auswirkung des AGG auf das Diversity Management in deutschen Unternehmen. In der Studie wurden die 100 wertschöpfungsstärksten deutschen Unternehmen des Jahres 2006 befragt. Davon nahmen 48 Unternehmen an der Befragung teil. Das Gros weiterer Studien zur Umsetzung des AGG in deutschen Unternehmen sind häufig entweder auf wenige Unternehmensbereiche und/oder Diversity-Dimensionen beschränkt.

Ein einziges größeres Cluster von Studien beschäftigt sich dabei mit der Umsetzung des AGG hinsichtlich der Bewerbungs- und Einstellungsverfahren von Unternehmen. Bereits Raasch et al. (2009) befinden, dass die Mehrzahl der Unternehmen nach Einführung des AGG Änderungen in der Einstellungspraxis vorgenommen haben. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes veröffentlichte zwei Studien, die diskriminierendes Verhalten von Arbeitgeber\*innen in Vorstellungsgesprächen auf Grundlage von 976 Kurzbefragungen und Diskriminierung in Stellenausschreibungen auf Grundlage von 5.667 Stellenanzeigen empirisch untersuchten (Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2018a; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018b). Die Feldexperimente von Wechselbaumer (2015) sowie Koopmans et al. (2018) können thematisch unterstützend hinzugezogen werden, auch wenn sie nicht ausdrücklich die Umsetzung des

<sup>5</sup> Siehe dazu Internetauftritt der Charta der Vielfalt, <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

AGG untersuchen. Regionale Studien zum Einstellungsverhalten von Unternehmen bezüglich Personen mit Migrationshintergrund untersuchten Scherr und Gründer (2011) im Breisgau sowie Scherr et al. (2013) im südlichen Oberrhein.

Neben der grundlegenden Arbeit von Raasch et al. (2009) existieren unseres Wissens keine Studien, die die Umsetzung des AGG hinsichtlich anderer unternehmerischer Bereiche, beispielsweise etwa in der Personalentwicklung, den Arbeitsbedingungen oder der Einrichtung betrieblicher Beschwerdestellen, flächendeckend empirisch untersuchen. Allenfalls finden sich kleiner angelegte Untersuchungen, die punktuell die Aspekte durchleuchten, wie beispielsweise die Studie von Klose und Merx (2010) im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, in der unter anderem auch zehn deutsche Unternehmen unterschiedlicher Größe zur unternehmerischen oder organisatorischen Praxis positiver Maßnahmen befragt wurden.

Ähnlich lückenhaft präsentiert sich die Forschung zur Umsetzung des AGG hinsichtlich der unterschiedlichen Merkmale, die durch die Einführung des Gesetzes geschützt werden sollten. Hier kann auf die Untersuchung zum Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz anhand von 15 Fallbeispielen oder die explorative Studie zum Zugang zum Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung anhand von Experteninterviews, beide im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, verwiesen werden (DESI 2016; Kardoff et al. 2013).

### **Auswirkungen des AGG auf Unternehmensbereiche**

Das Bild, das erste Studien nach der Einführung des AGG von der Umsetzung und der konkreten Implementierung entsprechender Maßnahmen zeichnen, ist zunächst ernüchternd. In der betrieblichen Umsetzung des AGG wurden in erster Linie Bewerbungs- und Einstellungsverfahren adaptiert. So sind hier insbesondere AGG-konforme sprachliche Änderungen, die eine breitere Zielgruppe ansprechen, sowie Dokumentationen des Auswahlprozesses vorzufinden (Raasch et al. 2009, Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018a; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018b). Im Zusammenhang erscheint es außerdem interessant, darauf hinzuweisen, dass nach Raasch et al. (2009) auch weitere aktuellere Untersuchungen zur Rechtsprechung keinen Beleg für die bei der Einführung des AGG befürchtete Klagewelle finden können (Benecke 2018, 2019; Helm 2019).

Die Untersuchung von Raasch et al. (2009) kommt zum Schluss, dass das AGG die Personalentwicklung nicht beeinflusst hat. Einfluss auf die Personalentwicklung haben hingegen positive Maßnahmen, die häufig mit der Bereitstellung von Netzwerkmöglichkeiten und beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten sowie einer Verbesserung der Arbeitsleistung und der Personalbindung verbunden werden (Klose/Merx 2010). Laut Raasch et al. (2009) führte die Einführung des AGG allerdings nicht zu einer Ausweitung der positiven Maßnahmen. Die Umfrage von Sieben und Schimmelpfeng (2011) kommt hingegen zu einem anderen Ergebnis: Immerhin gaben 27 Prozent der befragten Unternehmen an, dass es zu einer Ausweitung weiterer positiver Maßnahmen neben anderen Vorzugsregelungen für bestimmte Beschäftigtengruppen gekommen ist. Somit lässt sich die Frage, ob die gesetzlichen Vorgaben des AGG tatsächlich hinreichende Anreize zur Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsmaßnahmen zum Abbau von struktureller Diskriminierung geschaffen haben (Klose/Merx 2010), nicht eindeutig beantworten.

Die Studien von Scherr und Gründer (2011) und Scherr et al. (2013) zeigen zudem nicht nur fehlendes Bewusstsein vieler Unternehmer\*innen für die Gleichbehandlung im Betrieb, sondern wiesen für den Personalbereich Einstellung selbst erhebliches Diskriminierungspotenzial nach.



Einen Bestandteil der Umsetzung des AGG stellt die Einrichtung einer Beschwerdestelle dar. So kommen Raasch et al. (2009) im Rahmen ihrer Studie zur Erkenntnis, dass zwar die meisten Unternehmen eine Beschwerdestelle angeben. Allerdings ist diese Beschwerdestelle bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen in der Personalabteilung oder bei der Unternehmensleitung angesiedelt. Auch nach Ergebnissen von Sieben und Schimmelpfeng (2011) war die institutionelle Verankerung der Chancengleichheitspolitik in einer\* einem Beauftragten oder einem Arbeitskreis bei drei von vier Unternehmen gegeben. Darüber hinaus sind Betriebsvereinbarungen verbreitet (Sieben/Schimmelpfeng 2011). Allerdings schließen laut einer Umfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung von 2017 nur 17 Prozent der befragten Betriebe Betriebsvereinbarungen bezüglich Antidiskriminierung ab (Baumann et al. 2018b).

### Auswirkungen des AGG auf Diversity-Dimensionen

In der Studie von Raasch et al. (2009) werden die Teilnehmer\*innen zur Wahrnehmung vorhandener Benachteiligung im Unternehmen befragt. Demnach kommt es auch nach der Einführung des AGG zur Benachteiligung verschiedener Diversity-Dimensionen. In der Studie von 2009 wird die Benachteiligung von Frauen am häufigsten genannt; Benachteiligungen wegen Ethnizität/Religion beziehungsweise Alter wurden jeweils am zweit- beziehungsweise dritthäufigsten genannt (Raasch et al. 2009, S. 29). Dagegen spielen Behindertenbenachteiligung und Benachteiligung wegen der sexuellen Identität in der Wahrnehmung der Befragten in der Regel keine nennenswerte Rolle (Raasch et al. 2009, S. 30).

Die Maßnahmen zur Beseitigung von Diskriminierung werden häufig durch das AGG nur indirekt motiviert. Daher vermischen sich hier rechtliche Obligation und unternehmerische Motivation. Die unternehmerische Motivation für die Wahrnehmung von Arbeitgeberpflichten des AGG liegen häufig in dem zusätzlichen Nutzen für die Personalgewinnung und -entwicklung, die Entwicklung einer guten Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation sowie in Konfliktregelungen. In diesem Rahmen kommt es beispielsweise zur Einrichtung eines formalisierten Beschwerdemanagements oder zur Einführung flexibler Arbeitszeiten und Zeitkonten (Charta der Vielfalt 2020).

Schon die vorangegangenen Ausführungen konnten nur bedingt Aussagen über die Auswirkungen des AGG auf konkrete Maßnahmen zur Vermeidung von Diskriminierung machen. Selbst für die nach Raasch et al. (2009) als relevant wahrgenommenen Diversity-Dimensionen Geschlecht und Alter sind keine empirischen Studien zur Wirkung des AGG auf das Verhalten von Unternehmen vorhanden (zur Untersuchung von Geschlecht zum Beispiel Kohaut/Möller 2016; zum Alter zum Beispiel Brandl 2018).

### Resümee zur institutionellen Umsetzung des AGG

Die Auswirkungen des AGG als rechtliche Obligation auf Unternehmen sind zurzeit insgesamt nicht hinreichend empirisch erfasst, sodass lediglich Aussagen über einzelne Diskriminierungsdimensionen gemacht werden können, ohne ein umfassendes Bild zeichnen zu können.

In den vorliegenden Studien wird die Wirkung des AGG auf Beschäftigungsphasen, zum Beispiel Personalentwicklung, Informationspflichten des\*der Arbeitgeber\*in sowie Mitbestimmung und Teilhabe im Unternehmen, nicht oder nur am Rande behandelt (Raasch et al. 2009; Sieben/Schimmelpfeng 2011). Erschwert wird eine Betrachtung der Auswirkungen des AGG auch dadurch, dass Unternehmen häufig nicht nur eine rechtliche Vorgabe umsetzen, sondern individuelle Lösungen zur Vermeidung von Diskriminierung implementieren (DESI 2016). Es ist ein Hauptproblem von Untersuchungen zu den Auswirkungen des AGG auf die unternehmerische Praxis, diese individuellen Lösungen zu systematisieren und in Beziehung zur unternehmerischen Beschäftigtenstruktur, zur Organisationskultur und schließlich auch zum Vorkommen von Diskriminierung vor und nach Einführung der Maßnahme zu setzen.



Zusätzlich wird die Analyse der Wirkung des AGG auf Unternehmen, insbesondere auf Unternehmensstrategien und -kulturen, durch einen Mangel an empirischen Daten erschwert.

## 2.2.2 Diversity Management als freiwillige unternehmerische Selbstverpflichtung zur Förderung von personaler Vielfalt

Neben das AGG als rechtliche Verpflichtung von Unternehmen tritt Diversity Management als freiwillige Gestaltung unternehmerischer (Personal-)Strategie. Das Inkrafttreten des AGG wird als ein bedeutsamer Treiber der Implementierung von Diversity Management in deutschen Unternehmen betrachtet (Sieben/Schimmelpfeng 2011). Bis dato haben 3.500 Unternehmen und Institutionen in Deutschland die Charta der Vielfalt als Selbstverpflichtung zur Umsetzung des Diversity Management in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen unterzeichnet. Die Verteilung der Unterzeichnenden der Charta der Vielfalt zeigt eine deutliche Überrepräsentanz von Großunternehmen: Jeweils knapp 40 Prozent der unterzeichnenden Unternehmen gehören zu kleinen (1–50 Beschäftigte) und mittleren Unternehmen (51–999 Beschäftigte). Eines von fünf unterzeichnenden Unternehmen ist ein Großunternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten (Internetauftritt der Charta der Vielfalt e.V.).<sup>6</sup>

### Zur Verbreitung von Diversity Management

Die Verbreitung von Diversity-Management-Maßnahmen wird von wenigen Studien empirisch untersucht. Einschlägig sind hier vor allem die Studien von Süß (2008), Köppel (2015), Welter et al. (2015) und Beham (2016) sowie die bereits im Zusammenhang mit dem AGG erwähnte Studie von Sieben und Schimmelpfeng (2011). Süß befragte 2005 deutsche börsennotierte Unternehmen zu der institutionalisierten Umsetzung von Diversity Management. Von den 160 befragten Unternehmen beantworteten 79 den Fragebogen. Davon nahmen 22 Unternehmen zusätzlich an einer anschließenden intensiveren Befragung teil. Weiterhin untersucht Köppel (2015) auf Grundlage der Internetauftritte der DAX-30-Unternehmen und einem Fragebogen, den 15 dieser Unternehmen beantworteten, die institutionelle Verankerung von Diversity Management in diesen Unternehmen. Beham untersucht auf Grundlage einer im Jahr 2012 durchgeführten Unternehmensbefragung die Verbreitung von Diversity Management in deutschen Unternehmen verschiedener Größenordnungen und bezieht somit erstmals auch kleine und mittelständische Unternehmen mit in die Betrachtung ein und differenziert die Ergebnisse auch nach Größe der befragten Unternehmen. Von 3300 eingeladenen Führungskräfte wurden 214 Fragebögen beantwortet und anschließend ausgewertet. Welter et al. (2015) befragten 2015 über 4.000 eher größere mittelständische Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Weitere Studien analysieren die Umsetzung personeller Vielfalt in den Unternehmen anhand von Fallstudien oder Good-Practice-Beispielen (Pullen et al. 2010). Auch hier finden sich deutlich häufiger Beispiele von Großunternehmen (u. a. Scherle/Rosenbaum 2019). Allerdings zeigen die wenigen Studien, die Fallbeispiele kleiner Unternehmen beschreiben, dass die Förderung von Vielfalt auch für KMU eine große Rolle spielen (Beham 2016).

<sup>6</sup> Zur Einordnung der Verteilung der Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklasse: 99,4 Prozent aller Unternehmen (knapp 3,5 Mio.) zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Davon bilden die Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten die Hauptgruppe (87,6 Prozent). Der Anteil der großen Unternehmen mit 250 Beschäftigten beträgt weniger als ein Prozent.

Insgesamt wird deutlich, dass Studien zu Diversity Management in Unternehmen vor allem größere und wertschöpfungsstarke Unternehmen im Blick haben (Süß 2008; Sieben/Schimmelpfeng 2011; Köppel 2015). Untersucht wurden hier die Form und das Ausmaß der Institutionalisierung des Diversity Managements, die konkreten Maßnahmen und ihr Verbreitungsgrad sowie die relevanten Diversity-Dimensionen und die Einbindung in die Unternehmensstrategie.

In den meisten größeren Unternehmen sind zahlreiche Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt durch Diversity Management umgesetzt. Zu den häufigsten Maßnahmen gehören laut Umfrage von GE Capital (Welter et al. 2015) die explizite Berücksichtigung von Diversity im Unternehmensleitbild, bewusste Zusammensetzung heterogener Teams, Infrastruktur sowie Karriereentwicklungsprogramme für bestimmte Zielgruppen. Dabei zeigt sich, dass die Maßnahmen insbesondere bei wachstumsstarken Unternehmen verbreitet sind. Vergleichbare Ergebnisse liefern auch die Befragungen durch Süß (2008) sowie Sieben und Schimmelpfeng (2011).

Vor allem die Institutionalisierung von Diversity Management scheint eine Frage der Unternehmensgröße und der Internationalität zu sein. So sind in der Personalpolitik großer und internationaler Unternehmen personelle Vielfalt sowie Sensibilisierung für Diskriminierung (u. a. interkulturelle Kompetenzen, Berücksichtigung von Diversität im Unternehmensleitbild oder Implementierung von Sensibilisierungsmaßnahmen) häufig bereits formal verankert (Welter et al. 2015; Süß 2008). Ein weiterer Hinweis darauf, dass die explizite Implementierung von Diversity Management in großen und international tätigen Unternehmen eher verbreitet ist als in KMU, zeigt auch die Unterschriftenliste der Charta der Vielfalt (Vassilopoulou 2017).

In KMU wird das Thema eher implizit und informell behandelt (Beham 2016). Obschon Vielfalt als bedeutsam wahrgenommen wird (Beham 2016), spielt sie als Teil einer institutionalisierten Strategie vermutlich immer noch eine eher untergeordnete Rolle. Während sieben von zehn Großunternehmen und sechs von zehn Kleinunternehmen das Thema für relevant halten, weisen lediglich vier von zehn mittelgroßen Unternehmen diese Perspektive auf (Beham 2016, S. 4).<sup>7</sup> Die unternehmensinterne Relevanz von Diversity Management drückt sich vor allem in der Unterstützung durch die erste Führungsebene aus. Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen sind überwiegend Führungskräfte (67 Prozent) sowie Personalabteilungen (61 Prozent) (ebd.).

### Fokussierte Diversity-Dimensionen

Den verschiedenen Diversity Dimensionen wird im Rahmen der freiwilligen Gestaltung der unternehmerischen Strategie unterschiedliche Relevanz zugeordnet. Zu diesem Ergebnis kommen die betrachteten Studien. So werden in Deutschland vor allem die Dimensionen Geschlecht und Alter priorisiert (Süß 2008; Köppel 2015; Beham 2016). Als besonders relevant wird auch das Cluster Kultur/Ethnizität/Nationalität eingeordnet (Köppel 2015, Beham 2016). Dies verwundert nicht, können neben verbindlichen Vorgaben wie durch das AGG auch exogene Veränderungen wie der demografische Wandel oder gesellschaftliche Umbrüche dazu beitragen, die Unternehmen bezüglich personeller Vielfalt u. a. zu sensibilisieren. Beispielsweise sind Unternehmen in vielen Regionen und Branchen vom demografischen Wandel betroffen. Vor allem kleine Unternehmen sowie Unternehmen jenseits von urbanen Ballungszentren haben besonders große Rekrutierungsschwierigkeiten (Burstedde et al. 2017; Klenner et al. 2017). Den Herausforderungen ließe sich durch die Erschließung von Personengruppen entgegenwirken, die bisher in bestimmten Branchen unterrepräsentiert sind, zum Beispiel Frauen, Personen mit Migrationsgeschichte oder Personen

<sup>7</sup> In der zitierten Studie gelten Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten als Kleinunternehmen, von 100 bis 999 Beschäftigten als mittelgroß und ab 1000 Beschäftigten als Großunternehmen.

mit Behinderung. Dies kann möglicherweise dazu führen, dass sich die Unternehmens- beziehungsweise Organisationsführung mehr mit Diversity-Themen und damit verbunden auch dem Schutz vor Diskriminierung beschäftigt (Süß 2008; Beham 2016).

Auch die digitale Transformation, die tiefgreifende Veränderungen der Arbeitswelt mit sich bringt, kann je nach Umsetzung zielgruppenabhängige Benachteiligung abbauen oder verstärken beziehungsweise neu schaffen (Bellmann 2017). Mit der digitalen Transformation gehen nicht nur technologische Veränderungen einher, sondern auch Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Die Arbeit wird flexibler, mobiler und findet nicht nur im Unternehmen/Organisation zu festgelegten Präsenzzeiten statt (Süß 2008; Beham 2016). Einerseits kann die digitale Transformation inklusiv wirken, da beispielsweise durch die Nutzung von Assistenzsystemen (zum Beispiel individuelle Informationssysteme, leichte Sprache oder Fremdsprachentools) breitere Beschäftigtengruppen in die Arbeitsprozesse eingebunden oder auch mithilfe von mechanischen Hebe- und Bewegungshilfen Produktionsarbeiter\*innen und Beschäftigte im Dienstleistungsbereich (zum Beispiel Pflegekräfte) körperlich entlastet werden können (Bellmann 2017; Offensive Mittelstand 2019a). Andererseits besteht die Gefahr, dass über komplexer und digitaler werdende Tätigkeitsfelder einige Beschäftigte abgehängt werden (Offensive Mittelstand 2019a, S. 3).

### **Ziele und Auswirkungen von Diversity Management auf Förderung personaler Vielfalt**

Die Unternehmen verfolgen mit dem Schutz vor Diskriminierung und Diversity Management verschiedene Unternehmensziele. So geht es ihnen zum einen um die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, beispielsweise das Entgegenwirken einer befürchteten Klageflut (Raasch et al. 2009, S. 36; Süß 2008), aber auch um eine proaktive Förderung von Vielfalt (Welter et al. 2015). Als weitere Gründe für die Umsetzung von Vielfaltmaßnahmen nannten die befragten Unternehmen insbesondere einen erwarteten Nutzen durch die Steigerung der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit, der Arbeitgeberattraktivität sowie der Firmenreputation (Beham 2016; Welter et al. 2015) sowie eine verbesserte Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte (von Dippel 2007, Süß 2008).

Doch ob Diversity-Management-Maßnahmen über ihre Symbolkraft nach innen und außen hinaus tatsächlich immer zum Abbau von Diskriminierung und zu mehr Gleichstellung führen, bleibt offen. Denn, obschon eine Verankerung von Diversity Management in der Unternehmenskultur häufig genannt wird, findet eine Überprüfung von Maßnahmen zur Förderung personeller Vielfalt sowie die Einhaltung von Zielvereinbarungen mit Führungskräften äußerst selten statt (Beham 2016). Dies wird beispielsweise von Vassilopoulou (2017) in einem Fallbeispiel in deutschen Niederlassungen eines multinationalen Unternehmens, das zu den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt gehört, eingängig illustriert. Während das Unternehmen nach außen ein Bild eines vielfaltbewussten Unternehmens transportiert, sind bei der genaueren Betrachtung große Lücken und eine oberflächliche Umsetzung zu verzeichnen, sodass eine nachhaltige Förderung der Vielfalt damit scheitert.

Die Institutionalisierung des Diversity Managements sagt noch nichts über die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmensalltag aus. Dies zeigen die Befragungsergebnisse von Köppel (2015). Während einige Unternehmen tatsächlich einen systematischen und umfassenden strategischen Ansatz zur Implementierung von Diversity Management haben, dient die Implementierung bei einigen anderen Unternehmen eher als eine Art Alibifunktion. Aufgrund von externem gesellschaftlichem, medialem und rechtlichem Druck fühlen sich diese Unternehmen genötigt, ein Bild eines vielfältigen Betriebs zu zeichnen, ohne jedoch die Diversity-Maßnahmen mit Leben zu füllen (Köppel 2015). Dies lässt sich auch unter dem Stichwort Wokewashing, Marketing als Haltungsaktivismus (Ruhdorfer 2020) in Analogie zum Greenwashing in Bezug auf Umweltaktivitäten fassen. Dieses Verhalten ruft die Kritik an der Freiwilligkeit der Maßnahmen auf den Plan. So wird angemerkt, dass durch die Freiwilligkeit der Umsetzung positiver Maßnahmen keine hinreichenden Anreize zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Verwirklichung von mehr Gleichstellung in Unternehmen gesetzt werden. Vielmehr bedarf es laut kritischer Stimmen eines verbindlichen Charakters beispielsweise in Form von Regularien zur Umsetzung der Maßnahmen (Klose/Merx 2010).<sup>8</sup>

### **Resümee zur Implementierung des Diversity Managements als Teil der Unternehmensstrategien**

Die Verbreitung und Auswirkungen von Diversity Management in Deutschland sind vor allem im Hinblick auf KMU insgesamt nicht hinreichend empirisch erfasst. Eine der Haupthürden solcher Studien ist die Sensibilität der Unternehmens- und Personaldaten im Hinblick auf Diversity-Dimensionen, was die Datenerhebung im Rahmen von Befragungen erschwert, sowie die mangelnde Repräsentativität der Studien aufgrund des häufigen Fokus auf wenige Unternehmensbereiche und/oder Diversity-Dimensionen sowie die Darstellung in Form von Fallbeispielen.

Zudem scheint die Freiwilligkeit positiver Maßnahmen eine weitere Hürde der Untersuchungen zur Prävalenz darzustellen, wenn diese nicht institutionell in Unternehmen verankert sind. Die insgesamt wenigen Untersuchungen fokussieren den öffentlichen Sektor, Großunternehmen und/oder liefern Fallbeispiele (siehe Kapitel 2.2.2). Auswertbare Daten sind nach unserem Erkenntnisstand insbesondere in KMU, in denen Diversity Management überwiegend informell Einzug findet, hingegen kaum vorhanden. Auch aufgrund dieser unzureichenden Datenlage fehlen durchweg Untersuchungen zur Wirksamkeit der Umsetzung und zum Umgang mit Diversity Management im Unternehmensalltag (Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2017, S. 81). Auch wenn im Bereich Diversity Management der Forschungsstand durchaus ausbaufähig ist, sind entsprechende Studien zur unternehmensseitigen Umsetzung des AGG noch deutlich seltener.

---

<sup>8</sup> Beispielsweise trugen im Kontext der USA freiwillige Diversity-Maßnahmen kaum zum tatsächlichen kulturellen Wandel und zur Einsetzung von Frauen und People of Colour in Führungspositionen bei. Die Diversity-Maßnahmen erwiesen sich als effektiver, wenn sie mit gesetzlichen Vorgaben verknüpft waren, und am effektivsten, wenn konkrete Verantwortlichkeiten benannt, quantifizierbare Ziele formuliert und Erfolgscontrolling verpflichtend eingeführt wurden (Hirsh/Cha 2017; Kalev et al. 2006).

## 2.3 Stand der institutionellen Umsetzung des AGG und des Diversity Managements in Verwaltungen

### 2.3.1 Das AGG als rechtliche Obligation

#### Studien zur Umsetzung des AGG in Verwaltungen

Der Forschungsstand zur Umsetzung des AGG in Verwaltungen ist nur wenig entwickelt. Es fehlen umfassendere quantitative und qualitative Studien und Befragungen sowie systematische Gesamtdarstellungen. Auch die Wirkung der von den Verwaltungen gestalteten Aktivitäten im Bereich ist nur wenig erforscht. Einige übergreifende Erkenntnisse und Tendenzen lassen sich insofern nur aus Beiträgen mit exemplarischen Fallstudien und Gute-Praxis-Darstellungen (zum Beispiel Hans-Böckler-Stiftung 2017; Kara/Merx 2016; Merx/Perabo 2018), Publikationen und Selbstdarstellungen von Verwaltungen (zum Beispiel Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen 2017; Landeshauptstadt München 2015, Stadt Frankfurt am Main 2011a & 2011b) und Studien und Befragungen zu einzelnen Regelungen des AGG wie zur Pflicht zu merkmalsneutralen Stellenausschreibungen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018b), zur Einrichtung innerbetrieblicher Beschwerdestellen (BUG 2019) oder positiven Maßnahmen (dazu umfassender: Klose/Merx 2010 sowie Berghahn et al. 2016) ziehen. Inwieweit eine nachhaltige Umsetzung des AGG in Verwaltungen erfolgt ist, die nicht als Gute Praxis gelten oder zu denen es exemplarische Skizzen ihrer Praxis gibt, lässt sich daher insgesamt nur vermuten.

#### Umsetzungen einzelner AGG-Pflichten in Verwaltungen

Auf Basis der oben genannten Literatur ist anzunehmen, dass die Verwaltungen ihrer Informationspflicht nach § 12 Abs. 5 AGG in Form von Aushängen, Dienstanweisungen und AGG-Schulungen weitgehend nachgekommen sind. So finden sich etwa in den Berichten, Publikationen und Websites von Verwaltungen von Städten wie Frankfurt am Main, Heidelberg, Jena und München zum Teil umfangreiche Hinweise und Materialien zur Information über das Gesetz oder Hinweise auf AGG-Schulungen für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Verwaltungsmitarbeitende (Merx/Perabo 2018 S. 676 ff.). Auch in den Profilen verschiedener Diversity-Ansätze von Kommunal- und Landesverwaltungen finden sich Hinweise auf eine regelmäßige Informationsarbeit zum AGG (Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen 2017).

Einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zufolge wird die Verpflichtung zur merkmalsneutralen Stellenausschreibung nach § 11 AGG von öffentlichen Arbeitgebern weitgehend gut umgesetzt und deutlich diversityorientierter (zum Beispiel durch komplette Diversity-Zusätze als breite Bewerbungsaufforderung) gestaltet als etwa bei den KMU (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018b).

Eine Befragung im Rahmen einer Studie zu einem Konzept für die Einrichtung innerbetrieblicher Beschwerdestellen nach § 13 AGG kommt zum Schluss, dass dieser Verpflichtung von Verwaltungen insgesamt „häufig nachgekommen“ wird (BUG 2019, S. 5) und diese weiterverbreitet sind als etwa bei privaten Arbeitgebern (ebd., S. 41). Als Gute-Praxis-Beispiele lassen sich hier etwa Frankfurt am Main und die Landeshauptstadt München nennen, die über eine gute strukturelle Verankerung des internen Beschwerdemanagements verfügen (Merx/Perabo 2018, S. 678 f.). Die Studie des Büros zur Umsetzung von Gleichbehandlung (BUG 2019) betont allerdings auch, dass zum Thema innerbetriebliche Beschwerdestellen bisher keine empirische Forschung vorliegt und auch hier insgesamt nur Vermutungen anzustellen sind (BUG 2019, S. 5). Inwieweit Beschwerdestellen in Verwaltungen eingerichtet und bekannt sind, die nicht zu den genannten Gute-Praxis-Verwaltungen zählen oder wie wirksam die Arbeit der Beschwerdestellen insgesamt tatsächlich ist, lässt sich daher nicht beantworten.

Eine Evaluation im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zum Stand der Umsetzung des AGG nach zehn Jahren stellte fest, dass „staatliche und private Akteure in Deutschland in einem gewissen Umfang positive Maßnahmen durchführen – meist ohne sich dabei auf § 5 AGG zu beziehen –, doch handelt es sich dabei häufig um Einzelprojekte, die auf einzelne Merkmale beschränkt sind“ (Berghahn et al. 2016, S. 61). Die im AGG nicht näher definierten und freiwillig zu gestaltenden positiven Maßnahmen sind insgesamt weit zu verstehen. Zu ihnen gehören etwa gezielte Bewerbungsaufforderungen, Anwerbekampagnen, Mentoring-Programme oder die Durchführung von Diversity-Checks. Bekannt waren bereits vor Inkrafttreten des AGG auf Basis gesetzlicher Regelungen insbesondere Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern wie etwa die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation oder die Einrichtung inklusiver Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen. Weiter verbreitet sind offenbar insbesondere gezielte Bewerbungsaufforderungen in Stellenanzeigen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018b, S. 35 ff.), Frauenfördermaßnahmen sowie Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Hans-Böckler-Stiftung 2017, S. 145 ff.). Während die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation aufgrund des Geschlechts aufgrund einzelfallbezogener gesetzlicher Quotenregelungen schon länger rechtlich möglich ist, wird mit Verweis auf das „Prinzip der Bestenauslese“ nach Art. 33 Abs. 2 GG (gleicher Zugang nach „Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung“) in Verbindung mit Art. 3 Abs. 3, der eine Benachteiligung oder Bevorzugung u. a. aufgrund von Heimat und Herkunft oder der Religion verbietet, in einer Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung vor allem von Personalverantwortlichen aus Bundes- und Landesverwaltungen betont, dass demnach Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund im Auswahlprozess bei gleicher Qualifikation nicht bevorzugt werden können (Friedrich-Ebert-Stiftung 2019, S. 22). Um dies analog der bekannten Regelungen in der Gleichstellung von Frauen und Männern – wo dies auf Grundlage von Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG, der den Staat auffordert, die tatsächliche Gleichberechtigung zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken, möglich ist – als positive Maßnahme nach § 5 AGG ebenfalls zu ermöglichen, wäre nach herrschender Meinung eine Grundgesetzänderung notwendig. Ein breiter Katalog unter den Voraussetzungen des § 5 AGG zulässiger positiver Maßnahmen kann allerdings bereits jetzt als Erweiterung der bereits bestehenden Gleichstellungspläne für alle im AGG genannten Kategorien umgesetzt werden (Berghahn et al. 2016, S. 57).



### Resümee zur institutionellen Umsetzung des AGG in Verwaltungen

Insgesamt besteht wie beschrieben vor allem ein Mangel an empirischen Studien und Evaluationen zum Stand der Umsetzung des AGG in Verwaltungen in ihrer Rolle als Arbeitgeber. Diese sollten sich auf Grundlage eines breiteren Wissens über den Umfang an Diskriminierungsrisiken und -erfahrungen in Verwaltungen insbesondere zunächst auf die in 2.3.1 skizzierten jeweiligen Arbeitgeberpflichten fokussieren. Weiterhin wäre eine Wirkungsforschung zum Stand der bisher von Verwaltungen ergriffenen AGG-Maßnahmen interessant, um daraus Schlüsse für weiterhin bestehende Defizite sowie mögliche Erfolgsfaktoren ziehen zu können. Vor dem Hintergrund der oben genannten Schwierigkeiten und Rechtsunsicherheiten bei der Gestaltung positiver Maßnahmen wäre eine Studie zu ihrer rechtssicheren Umsetzung in Verwaltungen zielführend. Schließlich wäre eine Studie zu gegebenenfalls diskriminierenden Wirkungen von bürokratischen Mechanismen und Routinen analog der von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes geförderten Studie zu „Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung“ (Brussig et al. 2019) eine interessante Grundlage für weitere Überlegungen und Anstrengungen der Verwaltungen zur nachhaltigen Umsetzung des AGG und weiterer Antidiskriminierungsmaßnahmen.

## 2.3.2 Diversity Management als freiwillige institutionelle Förderung personaler Vielfalt

Auch zur Gestaltung von Diversity-Maßnahmen und Konzepten in Verwaltungen gibt es einen Mangel an empirischer Forschung und auch keine Wirkungsforschung. Insofern lassen sich auch hier nur Tendenzen darstellen und keine gesicherten Aussagen treffen.

### Zur Verbreitung von Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen

Viele Verwaltungen standen dem Konzept Diversity Management vor dem Hintergrund seines Entstehungskontextes in Deutschland – quasi als Import einiger globaler Großunternehmen aus den USA, ohne wie dort einen Vorlauf in einer sozialen Bewegung zu haben – lange Jahre skeptisch und zögerlich entgegen. Der Ansatz wurde mit Blick auf die zum Teil unglaubliche Diversity-Praxis eben dieser Großunternehmen zunächst von vielen als weiteres neoliberales Managementkonzept verstanden, bei dem es vor allem um Nutzenmaximierung oder die „Ökonomisierung des Anderen“ (Lederle 2008) ginge. Die auch in den USA schon früh erfolgten Übertragungen in gesellschaftspolitisch orientierte oder stark mit Antidiskriminierung verbundene Diversity-Konzepte etwa bei kommunalen Diversity Politics oder bei Wohlfahrtsverbänden wurden lange nicht erkannt (Merx 2014, S. 34 f.). In den letzten Jahren hat der Ansatz zum Beispiel auch unter sich vom als stark betriebswirtschaftlich konnotierten „Diversity Management“ abgrenzenden Titeln wie „Diversity Mainstreaming“ (so zum Beispiel zwei größere Projekte der Antidiskriminierungsstelle des Bundes) oder praxisorientiert „Aktionsplan Chancengleichheit & Vielfalt“ einen bedeutsamen Aufschwung in den Verwaltungen erhalten und ist dort zumindest angekommen. So sind beispielsweise unter den über 4.000 Unterzeichnern der Selbstverpflichtung „Charta der Vielfalt“ bereits mehr als ein Drittel dem öffentlichen Sektor zuzurechnen, darunter zahlreiche Bundesministerien, Bundesbehörden sowie Verwaltungen und Behörden der Länder und Kommunen (Charta der Vielfalt 2017, S. 4). Weiterer Ausdruck dieser Dynamik ist das 2015 vom Land Berlin und der Stadt Köln in Kooperation mit dem Fachverband Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.) initiierte Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen. In ihm sind inzwischen rund 25 größere deutsche Städte und 13 von 16 Bundesländern vertreten. Auf Bundesebene sind der vom für den öffentlichen Dienst zuständigen Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration geleitete Ressortarbeitskreis der Bundesministerien und Bundesbehörden zu Vielfalt in der Bundesverwaltung sowie Publikationen und Veranstaltungen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes Hinweise auf die verstärkte Beschäftigung mit Diversity-Ansätzen.

Mit Blick auf die vorhandenen Quellen sind diese tendenziell stärker in größeren Verwaltungen und in Westdeutschland zu erkennen, weniger zum Beispiel bei kleineren und mittleren Kommunen und Landkreisen sowie – ausgenommen von einigen größeren Städten wie etwa Dresden, Jena oder Leipzig – bisher in Ostdeutschland. Auf Landesebene sind mit Brandenburg, Sachsen und Thüringen immerhin drei der fünf ostdeutschen Bundesländer im Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen vertreten.

### Zielsetzungen von Diversity-Ansätzen in Verwaltungen

Verschiedenen Beiträgen, Handreichungen und Studien zur Gestaltung gesellschaftlicher Vielfalt in Verwaltungen mit exemplarischen Fallbeispielen (etwa Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012; FES 2019; Kara/Merx 2016; Merx 2013; Merx/Perabo 2018; Schröer 2018) lassen sich zentrale Zielsetzungen dieser bei der Umsetzung nach innen und außen zusammenfassend entnehmen:

- Verbesserte Bürger\*innenorientierung bei Dienstleistungen und Angebote vor allem durch den gezielten Einsatz gemischter Teams in bestimmten Bereichen
- Abbau von Barrieren und Benachteiligungen beim Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Angeboten
- Stärkere Widerspiegelung der vielfältigen Gesellschaft auf allen Ebenen der Verwaltung / demokratische Repräsentanz
- Fachkräfte- und Nachwuchssicherung/Stärkung der Arbeitgeber\*innenattraktivität
- Verbesserung des Verwaltungsklimas durch Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen im internen Miteinander
- Übernahme sozialer Verantwortung, Stärkung des sozialen Zusammenhalts sowie Förderung der demokratischen Grundwerte Gleichbehandlung und Chancengleichheit
- Strategie und Zeichen gegen Rechtspopulismus, Rechtsextremismus, Rassismus, Islamophobie, Sexismus/Gender-Bashing, Homophobie und allen weiteren Formen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit
- Erhalt und Schaffung von Offenheit und Akzeptanz geprägter Lebens- und Arbeitsumfelder als Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum angesichts von globalisierter Wirtschaft und Arbeitsmärkten

### Fokussierte Diversity-Dimensionen und ausgewählte Maßnahmen

Der Blick auf beispielhafte Diversity-Maßnahmen von Verwaltungen (beispielsweise Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012; Kara/Merx 2016) oder exemplarische Fallbeispiele (beispielsweise Hans-Böckler-Stiftung 2017; Merx/Perabo 2018) lässt vermuten, dass die meisten Diversity-Maßnahmen im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern angesiedelt sind. Hier gibt es auf Grundlage gesetzlicher Regelungen die längste Tradition und entsprechende strukturelle Verankerungen durch Gleichstellungsbeauftragte und -pläne sowie mehr oder minder gut ausgestattete Abteilungen und Referate. Maßnahmen in dem Bereich wurden bereits oben genannt. Der Fallstudie der Hans-Böckler-Stiftung zufolge dürften hier auch quantitative Faktoren eine Rolle spielen, da Frauen in vielen Verwaltungen die Mehrzahl der Beschäftigten stellen (ebd., S. 198 f.), auch wenn sie zugleich vor allem auf den höheren



Führungsebenen weiterhin unter- und in Teilzeitbeschäftigung überrepräsentiert sind. Quantitäten spielen wohl auch eine Rolle hinsichtlich der Kategorie Alter – in vielen Verwaltungen liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten deutlich über dem Durchschnittsalter aller Beschäftigten in Deutschland von rund 44 Jahren –, wozu ebenfalls viele Maßnahmen insbesondere zu den Themen Gesundheitsschutz und Wissenstransfer im Verhältnis alt – jung stattfinden. Aufgrund gesetzlicher Anforderungen spielen weiterhin Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Menschen mit Behinderungen eine wichtige Rolle, wenn auch in geringerem Umfang. Zunehmend wichtiger wurden vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen in der Gesellschaft und zum Teil eklatanter Unterrepräsentationen in den Verwaltungen vor allem in den Führungspositionen in den letzten Jahren Maßnahmen im Bereich interkulturelle Öffnung in Bezug auf die Dimension ethnische Herkunft beziehungsweise den sogenannten Migrationshintergrund. Hier spielen vor allem Personalgewinnungsmaßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit sogenanntem Migrationshintergrund eine wichtige Rolle. Noch weniger häufig finden sich in den vorhandenen Quellen Maßnahmen zu den Dimensionen Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität, die beide aufgrund des Datenschutzes in Personalstandserhebungen nicht abgefragt werden, auch daher schwerer operationalisierbar sind und zudem auch oft als Privatsache gelten. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass diese Dimensionen in den letzten Jahren durchaus verstärkt Beachtung finden. Maßnahmen, die zur Dimension Religion und Weltanschauung beispielsweise genannt werden können, sind Diversity-Trainings und Seminare zum Thema (DESI 2016, S. 27), das Sichtbarmachen religiöser Zugehörigkeiten in Anwerbekampagnen zur Steigerung des Anteils von Auszubildenden mit Migrationsgeschichte im öffentlichen Dienst (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019, S. 19) oder flexible Regelungen zu Arbeitszeiten in Bezug auf religiöse Feiertage oder zur Ausübung von Gebeten am Arbeitsplatz (ebd., S. 9). Zur Kategorie sexuelle Identität finden sich beispielsweise Diversity-Workshops zur sexuellen Identität, Beratungsangebote, Sensibilisierungskampagnen oder Handreichungen und Studien (Land Berlin – Themenwebsite LSBTI o. J.).

### 2.3.3 AGG und Diversity Management als Teil der Organisationsstrategie

Wie oben gezeigt, scheinen die Verwaltungen die Pflicht zu Einrichtung einer innerbetrieblichen Beschwerdestelle weitgehend einzuhalten. Aufgrund fehlender empirischer Daten kann allerdings nicht letztendlich gesagt werden, ob das AGG in diesem Punkt „hinlänglich umgesetzt ist oder gegebenenfalls nachgebessert werden müsste“ (BUG 2019, S. 19). Die Recherche im Vorfeld zu einem der bisher wenigen Beiträge zur kommunalen Antidiskriminierungspolitik hatte gezeigt, dass viele Kommunen interne Beschwerdestellen eingerichtet hatten, darunter auch die in dem Beitrag dann näher untersuchten Gute-Praxis-Städte Heidelberg, Frankfurt am Main und München mit insgesamt recht umfangreichen institutionellen Strukturen in der Antidiskriminierungsberatung auch nach außen (Merx/Perabo 2018, S. 678 f.). Eine umfangreiche institutionelle interne Beschwerdestruktur sowie zahlreiche Fortbildungen zum AGG, die zugleich in enger Verbindung mit einem inzwischen auf gesetzlicher Grundlage entwickelten Diversity-Landesprogramm stehen und stetig weiterentwickelt werden, hat das Land Berlin (Land Berlin 2020). Federführend im Bereich Antidiskriminierung und Diversity sowie bei der Entwicklung und Umsetzung des Maßnahmenpakets des Diversity-Landesprogramms ist die bei der Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung angesiedelte Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS Berlin).

### Ansiedlungen der Diversity-Ansätze in Verwaltungen

Ein Blick in die Profile von im Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen vertretenen Städten und Länder zeigt, dass die Diversity-Ansätze zwar oft hoch angesiedelt sind wie etwa im Bereich der Oberbürgermeisterin/des Oberbürgermeisters (etwa Bochum, Düsseldorf, Mannheim und Stuttgart) oder zentralen dafür verantwortlichen Stellen (etwa Amt für Chancengleichheit Heidelberg oder LADS Berlin). Berichte von Verantwortlichen aus dem Netzwerk machen trotz der sehr unterschiedlichen Ausstattung und Anbindung des Themas allerdings auch deutlich, dass die personalen und finanziellen Ressourcen überwiegend nicht angemessen mit der Bedeutung des Themas und „mit den Anforderungen an ein umfassendes Diversity Management übereinstimmen“ (Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen 2017, S. 42). Abgesehen von einigen guten Beispielen wie etwa dem Land Berlin und der Stadt Heidelberg weisen die Profile auf eine bisher eher noch wenig weitgehende Umsetzung der Diversity-Konzepte hin (ebd., S. 14 ff.). Gleichwohl ist in den letzten Jahren eine zunehmende institutionelle Verankerung der Diversity-Konzepte mit entsprechenden Stellen und Ansprechpersonen zu verzeichnen. Schröder nennt hier in seinem Übersichtsbeitrag als Gute Praxis neben Heidelberg die Städte Erlangen und Kassel sowie den Landkreis München, die jeweils eigenständige Stellen für das Thema eingerichtet beziehungsweise aus bestehenden Stellen zusammengeführt haben (Schröder 2018, S. 247 f.). Bochum, Köln oder Düsseldorf haben ebenfalls eigene Stellen oder Beauftragte für Diversity. In anderen Kommunen ist das Thema zum Beispiel im Bereich Gender (zum Beispiel Freiburg und Stuttgart), sexuelle Vielfalt (zum Beispiel Dortmund) oder Personal- und Organisation (zum Beispiel Hannover) angesiedelt oder es bestehen Kooperationsstrukturen zwischen den verschiedenen Beauftragten (etwa Mannheim und München). Auf Landesebene ist Diversity häufig beim Thema Integration angebunden (Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen 2017, S. 14 ff.). Aktuell plant die Stadt Ulm im Rahmen der Entwicklung eines umfassenderen Diversity-Konzepts die verstärkte Zusammenarbeit der bestehenden Stellen Internationale Stadt/Interkulturelles, Gleichstellung und Behinderung in einem „Team Chancengleichheit und Vielfalt“ (Stadt Ulm o. J.).

### Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in der Umsetzung

Aus verschiedenen Fachbeiträgen, Berichten, Studien und Befragungen zu Diversity-Ansätzen in Verwaltungen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2014; Charta der Vielfalt 2017; Friedrich-Ebert-Stiftung 2019; Merx 2013; Offensive Mittelstand 2019b; Schröder 2018) lassen sich abschließend einige zentrale Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in der konkreten Umsetzung zusammenfassen. Als wichtige Erfolgsfaktoren werden hier genannt: sichtbarer Wille und Übernahme von Verantwortung durch Verwaltungsspitze(n) und Führungskräfte; ausreichende zeitliche, finanzielle und personale Ressourcen; institutioneller Wandel durch Einrichtung entsprechender Stellen oder Benennung von Verantwortlichen; Sensibilisierung und Aktivierung durch Antidiskriminierungs- und Diversity-Workshops; breite Beteiligung der zentralen Akteur\*innen und der externen Kooperationspartner\*innen in möglichst partizipativen Prozessen; ganzheitliche und langfristig angelegte strategische Gesamtkonzepte; umfassende Kommunikation und Transparenz zu Zielen, Konzeptentwicklung und Maßnahmen; kontinuierliche Erfolgsmessung und Controlling; externe Begleitung und Beratung. Als Herausforderungen und mögliche Barrieren nennen die Beiträge vor allem ein unzureichendes Engagement von Führungskräften; zu geringe Ressourcen; fehlende Evaluations- und Monitoring-Verfahren sowie ein mangelndes Bewusstsein für Vielfalt und Diskriminierungen und entsprechende unzureichende Unterstützung vor allem auf den mittleren Hierarchieebenen (Jüngling/Rastetter 2011, S. 31) sowie versteckte oder offene Widerstände infolge von bewussten und unbewussten (Verlust-)Ängsten sowie der Hinterfragung von Hierarchien, Statusprivilegien und langfristigen Gewohnheiten (zum Thema Widerstände siehe vor allem Erfurt 2011 und Jüngling/Rastetter 2011).

### Resümee zur freiwilligen Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen

Obwohl die Verbreitung des Diversity-Ansatzes in Verwaltungen in den letzten Jahren als sehr dynamisch zu beschreiben ist, liegen bisher keine systematischen Gesamtdarstellungen, empirische Daten oder gar Wirkungsforschungen dazu vor. Dies mag auch mit dem Umstand zu tun haben, dass ungeachtet dieser zu beobachtenden Dynamik bis auf die genannten guten Einzelbeispiele viele Umsetzungen bisher doch eher noch am Anfang stehen oder bisher nur wenig tiefgehend konzeptionell in der Gesamtverwaltung verankert sind. Neben den sich aus diesen Forschungslücken ergebenden gegebenenfalls zukünftigen Studien und Befragungen wäre insbesondere die Frage nach eventuellen zielgruppenübergreifenden Wirkungen der bisher meist noch eher in einzelnen Säulen und Dimensionen des Diversity-Ansatzes wie Gender-Mainstreaming, interkulturelle Öffnung, Maßnahmen für Menschen mit Behinderungen und weiteren Gleichstellungsansätzen umgesetzten Maßnahmen von Verwaltungen im Sinne einer Diversity-Wirkung beziehungsweise auch Diversity-Folgenabschätzung interessant. Weiterhin ein wichtiges Forschungsfeld sind die Zusammenhänge zwischen den sich aus dem AGG ergebenden Arbeitgeberpflichten sowie weiteren Antidiskriminierungsmaßnahmen mit der der freiwilligen Gestaltung von Diversity-Maßnahmen und den sich daraus gegebenenfalls ergebenden Wirkungen.

## 2.4 Stand der institutionellen Umsetzung des AGG und des Diversity Managements im Dritten Sektor – ein Überblick

Als Dritter Sektor wird je nach Definition entweder eher der private und öffentliche Dienstleistungssektor (auch „Tertiärer Sektor“) verstanden oder wie hier vor allem der Non-Profit-Bereich gemeint. Dieser umfasst laut Wikipedia-Artikel „Vereine, Verbände, Stiftungen, Interessengemeinschaften und andere Arten von Non-Profit-Organisationen, und kann allgemeiner als Gemeinnützigkeit, sofern volkswirtschaftlich relevant organisiert, umschrieben werden“ (Wikipedia o. J.).

Die Literaturanalyse bezieht sich hier aus kapazitären Gründen in überblicksartigen Abschnitten auf eine Auswahl der in den Interviews mit Arbeitgeber\*innen u. a. fokussierten Bereiche Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände, Kitas und Hochschulen.

### 2.4.1 Gewerkschaften

#### Umsetzung des AGG als Arbeitgeber

Der Forschungsstand zum Stand der Verbreitung und Erfahrungen mit der Umsetzung des AGG durch die Gewerkschaften in ihrer Rolle als Arbeitgeber ist sehr gering. Es liegen hier keine systematischen Informationen oder empirischen Erkenntnisse vor. In verschiedenen Einzelpublikationen zum Beispiel von Gewerkschaftsakteur\*innen aus den Bereichen Gender und Personal (Adsiz/Banos 2013, S. 4 f.) oder Gender und Migration (Banos/Wlecklik 2013, S. 2 f.) machen diese deutlich, dass bereits vor dem AGG zahlreiche Antidiskriminierungsmaßnahmen nach innen zum Beispiel auf Basis der eigenen Satzung gestaltet wurden und im Zuge des Inkrafttretens des AGG Erweiterungen dahingehend in den bisherigen Ansätzen wie Gender-Mainstreaming oder interkulturelle Öffnung sowie in der Satzung zum Beispiel der IG Metall stattgefunden haben (Banos 2017, S. 244). Detailliertere Aussagen zur Umsetzung einzelner AGG-Maßnahmen lassen sich allerdings nicht finden. Infolge des Inkrafttretens des AGG 2006 hatten die Gewerkschaften, die sich im Gesetzgebungsprozess intensiv für einen möglichst weitgehenden Diskriminierungsschutz

eingesetzt hatten, eine breite Palette an Angeboten zu AGG-Schulungen für Betriebs- und Personalrät\*innen sowie festangestellte Gewerkschaftsmitarbeiter\*innen in den Zentralen. Ob sie daher die AGG-Pflichten auch entsprechend weitgehend in den eigenen Strukturen umgesetzt haben, kann daraus jedoch nicht direkt abgeleitet werden.

Forschungsbedarfe bestehen insofern neben einer systematischen Erfassung der Umsetzung und Wirkungen des AGG insbesondere auch im Zusammenhang dieser und weiterer Antidiskriminierungsmaßnahmen mit Diversity-Konzepten.

### Umsetzung von Diversity-Maßnahmen als Arbeitgeber

Etwas besser, wenn auch insgesamt ebenso eher gering, ist der Forschungsstand zur Verbreitung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Gewerkschaften. Hier erlauben eine Literaturanalyse (Böse/Pries 2017), eine Querschnittsanalyse (Hans-Böckler-Stiftung 2017), einzelne Fachartikel (Merx 2014; Welskop-Deffaa 2014) sowie Handreichungen (Charta der Vielfalt 2019) einige Einschätzungen.

Die Gewerkschaften standen dem Konzept Diversity Management lange Zeit skeptisch gegenüber. Gründe dafür sind zum einen in der Organisationsgeschichte zu suchen, mit einer Herkunft aus dem „Grundgedanken der Einheit und Gleichheit“ (Hans-Böckler-Stiftung 2017, S. 30) sowie dem sogenannten betrieblichen Universalismus – „Für alle soll dasselbe gelten“ (Welskop-Deffaa 2014, S. 144) – aus der Sorge vor einer Zersplitterung der gemeinsamen Interessenlagen der (lange Zeit männlich dominierten) Arbeitnehmer\*innenschaft durch ein zu starkes Eingehen auf die lange eher als Partikularinteressen verstandenen spezifischen Ansprüche zum Beispiel von Frauen, Migrant\*innen oder älteren Arbeitnehmer\*innen. Ein weiterer Grund für die verzögerte Befassung und eigene Gestaltung von Diversity Management bei den Gewerkschaften liegt – wie bei den Verwaltungen bereits skizziert – an dessen Entstehungskontext in Deutschland, sodass Diversity Management viele Jahre nur als neoliberales Management-Konzept verstanden wurde, während Konzepte, die stark mit Antidiskriminierung oder Fragen der sozialen Gerechtigkeit („Social Justice Diversity“) verbunden waren, nicht erkannt wurden (Merx 2014, S. 34 f.). Aktuell zeigen sich seit einigen Jahren allerdings ein starker Aufbruch und eine Dynamik bei den Gewerkschaften in Sachen Diversity. Vor dem Hintergrund von Mitgliederschwund und dadurch schwindender finanzieller Ressourcen, wachsendem Fachkräftebedarf und einem allgemeinen Modernisierungsdruck ist insbesondere bei den mitgliederstärkeren Gewerkschaften IG Metall, ver.di und IG BCE ein stärkeres Vernetzen bisheriger Einzelstrategien wie Gender-Mainstreaming und interkulturelle Öffnung zu umfassenderen Diversity-Ansätzen sowie eigenen –Organisationseinheiten (zum Beispiel Abteilung Diversity und Antidiskriminierung bei der IG BCE) zu beobachten.

Die in Selbstbeschreibungen der Gewerkschaften (zum Beispiel Websites von ver.di oder IG Metall) oder der Literatur auffindbaren Diversity-Maßnahmen richten sich insbesondere auf die Zielgruppen Frauen, Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund sowie jüngere und ältere Menschen (Böse/Pries 2017; Charta der Vielfalt 2019; Hans-Böckler-Stiftung 2017). Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund von analysierten Defiziten sowie der Hoffnung auf Mitgliederzuwachs in Bezug auf diese Zielgruppen zu verstehen (Banos/Wlecklik 2013, S. 2 f.).

Als Forschungsfrage wäre neben einer Bestandsaufnahme zu den bisherigen Diversity-Aktivitäten der Gewerkschaften als Arbeitgeber vor allem eine Analyse dazu interessant, wie verschiedene Gewerkschaften derzeit den Übergang von Einzelstrategien wie Gender-Mainstreaming, interkulturelle Öffnung oder lebensphasenorientierter Personalarbeit hin zu übergreifenden Diversity-Konzepten konkret gestalten und wie in diesen die Gestaltung von AGG-Pflichten eingebunden ist.

## 2.4.2 Wohlfahrtsverbände

### Umsetzung des AGG als Arbeitgeber

Die Wohlfahrtsverbände mit den sechs Spitzenverbänden Arbeiterwohlfahrt (AWO), Caritas, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband und Zentrale Wohlfahrtstelle der Juden in Deutschland gelten nach dem öffentlichen Dienst als zweitgrößte Arbeitgeber in Deutschland. Dennoch liegen auch hier keine systematischen Erkenntnisse oder empirische Daten zur Umsetzung des AGG in den eigenen Strukturen vor.

Eine qualitative Studie von Lewicki, in der 20 Führungskräfte der christlichen Wohlfahrtsverbände Caritas und Diakonie befragt, 15 Expert\*innen interviewt sowie politische Dokumente und Gesetzestexte analysiert wurden, kommt zu der Einschätzung, dass das „Wissen über Diskriminierung beziehungsweise die Fähigkeit, diskriminierende Haltungen als solche einzustufen, (...) in kirchlichen Wohlfahrtseinrichtungen nur schwach ausgeprägt“ (ist) (Lewicki 2020, S. 8), was auf eine unzureichende Umsetzung des AGG nach innen schließen lässt. Gleichwohl zeigen sich auch die christlichen Wohlfahrtsverbände stark engagiert im Diskriminierungsschutz nach außen, wie sich beispielsweise an der Übersicht zu Antidiskriminierungsberatungsstellen in Nordrhein-Westfalen deutlich wird (ARIC NRW/GBB Aachen o. J.). Bei den Wohlfahrtsverbänden, die sich insgesamt in der Tendenz eher für einen starken Diskriminierungsschutz aussprechen, finden sich zugleich in verschiedenen Selbstdarstellungen und Programmen zahlreiche Hinweise auf eine auch umfassendere Umsetzung in den eigenen Organisationsstrukturen. Beispiele sind etwa der „Leitfaden des AWO Bundesverbandes zu Vielfalt und der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in AWO Einrichtungen“ (AWO 2016) oder die Arbeits- und Orientierungshilfe „Diskriminierungen in sozialen Einrichtungen paritätisch entgegentreten!“ verschiedener Landesverbände der Parität (Beteiligungsagentur „InSchwung“ et al. 2017).

Ein zentraler Streitpunkt hinsichtlich der Umsetzung des AGG durch die christlichen Wohlfahrtsverbände war und ist die sogenannte Kirchenklausel nach § 9 AGG. Diese ermöglicht „Religionsgemeinschaften und ihnen zugeordnete Einrichtungen“ (wie etwa die beiden großen christlichen Verbände Caritas und Diakonie) eine unterschiedliche Behandlung aufgrund von Religion und Weltanschauung, sofern dies „im Hinblick auf ihr Selbstbestimmungsrecht oder nach der Art der Tätigkeit eine gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellt“ (§ 9 AGG, Abs. 1). Die dem § 9 AGG zugrunde liegende EU-Gleichbehandlungsrichtlinie 2000/78/EG hatte allerdings festgelegt, dass solche Loyalitätskriterien nur für den Bereich von verkündungsnahen Stellen (zum Beispiel als Pfarrer oder Priester\*in) anzuwenden sind. Die Kirchen und zum Teil auch Einrichtungen der Wohlfahrtspflege wandten diese Regelung jedoch immer wieder sehr weitgehend zum Beispiel auch für Ärzt\*innen oder auf einfache Tätigkeiten wie Hausmeister\*in oder Reinigungskräfte an (umfassender zur Kirchenklausel siehe Berghahn et al. 2016, S. 91 ff.). In einem Musterprozess hat der Europäische Gerichtshof zuletzt eine richtlinienkonforme Auslegung des § 9 AGG gefordert (Urteil Vera Egenberger gegen Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. vom 17. April 2018). Vor dem Hintergrund eines immer stärkeren Fachkräftemangels in Handlungsfeldern der Wohlfahrtsverbände wie Pflege, Gesundheitsdienste oder Senior\*innenarbeit zeigen etwa qualitative Interviews von Lewicki zugleich, dass die Kirchenklausel im oben beschriebenen Sinne abnehmend angewandt wird und sukzessive eine Öffnung zum Beispiel für nichtchristliche Arbeits- und Fachkräfte stattfindet (Lewicki 2017, 2020).

Eine generelle Bestandsaufnahme zur Umsetzung des AGG am Beispiel eines oder mehrerer Wohlfahrtsverbände wäre vor allem auch hinsichtlich der Steuerungswirkung von Satzungen, Grundsatzprogrammen oder Handlungsleitlinien der Bundesverbände auf die dezentralen Organisationseinheiten ein spannendes Forschungsfeld.

### Umsetzung von Diversity-Maßnahmen als Arbeitgeber

Zum Stand der Umsetzung von Diversity Management bei Wohlfahrtsverbänden gibt es, wie in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen, keine systematischen Darstellungen oder empirischen Daten. Erschwert wird eine Analyse durch die dezentral und föderal organisierte Verbandsstruktur mit Spitzenverbänden auf Bundesebene und vor Ort relativ eigenständig agierenden lokalen Einrichtungen und Institutionen. Schon lange spielen bei den Wohlfahrtsverbänden Gleichstellungsstrategien wie Gender-Mainstreaming, altersgerechte Ansätze sowie vermehrt seit Anfang der 2000er die interkulturelle Öffnung und Orientierung von Personalarbeit sowie Dienstleistungen und Angeboten eine zunehmende Rolle. In den letzten Jahren ist weiterhin eine stärkere interreligiöse Ausrichtung zu erkennen. Gleichzeitig lässt sich eine verstärkte Beschäftigung mit Diversity-Ansätzen erkennen, die versuchen, die bestehenden Ansätze mehr miteinander zu verbinden. Zentraler Faktor für diese Entwicklungen ist wie in anderen Bereichen der zunehmende Fachkräftemangel in den oben bereits genannten Handlungsfeldern wie Pflege, Gesundheitsdienste oder Senior\*innenarbeit. Dieser führte zu einem immer vielfältigeren Personal, zum Beispiel durch die gezielte Anwerbung von Pflegekräften aus dem Ausland, wachsenden Anteilen von Arbeitskräften mit sogenannten Migrationshintergrund oder seit 2015 verstärkten Bemühungen um die Gewinnung von Geflüchteten, wie bereichsübergreifende überregionale Studien zeigen (Khalil/Lietz/Mayer 2020, S. 3 f.). Auch regionale Feldstudien zeigen am Beispiel von Hessen ein ähnliches Bild (Grubauer 2015). Gleichzeitig gibt es eine deutliche Diversifizierung und Zunahme der Kund\*innen beziehungsweise der Klientel der Wohlfahrtsverbände (Ehrentraut et al. 2015) vor allem in den oben genannten Handlungsfeldern, zum Beispiel durch immer mehr ältere Menschen in der Pflege und Senior\*innenarbeit insgesamt sowie wachsende Anteile von Menschen mit sogenannten Migrationshintergrund oder zum Beispiel muslimischen Glaubens, was zu vermehrt interkulturell, interreligiös und vielfaltsorientiert ausgerichteter Personalarbeit sowie auch von Dienstleistungen und Angeboten geführt hat.

Vor dem Hintergrund der genannten Kontexte verwundert es nicht, dass vielfaltsorientierte Konzepte meist stark am Personalbereich angesiedelt sind wie etwa bei der „Stabsstelle Interkulturelle Öffnung und Orientierung“ beim Bundesverband der Diakonie. Weiteren Tendenzen zu einer stärkeren Vielfaltsorientierung finden sich etwa in den Satzungen oder Präambeln der Spitzenverbände sowie einzelnen Modellprojekten wie etwa „Vielfaltsbewusst in Führung. Mit Diversity Management Potentiale erkennen, Strukturen verändern, Personal gewinnen und binden“ beim AWO Bundesverband (AWO o. J.).

Forschungsbedarfe ergeben sich vor diesem Bild vor allem zum generellen Stand der Vielfalt im Personal der Wohlfahrtsverbände insbesondere auch in den Zentralen der Bundesverbände und dem Stand der Wirkungen der bisherigen Veränderungsprozesse zu einer größeren Öffnung für gesellschaftliche Vielfalt.



## 2.4.3 Kitas

### Umsetzung des AGG als Arbeitgeber

Es gibt bisher keine systematischen Erkenntnisse darüber, wie Einrichtungen der frühkindlichen Bildung wie Kindertagesstätten, Kinderläden oder Tagespflegeeinrichtungen den Arbeitgeberpflichten nach dem AGG nachkommen. Im Kontext von Hinweisen auf strukturelle Barrieren beim gleichberechtigten Zugang zu diesen Einrichtungen insbesondere für Kinder mit sogenannten Migrationshintergrund, muslimischem Glauben, Behinderung und sozioökonomisch schlechter gestellten Milieus sowie zum Teil wenig transparenten und diskriminierungssensiblen Vergabeverfahren (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2013, S. 57 ff.) werden Zusammenhänge mit einer unzureichenden Diversität im Personal der Einrichtungen formuliert (ebd., S. 65). Dies verweist darauf, dass die Einrichtungen in ihrer Rolle als Arbeitgeber bisher gegebenenfalls noch zu wenig von den Möglichkeiten einer gezielt diversitätsorientierten Personalgewinnung im Sinne positiver Maßnahmen nach § 5 AGG Gebrauch machen.

Neben einer grundsätzlichen Bestandsaufnahme zur Umsetzung des AGG durch Kitas wäre insbesondere auch eine Untersuchung zur Umsetzung innerbetrieblicher Beschwerdestellen nach § 13 AGG wertvoll. Beim Beschwerdemanagement in Bezug auf die Vergabe von Kitaplätzen weisen Studien und Berichte immer wieder auf zum Teil massive Defizite hin (etwa Berliner Netzwerk gegen Diskriminierung in Schule und Kita 2016, S. 6 ff.; Beigang et al. 2017, S. 145 ff.), sodass sich die Frage nach dem internen Beschwerdemanagement in der Rolle der Kitas als Arbeitgeber aufdrängt.<sup>9</sup>

### Umsetzung von Diversity-Maßnahmen als Arbeitgeber

Obwohl Fragen des gleichberechtigten Zugangs, der weiteren Öffnung für die wachsende gesellschaftliche Vielfalt, diversitätssensible und inklusive Lernmethoden und -inhalte sowie Fragen zur Diversität im Personal von Einrichtungen der frühkindlichen Bildung in den letzten Jahren verstärkt ins Zentrum breiterer gesellschaftlicher Debatten gerückt sind, liegt bisher nur wenig systematische Forschung zur Gestaltung von Diversität durch diese Einrichtungen vor. Vor dem Hintergrund der aufgrund demografischer Veränderungen stark wachsenden Diversität bei Kindern und zunehmenden Fachkräftebedarfs sind seit einigen Jahren (mit starken regionalen Unterschieden) zahlreiche Veränderungen und Öffnungsprozesse insbesondere in Bezug auf eine interkulturelle und interreligiöse Öffnung der Kitalandschaft sowie zum Inklusionsansatz in Bezug auf Kinder mit Behinderung zu beobachten, die zugleich häufiger von übergreifenden Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen gerahmt werden. Eine Gute-Praxis-Sammlung im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes nennt hier beispielsweise die gezielte gemischte Zusammensetzung von Gruppen sowie vielfältige Arbeitsteams; eine Personalauswahl und -entwicklung nach Diversity-Kriterien sowie diversitätsorientierte Weiterbildungen; Konzepte vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung; interreligiöse, interkulturelle und inklusive Maßnahmen und Konzepte; zahlreiche Ansätze zur Förderung sprachlicher Vielfalt sowie den Einsatz diskriminierungsfreier Lernmaterialien durch das Personal der Einrichtungen. Das Personal wird entsprechend zu diesen verschiedenen Ansätzen geschult (Eine Welt der Vielfalt 2013, S. 18 ff.). Ähnliche Themen und Maßnahmen finden sich auch aktuell bei vielen Kitas. Zunehmend werden die Ansätze aus interkultureller Öffnung und Orientierung, interreligiöse und inklusive Ansätze sowie Genderkonzepte zu breiteren Diversity-Ansätzen vernetzt, die sich in Form von Diversity-Beauftragten oder diversitätsorientierter Personalgewinnung und -entwicklung auch hinsichtlich der Rolle von Kitas als Arbeitgeber auswirken.

<sup>9</sup> Siehe dazu auch: Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021b.

Neben einer systematischen Bestandsaufnahme wären vor allem Fragen zur bisherigen Wirkung von Sensibilisierungsmaßnahmen für Diskriminierungsthemen für Mitarbeitende sowie der stärker vielfaltsorientierten Personalgewinnung und -entwicklung zu beleuchten.

## 2.4.4 Hochschulen

### Umsetzung des AGG als Arbeitgeber

Die Hochschulen haben sich vor dem Hintergrund einer zunehmenden Diversifizierung der Studierenden, der Internationalisierung und Globalisierung der Bildungsmärkte und des Forschungswettbewerbs, der Ökonomisierung der Hochschullandschaft infolge des Bologna-Prozesses (Lutz 2013, S. 14) sowie gesetzlichem Handlungsdruck über das AGG und Landeshochschulgesetze schon vergleichsweise früh mit umfassenderen Antidiskriminierungs- und Diversity-Konzepten befasst. Ein Projekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes versuchte schon 2012 zusammen mit zehn beteiligten Hochschulen eine „diskriminierungsfreie Hochschule“ voranzutreiben (Czok et al. 2012) und entwickelte u. a. Praxisleitfäden zum Diskriminierungsschutz für Hochschulmitarbeitende und Checklisten. Im zweiten gemeinsamen Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages standen Diskriminierungserfahrungen an Hochschulen ebenfalls bereits früh im Fokus (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2013). Auch wenn die Forschung zu Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen an Hochschulen seitdem weiter zugenommen hat, fehlen dennoch weiterhin umfangreichere Erkenntnisse zur Umsetzung des AGG durch Hochschulen in ihrer Rolle als Arbeitgeber. Deutlich häufiger stehen meist Diskriminierungserfahrungen von Studierenden beim Zugang zu sowie innerhalb des Hochschulalltags zum Beispiel durch Lehrende im Zentrum der Betrachtungen.

Eine Umfrage im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes erbrachte den Hinweis, dass auch Hochschulbeschäftigte von Diskriminierung betroffen sein können (Beigang et al. 2016). Einen guten Überblick über die Umsetzung des AGG durch die Hochschulen in ihrer Rolle als Arbeitgeber bietet eine aktuelle Broschüre der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (dies. 2020). In der darin enthaltenen Umfrage gaben 55 Prozent der befragten Hochschulen an, Informationsmaterialien zum Diskriminierungsschutz zu haben (ebd., S. 59). 44 Prozent bieten Fortbildungen und Schulungen zum Thema an (ebd.). 50 Prozent geben an, dass sie Richtlinien zum Schutz von bestimmten Diskriminierungsformen und 40 Prozent, dass sie generelle Richtlinien zum Diskriminierungsschutz entwickelt haben (ebd.). Dies lässt darauf schließen, dass die Hochschulen ihrer Informationspflicht nach § 11 AGG sowie ihren präventiven Arbeitgeberpflichten nach § 12 AGG weitgehend gut nachkommen, kann aber nicht abschließend bewertet werden, da zum Beispiel keine Informationen darüber vorliegen, wie die Hochschulen nach Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006 zum Beispiel über Aushänge und Informationsveranstaltungen bereits über das AGG informiert haben und somit den gesetzlichen Mindestanforderungen nachgekommen sind. In Bezug auf die Verpflichtung zur Einrichtung einer innerbetrieblichen Beschwerdestelle auf Basis von § 13 AGG geben in der Befragung 58 Prozent der befragten Hochschulleitungen an, eine solche Stelle, bei der sich Beschäftigte beschweren können, wenn sie sich im Rahmen ihres Beschäftigungsverhältnisses auf eines in § 1 AGG genannten Grundes benachteiligt fühlen, eingerichtet zu haben (ebd., S. 39). Die Broschüre weist allerdings auch hier darauf hin, dass umfassende Informationen dazu, inwieweit die Hochschulen ihrer Pflicht auf Basis von § 13 AGG nachkommen, nicht vorliegen, da es kein entsprechendes Monitoring dazu gibt (ebd., S. 9). Genannt wird eine weitere Umfrage aus dem Jahr 2016, der Hochschulbarometer, bei dem 156 von 400 Hochschulen in Deutschland teilgenommen hatten. Von diesen hatten 54 Prozent angegeben, eine solche Beschwerdestelle für Beschäftigte eingerichtet zu haben (ebd.). Beide Ergebnisse verweisen darauf, dass die Einrichtung solcher Stellen für Beschäftigte auch mehr als zehn Jahre nach Inkrafttreten des AGG an Hochschulen keine Selbstverständlichkeit ist und die gesetzliche Pflicht an vielen Hochschulen offenbar nicht umgesetzt wird. In Bezug auf die positiven Maßnahmen auf Basis von § 5 AGG verweist die Broschüre



darauf, dass die Hochschulen diese gezielt zum Nachteilsausgleich auch für Beschäftigte zum Beispiel durch Mentoring-Programme einsetzen können, um so ein Mehr an tatsächlicher Gleichstellung zu erreichen (ebd., S. 32). In welchem Ausmaß positive Maßnahmen von den Hochschulen umgesetzt werden, wird von der Umfrage allerdings nicht erfasst.

Für die Forschung wären neben weiteren Bestandsaufnahmen zum Stand der Umsetzung des AGG und Diversity Managements wie auch in anderen Bereichen vor allem Wirkungsforschung zu den Effekten der bisherigen Antidiskriminierungsmaßnahmen sowie Umsetzungen des AGG interessant. Wenig erforscht ist im Vergleich zu den Kategorien Gender und sogenannter Migrationshintergrund die soziale Herkunft als im deutschen Bildungswesen sehr entscheidende Dimension für Bildungschancen und -erfolge.

### Umsetzung von Diversity-Maßnahmen als Arbeitgeber

Wie bereits skizziert beschäftigen sich die Hochschulen schon lange mit dem Thema Diversity Management, haben eigene Ansätze und Konzepte entwickelt und setzen zahlreiche Maßnahmen um. So berichtet Klein in ihrem Beitrag aus dem Jahr 2014 rückblickend auf bereits seit 2008 stattgefundene erste Institutionalisierungen von Diversity Management an Hochschulen in Form von Prorektoraten, Stabs- und Koordinierungsstellen oder Vizepräsidentschaften (Klein 2014, S. 79). Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und CHE Consult erarbeiteten in einem Projekt mit acht Hochschulen bereits ab 2012 Kriterien für einen produktiven Umgang mit Diversität an Hochschulen (ebd.). An dem daraus entstandenen Audit „Vielfalt gestalten“ haben mittlerweile rund 50 Hochschulen teilgenommen. Über bundesweite Hochschulnetzwerke, wie das seit 2012 bestehende „Netzwerk Diversity an Hochschulen“ und das 2018 initiierte „Netzwerk gegen Diskriminierung an Hochschulen“ findet ein regelmäßiger Austausch vieler Hochschulen zu guter Praxis und Erfolgskriterien in der Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen statt. Im Fokus der vielfältigen Diversity-Maßnahmen in Bezug auf die Rolle der Hochschulen als Arbeitgeber scheinen vor allem weibliche Lehrende, internationale Lehrende und deren Familienangehörigen im „Kampf um die besten Köpfe“ sowie insgesamt eine bessere Repräsentation gesellschaftlicher Vielfalt auch im Personal von Hochschulen angesichts einer immer heterogener werdenden Studierendenschaft zentral zu sein (Lutz 2013, S. 14 ff.; Klein 2013, 81 ff.; Auferkorte-Michaelis/Linde 2016, S. 804 ff.). Neben entsprechenden Maßnahmen in der diskriminierungssensiblen und vielfaltsorientierten Personalgewinnung und -entwicklung und den oben genannten Maßnahmen in den Bereichen Fortbildungen und Informationsangebote werden weitere Maßnahmen innerhalb der meist langfristig und strategisch angelegten Diversity-Konzepte der Hochschulen vor allem noch in Form von Leitbildern, Förderplänen sowie der Verbesserung der Diversity-Kompetenz der Beschäftigten umgesetzt (Auferkorte-Michaelis/Linde 2016, S. 810).

Abschließend sei noch einmal festgestellt, dass die empirischen Analysen zeigen, dass die Umsetzung des AGG und die Implementierung von Diversity Management zwar zu Veränderungen geführt haben, doch Diskriminierungs- und Benachteiligungserfahrungen im alltäglichen (Arbeits-)Leben der Menschen noch immer allgegenwärtig sind. In der vorliegenden Untersuchung werden nach knapp eineinhalb Jahrzehnten nach der Einführung des AGG und der Gründung der Charta der Vielfalt e.V. diese Änderungen und ihre Bedeutung für Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen betrachtet. Aus diesem Grund widmen wir uns im Rahmen unserer empirischen Überprüfung den dargestellten Forschungslücken. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der Expert\*innenbefragung dargestellt.

# 3. Ergebnisse der Expert\*inneninterviews

Um die aktuellen Herausforderungen bei der Implementierung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Management-Maßnahmen seitens der Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen und Umsetzungsbarrieren besser identifizieren und einschätzen zu können, wurden Gespräche mit Expert\*innen aus diesen Themenfeldern geführt. Bei der Auswahl der Expert\*innen wurde ein breites Spektrum berücksichtigt und sowohl die Arbeitgeber\*innen- als auch Arbeitnehmer\*innenperspektive eingefangen. Für eine übergreifende Perspektive wurde zudem die Expertise aus der Wissenschaft einbezogen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie steht die Perspektive der Arbeitgeber\*innen im Fokus der Untersuchung. Aus diesem Grund wurden Gespräche mit Expert\*innen aus den Bereichen der Arbeitgeber\*innenvertretung, des Handwerks, aber auch des Arbeitsschutzes bis hin zu Forschungs- und Beratungsinstituten für KMU gewählt. Für eine komplementäre Perspektive wurden zudem Interviews mit Expert\*innen der Gewerkschaften geführt. Ergänzend wurden Vertreter\*innen von Fachstellen für Antidiskriminierung sowie eine wissenschaftliche Perspektive einbezogen. Die ausgewählten Expert\*innen hatten ihrerseits einen breiten Überblick über die Geschehnisse auf dem Arbeitsmarkt, sodass bis auf die unternehmensnahen Expert\*innen neben der Unternehmens- auch die Perspektive der Verwaltung und in einigen wenigen Punkten auch des Dritten Sektors abbilden konnten. Insgesamt wurden zehn Expert\*innen aus folgenden Bereichen interviewt:

- Experte 1: Arbeitsschutz
- Expertin 2: gewerkschaftliche Bildungseinrichtung
- Expertin 3: arbeitgeber\*innennahes Forschungs- und Beratungsinstitut
- Experte 4: Gewerkschaft
- Expertin 5: Kompetenzzentrum für KMU
- Expertin 6: Fachstelle für Antidiskriminierung
- Expertin 7: Wissenschaft
- Expertin 8: Fachstelle für Antidiskriminierung
- Experte 9: arbeitgeber\*innennahes Forschungs- und Beratungsinstitut
- Expertin 10: Arbeitgeber\*innenvertretung

Für die Expert\*inneninterviews wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt. Dabei standen drei große Themenblöcke im Vordergrund.

- **A) Stand der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und des Diversity Managements:**  
In diesem Block wurde insbesondere darauf eingegangen, welche Vorgaben des AGG weitgehend umgesetzt wurden, wo Umsetzungslücken bestehen und wie die Arbeitgeberpflichten aus dem AGG tatsächlich im Alltag der Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors umgesetzt und gelebt werden. Hinsichtlich des Diversity Managements waren der Zusammenhang zum AGG sowie besonders fokussierte und gegebenenfalls außer Acht gelassene Dimensionen im Fokus. Zudem wurden Organisationsbereiche und Prozesse erfragt, in denen die Maßnahmen vorwiegend verortet sind.
- **B) Prozess der Implementierung des AGG und von Diversity-Management-Maßnahmen:**  
In diesem Abschnitt ging es zum einen um häufige Anlässe zur Förderung von Vielfalt und Schutz vor Antidiskriminierung in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors, um die organisationalen Motive einordnen zu können. Ferner wurden Treiber und Hemmnisse sowie Unterstützungsbedarfe für die Umsetzung erörtert. Zum anderen ging es um die Personenebene und dabei um Schlüsselakteur\*innen bei der Einführung und Umsetzung der Maßnahmen sowie um erforderliche Führungskompetenzen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung.
- **C) Auswirkung der aktuellen Trends auf AGG und Diversity-Management-Maßnahmen:**  
Hierbei wurden die Auswirkungen aktueller Trends wie Digitalisierung, Fachkräftemangel sowie die Coronapandemie auf den Schutz vor Diskriminierung und der Förderung von Vielfalt sowie deren Auswirkungen auf bestimmte Zielgruppen diskutiert.

Die im Mai bis Juli 2020 telefonisch oder per Videokonferenz geführten Interviews dauerten circa eine Stunde und wurden aufgenommen. Die Video- beziehungsweise Tonaufnahmen wurden transkribiert und hinsichtlich der Forschungslücken (siehe Kapitel 2) und der Inhalte für die anstehende Organisationsbefragung (siehe Kapitel 4 bis 8) ausgewertet. Zentrale Erkenntnisse sind in die Entwicklung des Interviewleitfadens für Organisationen eingeflossen.

## 3.1 Stand der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und des Diversity Managements (DM)

Die Expert\*innen bewerteten den Stand der Umsetzung des AGG in der Tendenz so, dass das Gesetz durchaus zu viel Sensibilisierung und einem stärkeren Bewusstsein für das Thema Diskriminierung beigetragen habe. Dies nicht zuletzt, da sich alle Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors damit befassen mussten. Insgesamt gehen die Umsetzungen allerdings häufig nicht allzu weit, sodass von einer umfassenderen Beschäftigung mit einer Vielzahl an Maßnahmen eher nicht gesprochen werden kann, so die Mehrzahl der Gesprächspartner\*innen. Die Umsetzungen erfolgten oft eher formal und zum Teil recht oberflächlich, sodass sich in der Tiefe nicht sehr viel verändert habe. Insgesamt gebe es vor allem zu wenig Bereitschaft zu strukturellen Veränderungen, also entsprechende Prozesse intensiver zu analysieren und entsprechend zu justieren und dafür auch angemessene Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzen) bereitzustellen. Häufig sind noch Abwehrreaktionen und Rechtfertigungsdruck zu erkennen, zum Teil

herrscht auch immer noch viel Unsicherheit mit dem Thema, nicht zuletzt, da viele AGG-Regelungen zu offen oder unklar formuliert seien, so die Aussagen einiger Expert\*innen.

Vor allem bei Unternehmen werde das AGG eher als rechtliche Verpflichtung gesehen, nur selten sei das Gesetz Anlass für innovative Veränderungen gewesen oder als Chance für eine positive Veränderung verstanden worden. Häufig geht es vor allem darum, Klagen oder negative Schlagzeilen zu verhindern:

*„Bei Unternehmen herrscht die Einstellung vor, dass man sich nicht angreifbar machen will. (...) Viele Maßnahmen, die Unternehmen dann implementieren, existieren dementsprechend dann auch nur auf dem Papier“ (Experte 1, Arbeitsschutz). Im Umgang mit dem AGG gehe es daher auch viel um „Image Control“ (Expertin 2, gewerkschaftliche Bildungseinrichtung).*

Bei größeren Unternehmen sei das AGG insgesamt stärker umgesetzt worden; je kleiner die Unternehmen sind, desto schlanker sei oft die Umsetzung ausgefallen. Hier komme es dann auf die Geschäftsführung und deren Einstellung zu Themen wie Gleichstellung und Vielfalt an.

In Verwaltungen fällt die Umsetzung insgesamt weitgehender aus als bei Unternehmen, so die Aussage einiger Expert\*innen. Dies liege vor allem auch daran, dass diese bereits vor Inkrafttreten des AGG über gesetzliche Regelungen vor allem in den Bereichen Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Behinderung mit dem Thema Diskriminierung und Gleichbehandlung befasst und verpflichtet gewesen sind. Weiterhin gebe es auch mehr Strukturen, die eine Umsetzung kontrollieren, während diese vor allem bei den KMU weitgehend fehlten.

Beim Stand der Umsetzung von Diversity Management sahen die Expert\*innen diese vor allem bei Großunternehmen weiter verbreitet. Dort gibt es auch entsprechende strukturelle Verankerungen in Form von Diversity-Beauftragten, Abteilungen und Selbstverpflichtungen wie die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt. Zum Teil wurde angemerkt, dass auch hier ein Mangel an Bereitschaft zu weiter gehenden strukturellen Veränderungen vorhanden ist, was zum Beispiel die recht langsamen Veränderungen zum Thema Frauen in Führungspositionen zeigen, welche letztendlich nur durch gesetzlichen Druck vorangekommen seien.

### Umsetzung der Diversity-Maßnahmen

Ähnlich wie bei der Umsetzung des AGG erfolgt Diversity Managements in Abhängigkeit der Unternehmensgröße: Je kleiner die Unternehmen sind, umso weniger systematisch und strukturell verankert fallen Umsetzungen des Diversity Managements aus. Vor allem bei Klein- und Kleinstunternehmen ist das Konzept Diversity Management oft gar nicht bekannt, so übereinstimmend das Urteil der Expert\*innen aus der arbeitgeber\*innennahen Forschung. Vielfach setzen KMU Maßnahmen um, ohne diese als Diversity-Maßnahmen zu bezeichnen. Die Gestaltung erfolge weniger formalisiert und eher informell.

*„Gerade Kleinstunternehmen und mittelständische Unternehmen leben Vielfalt, aber eben ohne dass dieses Verhalten dann als Diversity Management etikettiert wird. Das ist, was man gemeinhin als gesunden Menschenverstand nennt. Geschäftsführer handeln da eher so, wie es die Situation erfordert, statt einem bestimmten Gesetz nachzukommen“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

Bei den KMU haben vor allem Geschäftsführungen und zum Teil vorhandene Personalverantwortliche eine zentrale Rolle. Ziel der Gestaltung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt seien meist aber weniger Gleichbehandlung und Antidiskriminierung, sondern die Maßnahmen folgen stark anlassbezogen akutem Handlungsdruck. Hier wurde vor allem der in immer mehr Branchen und Berufen zunehmende Fachkräftebedarf genannt. Weiterhin gehe es auch stark um Nachwuchssicherung, Personalbindung und einen erfolgreichen Umgang mit der Internationalisierung. Auch beim Thema Geflüchtete zeigen sich die KMU als tendenziell offen und flexibel.

### **Diversity-Konzepte in Verwaltungen und im Dritten Sektor**

Eine weiter gehende Umsetzung von Diversity-Konzepten in Verwaltungen wurde vor allem auf Landesebene und bei Großstädten gesehen, zum Teil auch im ländlichen Raum. Die Verwaltungen hätten insgesamt erkannt, dass sie zu den Themen Vielfalt und Antidiskriminierung eine Vorbildfunktion haben, und sind auch aufgrund rechtlicher Verpflichtungen zum Teil eher zu strukturellen Veränderungen und weiter gehenden Selbstverpflichtungen bereit als etwa die KMU. Allerdings gehe es oft nur um Gender und es gebe bisher nur wenige umfassendere und tiefer gehende Diversity-Konzepte.

Zum Stand der Umsetzungen des AGG und von Diversity Management im Dritten Sektor konnten die meisten Expert\*innen keine fundierten Einschätzungen geben. Vermutet wurde, dass Organisationen in dem Bereich den Themen Antidiskriminierung und Vielfalt gegenüber offen eingestellt sind und entsprechende AGG-Umsetzungen stattgefunden haben und auch das Konzept Diversity Management dort angekommen sei und es erste Umsetzungen gebe.

### **Umsetzung einzelner Arbeitgeber\*innenpflichten aus dem AGG**

Bei der Umsetzung der einzelnen Arbeitgeber\*innenpflichten aus dem AGG schätzen die Expert\*innen vor allem die Verpflichtung zu merkmalsneutralen Stellenausschreibungen als zeitnah nach Inkrafttreten des AGG und weitgehend umgesetzt ein. Hier gibt es viele neutrale und inklusive Formulierungen, nicht zuletzt, weil Unternehmen insbesondere im Bereich Personalrekrutierung besonders stark auf die Einhaltung des AGG achten, um Klagen zu vermeiden. Insgesamt seien im Bereich der Einstellungspraxis die meisten Veränderungen infolge der Umsetzung des AGG erfolgt, auch wenn dies nicht immer zu weiter gehenden Analysen und strukturellen Veränderungen geführt habe:

*„Die meisten machen aber immer noch die gleichen Musterverfahren“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

Auch die Informationspflichten seien weitgehend durch AGG-Schulungen umgesetzt worden. Hier sind die

*„Mindestanforderungen erfüllt (...), weil sie wollen ja keinen Ärger bekommen oder in gesetzliche Konflikte geraten, aber darüber hinaus wird es dann sehr unübersichtlich“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Oft nur unzureichend oder zum Teil auch gar nicht umgesetzt sind hingegen die innerbetrieblichen Beschwerdestellen, so eine Vielzahl der Gesprächspartner\*innen. Zum Teil würden hier bei Personaleinstellungen neue Mitarbeitende lediglich darüber informiert, wo die Stelle angesiedelt sei, während die Beschwerdewege im Detail unklar blieben. Auch eine nicht angebrachte Verortung der Stellen wurde mehrfach angesprochen:

*„Und ich habe auch schon von Beschwerdestellen gehört, die beim Chef angesiedelt sind. Und da fragt man sich halt wirklich, wird das dann einfach nur pro forma gemacht, damit man dem Gesetz genüge getan hat, oder ist es halt wirklich (...) eine zielführende Maßnahme?“ (Experte 9, arbeitgeber\*innennahes Forschungs- und Beratungsinstitut)*

Oder auch:

*„(...) aber wenn wir sehen, wie diese Beschwerdestellen beispielsweise umgesetzt werden, dann sind sie zum Beispiel in der Personalabteilung angesiedelt oder beim Justiziar angesiedelt. Ja, da merkt man eben, da ist halt nicht wirklich überlegt worden, was ist eigentlich der Sinn dieser Beschwerdestellen, wie nützt es mir auch als Arbeitgeber\*in? Es geht ja nicht nur darum, dass es ein Service für die Mitarbeitenden ist, es ist meine Pflicht, sondern es ist auch eine Chance, wenn ich das Thema ernst nehme, da ist eine Lücke auf jeden Fall. Da sind die meisten Arbeitgeber\*innen immer noch nicht so weit“ (Expertin 6, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Hierzu wurde zum Teil erwähnt, dass die gesetzlichen Regelungen zu den Beschwerdestellen vor allem für KMU häufig zu unklar seien.

Bei den Beschwerdestellen und dem Beschwerdemanagement wurden insgesamt die größten Umsetzungslücken zum AGG festgestellt. Hier gebe es auch weiterhin viele Unklarheiten bei Arbeitgeber\*innen zur Einrichtung der Stellen und Informationsdefizite bei Arbeitnehmer\*innen über die aus dem AGG resultierenden Schutzrechte.

### Positive Maßnahmen

Weiterhin seien auch präventive Maßnahmen zum Diskriminierungsschutz sowie positive (Förder-)Maßnahmen auf Basis des § 5 AGG noch eher selten zu finden:

*„(...) aber on top gibt es halt nix. Das ist zwar auch unfair zu sagen, aber man merkt halt schon, man springt nicht höher, als man muss“ (Expertin 2, gewerkschaftliche Bildungseinrichtung).*

Zu den positiven Maßnahmen besteht vor allem bei kleineren Unternehmen sowie zum Teil auch bei Verwaltungen noch viel Rechtsunsicherheit:

*„Zu positiven Maßnahmen gibt es noch eine große Scheu, das betreiben noch sehr wenige. Vor allem in der Verwaltung gibt es dazu eine große Rechtsunsicherheit, zum Beispiel zur bevorzugten Einstellung bei gleicher Qualifikation. Da bräuchte es noch mehr Aufklärung und es bräuchte mehr gute Beispiele“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

### Umsetzung von Diversity-Maßnahmen

Bei der Frage nach der Verbreitung von freiwilligen Diversity-Maßnahmen wurden von den Expert\*innen insbesondere die beiden Bereiche Personalgewinnung und Personalbindung genannt. Bewerbungsaufforderungen richten sich zum Beispiel gezielt an Menschen mit Migrationsgeschichte. Auch komplette Diversity-Zusätze sind weit verbreitet. Zahlreiche Maßnahmen dienen vor allem auch dazu, Frauen bessere Karriereöglichkeiten einzuräumen beziehungsweise diese besser im Unternehmen halten zu können. Dazu zählen insbesondere flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortregelungen, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Coaching- und Mentoring-Programme für Frauen. Für Verwaltungen wurden darüber hinaus noch explizit die Themen Gender-Mainstreaming, interkulturelle Öffnung und Sprache (zum Beispiel Zusammenarbeit mit Dolmetscher\*innen-Pools) als vergleichsweise weit verbreitet genannt.

Gefragt nach dem Zusammenhang der AGG- und Diversity-Management-Maßnahmen wurde ein inhaltlicher Zusammenhang recht selten genannt. Die beiden Bereiche würden in der Praxis oft noch separat behandelt:

*„(...) die Fragen werden ja so getrennt. (...). Und da geht's dann um positive Maßnahmen, aber auch darum zu schauen, wo und wie findet Diskriminierung konkret statt. Und zwar auf einer strukturellen Ebene im Sinne von: Wo haben sich da Prozesse eingeschlichen, die dazu führen, dass Menschen nicht den gleichen Zugang haben oder eben ausgesiebt werden oder eben nicht in gleicher Weise auch gehört werden, und bis hin zu den Fällen, wo Menschen im konkreten Arbeitsalltag Diskriminierung erfahren (...)“ (Expertin 6, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Ein engerer Zusammenhang wurde vereinzelt von Expert\*innen im Bereich Personalgewinnung gesehen, da hier vor allem auf die Einhaltung des AGG geachtet wird, wie auch in Unternehmensleitsätzen, in denen Antidiskriminierung und Diversity zusammengedacht wird.

### Dimensionen der Diversity-Maßnahmen

Im Fokus der Diversity-Maßnahmen stehen nach überwiegender Meinung der Expert\*innen mit Abstand vor allem Maßnahmen im Bereich Gender, hier oft verkürzt auf „Frauenförderung“. Als Begründungen wurden hier wie schon erwähnt vor allem die lange Tradition des Themas Gleichstellung, die Wirkung bereits länger vorhandener rechtlicher Vorgaben, das Ziel der Verbesserung von Karrieremöglichkeiten von Frauen sowie auch die erfolgreiche Transformation aus einer sozialen Bewegung („Frauenbewegung“) in rechtliche und institutionelle Regeln und Prozesse genannt. Nach dem Thema Gender beziehungsweise Frauen werden insbesondere die Kategorien Alter und der sogenannte Migrationshintergrund als bedeutsam eingeschätzt. Beim Alter gehe es vor allem um die Sicherung des Erfahrungswissens der älteren Mitarbeitenden beziehungsweise den Wissenstransfer zwischen Jung und Alt, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie einen erfolgreichen Umgang mit insgesamt älter werdenden Belegschaften. Zum Thema ethnische Herkunft beziehungsweise sogenannter Migrationshintergrund sind in den letzten Jahren ebenfalls verstärkte Bemühungen zu erkennen. Anlass seien hier vor allem die Themen (internationale) Fachkräftesicherung sowie die zunehmenden Anteile von jungen Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Ergänzend wurde hier kritisch angemerkt, dass die Kategorie Rassismus-Betroffene noch zu wenig Beachtung fände, weil

*„Rassismus ja immer noch ein Thema ist, was jetzt viel weniger Relevanz hat in der Politik, in der Gesellschaft, in der Art, wie gesprochen wird und in dem Maße umgesetzt wird, im Vergleich zu Gender. Gender hat eine viel längere Geschichte bis dahin natürlich, dass es im Grundgesetz verankert ist, das haben wir eben nicht, und deswegen ist auch die Frage, ob es nicht auch eine entsprechende Regel im Grundgesetz*



*braucht, um das Thema Rassismus wie Gleichstellung institutionell und nachhaltig zu verankern“  
(Expertin 6, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Die Dimensionen Gender, Alter und ethnische Herkunft beziehungsweise sogenannter Migrationshintergrund würden auch deshalb stärker behandelt, da sie sichtbare Dimensionen seien.

Weniger stark genannt wurden die Dimensionen Behinderung, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Behinderung werde zwar behandelt und als wichtige Dimension von Unternehmen eingestuft, nicht zuletzt, weil es dazu gesetzliche Verpflichtungen wie die Schwerbehindertenquote gibt. Insgesamt fänden aber dennoch eher wenige Maßnahmen in dem Bereich statt. Zur Dimension Religion wurde lediglich das Thema Kopftuch genannt, wozu es vor allem unausgesprochen viele Vorbehalte gebe. Zur sexuellen Identität würden sich nur vereinzelt Aktivitäten in Unternehmen finden, der Bereich sei häufig noch tabuisiert. Angeführt wurden hier Mitarbeitenden-Netzwerke.

Einige Expert\*innen nannten auch die soziale Herkunft beziehungsweise den sozialen Status als wichtige Dimension. Diese werde aber meist kaum behandelt,

*„obwohl wir wissen, dass das in Deutschland eine besonders wichtige Kategorie ist, der Arbeitsmarkt sozial segmentiert ist und es da gläserne Decken gibt und Netzwerke hier für Ausschlüsse sorgen. Hier gibt es kaum Aktivitäten“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Als Schwierigkeiten wurden hier die Erfassung der Kategorie sowie in der Folge Schwierigkeiten bei deren Operationalisierung genannt. Im Kontext von Gender fand weiterhin die Dimension Familie zum Teil Erwähnung.

Die meisten Diversity-Maßnahmen finden aus Sicht der Expert\*innen im Bereich Personal statt mit den bereits oben genannten Schwerpunkten und Einzelmaßnahmen. Weniger vorzufinden sind Maßnahmen im Bereich der Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur, so die Gesprächspartner\*innen. Lediglich bei größeren Unternehmen fänden sich strukturelle, häufiger auch strategische Umsetzungen und entsprechende Verankerungen. Als Beispiele führen Expert\*innen neben Diversity-Verantwortlichen und Anlaufstellen zum Beispiel auch Workshops für Führungskräfte zum Unconscious Bias an. Je kleiner die Unternehmen sind, umso weniger sind Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur zu finden. Dies liege auch an der starken Involvierung der Führungskräfte in den Betriebsalltag, sodass diese wenig Zeit für derartige Themen haben. Vor allem bei KMU geht es stark auch um anlassbezogene Einzelmaßnahmen, ohne dass ein ganzheitliches Gesamtkonzept vorliegen würde, sowie um den konkreten Nutzen, der von den Maßnahmen zu erwarten sei.

*„Für viele kleinere Unternehmen muss das einfach gelebt werden, weil es denen gar nichts nützt, sich irgendwo eine Urkunde an die Wand zu tackern, wenn die Mitarbeiter sowieso den ganzen Tag auf der Baustelle sind. Die Maßnahmen müssen für die Unternehmen auch einen klaren Effekt, einen Nutzen haben“ (Expertin 5, Kompetenzzentrum KMU).*

Als wichtig erkannt wurde weiterhin noch die Kommunikation nach innen und vor allem nach außen, insbesondere wenn die Unternehmen sich auf internationalen Märkten bewegten und entsprechende Kund\*innen erreichen wollten. Kritisch gesehen wurde zum Teil, dass es oft zu stark nur um ein gutes Image nach außen gehe, „Window Dressing“ (Vielzahl vor allem imagefördernder Kommunikations- und Werbemaßnahmen) stattfinde, Diversity aber nach innen nicht wirklich gelebt werde.



## 3.2 Prozess der Implementierung des AGG und von DM-Maßnahmen

Die von den Expert\*innen genannten Anlässe für die Einführung der Maßnahmen lassen sich in drei Themengebiete einteilen: konkrete Schwierigkeiten, die mithilfe der Maßnahmen behoben werden sollen, betriebswirtschaftliche Erwägungen und Druck von außen. Dabei reichen die Beispiele für konkrete Schwierigkeiten von verbesserungswürdigen Prozessen, wie zum Beispiel Sprachbarrieren, bis hin zu konkreten Diskriminierungsfällen, unter denen die Produktivität des Betriebs leidet. Die Antidiskriminierungs- und Diversity Management-Maßnahmen werden eingesetzt, um zur Problembhebung oder zum Vorbeugen der zu befürchtenden Vorfälle positiv beizutragen.

### Betriebswirtschaftliche Motive

Zu betriebswirtschaftlichen Erwägungen als Anlass für die Implementierung von Antidiskriminierungs- und Diversity Management-Maßnahmen gehören eine anstehende Internationalisierung, ebenso wie die Erhöhung der Produktivität durch Mitarbeitermotivation, aber auch eine Möglichkeit der Personalgewinnung und Personalbindung. Insbesondere aufgrund des demografischen Wandels haben Unternehmen mit Wissensverlust und Fachkräftemangel zu kämpfen, sodass zunehmend neue Zielgruppen in den Fokus rücken. Neben diesen Erwägungen haben Verwaltungen und Organisationen auch die Möglichkeit, durch die Einführung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Management-Maßnahmen Fördergelder zu akquirieren.

### Externer Druck

Der Druck zur Umsetzung der Maßnahmen kann von außen zum Beispiel von gesetzlicher Seite kommen, das heißt es kann am AGG selbst, aber auch an Landes- und Bundesgesetzen liegen. Oft kommt der Druck aber auch von konkurrierenden Unternehmen, denen man nicht nachstehen möchte, oder durch allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen. Beispielsweise kann der Wettbewerbsdruck um Fachkräfte zur Einführung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Management-Maßnahmen als Teil des Employer Brandings oder der Außendarstellung des Unternehmens insgesamt dienlich sein. Gesellschaftliche Entwicklungen erzeugen ebenfalls politischen Druck, auch über die Gesetze hinaus.

*„Es muss sozusagen ein Druck da sein und ein Bedarf da sein, um tatsächlich etwas zu ändern und nicht nur sozusagen ein guter Wille“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Wie aus den Darstellungen deutlich wird, handelt es sich überwiegend um reaktive und pragmatische Beweggründe und Anlässe, die auf unternehmerischem Denken und Handeln sowie der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben beruhen, und weniger um ideelle Motive. Proaktive Herangehensweise kann eher bei Verwaltungen beobachtet werden. Hierbei handelt es sich häufig um Umgang mit kultureller und religiöser Vielfalt.

*„Proaktiv ist es eher in der Orientierung gerade bei Verwaltungen, da sieht man das sehr häufig, dass von der Personalebene oder von der Ebene der Führungsposition gesagt wird, ‚wir haben hier Herausforderungen in der Arbeit, Kundenarbeit beispielsweise, die sind stark vom Thema ‚Umgang mit kultureller Vielfalt‘ geprägt“ (Expertin 2, gewerkschaftliche Bildungseinrichtung).*

### Vorbildfunktion der Führung

Für die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung und Förderung der Vielfalt ist die oberste Führungsetage essenziell, darin sind die Expert\*innen einig. Neben der Autorität zur Bereitstellung von notwendigen Ressourcen hat die Geschäftsführung eine Vorbildfunktion und prägt wesentlich die Unternehmenskultur. Aus diesen Gründen muss zusätzlich zu einem klaren Bekenntnis Diversity auch von der Führung gelebt werden. Ein wichtiger Grund, weshalb Maßnahmen zunächst bei der ersten Führungsebene ansetzen sollten. Das mittlere Management spielt in diesem Zusammenhang eine besonders zentrale Rolle, da es die Umsetzung der Maßnahmen vor Ort verantwortet.

*„Das mittlere Management könnte beispielsweise die Umsetzung der vom Topmanagement vorgesehenen Maßnahmen behindern“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Aus diesem Grund sind die Machtverhältnisse im Unternehmen besonders interessant, wenn es um die Suche nach Umsetzungsbarrieren geht.

### Betriebsrat, Gleichstellungsbeauftragte und Personalverantwortliche mit wichtiger Funktion

Neben Führungspersonen bedarf es auch auf Mitarbeiter\*innenebene der Zustimmung und Kooperation. Hier sind Betriebs- und Personalräte wichtige Schlüsselpositionen, ebenso wie Diversity- und Gleichstellungsbeauftragte, da konkrete Fachexpertise für die Umsetzung notwendig ist. Vor allem bei der Einführung von Beschwerdestellen und Verfolgung von Beschwerden benötigen insbesondere KMU externe Unterstützung. Zudem sind Personalabteilung beziehungsweise Personalverantwortliche eine wichtige Schnittstelle und Triebfeder der Implementierungsprozesse.

*„In Verwaltungen hingegen sind die Ressourcen häufig da.“ „Gerade in der Verwaltung gibt es da ja Möglichkeiten, auch die Arbeitgeber haben da ja ausreichend Ressourcen für theoretisch“ (Expertin 2, gewerkschaftliche Bildungseinrichtung).*

Häufig wird beobachtet, dass es Einzelpersonen oder kleine Gruppen sind, die das Thema in Unternehmen vorantreiben. Wenn diese aus dem Unternehmen ausscheiden, wird das Thema jedoch wieder vernachlässigt. Zur nachhaltigen Etablierung empfiehlt es sich, Anreize zu setzen, beispielsweise Boni einzuführen, oder für entsprechende Stellvertreter\*innen oder Nachfolgeregelungen zu sorgen. Dies gilt vor allem für kleine Unternehmen, die nicht auf eine Arbeitnehmer\*innenvertretung zurückgreifen können. In größeren Unternehmen und Verwaltungen sind Arbeitnehmer\*innenvertretungen in der Position, bei Arbeitgeber\*innen Druck auszuüben und damit die Implementierung voranzutreiben.

### Partizipativer Führungsstil ist förderlich

Bei der Frage nach besonders förderlichen Führungsstilen gegen Diskriminierung und für die Förderung von Vielfalt werden zumeist Charakteristika des transformationalen Führungsstils genannt. Dieser Führungsstil erweist sich als besonders agil und partizipativ. Er zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiter\*innenorientierung, inklusive und partizipative Führung aus, mit Delegation der Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter\*innen aller Hierarchiestufen, eine beobachtende, begleitende und coachende Führung und hohe Sensibilität gegenüber Störungen.

*„Bei Diversity Management sind die Führungsstile im Vorteil, die gegenüber der Partizipation der Mitarbeiter, also im Endeffekt der Betroffenen selbst, offen sind“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

*„So ein Führungsstil beachtet nicht nur das Projektergebnis, sondern eben auch die Prozesse innerhalb des Teams“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Hingegen wird eine hierarchische Organisation, aber auch autoritäre Führungskultur sowie einseitige Outputorientierung ohne Rücksicht auf das Klima als hinderlich betrachtet.

*„Ein Führungsstil, der versucht, allen Mitarbeitern dieselbe Maßnahme überzustülpen, statt sich mit den individuellen Bedürfnissen auseinanderzusetzen, scheitert im Diversity Management“ (Expertin 5, Kompetenzzentrum für KMU).*

Als förderliche Kompetenzen werden Offenheit und Reflexionsfähigkeit, Mitarbeiter\*innenmotivation, Empathie, interkulturelles Wissen und ein sprachliches Einfühlungsvermögen, unterschiedliche Themen angemessen anzusprechen und zu vermitteln, genannt. Ein Mangel an Selbstreflexion und Diversity-Kompetenz sowie am glaubwürdigen Bekenntnis zu Diversity sind hingegen hinderlich für die Einführung und einen Wandel der Unternehmenskultur.

*„Führungskräfte müssen selbst vielfaltskompetent sein, sonst treten sie in Fettnäpfchen“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Letztlich ist dies insbesondere in tradierten Branchen auch eine Generationenfrage, sodass mit dem Generationswechsel häufig auch ein Wandel an Unternehmenskultur einhergeht.

### **Förderliche und hemmende Rahmenbedingungen**

Bei der Frage nach Rahmenbedingungen, die fördernd oder hemmend wirken können, sind sich die Expert\*innen einig, dass die größten Hindernisse der Mangel an Ressourcen und der Mangel an Unterstützung darstellen. Insbesondere zeitliche Ressourcen fehlen in KMU, da das Thema Diversity im operativen Geschäft und in der Fülle anderer Themen schnell untergeht.

*„Viele sehen überhaupt nicht ein, wieso sie sich damit beschäftigen sollten. Sie sind überfordert mit anderen Sachen“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

Als bedeutsamste Treiber der Umsetzung sehen alle Seiten ein Selbstverständnis bei der Führung, einen Konsens über Unternehmenskultur, Werte und Strategie, die nach innen authentisch gelebt werden. Dies ist mit Einschränkungen beispielsweise bei Frauen in Männerberufen oder der Eingliederung der Älteren gelungen. Uneinig sind sich die befragten Expert\*innengruppen jedoch bei der Frage, wie dieses Ziel erreicht wird. So betrachten die arbeitgeber\*innennahen Expert\*innen verpflichtende Maßnahmen wie Quotenregelungen, die mit Kontrollen und Sanktionen verbunden sind, als ein Hemmnis. Zudem würden gesetzliche Verbindlichkeiten dazu führen, dass die Unternehmen dem Thema noch defensiver und kritischer gegenüberstehen und lediglich Minimalbestimmungen reaktiv umsetzen, wie beispielsweise beim Thema Arbeitsschutz.

*„Rechtliche Verpflichtungen können Abwehrreaktionen hervorrufen, sodass es dann nur darum geht, sich nicht angreifbar zu machen“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

Ferner wird trotz gegenteiliger empirischer Evidenz noch immer rechtlicher Missbrauch befürchtet.

*„Hemmnisse bei der Umsetzung sind zusätzliche Bürokratiebelastungen und das Ausnutzen des sogenannten AGG-Hopper“ (Expertin 10, Arbeitgeber\*innenvertretung).*

Zudem wird ein Anstieg bürokratischer Belastungen beklagt. Auch die wissenschaftliche Perspektive erkennt Hemmnisse bei der Umsetzung, begründet diese aber eher mit den Unsicherheiten bei der Anwendung der gesetzlichen Regelungen und weniger durch die gesetzlichen Bestimmungen an sich.

Arbeitnehmer\*innennahe Expert\*innen merken hingegen an, dass bei der Unternehmensführung häufig eben dieser Wille für strukturelle Veränderungen fehle.

*„Eine Umsetzung erfolgt oft nur da, wo es eben nicht weh tut“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Die damit einhergehende Angst vor Nachteilen im Zuge struktureller Veränderungen führe dazu, dass an nicht optimalen Strukturen festgehalten wird. Hier würden gesetzliche Vorgaben helfen.

*„Auf Freiwilligkeit braucht man da nicht setzen, da muss man Fakten schaffen“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Zwar wird das Thema „offene Führungspersonen“ als Erfolgsfaktor und notwendige Voraussetzung für die Einführung der Maßnahmen betrachtet, doch eine ideelle Unterstützung beziehungsweise das alleinige Bekenntnis der Führungsebene reicht nicht zur Umsetzung, zusätzlich müssen zur Umsetzung erforderliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Aus der Perspektive der arbeitgeber\*innennahen Expert\*innen verfügen KMU jedoch nicht über genügend zeitliche und häufig auch nicht die notwendigen finanziellen Ressourcen, um systematische Maßnahmen umzusetzen. Insbesondere der Ressourcenmangel betrifft auch teils Verwaltungen und kleine Organisationen aus dem Dritten Sektor. Zudem fehlt den KMU auch Diversity-Wissen, um das Thema als relevant einzustufen. Dazu bedarf es einer Sensibilisierung und eines Bewusstseinswandels, die durch einschneidende gesellschaftliche Anlässe, wie beispielsweise aktuell die Black-Lives-Matter-Bewegung, beschleunigt werden.

### Überwindung von Hindernissen

Bei der Frage, wie Hindernisse und Widerstände bei der Umsetzung erfolgreich abgebaut beziehungsweise überwunden werden, herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine Sensibilisierung für die Notwendigkeit des Themas und für die unternehmerischen Vorteile bei der Umsetzung essenziell sind. Dies ist besonders wichtig in Prozessen ohne eine zeitliche Dringlichkeit. Das Thema muss für die Führungskräfte erfahrbar gemacht, die eigenen Ausschlussmechanismen identifiziert und reflektiert werden. Dies gelingt besonders gut in agilen Unternehmen mit flachen Hierarchien und einem transformativen Führungsstil.

*„Organisationen mit starren Abläufen, mit starrer Kultur haben eher weniger Anreiz, Diversity-Maßnahmen umzusetzen“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Damit stellt die Unternehmenskultur eine zentrale Rahmenbedingung für die Implementierung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Management-Maßnahmen dar.

Widerstände und Hürden innerhalb der eigenen Organisation können durch Kommunikation und Vernetzung überwunden werden. Starke Netzwerke, Verbündete und Multiplikator\*innen auf verschiedenen Ebenen helfen, hinderliche Machtverhältnisse zu überwinden. Ängste vor Veränderung und möglicher Benachteiligung bei der Belegschaft können abgebaut werden, indem die Belegschaft in den Veränderungsprozess mit einbezogen wird und indem kommuniziert wird, warum das hier wichtig ist und was die Veränderung für sie konkret bedeutet. Hierbei spielt professionelle externe Unterstützung eine große Rolle. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen. Hier ist es besonders wichtig klarzumachen, dass auch mit wenig Aufwand Veränderungen stattfinden können.

*„Genau bei den Verwaltungen sehe ich da eher ein starres Modell, wo tatsächlich eher die Vorgaben von oben nach unten durchgesetzt werden und wenig von der Belegschaft. (...) Und beim Dritten Sektor ist es auch sehr gemischt, da sehe ich auf jeden Fall in unserem Bereich NGOs, Netzwerke eine große Offenheit für dieses Thema“ (Expertin 6, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Es existieren bereits zahlreiche Beratungsangebote für KMU, doch gehen sie häufig an den Bedarfen der KMU vorbei oder werden erst gar nicht wahrgenommen. Dies liegt insbesondere daran, dass die Berater\*innen nicht die gleiche Sprache sprechen wie die KMU.

*„Kleinunternehmer kennen den Begriff Diversity Management nicht. Das ist ein akademisches Konstrukt“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

Insbesondere bei den Kleinunternehmen besteht Aufklärungsbedarf, was unter Vielfalt zu verstehen ist und was das für den eigenen Betrieb bedeutet. Es ist zu wenig Wissen vorhanden, um das Thema als relevant zu erachten. Begriffe wie Diversity oder Vielfalt werden mit zusätzlicher Beanspruchung – sei es nun zeitlicher Aufwand oder zusätzliche Kosten – in Verbindung gesetzt und können so Ängste und Vorbehalte auslösen.

*„Gesetzesmaßnahmen, Zwangsmaßnahmen und rechtliche Verpflichtungen können die Veränderung der inneren Haltung nicht verändern und helfen der Sache nicht“ (Expertin 10, Arbeitgeber\*innenvertretung).*

Hier wäre Unterstützung externer Expert\*innen und Berater\*innen im konzeptionellen Bereich hilfreich. Verbände und Netzwerke, wie das Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ) oder die Charta der Vielfalt, bieten hier Unterstützung. Auch kleine NGOs leisten hier große Sensibilisierungsarbeit, allerdings sind sie häufig unterfinanziert. Als erfolgsversprechend erweisen sich auch Best-Practice-Beispiele und Vernetzungsmöglichkeiten, um den Informationsaustausch zu begünstigen.

*„Was die Betriebe am besten lernen, ist Best Practice. Also gerade Handwerksunternehmen“ (Experte 9, Arbeitgeber\*innen-nahes Forschungs- und Beratungsinstitut).*

Vor allem kleine Unternehmen aus dem handwerklich, gewerblichen Bereich benötigen einen niederschweligen Zugang durch Praxisberichte aus anderen Unternehmen. So können zum Beispiel die Erfahrungen mit älteren Beschäftigten oder der Umgang mit Beschäftigten mit Migrationsgeschichte als Vorbild dienen.

In Verwaltungen schätzen die Expert\*innen die Prozesse und Strukturen als weiter fortgeschritten ein,

*„(...) wo sich Menschen extern Hilfe schneller suchen können oder wissen können oder wissen, wo sie suchen müssen. Die Verbindung zur Organisation ist da viel stärker gegeben als in einem Unternehmen“ (Expertin 2, Gewerkschaftliche Bildungseinrichtung).*

Auch Arbeitnehmer\*innenvertretungen betonen die Sensibilisierungsbedarfe der Unternehmen, nicht nur innerhalb des Betriebs, sondern auch für die vorhandenen Unterstützungsstrukturen und -angebote, die zu wenig abgerufen werden. Dabei sollte das Thema auch an Berufsschulen mehr ins Bewusstsein rücken. Hier haben die Kammern und Wirtschaftsförderung einen guten Zugang nicht nur zur Geschäftsführung, sondern auch zu Auszubildenden.

### Verbesserungspotenziale

Inhaltlich besteht laut Aussage der Expert\*innen noch Verbesserungspotenzial bei Themen wie Beschwerdestellen und Bildung von Betriebsräten. Hier bedarf es vor allem mehr Klarheit über die Vorgaben zum Thema Beschwerdestelle und Beschwerdeverfahren, um Unsicherheiten auf beiden Seiten abzubauen und zu vermitteln, dass es für die Einrichtung der Beschwerdestellen auch eine Art Kontrolle seitens des Gesetzgebers gibt. Häufig ist vielen Unternehmen nicht klar, dass sie eine Beschwerdestelle einrichten müssen. Auch die Verantwortlichkeiten und die Verfahren im Umgang mit Beschwerden sind den Unternehmen häufig nicht bewusst. Neben mehr Transparenz fehlt es auch an finanzieller Unterstützung. Zudem sollte eine Unterstützungsstruktur nicht nur aufgebaut, sondern beworben werden. Hier wäre eine Kampagne mit einer direkten Ansprache der KMU denkbar, die auch auf gesetzliche Verpflichtungen hinweist. Was die innerbetrieblichen Maßnahmen betrifft, halten arbeitgeber\*innennahen Expert\*innen eher freiwillige Diversity-Maßnahmen für hilfreich.

*„Das ist nicht mit gesetzlichen Regulierungen und Angst vor Strafen zu erreichen. Da muss auf gute Argumente und positive Erfahrungen gesetzt werden“ (Expertin 10, Arbeitgeber\*innenvertretung).*

Hier werden interkulturelle Gesundheitsmanagementprogramme oder Multiplikator\*innenprogramme mit Mitarbeiter\*innenpartizipation oder Maßnahmen, bei denen der Speiseplan der Kantinen an verschiedene Bedürfnisse angepasst wird, genannt. Zentral bei der Umsetzung der Maßnahmen ist die Frage nach individuellen Bedürfnissen der Belegschaft.

Auch die Arbeitnehmer\*innenperspektive bewertet Diversity-Maßnahmen wie interkulturelle Trainings, Begegnungen, gemeinsames Lernen als bedeutsam. Allerdings sind aus ihrer Sicht für einen Strukturwandel verpflichtende Maßnahmen notwendig, insbesondere Transparenz über die Beschwerdestelle, Förderpläne und nachprüfbar vereinbarte Zielvereinbarungen wie Zielquoten. Ferner ist ein eindeutiges Mandat der Führung sowie Bereitstellung von Ressourcen essenziell. Bei der Personalgewinnung sollte zudem die eigene Haltung nach außen kommuniziert und beispielsweise anhand anonymisierter Bewerbungsverfahren gelebt werden. Aus wissenschaftlicher Perspektive sind weniger einzelne Maßnahmen, sondern vielmehr ein Bündel von Maßnahmen sowie eine möglichst breite Mischung erfolgsversprechend. Einzelmaßnahmen „verpuffen“ häufig. Es bedarf sowohl Top-down-Signale, vom Topmanagement mit konkreten Zielsetzungen vorgibt als auch Bottom-up-Signale als Bereitschaft von der Belegschaft und dem Betriebsrat zur Umsetzung.

### 3.3 Auswirkung der aktuellen Entwicklungen auf AGG und Diversity-Management-Maßnahmen

Antidiskriminierungsmaßnahmen können zum einen gesetzlich vorgegeben werden. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist wiederum von zahlreichen Faktoren abhängig, wie zum Beispiel die Akzeptanz der Maßnahmen, die Kontroll- und Sanktionsmechanismen oder das individuelle Verständnis beziehungsweise die Sensibilisierung für das Thema. Ein weiterer Einflussfaktor sind gesellschaftliche Entwicklungen außerhalb des politischen Raums, die aber eine Bedeutungsveränderung des Themas Antidiskriminierung und personelle Vielfalt verursachen (können). Wir haben die Expert\*innen nach drei aktuellen Entwicklungen befragt:

- (1) digitale Transformation
- (2) demografischer Wandel
- (3) Coronapandemie

Alle drei Themen haben Einfluss auf die Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen sowie auf deren Führung. Eine zunehmende Diskussion bestimmter Themen und die damit einhergehend steigende Öffentlichkeitswirksamkeit können

*„... dazu führen, dass sich der Austausch über solche Themen innerhalb des Unternehmens ändert. Das kann Führungskräften durchaus die Gelegenheit geben, in dieser Richtung aktiv zu werden“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

#### Digitale Transformation

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation erhält das Thema Diversity eine neue Relevanz. Zum einen können die Potenziale der neuen Technologien eine größere und bessere Einbeziehung (Inklusion) vielfältiger Beschäftigtengruppen erreichen. So können zum Beispiel der Einsatz von Exoskeletten, Assistenzsystemen wie Datenbrillen, Fremdsprachentools oder individuelle Informationssysteme helfen, mehr Beschäftigtengruppen in den Arbeitsprozess einzubeziehen. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr der Ausgrenzung (Exklusion) bestimmter Gruppen (wie zum Beispiel Älterer aufgrund fehlenden Verständnisses für die neuen Technologien, sozial oder körperlich benachteiligte Personen). Vielfaltsbewusste Unternehmen und Verwaltungen sollten die Herausforderungen der digitalen Transformation in den Blick nehmen, um durch Einbindung vielfältiger Blickwinkel und Fähigkeiten die Chancen wirkungsvoll zu nutzen.

Grundsätzlich sind sich die Expert\*innen darüber einig, dass mit der digitalen Transformation sowohl Chancen als auch Gefahren verbunden sind. Bereits die vergangenen Jahre verdeutlichen, dass mit der Digitalisierung eine steigende Heterogenität der Arbeitsbedingungen und -formen verbunden ist. Dies führt zu einer höheren Komplexität, Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsprozessen. Mobilität und Agilität haben zugenommen beziehungsweise werden weiter zunehmen. Diese Veränderungen bedingen auch Veränderungen im Zusammenhang mit dem Schutz vor Diskriminierung und der Umsetzung von Maßnahmen der personellen Vielfalt. Daten und Anwendungen sind mobil und überall verfügbar, viele Mitarbeiter\*innen können folglich überall und zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Das ermöglicht



eine bessere Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Ein Vorteil zum Beispiel für Frauen und Männer, die Familie und Beruf besser vereinen möchten.

*„Eine Chance liegt auch im Bereich Qualifizierung, wo Kurse eben auch online außerhalb der Arbeitszeiten mal am Wochenende gemacht werden können“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Das zeit- und ortsunabhängige Arbeiten kann aber auch zur Entgrenzung von beruflicher und privater Zeit führen, mit möglicherweise negativen psychischen und sozialen Folgen.

*„Zum einen glaub ich schon, dass viele sozial abgehängt sind. [...] Frage von Arbeiter und Angestellter, also die Frage von: Wer kann eigentlich mobil arbeiten? Das ist keine Möglichkeit für Menschen, die am Band stehen“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

Ein weiteres Ausschlusskriterium kann auch dadurch entstehen, dass nicht alle gleichermaßen Zugang zu den neuen Technologien haben.

*„Ein Nachteil ist, dass Digitalisierung eine gewisse Bildung voraussetzt, es Ressourcen dafür braucht. Da könnte zum Beispiel die soziale Herkunft ein Verlierer sein“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Ebenfalls erwähnt wird die Gefahr eines möglichen Jobverlustes durch intelligente Systeme.

*„Im Bürobereich sind viele Frauen durch die fortgeschrittene Digitalisierung schon von Jobverlust bedroht, weil die durch Computer, Algorithmen oder Automaten ersetzt werden können“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

Generell benennen die Expert\*innen aber auch viele Vorteile, die mit der digitalen Transformation verbunden sind. Sie kann zu einer besseren Teilhabe führen. Der Einsatz von kognitiv unterstützenden Assistenzsystemen ermöglicht es zum Beispiel Personen, die eine Sprache nicht oder nicht gut beherrschen, in Arbeitsprozesse einzubinden, indem sie die Aufgaben übersetzen oder in Impulse übertragen, die Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung oder Behinderung verstehen können. Digitale Lernprogramme unterstützen auch ein schnelleres Einarbeiten in neue Arbeitsabläufe von Beschäftigten, die bisher dafür nicht infrage kamen.

*„Auch bei der Fortbildung von Beschäftigten kann die Digitalisierung eine wichtige Rolle spielen, wenn sich unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten angepasst werden kann. Mit Datenbrillen und Tablets kann auch der Arbeitsalltag vereinfacht werden“ (Expertin 3, arbeitgeber\*innennahes Forschungs- und Beratungsinstitut).*

Ältere und leistungsgeminderte Beschäftigte können mit derartigen Systemen abgestimmt auf ihr jeweiliges Leistungsvermögen im Arbeitsprozess unterstützt und in die Lage versetzt werden, Arbeiten zu verrichten, die sie vorher gar nicht oder nur unter Schwierigkeiten übernehmen konnten.

*„[Digitalisierung] kann dafür sorgen, dass verschiedene Gruppen besser in den Arbeitsalltag integriert werden, beispielsweise Menschen mit Behinderung oder Ältere. Sie kann aber auch helfen Sprachbarrieren runterzubrechen“ (Expertin 3, arbeitgeber\*innennahes Forschungs- und Beratungsinstitut).*



Ebenfalls von den Expert\*innen angesprochen wurden Vorteile für die Personaleinsatzplanung:

*„Eine weitere Chance liegt in der Verwendung digitaler Tools in der Personalverwaltung“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Digitale Technologien ermöglichen es, Diversity-Aspekte unter dem Gesichtspunkt des gesundheitsgerechten und produktiven Personaleinsatzes zu berücksichtigen, zum Beispiel Alter, Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Bildungsstand, kulturelle Zugehörigkeit. Derartige softwaregesteuerte Personaleinsatzplanung ist zwar technisch möglich, sollte jedoch nur unter Berücksichtigung des personenbezogenen Datenschutzes und der Datenqualität eingesetzt werden.

Auch in Bewerbungsverfahren werden zunehmend digitale Technologien genutzt, mit denen Unternehmen Bewerber\*innen passgenau auswählen können. Im Gegensatz zu einer eher subjektiven, möglicherweise von Sympathieeffekten geprägten Bewerber\*innenauswahl trägt technologischer Unterstützung dazu bei,

*„dass man stereotypfreie Algorithmen entwickeln kann“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Hinzu kommt, dass bei entsprechender Programmierung der Algorithmen

*„digitale Systeme anonymisiert werden, zum Beispiel Identitäten, und es spielt keine Rolle, wie jemand aussieht, welche Hautfarbe er hat etc.“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Die Themen Diversity und neue Technologien müssen enger verzahnt werden. So wie der Themenbereich Diversity-Potenziale der Digitalisierung, cyberphysische Systeme oder Künstliche Intelligenz besser in seinen Themenbereich integrieren sollte:

*„[das] Thema Algorithmen, das kommt tatsächlich in der Beratung gar nicht vor“ (Expertin 6, Fachstelle für Antidiskriminierung),*

sollte der Fokus im Themenbereich Digitalisierung stärker auf die Menschen und ihre Vielfalt gerichtet sein.

Abschließend bemerkte eine Expertin folgerichtig:

*„[...] das heißt, die Prävention von Diskriminierung muss da ansetzen, dass alle gleich, auf gleicher Ebene, mitgenommen werden, und nicht angenommen wird, dass die anderen irgendwie darin sich besser zurechtfinden, nur weil sie jung sind“ (Expertin 2, gewerkschaftliche Bildungseinrichtung).*

## Fachkräftemangel

Entgegen früherer Erwartungen ist die (Erwerbs-)Bevölkerung nicht geschrumpft, sondern weitgehend gleichgeblieben. Ursache für die steigende Erwerbsbeteiligung ist eine hohe Zahl an Zugewanderten und eine gute konjunkturelle Lage. Dennoch ist der demografische Wandel seit Jahren in vollem Gange und wird sich voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter verstärken. Damit werden sich die Rekrutierung und die Bindung von Arbeitskräften als zunehmend schwierig erweisen. Der demografische Wandel führt seit Jahren zu einem sinkenden Angebot an Fachkräften. Die Unternehmen spüren dies in dem zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte und reagieren mit vielfältigen Maßnahmen, die dem Themenbereich Diversity zuzurechnen sind.

*„Ja, ich würde noch sagen, zum einen ist der Fachkräftemangel ein Beschleuniger“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

So zeigen sie zum Beispiel eine stärkere Wertschätzung von älteren Mitarbeitenden, setzen gesundheitsfördernde Maßnahmen um und bieten eine Arbeitszeitgestaltung, die die Arbeitnehmer\*inneninteressen stärker berücksichtigt. Sie reagieren auf den Fachkräftemangel, indem sie neue Fachkräftegruppen wie zum Beispiel Frauen, Ältere und Zugewanderte erschließen. Allerdings sind nicht alle Regionen und Branchen gleichermaßen betroffen:

*„In den Branchen oder Bereichen, wo es einen Fachkräftemangel gibt, gibt es klar Bewegungen“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Das heißt, Diversity-Maßnahmen werden nicht aus einer ideellen Überzeugung ergriffen, sondern aus der Notwendigkeit, im Konkurrenzkampf um Fachkräfte zu bestehen. Hier unterscheiden die Expert\*innen auch eindeutig in Diversity-Maßnahmen und Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung:

*„Das ist oft ein großer Beweggrund, sich mit Diversity zu befassen. Bei Antidiskriminierung ist das weniger so, da wird das mehr als individuelles Thema gesehen“ (Expertin 8, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

## Coronapandemie

Die Coronapandemie geht mit gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen für die Gesellschaft und Wirtschaft nicht nur in Deutschland, sondern weltweit einher. Die Betriebe und Verwaltungen sind in einem bisher nicht gekannten Ausmaß betroffen. Mit dem Lockdown schickten viele Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen ihre Beschäftigten ins Homeoffice. Statt Präsenzzeit im Büro gibt es mehr Flexibilität durch neue Formen der Zusammenarbeit; standardisierte Arbeits- und Präsenzzeiten gehören zunehmend der Vergangenheit an – auch zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier finden sich viele Aspekte, die auch im Rahmen der Diversity-Maßnahmen umgesetzt werden würden.

*„Die Coronakrise hat die Vielfalt und die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer sichtbar gemacht. Für die Unternehmen bedeutet das, dass man nicht mehr sagen kann, Arbeit von 8 bis 17 Uhr“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

Mit der Coronapandemie wurden diese Maßnahmen jetzt zwangsumgesetzt. Das ermöglicht nun einigen Mitarbeitenden bessere Partizipation, zum Beispiel Menschen mit Behinderung oder Menschen mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben.

*„Wenn in dieser Situation auch gute Erfahrungen gemacht werden, dann kann das dazu führen, dass Menschen mit Mobilitätseinschränkungen im Nachhinein besser am Arbeitsleben teilnehmen können“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Trotzdem bringt das „neue“ Arbeiten („New Work“) einige Herausforderungen mit sich: Durch die Plötzlichkeit der Umstellung fühlen sich viele Beschäftigte und Führungskräfte verunsichert. Einigen fällt der Umgang mit der Technologie schwer. Andere denken, sie müssten permanent erreichbar sein, um zu zeigen, dass sie produktiv sind. Und wieder andere finden es schwierig, sich in Onlinemeetings einzubringen, weil ihre Verbindung von zu Hause schlecht ist oder beengte Wohnverhältnisse ein ungestörtes Arbeiten erschweren. All das lenkt von der eigentlichen Arbeit ab. Die veränderten Arbeitsbedingungen sind auch eine Herausforderung für die Umsetzung der Maßnahmen zum Schutz für Diskriminierung und der personellen Vielfalt.

Die Expert\*innen sind sich weitgehend einig darüber, dass die Themen zur Antidiskriminierung und Diversity in den Hintergrund rücken. Wenn es bei den Betrieben um das Überleben geht, spielen Maßnahmen zur Diskriminierung eine untergeordnete Rolle.

*„... Betreiber von einem Partyservice. Ich meine, in den letzten zwei Monaten sind seine Aufträge um 95 bis 98 Prozent zurückgegangen. Und der Mann macht sich keine Gedanken um Diversity“ (Experte 9, arbeitgeber\*innennahes Forschungs- und Beratungsinstitut).*

*„Wenn es ums Überleben geht, dann hat das nicht mehr große Relevanz. Jetzt geht's unmittelbar um die Bewältigung dieser Krise, und dass andere Themen wegfallen, ist nur logisch“ (Expertin 6, Fachstelle für Antidiskriminierung).*

Es ist vielmehr zu befürchten, dass eine stärkere Diskriminierung erfolgt als vor der Coronapandemie.

*„Wenn Unternehmen nicht mehr so profitabel sind und Unternehmen abbauen müssen, dann betrifft das natürlich besonders schnell und leicht ohnehin benachteiligte Gruppen, wie Berufsanfänger“ (Expertin 7, Wissenschaft).*

Hinsichtlich älteren Beschäftigten:

*„dann werden die Unternehmen jetzt gucken und wahrscheinlich auch erst mal die älteren Angestellten in die Frührente schicken“ (Expertin 5, Kompetenzzentrum für KMU).*

Ein anderer Experte geht von einer weiteren Polarisierung aus:

*„Wir hatten ja vorher schon eine Polarisierung, auch in den Betrieben, und das wird noch viel stärker werden, wenn es nächstes Jahr [...] zu mehr Stellenabbau kommt. Es wird mehr zu Diskriminierung kommen“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

*„Auch das Arbeitnehmer\*innenverständnis wird diverser. Gehöre ich zu einer Risikogruppe? Habe ich besondere Bedürfnisse? Corona sensibilisiert“ (Experte 1, Arbeitsschutz).*

Dazu gehört auch die Diskussion um systemrelevante Berufe. Häufig sind es Frauen, die in systemrelevanten Berufen arbeiten, sei es in der Pflege, im pädagogischen Bereich oder aber im Einzelhandel. Diese Berufe bergen zum einen das Risiko, sich mit dem Virus zu infizieren, sind aber auch als „Frauenberufe“ in der Regel schlechter bezahlt.

Zusätzlich kommt die Doppelbelastung der Frauen hinzu, die ein tradiertes Rollenverständnis befördert. Aufgaben wie das Homeschooling und die Betreuung der Kindertagesstättenkinder wurden und werden mehrheitlich durch Frauen übernommen. Zur Bewältigung der Aufgaben reduzierten sie ihre Arbeitszeit.

*„Vereinbarkeitsthema bei Frauen. Also wer ist eigentlich systemrelevant, welches Geschlecht ist wirklich systemrelevant, [...]“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

Auch andere Gruppen mit Diskriminierungsmerkmalen rücken stärker in den Blickpunkt. Pflegekräfte, häufig mit Migrationsgeschichte, erfahren aufgrund ihrer Systemrelevanz eine Aufwertung.

*„Aber auch, dass Migranten sehr systemrelevant sind, zum Beispiel in der Pflege (...)“ (Experte 4, Gewerkschaft).*

Zum Abschluss des Interviews wurden die Expert\*innen gefragt, welche Fragen sie uns für die Befragung der Arbeitgeber\*innen noch mit auf den Weg geben möchten. Die zahlreichen Antworten deckten entsprechend der Expertise der Interviewpartner\*innen ein breites Spektrum an Themen ab und flossen in die Konzeption des Interviewleitfadens für die Organisationen ein.

# 4. Befragung von Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors

Die Literaturrecherche und die Ergebnisse der Expert\*inneninterviews bildeten die Basis für die Befragung von 32 Unternehmen, neun Verwaltungen und acht Organisationen des Dritten Sektors (zuzüglich eines landeseigenen Unternehmens). Sowohl die privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch die öffentlichen Verwaltungen sowie die Organisationen aus dem Dritten Sektor erhielten alle die gleichen Fragen. Während der Befragungsphase wurde aber rasch deutlich, dass das Antwortverhalten wie auch die inhaltliche Schwerpunktsetzung der drei Gruppen so unterschiedlich war, dass es sinnvoll erschien, die Unternehmen und die Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors jeweils getrennt voneinander auszuwerten. In einem abschließenden Kapitel (Kapitel 8) werden für alle drei Gruppen Handlungsempfehlungen formuliert.

## 4.1 Zur Stichprobenauswahl

Der Fokus der vorliegenden Studie liegt auf der Perspektive, die Arbeitgeber bei der Umsetzung des AGG und Diversity Managements einnehmen. Um diese Sicht direkt abzubilden, wurden ranghohe beziehungsweise geschäftsführende Personen aus

- Unternehmen unterschiedlicher Größen, Branchen und Regionen (zum Beispiel geschäftsführende Inhaber\*innen oder Leitungen von Personalabteilungen),
- Verwaltungen des Bundes, der Länder und der Kommunen (wie zum Beispiel Leitungen von Zentral- oder Personal- und Organisationsabteilungen) aus unterschiedlichen Regionen sowie
- Organisationen des Dritten Sektors unterschiedlicher Größen, Handlungsfelder und Regionen (wie zum Beispiel Geschäftsführungen oder Leitungen von Personalabteilungen)

zur Umsetzung des AGG und Diversity Managements in ihren Unternehmen beziehungsweise Verwaltungen oder Organisationen befragt.

Für die Unternehmensakquise wurden insgesamt über 200 Unternehmen direkt angefragt. Im Laufe der Feldphase wurden wir mit einer ungewöhnlich hohen Absagequote konfrontiert, die unter anderem auf die Auswirkungen der Coronapandemie zurückgeführt werden konnte. Insbesondere kleinere sowie Unternehmen aus Branchen, die von der Coronapandemie besonders stark betroffen waren (u. a. Gastgewerbe, Tourismus, Veranstaltungsbranche und Handel), standen nicht für ein Interview zur Verfügung. Vereinzelt waren sie sogar von Insolvenz betroffen. Zudem war die Bereitschaft für ein Interview insbesondere bei denjenigen Unternehmen, die das AGG nicht umsetzen, sehr gering. Viele Unternehmen reagierten zwar mit grundsätzlichem Interesse am Thema der Studie, waren aber nicht bereit, über die Lage im eigenen Unternehmen zu berichten. Bei größeren Unternehmen stellte der hohe interne Abstimmungsaufwand sowie die Auswahl der geeigneten Interviewpartner\*innen die größte Akquisehürde dar. So ist die Compliance<sup>10</sup> mit dem AGG häufig in der Rechtsabteilung angesiedelt, während Diversity Management der Personalabteilung zugeordnet wird.

Zusätzlich zur direkten Ansprache von Unternehmen rief das IfM Bonn über die Kommunikationskanäle Twitter, Medienverteiler des IfM Bonn, IfM-Newsletter, IfM-Homepage, und dem IDW zur Teilnahme auf. Ergänzend erfolgte die Akquise über kooperierende Multiplikatoren, u. a. arbeitgebernahe Institute, Wirtschaftsförderungsinstitutionen, Beiräte und Kammern. Dabei wurden auch explizit Unternehmen angesprochen, bei denen vermutet werden konnte, dass sie bereits Maßnahmen im Bereich Antidiskriminierung oder Förderung von personeller Vielfalt ergriffen haben, da wir uns hierdurch aufgrund des nachgewiesenen Interesses an diesen Themen auch eine höhere Antwortbereitschaft erhofften. So wurden gezielt Unternehmen angeschrieben, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, die bei Wettbewerben zu Diversity- und Inklusionsthemen erwähnt wurden oder bei denen aus anderen Gründen bekannt war, dass sie sich bereits im Bereich Antidiskriminierung und Vielfaltsförderung engagierten. Somit stellt die Stichprobe der vorliegenden Studie keine Zufallsauswahl dar und ist nicht repräsentativ für die Unternehmenslandschaft in Deutschland. Vielmehr kann sie in Teilen als eine Positivauslese hinsichtlich der Umsetzung des AGG und Vielfaltförderung betrachtet werden.

Letztlich konnten insgesamt 32 führende Vertreter\*innen von Unternehmen interviewt werden. Auch wenn die Studie nicht repräsentativ ist, spiegelt sich die große Heterogenität der deutschen Unternehmenslandschaft in der großen Bandbreite der Beschäftigtengrößen, Branchen und Regionen wider. Aus Gründen der Anonymisierung werden lediglich Unternehmensalters- und -größenklassen sowie Regionstypen angegeben. Eine Zusammenfassung der Strukturmerkmale findet sich in der Tabelle im Anhang (Übersicht 3, Seite 182 ff.).

Die Interviewpartner\*innen hatten abhängig von der Unternehmensgröße unterschiedliche Positionen. In kleineren Unternehmen handelt es sich bei den Interviewpartner\*innen aufgrund der mit der Größe einhergehenden Einheit von Eigentum und Leitung vorwiegend um (Mit-)Inhaber\*innen und (Mit-)Geschäftsführer\*innen, die sich um die Geschäftsführung in Gänze kümmern. In größeren Unternehmen hingegen standen als Interviewpartner\*innen leitende Personen der ersten Führungsebene (u. a. Mitglieder des Executive Board), denen die Verantwortung für Recruiting, Personalentwicklung und Arbeitsrecht unterlag, zur Verfügung. Der Einfachheit halber werden die Interviewpartner\*innen Arbeitgeber\*innen genannt, da es sich hier um Einschätzungen aus Arbeitgeber\*innensicht handelt.

---

10 Compliance beschreibt die Regeltreue von Unternehmen, also die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen Kodizes.

Für die Befragung der Verwaltungen und des Dritten Sektors wurden insgesamt rund 40 Verwaltungen sowie 30 Organisationen des Dritten Sektors direkt angefragt. Auch hier gestaltete sich die Akquise sehr schwierig. Es gab eine vergleichsweise hohe Absagequote, zum Teil deutlich längere Zeitspannen für Rückmeldungen, eine schwere Erreichbarkeit und Terminfindung, häufig wurden bereits gemachte Zusagen mit der Begründung aktuellen Zeitmangels oder der Verschiebung von Prioritäten wieder zurückgezogen. Neben diesen auch in pandemiefreien Zeiten oft benannten Faktoren für eine Nichtteilnahme an Forschungsinterviews kamen pandemiebedingte Gründe hinzu, wie zum Beispiel die Umstellung auf Homeoffice, kompliziertere Abstimmungsprozesse und Kommunikationswege wegen der Mischung aus Präsenzbetrieb und Homeoffice, die Organisation der Abstimmung zum Beispiel von Verwaltungsmitarbeiter\*innen auf die Corona-Kontaktverfolgung durch die Personalleitungen oder zentralen Abteilungen. Hinzu kommt, dass Themen wie dem AGG oder Diversity Management vor dem Hintergrund aktueller pandemiebedingter Herausforderungen nur eine geringere Bedeutung eingeräumt werden konnte und keine Ressourcen für die Beteiligung an einer wissenschaftlichen Studie vorhanden waren.

Im Bereich der Verwaltungen erfolgte eine Quotierung anhand der föderalen Ebene, auf der die Verwaltungen angesiedelt sind, also Bund, Land und Kommune/Landkreise. Zudem wurde versucht, eine Bandbreite an Verwaltungsformen wie zum Beispiel Bundesministerien, Bundesbehörden und Bundeseinrichtungen sowie von Größen des Verwaltungssitzes wie zum Beispiel Großstadt, Mittelstadt, kleine und mittlere Landkreise abzubilden. Weiterhin war die regionale Verteilung nach West, Ost und Berlin ein Quotierungsmerkmal. Auf Basis von Recherchen wurde schließlich eine Auswahl an Verwaltungen vorgenommen, die als Praxisbeispiele für eine unterschiedliche Intensivität in der Umsetzung des AGG und des Diversity Managements vermutet werden können.

Im Bereich der Organisationen des Dritten Sektors wurden ebenfalls Faktoren wie Größe, Region oder vermutete Intensivität und Dichte in der Umsetzung als Kriterien für die Auswahl der zu befragenden Organisationen herangezogen. Weiterhin wurde auf Grundlage von Vorschlägen der Auftraggeber\*innen eine Auswahl an Handlungsbereichen getroffen, die entsprechend berücksichtigt wurden.<sup>11</sup>

Aufgrund der mit jeweils neun Interviews geringen Anzahl sowie des Vorgehens bei der Auswahl der befragten Verwaltungen und Organisationen können diese nicht als repräsentativ für diese Bereiche angesehen werden. Insbesondere im Bereich der Organisationen des Dritten Sektors besteht eine enorme Bandbreite an zum Teil sehr unterschiedlichen Handlungsfeldern und Organisationsformen wie zum Beispiel Hochschule, Verein, Kita oder Wohlfahrtsverband, sodass hier lediglich kursorische Aussagen getroffen sowie punktuell weitere Forschungsbedarfe formuliert werden können.

---

11 siehe hierzu die Übersichten zu den Strukturmerkmalen in Kapitel 5.1 und 6.1.



## 4.2 Zur Methodik

Der Fragebogen für die Befragung von Unternehmen, Verwaltungen und dem Dritten Sektor zu ihren Antidiskriminierungs- und Diversity-Management-Maßnahmen wurde auf Basis der Ergebnisse der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2) und der Expert\*innenbefragung (siehe Kapitel 3) entwickelt. Der Gesprächsleitfaden enthält insgesamt 36 Fragen. Neben den Fragen nach den Strukturmerkmalen bilden die Fragen zur Umsetzung und Wirkung des AGG und zum Umgang mit Vielfalt im Arbeitsleben den Schwerpunkt der Befragung. Zudem werden die Auswirkungen aktueller gesellschaftlicher Trends auf Diskriminierungspotenziale und Vielfaltförderung in Unternehmen erfragt. Den Abschluss der Interviews bilden die Bewertung des AGG aus Arbeitgeber\*innensicht sowie Handlungsempfehlungen für künftige politische Bemühungen zur Gleichbehandlung und Vielfaltförderung im Arbeitsleben.<sup>12</sup>

Die Interviews im Bereich der Unternehmen wurden vom Oktober 2020 bis April 2021 telefonisch oder per Videokonferenz geführt, dauerten zwischen 45 und 90 Minuten und wurden aufgezeichnet. Die Auswertung der Unternehmensinterviews erfolgte in drei Schritten. Zunächst wurden die in Audio- beziehungsweise Videoformaten vorliegenden Interviews transkribiert, wobei die Transkripte der Aufnahmen ausschließlich anonymisiert verwendet werden. Die Auswertung der Transkripte erfolgt mittels der Auswertungssoftware nVivo. Hierzu erfolgte zunächst eine Systematisierung der aufbereiteten Gespräche, indem Codes (Schlagworte) gebildet wurden, denen die jeweiligen Gesprächsinhalte zugeordnet wurden. Auf dieser Datenbasis konnten die Informationen analysiert und gruppiert werden.

Die Interviews im Bereich der Verwaltungen sowie der Organisationen des Dritten Sektors wurden zwischen November 2020 und Juni 2021 ebenfalls telefonisch oder per Videokonferenz geführt. Sie waren mit einer Dauer von 60 bis 120 Minuten durchschnittlich länger als bei den Unternehmen. Die Transkripte wurden ebenfalls anonymisiert, und es erfolgte eine qualitative Auswertung.

Die Ergebnisse werden im Folgenden für die privatwirtschaftlichen Unternehmen, die Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors separat dargestellt.

---

12 Siehe Gesprächsleitfaden im Anhang.

# 5. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Das Kapitel 5 beinhaltet die Auswertung der Befragung der ausgewählten Unternehmen. Zunächst werden die Charakteristika der Unternehmen beschrieben, anschließend wird ihre Einschätzungen zur Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen analysiert. In zwei weiteren Abschnitten werden der Stand der Umsetzung der Arbeitgeberpflichten im Rahmen des AGG sowie der Diversity-Maßnahmen in den befragten Unternehmen ausgewertet. Zudem werden anhand der Implementierungsprozesse u. a. Erfolgsfaktoren sowie mögliche Hürden abgeleitet und die Wirkungen von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen herausgearbeitet. Ebenfalls in die Betrachtung einbezogen werden auch aktuelle Themen wie Digitalisierung, Coronapandemie und gesellschaftliche Diskussionen. Abschließend werden die Bewertungen des AGG durch die befragten Unternehmen zusammengefasst und es wird deren Ausblick auf Weiterentwicklungen im Themenfeld Antidiskriminierung/AGG und Diversity Management skizziert.

## 5.1 Charakteristika der befragten Unternehmen

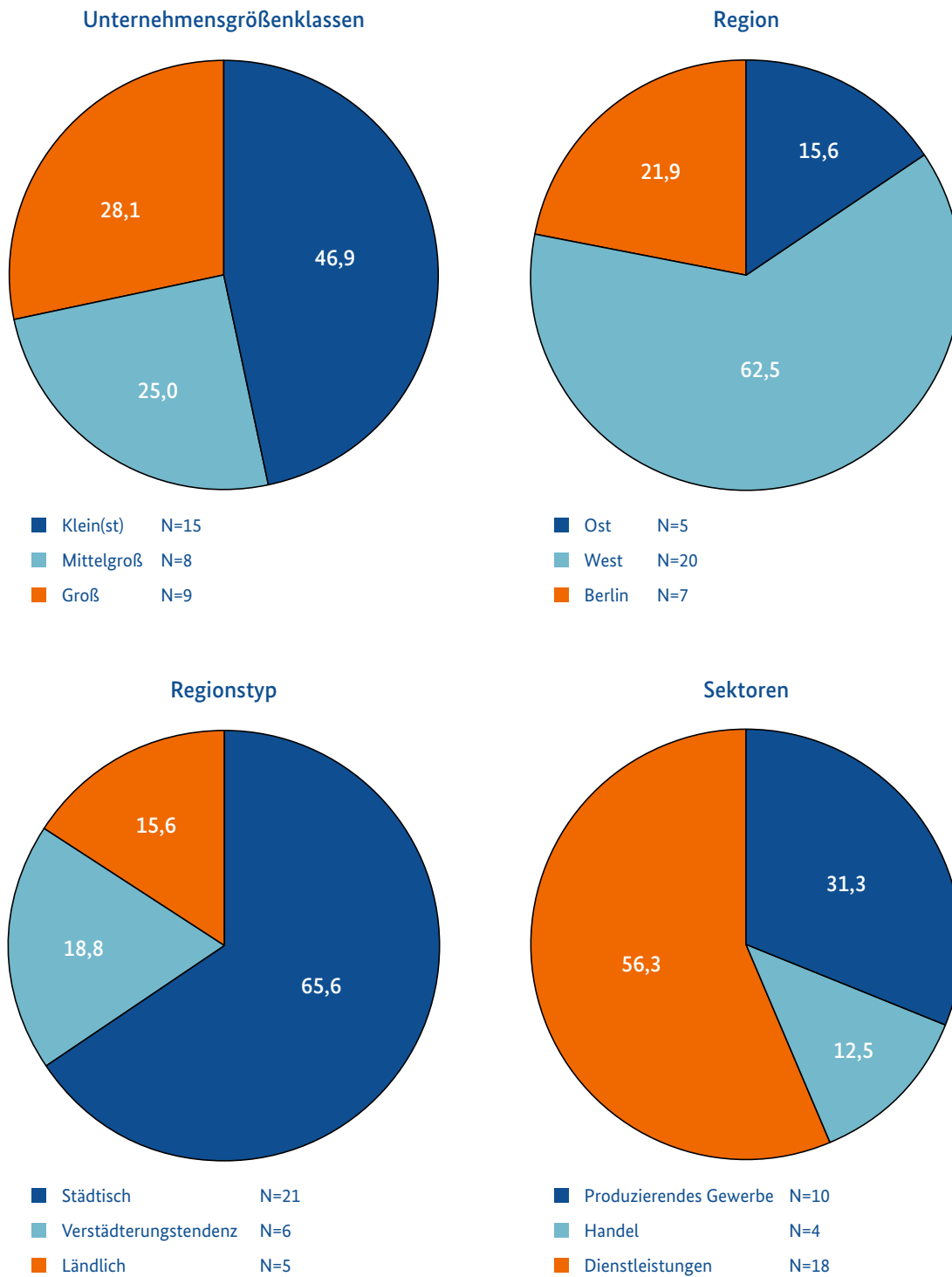
### 5.1.1 Strukturmerkmale der Unternehmen

Um die verschiedenartigen Perspektiven der Arbeitgeber\*innen möglichst hinreichend zu erfassen, wurden die 32 befragten privatwirtschaftlichen Unternehmen nach ihrer Größe, der Region, in der sie ansässig sind, sowie nach ihrer sektoralen Zugehörigkeit ausgewählt. Die Verteilung dieser Merkmale ist Abbildung 1 zu entnehmen.<sup>13</sup>

---

13 Eine ausführliche Darstellung der Strukturmerkmale findet sich in Anhang 2.

Abbildung 1: Strukturmerkmale der befragten Unternehmen



Angaben in Prozent

Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung

Die Unternehmensgröße wurde anhand der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten abgebildet. Die Unternehmensgrößenklassen wurden in Anlehnung an die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn abgegrenzt, ergänzt um die Unterteilung der kleinen Unternehmen seitens der EU-Kommission in Kleinst- und Kleinunternehmen (vgl. IfM Bonn 2021). Damit ergeben sich insgesamt vier Größenkategorien.

- Kleinstunternehmen: bis zu 9 Mitarbeiter\*innen
- Kleinunternehmen: 10 bis zu 49 Mitarbeiter\*innen
- Mittelgroße Unternehmen: 50 bis zu 499 Mitarbeiter\*innen
- Großunternehmen: 500 und mehr Mitarbeiter\*innen

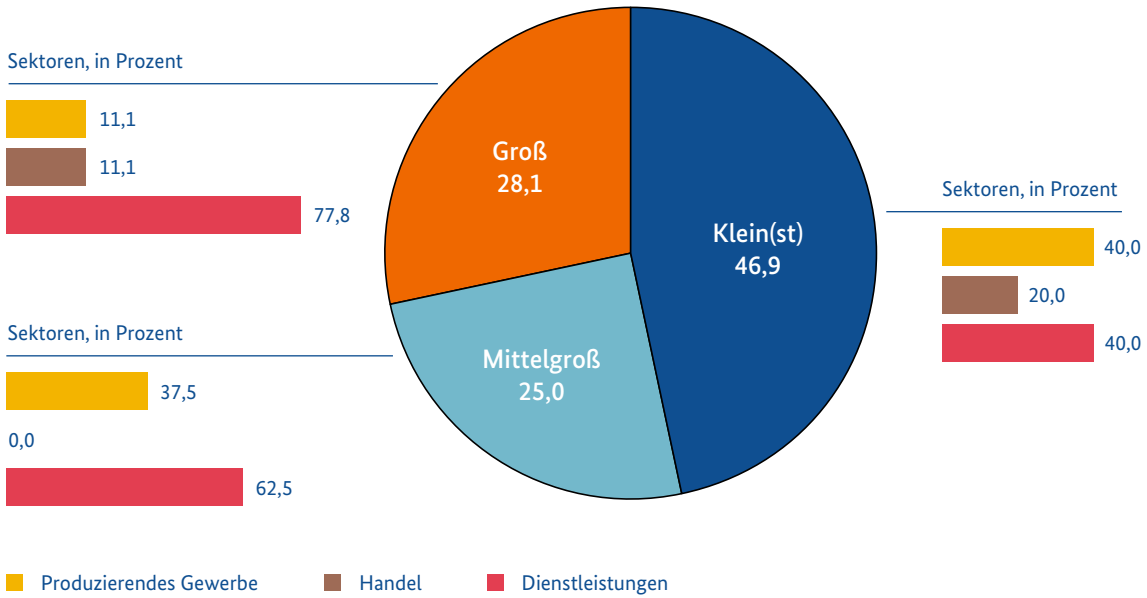
Da insgesamt nur drei Kleinstunternehmen befragt wurden und deren Antworten meist konsistent mit den Antworten der Kleinunternehmen sind, wurden diese zwei Gruppen zusammengefasst. Im Folgenden werden drei Gruppen von Größenklassen unterschieden: „Klein(st)“, „Mittelgroß“ und „Groß“. Insgesamt besteht unsere Stichprobe fast zur Hälfte aus Klein(st)unternehmen. Weitere 22 Prozent gehören zu mittelgroßen Unternehmen. Damit besteht die Stichprobe zu zwei Dritteln aus KMU. Ein weiteres Drittel entfällt auf Großunternehmen. Wie bereits in Kapitel 4.1 erörtert, erhebt die Stichprobe aufgrund ihrer Größe und Verteilung nicht den Anspruch auf Repräsentativität für die deutsche Unternehmenslandschaft.

Zur Abbildung der verschiedenen Regionen unterscheiden wir zwischen Ost- und Westdeutschland sowie Berlin. Zusätzlich haben wir die Unternehmen den drei Kategorien: städtische Regionen, Regionen mit Urbanisierungstendenz sowie ländliche Regionen entsprechend den Regionstypen der Raumordnungsregionen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR 2019) zugeordnet. Das Bundesland, in dem das Unternehmen sitzt, wird zur Wahrung der Anonymität der befragten Unternehmen in der Unternehmensstrukturtafel im Anhang nicht ausgewiesen.

Die Mehrheit der interviewten Unternehmen, jeweils circa zwei Drittel, hat ihren Sitz in Westdeutschland sowie in städtischen Regionen. Etwa je ein Sechstel ist in Ostdeutschland sowie in ländlichen Regionen angesiedelt (Abbildung 1). Ein solches Stadt-Land- sowie West-Ost-Gefälle kann auch in der unternehmerischen Landschaft in Deutschland beobachtet werden.

Der Übersichtlichkeit halber wurden die Branchen, in denen die befragten Unternehmen tätig sind, den übergeordneten Wirtschaftssektoren „produzierendes Gewerbe“, „Handel“ sowie „Dienstleistungen“ auf Basis der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes zugeordnet (destatis 2008).

Abbildung 2: Sektorzugehörigkeit nach Größenklassen



Angaben in Prozent, N=32

Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung

Im Sektor des produzierenden Gewerbes finden sich neben der Produktion im engeren und weiteren Sinne auch die Baubranche sowie die Energieversorgung. Im Dienstleistungssektor sind in der vorliegenden Stichprobe freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, sonstige Dienstleistungen, die IKT-Branche (Informations- und Kommunikationstechnologie), das Gastgewerbe sowie Verkehr und Lagerei vertreten.

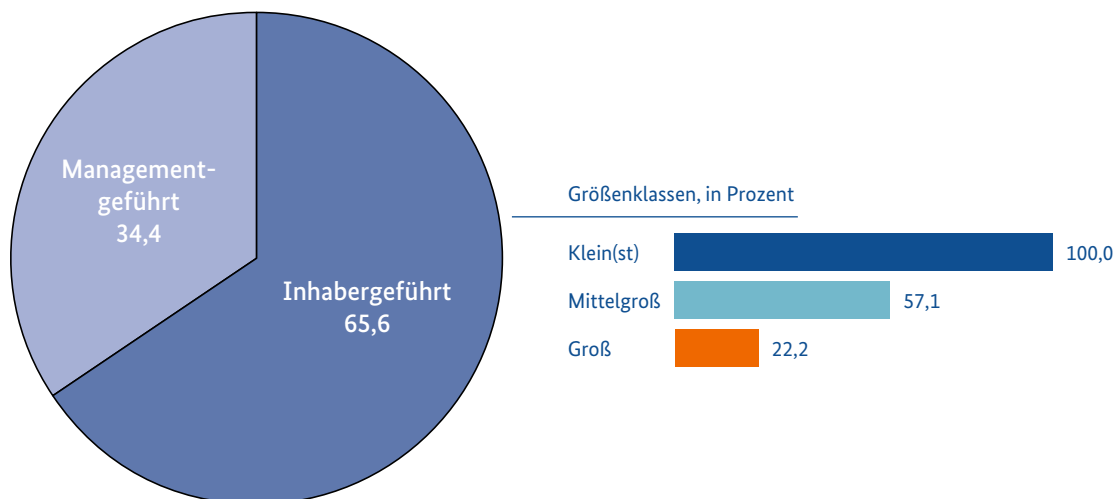
Die Mehrheit der interviewten Unternehmen ist dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Ein Drittel entfällt auf Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Lediglich eines von acht Unternehmen kann dem Handel zugeordnet werden. Je größer das Unternehmen, desto häufiger ist es dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, Acht von zehn Großunternehmen, knapp sechs von zehn mittelgroßen, aber nur vier von zehn Kleinunternehmen gehören dem Dienstleistungssektor an (Abbildung 2). Kleine Unternehmen sind hingegen überdurchschnittlich oft im produzierenden Gewerbe angesiedelt. Zudem konnten wir auch regionale Unterschiede in der Sektorverteilung feststellen. Während in Ostdeutschland sowie in ländlichen Gebieten hauptsächlich das produzierende Gewerbe in unserer Stichprobe enthalten ist, ist in Berlin lediglich der Dienstleistungssektor vertreten.

## 5.1.2 Merkmale der Geschäftsführung und der Belegschaft

Neben strukturellen Merkmalen des Unternehmens haben wir auch Informationen über die Person[en] an der Unternehmensspitze erhoben. Diese sind in Abbildung 3 illustriert.

Zwei Drittel der interviewten Unternehmen sind eigentümergeführt (Abbildung 3). Dies liegt unter dem Anteil an der Unternehmenslandschaft in Deutschland, der bei etwa 94 Prozent liegt (Wolter/Sauer 2017). Ursächlich hierfür ist, dass mehr mittlere und große Unternehmen in die Befragung einbezogen wurden, als es ihrem Anteil an der Gesamtwirtschaft entspricht, und der Anteil der eigentümergeführten Unternehmen an allen Unternehmen mit zunehmender Unternehmensgröße sinkt. Während 100 Prozent der kleinen befragten Unternehmen eigentümergeführt sind, sind 80 Prozent der Großunternehmen managementgeführt. Mit zunehmender Größe und Differenzierung der Organisationsstruktur findet sich Managementführung auch in mittelgroßen Unternehmen: in der vorliegenden Stichprobe in drei von zehn Fällen.

**Abbildung 3: Eigentümerstruktur der befragten Unternehmen**



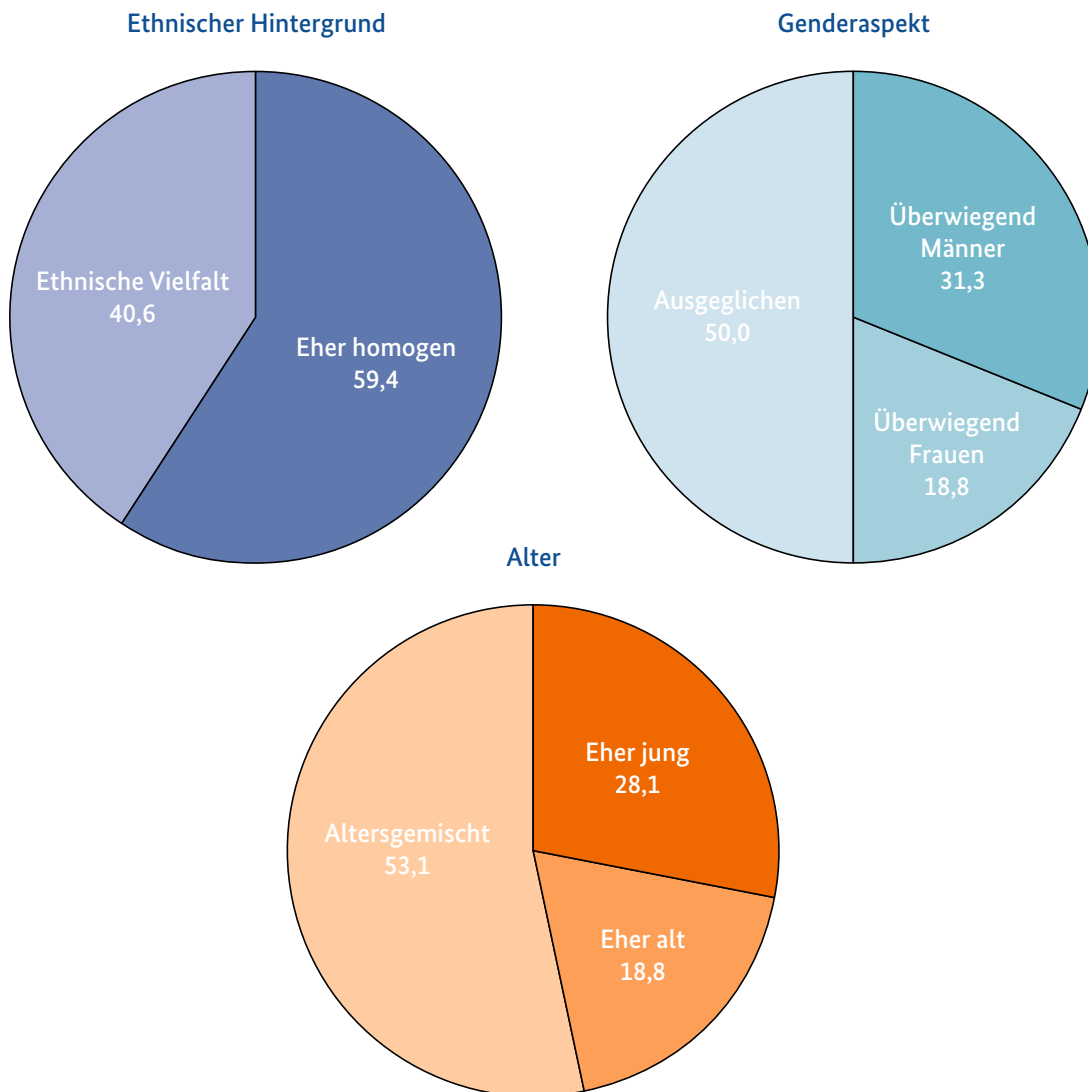
Angaben in Prozent, N=32

Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung

Zur Zusammensetzung der Belegschaft liegen Informationen zu den Dimensionen Gender, Alter und ethnische Herkunft<sup>14</sup> sowie in größeren Unternehmen auch zur Dimension physische oder psychische Beeinträchtigungen und Behinderungen vor. Die Angaben hierzu müssen als Schätzwerte betrachtet werden. Aussagen zu Diversität in Bezug auf weitere Dimensionen wie sexuelle Identität oder Religionszugehörigkeit wurden von den Interviewpartner\*innen kaum getätigt. Insofern werden sie an dieser Stelle des Berichts nicht berücksichtigt. Auch der Aspekt der Behinderung wurde von den meisten Arbeitgeber\*innen nicht angesprochen. Zum Teil liegt die Ursache darin, dass sich die 15 Klein(st)unternehmen entsprechend den Vorgaben zu der Schwerbehindertenabgabe aufgrund ihrer Größe nicht betroffen fühlen und häufig keine Personen mit Behinderung beschäftigen. Auch Personalverantwortliche der mittleren und großen Unternehmen legten keine Zahlen hierzu vor und verwiesen darauf, dass es dafür einen gesonderten Verantwortungsbereich gäbe.

<sup>14</sup> Die Interviewpartner\*innen differenzierten in ihren Aussagen nicht zwischen Nationalitäten oder Personen mit Migrationsgeschichte.

Abbildung 4: Unternehmen nach Beschäftigtenstruktur



Angaben in Prozent, N=32

Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung

Zur Charakterisierung der befragten Unternehmen wurde auch die Zusammensetzung ihrer Belegschaft nach verschiedenen Merkmalen herangezogen. Es zeigt sich, dass ein Unternehmen umso eher eine gemischtgeschlechtliche Belegschaft hat, je größer es ist. In kleinen Unternehmen finden sich häufiger männerdominierte Belegschaften. Ursache hierfür ist, dass es sich bei den kleinen häufig um Unternehmen des produzierenden Gewerbes handelt, in dem generell mehr Männer als Frauen beschäftigt sind (destatis 2020). Bei den frauendominierten Unternehmen handelt es sich ausschließlich um Unternehmen aus dem Bereich Handel und Dienstleistung.



Da in den meisten Fällen keine konkreten Zahlen über den Ausländeranteil oder den Anteil von Personen mit Migrationshintergrund im Unternehmen vorliegen, wird ein Unternehmen als ethnisch vielfältig angesehen, wenn die Unternehmen entweder angeben, dass (sehr) viele Nationalitäten in ihrem Unternehmen beschäftigt sind (bis zu 140 Nationalitäten in den großen Unternehmen), oder die Arbeitgeber\*innen eine Prozentangabe zu Personen mit Migrationsgeschichte oder mit nichtdeutschem Pass machen (von 20 Prozent bis 35 Prozent). Etwa vier von zehn der befragten Unternehmen haben eine ethnisch vielfältige Belegschaft. Sie ist umso eher anzutreffen, je größer das Unternehmen ist. Acht von zehn großen Unternehmen beschäftigen zahlreiche verschiedene Nationalitäten, wohingegen nur jedes dritte kleine Unternehmen eine ethnisch diverse Beschäftigungsstruktur aufweist. Eine Ursache für die größere internationale Vielfalt der Belegschaften in großen Unternehmen liegt sicherlich darin, dass größere Unternehmen häufiger in globalen Märkten operieren und somit mehr Berührungspunkte mit ausländischen Personen haben. Sie erkennen auch häufiger den Wert personeller Vielfalt für das Unternehmensimage oder die Erschließung neuer Märkte. Darauf verwiesen bereits Welter et al. (2015) und Süß (2008) in ihren Studien zu Diversity in Unternehmen.<sup>15</sup> Nicht unerwartet ist die Internationalität der Belegschaft in Ballungsgebieten, vor allem in Berlin, am stärksten und in ländlichen Regionen am schwächsten ausgeprägt.

Von einer jungen Beschäftigtenstruktur sprechen wir, wenn das Durchschnittsalter unter 35 Jahren liegt. Bei einem Durchschnittsalter von 35 bis 45 Jahren sprechen wir von einer durchschnittlichen und bei einem Durchschnitt von mehr als 45 Jahren von einer alten Belegschaft (destatis 2018). Die Mehrzahl der befragten Unternehmen haben eine durchschnittlich alte Belegschaft.

Auch hier zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Alter der Beschäftigten und der Größe des Unternehmens. Kleine Unternehmen haben häufiger als größere eine junge Belegschaft. Die kleinen befragten Unternehmen gehören eher dem produzierenden Gewerbe an, das eher jüngere Fachkräfte mit beruflicher Ausbildung beschäftigt, während die an der Befragung beteiligten Großunternehmen eher dem Dienstleistungssektor angehören, in denen die Beschäftigten weniger körperlich belastet sind und länger den Beruf ausüben können. Dafür spricht auch, dass gerade die großen Unternehmen von Beschäftigten mit langjähriger Betriebszugehörigkeit berichteten.

Im Verlauf der Gespräche zeigte sich, dass Interviewpartner\*innen, die Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht haben, eine höhere Sensibilität für die Themen Antidiskriminierung haben. So haben zum Beispiel einige der befragten Arbeitgeber\*innen einen Migrationshintergrund und berichteten in diesem Zusammenhang auch von Diskriminierungserfahrungen. Andere Arbeitgeber\*innen sprachen von erfahrenen Benachteiligungen aufgrund von Behinderungen. Diese größere Sensibilität wirkt sich auch auf die Beschäftigtenstruktur aus. Alle diese Unternehmen verfügen über eine vielfältige Belegschaft, bei Arbeitgeber\*innen, die über diese Erfahrungen nicht verfügen, ist dies lediglich in einem Drittel der Unternehmen der Fall. In die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Beschäftigtenstruktur und der persönlichen Betroffenheit der Arbeitgeber\*innen haben wir nur eigentümergeführte Unternehmen einbezogen. In diesem Fall ist ein Zusammenhang zwischen Erfahrungen der Arbeitgeber\*innen und der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen direkt herstellbar. In managementgeführten Unternehmen hängen die Einstellungsentscheidungen oder die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen nicht immer oder nicht alleinig von der interviewten ab – auch wenn bei einigen Großunternehmen darauf hingewiesen wurde, dass das besondere Engagement zur Unterstützung einer bestimmten benachteiligten Gruppe durch den CEO oder den Vorstand des Unternehmens initiiert wurde.

---

15 Siehe dazu auch Kapitel 2.2.2 Diversity Management als freiwillige unternehmerische Selbstverpflichtung zur Förderung von personeller Vielfalt.

### 5.1.3 Institutionelle Verankerung von Antidiskriminierung

Die Umsetzung des AGG in Unternehmen hängt stark von dem Grad der Institutionalisierung von Antidiskriminierung ab. Eine solche Institutionalisierung kann sich auf verschiedene Weise ausdrücken, so zum Beispiel durch eine formal gewählte oder benannte Personalvertretung (u. a. Betriebsrat, aber auch Beauftragte für Diversity oder Antidiskriminierung, Interessenvertretungen einzelner Zielgruppen) oder Betriebsvereinbarungen zum Schutz vor Diskriminierung. Aber auch formal festgehaltene Unternehmensleitlinien und Codes of Conduct sowie formalisierte Personalgespräche wären in diesem Zusammenhang zu nennen.

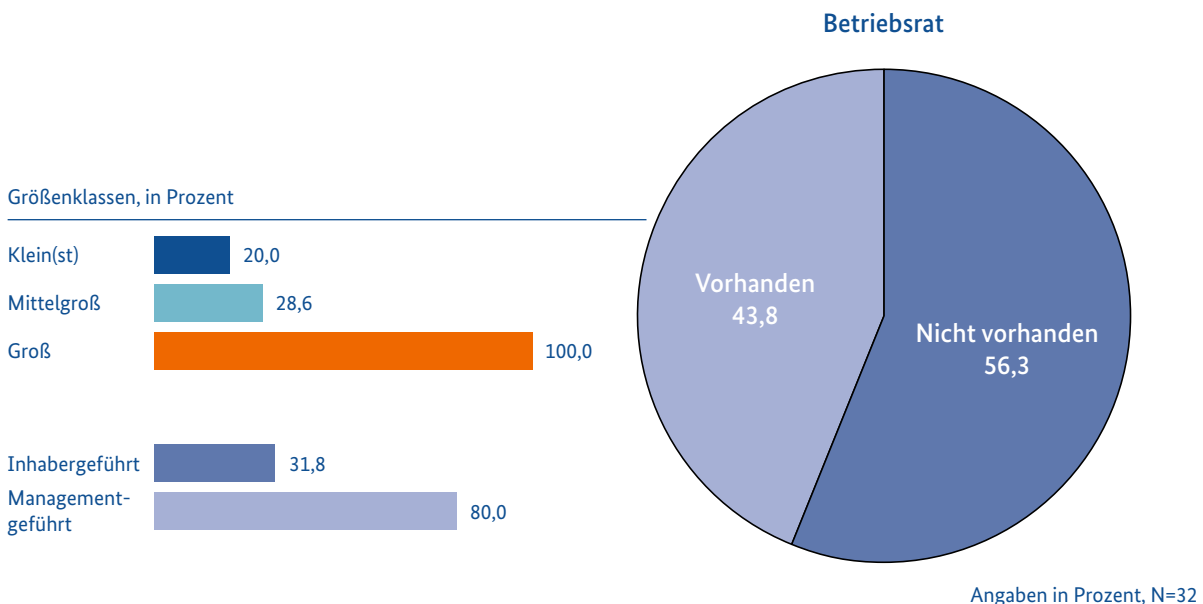
#### Arbeitnehmer\*innenvertretung und Beauftragte für Antidiskriminierung und Diversity

*„Beschäftigte und deren Vertretungen wie zum Beispiel ein Betriebsrat oder Beauftragte sind nach dem AGG aufgefordert, im Rahmen ihrer Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten an der Verwirklichung des in § 1 genannten Ziels mitzuwirken“*

Der Betriebsrat kann auch von seinem Initiativrecht Gebrauch machen und dem\*der Arbeitgeber\*in eine freiwillige Betriebsvereinbarung zum Schutz vor Diskriminierungen im Betrieb vorschlagen.

Grundsätzlich könnte es in allen befragten Unternehmen einen Betriebsrat geben, weil deren Beschäftigte aufgrund der Betriebsgröße berechtigt wären, einen Betriebsrat zu gründen.<sup>16</sup> Allerdings gibt es nur in 44 Prozent der Unternehmen einen Betriebsrat (Abbildung 5). Wie in der Wirtschaft insgesamt ist ein Betriebsrat umso häufiger installiert, je größer das Unternehmen ist.

**Abbildung 5: Betriebsrat**



Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung

16 Mindestens fünf Beschäftigte (§ 9 Betriebsverfassungsgesetz)

Kleine Unternehmen begründen die fehlende Interessenvertretung zum einen mit der geringen Betriebsgröße und zum anderen mit der Branche, zum Beispiel,

*„dass die meisten in der IT Beschäftigten alle außertarifliche Bezahlungssysteme haben und keinen Bedarf haben“ (UN12).*

Zudem haben die meisten Großunternehmen eine\*n Diversity-Beauftragte\*n und Personalvertretungen für verschiedene Zielgruppen wie LSBTIQ+, People of Colour und Internationals.

*„Für den Konzern gibt es eine Stabsstelle, und in dieser Stabsstelle gibt es eine beauftragte Person für Diversity. Das ist die Stabsstelle Diversity, Inklusion und Schwerbehindertenvertretung“ (UN24).*

Alle Großunternehmen sprechen einhellig von einer guten kooperativen Zusammenarbeit von Betriebsrat und Antidiskriminierungsbeauftragten bei der Umsetzung von Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung.

### Betriebsvereinbarungen

Die Betriebsvereinbarung legt als Rechtsinstrument betriebliche Normen fest und ist somit das wichtigste Regelungsinstrument des Betriebsrates und der Arbeitgeber\*innen. Aber auch wenn es in einigen kleinen und mittleren Unternehmen eine Interessenvertretung gibt, so nutzen diese jedoch keine Betriebsvereinbarungen zum Schutz vor Diskriminierung. Lediglich in Großunternehmen wurden Vereinbarungen über Antidiskriminierung abgeschlossen.

### Personalgespräche

Personalgespräche sind zwar keine Arbeitgeberpflicht im Rahmen des AGG, können aber eine gute Möglichkeit für die Arbeitgeber\*innen sein, ihre Haltung zu Antidiskriminierung im Betrieb deutlich zu machen. Sie ermöglichen es den Beschäftigten gleichzeitig, Beschwerden vorzutragen und Benachteiligungen anzusprechen. Ein Austausch zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber\*in findet in allen Unternehmen statt. Jedoch werden formalisierte Personalgespräche, die auch Diskriminierungsschutz und personelle Vielfalt zum Thema haben, in vorher festgelegter Frequenz eher in Großunternehmen durchgeführt, während sie in KMU eher informell und bei Bedarf stattfinden.

Dies korrespondiert mit der in Kleinunternehmen häufig vorzufindenden familiären Atmosphäre und des damit verbundenen Zusammengehörigkeitsgefühls:

*„Das ist aufgrund unserer Größe und unseres relativ familiären, würde ich jetzt mal sagen, Arbeitsumfeldes, versuchen wir das immer im Dialog miteinander zu klären und wir können da auch miteinander sehr offen sein“ (UN9).*

Formale Strukturen werden laut Aussage einiger Geschäftsführer\*innen kleinerer Unternehmen teils auch von der Belegschaft nicht gewünscht.

In großen Unternehmen werden Personalgespräche nach Entwicklungsstufen und der Betriebszugehörigkeit differenziert geplant. Sie dienen unter anderem auch der im AGG formulierten Informationspflicht über die Umsetzung von Maßnahmen zur Antidiskriminierung.<sup>17</sup>

### Unternehmensleitlinien

Unternehmensleitlinien stellen die Einstellung und das Wertverständnis der Führungskräfte und der Beschäftigten dar. Sie sind in allen befragten Unternehmen vorhanden. Der Umgang damit und damit ihre Bedeutung differiert jedoch. Während einige Unternehmen es bei einem Hinweis auf ihrer Homepage belassen, entwickeln andere Arbeitgeber\*innen gemeinsam mit den Beschäftigten ein Unternehmensleitbild, das gepflegt und gegebenenfalls angepasst wird. Insbesondere kleinere Unternehmen verweisen auf die Regeln guter Zusammenarbeit, ohne explizit Diskriminierungsmerkmale anzusprechen.

*„Wir haben sehr dezidierte Leitlinien des ‚Wir miteinander‘. Die haben wir schon 1989 entwickelt und das haben wir weiter diskutiert und die wurden ständig weitergepflegt und da wurde natürlich beschrieben, wie wir miteinander umgehen. Das hätte man damals nicht unter Diskriminierung oder als Diversity oder was weiß ich was behandelt, sondern das war einfach unter dem Aspekt menschlicher Umgang“ (UN3).*

Die festgeschriebenen Unternehmensleitlinien beziehen sich nicht ausschließlich auf die Diskriminierungsdimensionen des AGG, sondern geben die gelebte Kultur des Unternehmens wieder und sind Ausdruck der sozialen Interaktion in KMU.

Die von Großunternehmen zum Teil sehr ausführlich formulierten Unternehmensleitlinien sind deutlich formalisierter:

*„Wir haben quasi einen Global-Verhaltenskodex, in dem sich das Thema D&I wiederfindet, also wo beschrieben wird, wie gehen wir miteinander um, wie arbeiten wir miteinander? [...] Zu dem globalen Code of Conduct, den alle Mitarbeitenden – ich meine – jedes Jahr unterzeichnen müssen, dass sie sich dazu bekennen, haben wir eine globale Inclusion & Non-Discrimination Policy noch mal ergänzend dazu“ (UN25).*

Gemeinsam ist nahezu allen befragten Unternehmen, dass sie in der Außenkommunikation die Leitlinien zur Imagebildung des Unternehmens nutzen. Auf fast allen Websites der befragten Unternehmen stehen Hinweise zum respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander.

<sup>17</sup> In mehr als drei Viertel der Großunternehmen führen Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern jährliche Anerkennungs- und Beurteilungsgespräche (vgl. Flüter-Hoffmann/Stettes 2010).

## 5.1.4 Zwischenfazit zu den Unternehmenscharakteristika

Die Tatsache, dass die Diversität der Belegschaft in den hier betrachteten Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft und Alter mit der Größe des Unternehmens korreliert, liegt u. a. auch darin begründet, dass große Unternehmen häufiger in einem internationalen Kontext agieren, dies erhöht die Wahrscheinlichkeit des Interesses an einer personellen ethnischen Vielfalt. Bei den KMU, die hinsichtlich ihrer Beschäftigtenstruktur als divers eingestuft wurden, handelt es sich um Unternehmen, die die personelle Vielfalt als bedeutsam für die Personalpolitik einschätzen. Ebenso zeigt sich, dass die Diversität, sei es hinsichtlich des Geschlechts oder der ethnischen Herkunft, in Dienstleistungsunternehmen ausgeprägter ist als im produzierenden Gewerbe. Wegen der fehlenden Repräsentativität kann dies nur als Tendenzaussage gewertet werden. Herauszuheben ist, dass Arbeitgeber\*innen für die personelle Vielfalt im Unternehmen sensibler sind, wenn sie eigene Erfahrungen mit Benachteiligungen zum Beispiel in Bezug auf ethnische Herkunft oder die Dimension psychischer oder physischer Einschränkungen haben.

Bezüglich der institutionellen Verankerung von Antidiskriminierung zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen großen Unternehmen einerseits und kleinen und mittleren Unternehmen andererseits. Aufgrund der häufig fehlenden institutionalisierten Interessenvertretung wird auch das Instrument der Betriebsvereinbarung zum Schutz vor Diskriminierung von den hier befragten kleinen und mittleren Unternehmen nicht genutzt.

Maßnahmen, die einer positiven Außendarstellung und der Mitarbeiterbindung dienen, wie die Formulierung von Leitlinien oder regelmäßige Personalgespräche werden hingegen in allen Unternehmen unabhängig von der Betriebsgröße umgesetzt.

## 5.2 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken und deren Bekämpfung im Arbeitsleben

Die Arbeitgeber\*innen wurden danach gefragt, wie sie Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben wahrnehmen und welche Risiken aus ihrer Sicht häufiger auftreten als andere.<sup>18</sup> In einem anschließenden Kapitel geht es um die Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen aus Unternehmensperspektive.

### 5.2.1 Einschätzung der Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben

Die meisten Interviewpartner\*innen nehmen Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben wahr, wenn auch im unterschiedlichen Ausmaß. Dies hängt von den Unternehmenscharakteristika, aber auch teils von der persönlichen Betroffenheit der Gesprächspartner\*innen ab. Insbesondere beim Grad der Sensibilisierung für das Thema sind größen- und teils branchenabhängige Unterschiede zu beobachten. So nehmen Arbeitgeber\*innen in eigentümergeführten KMU zwar durchaus das Risiko der Benachteiligung wahr. Doch dies wird häufig implizit geäußert und selten hinterfragt oder bewertet.

---

18 Siehe dazu auch den Fragebogen im Anhang.

*„Ich denke, mit Sicherheit ist ein Risiko bei uns, dass man da sehr stark noch in diesen alten Aufteilungen verharrt, weil das eben klassisch ist. Die Produktion ist 'ne Männerdomäne und der Verkauf eine Frauen-domäne, also da hat man bei uns einfach diese Aufteilung“ (UN18).*

Auch die Region, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, spielt für die Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken eine Rolle. So sind Arbeitgeber\*innen in urbanen Regionen eher für Diskriminierung sensibilisiert als in kleinen Unternehmen in ländlichen Regionen, wo Diskriminierung eher hingenommen wird.

*„... das ist bei uns hier auf dem Land so und die Herren in der Produktion gucken da schon, glaube ich, ein bisschen erstaunt. Ich hatte hier tatsächlich auch mal einen Praktikanten, der schwarz war und da haben sie natürlich so ein bisschen gewitzelt oder so“ (UN 18).*

*„Eins weiß ich zum Beispiel, es gab da, als wir so angefangen haben mit den Ausländern einstellen, da gab es gerade im Produktionsbereich hier und da Vorbehalte. Und das ging dann auch in so eine Art Mobbing rein: ‚Der hat da versagt und der kann das nicht, der macht das falsch‘“ (UN21).*

Unabhängig von der Region und der Unternehmensgröße wird eine deutlich stärkere Sensibilisierung für Diskriminierungsrisiken bei denjenigen Arbeitgeber\*innen deutlich, die selbst oder in ihrem nächsten Umfeld Diskriminierungsrisiken ausgesetzt sind oder waren.

Während Diskriminierung in großen Unternehmen in all ihren Dimensionen betrachtet wird, ist ihre Wahrnehmung in KMU häufig auf einzelne Dimensionen beschränkt. Bezugnehmend auf die Ergebnisse der Literaturrecherche hat sich interessanterweise die Wahrnehmung der Diskriminierungsrisiken in den letzten gut zehn Jahren wenig verändert. Am ehesten sprechen die KMU-Arbeitgeber\*innen Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts und der ethnischen Herkunft und etwas weniger häufig das Alter an. Sexuelle Orientierung oder Religion oder Weltanschauung werden von kaum einem kleinen Unternehmen genannt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Diskriminierung aufgrund dieser Dimensionen nicht stattfindet.

Diskriminierung aufgrund einer psychischen oder physischen Einschränkung wird von den Gesprächspartner\*innen nur vereinzelt genannt. Möglicherweise assoziieren die Unternehmen dies nicht als Diskriminierungsdimension nach dem AGG, sondern betrachten Maßnahmen hierzu mit der Schwerbehindertenausgleichsabgabe abgedeckt. Drei Arbeitgeber\*innen berichteten jedoch von Problemen in der Arbeitsorganisation, wenn Mitarbeiter\*innen Mehrarbeit durch den Ausfall von behinderten Kolleg\*innen haben:

*„Wir hatten eine Mitarbeiterin, die war aufgrund ihrer Behinderung unwahrscheinlich viel krank. Und die Kosten dafür sind im Unternehmen geblieben und da haben auch viele Kollegen gesagt: Überleg dir das das nächste Mal, ob du so was machst, weil die ist ja kaum da. Und die anderen müssen die Arbeit abfangen und du kannst niemanden dazu parallel einstellen, weil du immer wieder diese Kosten hast“ (UN8).*

Während die Sensibilisierung für Diskriminierungsrisiken in kleineren Unternehmen sehr stark von den jeweiligen Arbeitgeber\*innen und ihren persönlichen Erfahrungen beziehungsweise ihrer Einstellung zur Diskriminierung abhängig ist, kann aus den Antworten der Interviewpartner\*innen aus großen und mittleren Unternehmen abgeleitet werden, dass Umgang mit Antidiskriminierung expliziter Teil ihrer Führungsqualifikation darstellt. So gehen diese Arbeitgeber\*innen differenziert und eher akademisch mit der Frage um.

Sie haben ein diskriminierungssensibles Vokabular, können zwischen verschiedenen Bereichen unterscheiden:

*„Es gibt definitiv Diskriminierungsrisiken, ganz klar, dauernd. Ob es bei der Einstellung, Beförderung, bei der Personalentwicklung ist“ (UN26).*

Sie sind für unbewusste Biases sensibilisiert und reflektieren den eigenen Standpunkt und die eigene Privilegiertheit:

*„Ich bin jetzt natürlich ein weißer Cis-Mann,<sup>19</sup> da wird jetzt natürlich der Falsche gefragt“ (UN26).*

Doch die Tatsache, dass die Arbeitgeber\*innen in größeren, managementgeführten Unternehmen für das Thema sensibilisiert sind, bedeutet nicht zwangsläufig, dass weniger Diskriminierung stattfindet:

*„Und ich glaube, wo man vorsichtig sein muss, dass inzwischen viele politisch korrekt sind und wissen, dass man bestimmte Sachen nicht mehr sagen darf, oder man sich für Diversity aussprechen muss. Aber was dann tatsächlich passiert im Doing oder was sie wirklich denken, das ist noch mal eine andere Geschichte“ (UN25).*

## 5.2.2 Einschätzung der Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Unternehmen in Deutschland

Die befragten Arbeitgeber\*innen nehmen in den letzten Jahren insgesamt einen Anstieg der Auseinandersetzung mit Antidiskriminierung und eine zunehmende Umsetzung von Antidiskriminierungsmaßnahmen im unternehmerischen Kontext wahr.

Die großen Unternehmen orientieren sich an den gesetzlichen Vorgaben des AGG und sind auch aktiv im Diversity Management. So der Eindruck von außen. Es stellt sich jedoch die Frage, was tatsächlich umgesetzt wird.

*„Ich nehme es auch so wahr, dass das Thema immer präsenter wird, sowohl in den Unternehmen als auch in der Gesellschaft insgesamt – in den Medien, in den Zeitschriften, in der Werbung – also da passiert was. Gleichzeitig gibt es aber immer noch sehr viele Stereotype. Und was ich häufig beobachte, ist, dass überall angekommen ist, „das Thema ist wichtig“, und trotzdem kommt immer noch ganz schnell ein „Aber““ (UN25).*

Im Hinblick auf den Umsetzungsgrad von AGG und Diversity Management in Deutschland gehen die Einschätzungen von großen Unternehmen und KMU auseinander. Nahezu alle großen Unternehmen nehmen signifikante Bemühungen und eine zunehmende Beachtung der Themen wahr.

---

19 Identifikation mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht



Ihre fachliche Auseinandersetzung mit dem Thema sowie die verbreitete internationale Perspektive ermöglicht den Arbeitgeber\*innen großer und managementgeführten Unternehmen einen internationalen Vergleich. So werden in den letzten 14 Jahren einerseits große Bemühungen wahrgenommen, Personalverantwortliche in größeren Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren. Allerdings schätzen Arbeitgeber\*innen großer Unternehmen die Umsetzung in Deutschland im internationalen Vergleich als spät und nicht weit vorangeschritten ein.

Kleine und mittlere Unternehmen äußern sich zur Verbreitung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management nicht so dezidiert wie die großen Unternehmen. Sie haben sich häufig noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt oder keine Kenntnis über das AGG und kennen zum Teil den Begriff Diversity Management nicht. Aber auch bei denjenigen, die das AGG kennen, schätzen die befragten Arbeitgeber\*innen seine Verbreitung und die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen insgesamt als geringer ein als Arbeitgeber\*innen in größeren Unternehmen.

*„[Das AGG] wird nicht beachtet. ... Beim größeren Mittelständler, da wird es dann beachtet, da gibt es Verantwortliche, aber bei den kleineren Betrieben, da wird es nicht gelebt. Und wenn es nicht gelebt wird, gibt es immer Ausreden, erst mal die Ausrede, wenn es um Frauen geht, dass wir einfach keine Frauen finden, die das machen können. Und wenn es um Behinderte geht, dann zahlen sie lieber die Abgaben, weil sie sagen, sie können keine geeigneten, behinderten Fachkräfte finden. Entweder man kauft sich frei oder man spricht sich frei davon“ (UN15).*

Dies gilt jedoch nicht pauschal für alle kleinen und mittleren Unternehmen. Vielmehr hängt die Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen sehr stark von den Arbeitgeber\*innen ab. Sind die Unternehmer\*innen hingegen für das Thema positiv sensibilisiert, werden Maßnahmen zum Schutz dieser Minderheiten im Betrieb implementiert. Dies geschieht unabhängig davon, ob den Arbeitgeber\*innen das AGG bekannt ist.

### 5.2.3 Zwischenfazit zu Diskriminierungsrisiken und Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Deutschland

Im Hinblick auf Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben im Allgemeinen und in den Unternehmen im Besonderen bestehen Wahrnehmungsunterschiede zwischen nicht sensibilisierten und sensibilisierten Arbeitgeber\*innen, die sich u. a. von der Unternehmensgröße und Branche oder der Region ableiten lassen.

Arbeitgeber\*innen in KMU ist Diskriminierung im Arbeitsleben bewusst. Sie beziehen sich dabei häufig auf Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der ethnischen Herkunft. Ihre Sensibilisierung für Diskriminierung resultiert häufig aus ihren persönlichen Erfahrungen. Anders die großen Unternehmen, in denen Mitarbeiter\*innen eingestellt werden, die sich ausschließlich mit diesem Thema befassen. Sie sind in der Regel umfassend qualifiziert und zum Teil akademisch vorgebildet. Zu ihrem Aufgabenprofil gehört die Sensibilisierung und Schaffung eines Bewusstseins für Themen der Diskriminierung und Vielfalt. Insofern benennen sie alle Diskriminierungsdimensionen, die im AGG geschützt sind.

Auch die Umsetzung von Maßnahmen zu Antidiskriminierung und personeller Vielfalt ist in größeren Unternehmen deutlich ausgeprägter als in kleinen Unternehmen – so die Einschätzung aller befragten Unternehmen.

## 5.3 Stand der Umsetzung des AGG in Unternehmen

Gemäß § 12 (AGG) ist der\*die Arbeitgeber\*in verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen aufgrund der Merkmale Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Identität zu treffen. Diese Verpflichtung schließt sowohl eine Reaktion auf bereits erfolgte Diskriminierungen als auch vorbeugende Maßnahmen ein.

Die §§ 11, 12 und 13 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) umfassen folgende Pflichten seitens der Arbeitgeber\*innen:

- Ein Arbeitsplatz darf nicht unter Verstoß des § 7 AGG ausgeschrieben werden (§ 11 AGG)
- Maßnahmen zur Vorbeugung und zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 des AGG genannten Grundes. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen (§ 12 Abs. 1 AGG)
- Schulung über die Unzulässigkeit von Benachteiligung zur Verhinderung von Diskriminierung, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. (§ 12 Abs. 2 AGG)
- Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung durch Beschäftigte wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung bei Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot des § 7 Abs. 1 AGG (§ 12 Abs. 3 AGG)
- Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung durch Dritte bei Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot des § 7 Abs. 1 AGG (§ 12 Abs. 4 AGG) sowie
- Benennung einer Beschwerdestelle (§ 13 Abs. 1 AGG)
- Information der Belegschaft über zuständige Stellen und den Beschwerdevergang über die organisationsintern üblichen Informations- und Kommunikationswege (§ 12 Abs. 5 Satz 1 AG)

Die Arbeitgeber\*innen wurden gebeten, uns mitzuteilen, welchen der Arbeitgeberpflichten nach dem AGG sie nachkommen.

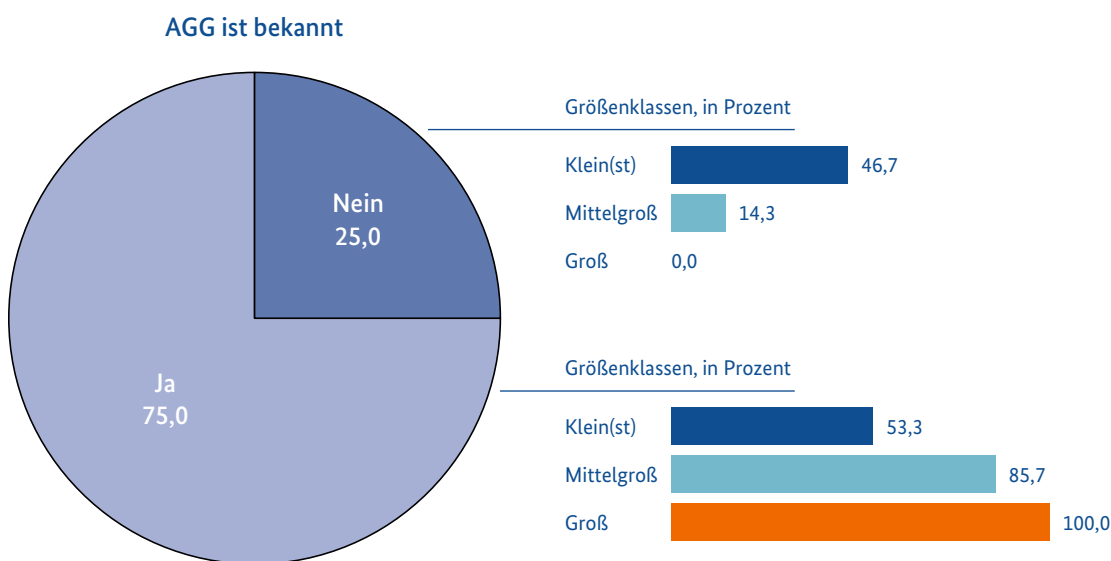
Der Frage nach der Umsetzung der Arbeitgeberpflichten des AGG nähern wir uns schrittweise und klären zunächst, ob das Gesetz überhaupt allen Arbeitgeber\*innen bekannt ist, und falls es bekannt ist, welche Maßnahmen ergriffen werden.

### 5.3.1 Kenntnis des AGG

Insgesamt haben 24 von 32 Unternehmen zumindest eine vage Kenntnis vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Ob das AGG den Arbeitgeber\*innen bekannt ist, hängt stark von den Strukturmerkmalen des Unternehmens, vor allem von seiner Größe ab.

Während lediglich jede\*r zweite Arbeitgeber\*in (7) in kleinen Unternehmen das AGG kennt: „Nein, also zumindest ich und meine Kollegen, uns war nicht bewusst, dass es das in der Form gibt und, dass es da für uns in irgendeiner Form gesetzliche Vorgaben gibt“ (UN9), sind es fünf von sechs Arbeitgeber\*innen mittelgroßer und alle Interviewpartner\*innen in Großunternehmen (Abbildung 6).

**Abbildung 6: Bekanntheitsgrad des AGG**



Angaben in Prozent, N=32

Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung.

Einfluss auf die Bekanntheit des Gesetzes haben überdies die persönlichen Erfahrungen der Arbeitgeber\*innen mit Diskriminierung. Während alle Betroffenen mit Diskriminierungserfahrung das AGG kennen, ist dies nur bei zwei von drei nicht persönlich Betroffenen der Fall. Die Bekanntheit des AGG scheint auch mit der Belegschaftsstruktur zusammenzuhängen. So ist der Bekanntheitsgrad in den Unternehmen am geringsten, die einen sehr hohen Männeranteil an und wenig unterschiedliche Nationalitäten in der Belegschaft haben. Unternehmen mit einer jüngeren Belegschaft war das AGG hingegen tendenziell eher bekannt als Unternehmen mit einer durchschnittlich eher älteren Belegschaft.

Das Gesetz zu kennen heißt nicht zwangsläufig, tatsächlich mit den Inhalten des Gesetzes vertraut zu sein. In dieser Hinsicht zeigen sich wiederum Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU. So geben alle befragten großen Unternehmen an, umfassende Kenntnis über Inhalt und Umsetzungserfordernisse des Gesetzes zu haben. Insbesondere in kleinen Unternehmen zeigt sich jedoch, dass das AGG dort zum Teil nach dem persönlichen Verständnis interpretiert oder mit anderen Gesetzen verwechselt wird. Beispielsweise wird das AGG im Kontext der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung gesehen oder mit der unternehmerischen Pflicht zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen und der damit verbundenen Ausgleichsabgabe verwechselt. Dies offenbart insbesondere die mangelnde Aufklärung der KMU hinsichtlich der genauen Inhalte des AGG.

*„[Ich kenne] ein Unternehmen, die haben über 100 Mitarbeiter und der [Inhaber] sagt, die zahlen jedes Jahr Strafe wegen des AGG, das kenne ich auch“ (UN18).*

### 5.3.2 Wahrnehmung der Arbeitgeberpflichten nach dem AGG

Das Gesetz zu kennen bedeutet nicht in jedem Fall, dass es vollumfänglich angewendet wird. So liegt ein wesentlicher Grund für die nur teilweise oder fehlende Durchführung der Arbeitgeber\*innenpflichten des AGG darin, dass einige der befragten Unternehmen zwar angeben, das AGG zu kennen, die Rechtsvorschriften aber nicht umsetzen, weil sie das Gesetz nicht auf sich selbst beziehen. So gehen die meisten Arbeitgeber\*innen der befragten kleinen Unternehmen davon aus, dass sie aufgrund ihrer Unternehmensgröße von den Vorgaben des AGG nicht betroffen seien.

*„Ich habe von dem AGG mal gehört, in Nachrichten, Zeitungen und so gelesen. Ehrlich gesagt, habe ich es nie auf mich als Betrieb oder Arbeitgeber bezogen, muss ich sagen“ (UN4).*

Ein weiterer Grund für die Nichtanwendung des AGG liegt in dem mit der Anwendung verbundenen administrativen Aufwand. Vor allem kleine Unternehmen nehmen die Bürokratie im Allgemeinen zunehmend als überfordernd wahr.<sup>20</sup>

*„Und wo willst du da anfangen, wo willst du da aufhören und am Ende sehe ich die Bürokratie hier in dem Ganzen. Dann werde ich gemäßregelt, weil ich hier irgendwelche Sachen, Berichte, Sonstiges nachhalten muss“ (UN32).*

Noch stärker als der Bekanntheitsgrad des AGG beeinflusst die Unternehmensgröße die vollumfängliche Umsetzung der Arbeitgeber\*innenpflichten des AGG. So ergreifen alle Arbeitgeber\*innen von großen Unternehmen Maßnahmen, um ihren Organisationspflichten als Arbeitgeber nach dem AGG vollumfänglich nachzukommen. Bei KMU sieht die Situation anders aus: Obwohl das Gesetz gut der Hälfte der Arbeitgeber\*innen in Klein(st)unternehmen und immerhin fünf von sechs Arbeitgeber\*innen in mittelgroßen Unternehmen bekannt ist, setzen lediglich ein befragtes Klein(st)unternehmen und drei befragte mittelgroße Unternehmen die Vorgaben des Gesetzes vollumfänglich um. In den befragten ostdeutschen Unternehmen werden die Arbeitgeberpflichten des AGG lediglich in einem von fünf Unternehmen zumindest in weiten Teilen umgesetzt, während immerhin jedes dritte westdeutsche Unternehmen und sieben von acht Berliner Unternehmen die Arbeitgeberpflichten des AGG vollumfänglich umgesetzt haben. Ähnlich wie die Bekanntheit des AGG korreliert seine Umsetzung mit der Diversität der Belegschaft: Sieben von zehn Unternehmen, die Maßnahmen des AGG nicht umsetzen, haben eine vorwiegend männliche Belegschaft.

<sup>20</sup> Siehe dazu auch Kapitel 5.5.4 Hürden.

Die Umsetzung des Gesetzes scheint vorwiegend von der Unternehmensgröße und der damit verbundenen Institutionalisierung der Personalarbeit – ist eine Personalabteilung vorhanden – abzuhängen. Eine auf Personalfragen spezialisierte Institution ist besser in der Lage, eine tiefere Kenntnis des Gesetzes zu erlangen und die Implikationen für das eigene Unternehmen zu erkennen.

Interessanterweise wenden einige KMU einzelne im Gesetz benannte Maßnahmen an – trotz Unkenntnis des AGG. Das bedeutet, dass den Unternehmen durchaus bewusst ist, dass eine Pflicht zur Umsetzung bestimmter Maßnahmen besteht. Sie verbinden dies aber nicht mit dem AGG. Insgesamt kann beobachtet werden, dass die verschiedenen Maßnahmen unterschiedlich häufig realisiert werden.

### Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen

Wie sowohl von den Expert\*innen als auch in der Literatur beschrieben geben auch in der Unternehmensbefragung fast alle befragten Unternehmen an, Stellen merkmalsneutral auszuschreiben. Doch das überwiegende Verständnis merkmalsneutraler Stellenausschreibungen beschränkt sich auf die minimal notwendige Umsetzung, das heißt die Nennung „m/w/d“ hinter der Stellenbezeichnung – meist in männlicher Form – ohne weitere sprachliche Erwägungen.

*„Das machen wir schon, seit ich denken kann. Also, ich bin jetzt zehn Jahre im Büro und es wurde immer Architekt/Architektin aufgeschrieben. Mittlerweile schreiben wir auch, oh Gott, ich weiß gar nicht, was wir genau schreiben, jedenfalls schreiben wir aber immer m/w/d hintendran“ (UN9).*

Die Angst vor möglichen Sanktionen bei Nichterfüllung gesetzlicher Vorgaben ist in KMU weit verbreitet. So formulieren einige ihre Stellenausschreibungen merkmalsneutral, mit dem Kalkül, möglichen „Strafen“ zu entgehen.

Aus diesem Grund, aber auch aus Gründen der Ressourcenknappheit werden vor allem solche Maßnahmen umgesetzt, die nach außen Rechtskonformität widerspiegeln und für die es keiner zusätzlichen personellen Ressourcen bedarf.

*„Nach außen also vor allem Stellenanzeigen, die Pflichten werden umgesetzt. Aber interne Überlegungen und Entscheidungen werden nicht immer in Übereinstimmung mit dem AGG gemacht“ (UN10).*

Es gibt nur zwei KMU, die Stellen nicht merkmalsneutral ausschreiben. Sie ergreifen andere, aus ihrer Sicht geeignetere Maßnahmen, um Gleichbehandlung herzustellen beziehungsweise der Diskriminierung vorzubeugen. Das eine KMU verfolgt eine betriebsinterne Quote, um eine diverse Beschäftigtenstruktur zu erreichen. In dem anderen Unternehmen ist das Geschäftsmodell auf eine benachteiligte Gruppe ausgerichtet, deren Mitglieder bevorzugt eingestellt werden, sodass aus Perspektive des Unternehmens eine merkmalsneutrale Stellenausschreibung nicht sinnvoll ist.

Im Gegensatz zum eher reaktiven Vorgehen der KMU bei der Umsetzung des AGG gehen die befragten Großunternehmen systematisch und akademisch vor. Die Umsetzung wird nicht nur juristisch, sondern auch von den Fachabteilungen vorbereitet und geprüft, häufig unter Rückgriff auf aktuelle wissenschaftliche Forschungsergebnisse. Das Verständnis für Merkmalsneutralität der Stellenausschreibungen geht meist weit über die Nennung „m/w/d“ oder das Gendern hinaus. Dabei werden über die Erfüllung der Gesetzesvorgaben hinaus Optimierungspotenziale aufgedeckt. Frauen und nichtbinäre Personen fühlen sich nur ungenügend berücksichtigt, wenn der Text im generischen Maskulinum abgefasst wird oder bestimmte Begrifflichkeiten verwendet werden (Burell 2021). Darauf reagieren einige große Unternehmen und verwenden in ihren Stellenanzeigen Formulierungen, die eher Frauen ansprechen.

### Erfüllung von Informationspflichten über das AGG

22 Unternehmen gehen ihrer Pflicht nach, ihre Beschäftigten über das AGG und die damit einhergehenden Rechte zu informieren. Eine solche Information ist selbstredend nur denjenigen Arbeitgeber\*innen möglich, die selbst Kenntnis von dem Gesetz haben. Um den Aufwand so gering wie möglich zu halten, wählen vor allem kleine Unternehmen häufig den Weg der passiven Informationsweitergabe über Aushänge.

*„Ja, die Gesetze hängen aus. Und sonst machen wir es so, wie es im Gesetz auch vorgeschrieben ist. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, selbst nachzuschauen“ (UN1).*

In diesen Fällen ist üblicherweise die gesamte Belegschaft der Adressat. In anderen Fällen erfolgt die Information als Reaktion auf einen Diskriminierungsvorfall. Dann beschränkt sie sich in der Regel auf einen bestimmten Personenkreis, zum Beispiel von Diskriminierung betroffene Personen oder auch Führungskräfte. Offenbar wird hier nicht die Notwendigkeit gesehen, die gesamte Belegschaft aufzuklären.

*„Also was gesetzliche Vorgaben angeht. AGG oder andere Dinge – nee, das wird an die Betroffenen kommuniziert. Aber nicht an die ganze Belegschaft“ (UN12).*

Anders als in KMU berichten die befragten Großunternehmen, dass die Informationspflichten nicht nur erfüllt, sondern in ein Gesamtkonzept zur Vielfaltsförderung und Antidiskriminierung eingebettet werden. Bereits bei Einstellung werden neue Mitarbeiter\*innen über Antidiskriminierung informiert. In einigen großen Unternehmen werden die Informationen inhaltlich zielgruppenspezifisch aufbereitet und über verschiedene Medien (Intranet, Broschüren, Flyer) angeboten.

*„Aufgrund der Standorte und der Digitalisierung machen wir das aber auch so, dass das bei uns im Intranet zu finden ist“ (UN25).*

Dafür steht in den meisten Großunternehmen qualifiziertes Fachpersonal zur Verfügung, das die Kolleg\*innen des Personalbereichs, aber auch den Rest der Belegschaft informiert.

### Schulungen zur Vorbeugung von und zum Schutz vor Diskriminierung

Deutlich seltener als die oben genannten Maßnahmen bieten die befragten Unternehmen – hier vor allem die KMU – Schulungen zum AGG an. Dabei ist nicht immer eindeutig festzustellen, ob sich die Schulung auf die Vermittlung von AGG-Inhalten oder auf die Sensibilisierung und Verhinderung diskriminierendes Verhaltens bezieht. Vor allem kleine Unternehmen weiten die Inhalte der Schulungen, Trainings oder Workshops häufig auf die generelle Entwicklung einer guten Unternehmenskultur und den wertschätzenden Umgang miteinander aus. In einigen Fällen werden die Workshops auch dazu genutzt, die wirtschaftliche Weiterentwicklung voranzutreiben.

In mittleren Unternehmen mit mehreren Hierarchieebenen und entsprechendem Führungspersonal (zum Beispiel Vorarbeiter\*innen oder Führungskräfte) werden Schulungen zum AGG eher für Personen mit Führungsverantwortung oder für Personalabteilungen und nicht für die Breite der Belegschaft angeboten.

Neben Größenunterschieden sind starke Branchenunterschiede festzustellen, die auch mit dem Qualifikationsniveau der Belegschaft zusammenhängen. Gerade in Handwerksbetrieben wird der Bedarf unterstrichen, niederschwellig und anwendungsorientiert zu arbeiten, statt sich den Themen auf akademischem Wege zu nähern.

„Wir machen immer Schulungen. Wenn wir jetzt allerdings bei unseren Mitarbeitern mit dem AGG kommen würden. Ich muss es anders verpacken. Auf einer handwerklichen Ebene wollen die Leute auch handwerklich abgeholt werden. Ich kann das in der Führungsebene bringen, wenn ich das unseren Vorarbeitern sage, funktioniert das wunderbar, aber die vergessen das dann wieder, weil es nicht in den Arbeitsalltag aufgenommen werden kann. Wenn ich das unserem Bauleiter oder unserer Architektin sage, haben die einen anderen intellektuellen Hintergrund und nehmen das auf“ (UN13).

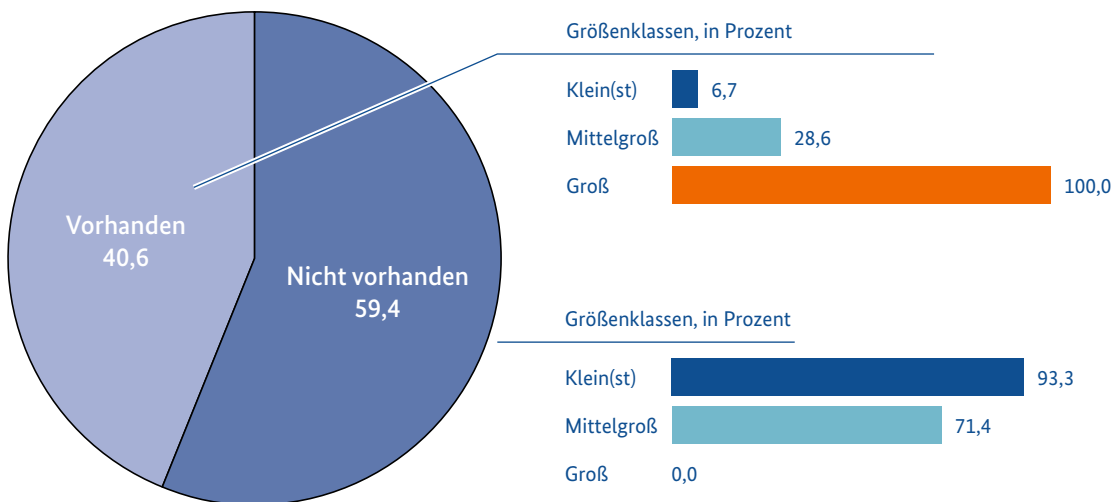
Im Gegensatz dazu finden sich in Großunternehmen ganze Fachabteilungen für Schulungen, in denen Informations- und Schulungsangebote konzipiert werden, die oftmals auf unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten sind und in einer großen inhaltlichen und methodischen Vielfalt angeboten werden.

Über die Schulungen zum AGG hinaus sind Themen wie Vielfalt und Antidiskriminierung sowie Bildungs- und Sensibilisierungsangebote für die Belegschaft der befragten Großunternehmen ein integraler Bestandteil der Personalstrategie – von der Personalakquise bis hin zur Personalentwicklung.

### Beschwerdestelle

Die Einrichtung einer Beschwerdestelle hängt eindeutig von der Unternehmensgröße ab und erweist sich zusammen mit dem Beschwerdemanagement für die KMU als das größte Manko bei der Umsetzung des AGG. Dieses Ergebnis deckt sich nur zum Teil mit den wenigen empirischen Studien zum AGG aus Arbeitgeberperspektive. Hier war der Anteil der Unternehmen mit Beschwerdestelle nicht nur bei den großen Unternehmen (Sieben/Schimmelpfeng 2011), sondern auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen vergleichsweise hoch (Raasch/Rastetter 2009).<sup>21</sup> In der aktuellen Befragung haben lediglich ein Klein(st) unternehmen, drei mittelgroße, aber alle Großunternehmen eine Beschwerdestelle eingerichtet (Abbildung 7).

Abbildung 7: Beschwerdestelle



Angaben in Prozent, N=32

Quelle: eigene Berechnungen, eigene Darstellung

<sup>21</sup> In der Studie von Raasch/Rastetter (2009) gaben 29 oder 71 Prozent der befragten Betriebe an, dass sie eine Beschwerdestelle benannt hatten. Nach Sieben/Schimmelpfeng (2011) errichteten 44 oder 92 Prozent der Unternehmen eine Beschwerdestelle für Diskriminierung nach dem AGG.



Bei näherer Betrachtung verstärkt sich dieser Größeneffekt. Bei den drei befragten mittelgroßen Unternehmen mit Beschwerdestelle wurde ein Unternehmen kürzlich von einer großen Unternehmensgruppe aufgekauft und unterliegt damit als Teil eines Großunternehmens auch dessen Rechenschaftspflichten. Ähnliches gilt auch für das zweite mittelgroße Unternehmen, das als Niederlassung von den Richtlinien des Mutterkonzerns abhängig ist.

*„Allein aufgrund der Tatsache, dass wir Teil eines börsennotierten Unternehmens sind, haben wir entsprechende Compliance-Auflagen. Es wird entsprechend jährlich ein Report erstellt von der Konzernleitung für jedes Tochterunternehmen“ (UN17).*

Das dritte mittelgroße Unternehmen ist gemäß seines Geschäftsmodells als Sozialunternehmen einzuordnen. Dies legt nahe, dass die internen Personalangelegenheiten in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen behandelt werden. Aufgrund dieser Besonderheiten sind diese Unternehmen als nicht repräsentativ für alle mittleren Unternehmen zu verstehen.

Bei den Großunternehmen ist die Beschwerdestelle entweder bei der Personalvertretung oder einer anderen Stelle der Unternehmensorganisation als eigene Organisationseinheit angesiedelt. Hierzu sind in einigen großen Unternehmen Hotlines eingerichtet, an die sich sowohl Mitarbeiter\*innen als auch Externe anonym und zu jeder Zeit wenden können, wenn sie selbst betroffen sind oder ihnen diskriminierendes Verhalten auffällt. Diese Beschwerden werden von einem Mitarbeiterteam bearbeitet, das auch entscheidet, welche Maßnahmen ergriffen werden.

*„Da wir ein [...] sind, haben wir sowohl Tag- als auch Nachtschicht in dem Unternehmen und die Beschwerdestelle setzt sich auch dementsprechend zusammen. Wir haben Kollegen, die nachts erreichbar sind, und welche, die am Tag erreichbar sind. Ein- bis zweimal im Jahr wird auch kommuniziert, hey, Leute, das ist die AGG-Beschwerdestelle, wir sind für euch da“ (UN11).*

### Beschwerdemanagement

Auch die Etablierung eines Beschwerdemanagements hängt stark von der Größe des Unternehmens ab. In allen großen Unternehmen und drei mittelgroßen Unternehmen verläuft der Prozess des Beschwerdemanagements formalisiert und standardisiert. Alle kleinen und einige mittlere Unternehmen haben für Beschwerden wegen diskriminierendem Verhalten hingegen kein formalisiertes Verfahren, sondern gehen einzelfallabhängig vor. Hierbei wird in der Regel nicht unterschieden zwischen eindeutig diskriminierendem Verhalten nach dem im AGG beschriebenen Dimensionen und persönlichen Auseinandersetzungen aus anderen Gründen.

*„Man bekommt bestimmte Sachen unterschwellig mit, aber wie gesagt, selbst wenn ein Mitarbeiter da jetzt mit irgendwas aufstößt, dann ist es natürlich für ihn ganz einfach, morgens bei der Dienstbesprechung, Arbeitseinteilung, Materialeinpackung und sowas am Rande zu mir zu kommen und zu sagen, hier das liegt mir quer, da ist irgendein Problem, da habe ich mit dem Kollegen ein Problem oder was auch immer. Und wenn es manchmal ganz banale oder persönliche Sachen sind, [...] Das funktioniert natürlich bei solchen Strukturen und Hierarchien wie hier deutlich besser als in Großunternehmen“ (UN32).*

Innerhalb der Gruppe der kleinen Unternehmen gibt es sehr unterschiedliche Formen des Umgangs mit Diskriminierung und Konflikten. Während die meisten kleinen Unternehmen – wie oben im Zitat beschrieben – zur Konfliktschlichtung ein informelles Gespräch führen, beschreiben einige wenige KMU ein Verfahren, das im Konfliktfall automatisch angewendet wird. So werden zunächst bilaterale Schlichtungsversuche angestrebt und erst in weiteren Schritten die Arbeitgeber\*innen eingeschaltet.

*„Das Verfahren ist folgendermaßen für Konflikte gedacht. Das war ein vierstufiges Verfahren [...] Die erste Stufe war: Die Beteiligten verpflichten sich, dass sie zunächst mal das untereinander klären. Also da wir eine Kultur haben, wo wir das immer offen ansprechen wollten, wurden alle aufgefordert, das offen und sofort zu kommunizieren und zu sagen: ‚Hier du, ich fühl mich von dir ...‘ oder irgend so was. Das zweite ist, dass sie, wenn sie zu zweit nicht zurechtkommen, sich aus dem Team einen anderen suchen, der dazugeholt wird, um zu helfen. Egal wer. Von dem die beiden meinten, der könnte helfen, um damit klarzukommen. Das dritte war: Die Geschäftsführung schreitet ein. Also da kam dann natürlich ein rechtlicher Aspekt rein. Also die Geschäftsführung hat die Fürsorgepflicht und so weiter. Die vierte Ebene war, wenn das auch nicht klappt, wäre ein Mediator hinzugeholt worden“ (UN3).*

Häufig bieten sich die Arbeitgeber\*innen auch selbst als Ansprechpartner\*innen an, wie im Beispiel des Kleinunternehmens, bei dem die Beschwerdestelle bei der Geschäftsführung angesiedelt ist. Aber auch andere kleine Unternehmen, die keine Beschwerdestelle haben, argumentieren damit, dass im Unternehmen eine Kultur der offenen Tür herrsche und die familiäre Atmosphäre es allen ermögliche, mit Arbeitgeber\*innen direkt über alle Probleme zu sprechen.

Gerade durch die geringe Unternehmensgröße und familiäre Atmosphäre besteht die Möglichkeit, potenzielle Diskriminierungen frühzeitig zu erkennen und Konflikte aufzudecken. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass der Geschäftsführung Beschwerden nicht gemeldet werden, weil die Benachteiligung von der Geschäftsführung ausgeht oder man nicht als „Petze“ gelten möchte oder negative Konsequenzen befürchtet.

Folge der eher informellen Vorgehensweise ist, dass weder die Verfahren noch die Konflikte und Beschwerden schriftlich festgehalten werden. Dies führt insgesamt zu wenig Transparenz im Verfahren. Eine informelle Vorgehensweise findet sich nicht nur in kleinen, sondern auch in mittelgroßen Unternehmen.

*„Also, wir haben kein standardisiertes Verfahren, das wir aufgeschrieben haben und das in dem Fall greifen würde. Ich glaube, dafür sind wir mit unseren etwa 200 Leuten ein kleiner Betrieb, bei uns ist dann die Führungskraft dafür zuständig und muss Gespräche festlegen“ (UN19).*

Die mangelnde Standardisierung wird mit einem Ressourcenmangel für die Bereitstellung, für die Entgegennahme und Bearbeitung der Beschwerden begründet. Möglicherweise ist das aber nur ein vorgeschobener Vorwand, da in kleinen Unternehmen Beschwerden nicht so häufig vorkommen werden und die Bearbeitung von Beschwerden keine tagesfüllende Aufgabe darstellt. Schwerer wiegt der damit verbundene Aufwand für die Dokumentation des Verfahrens, der als unnötige bürokratische Belastung kritisiert wird. Insofern wird statt einer Formalisierung und Standardisierung ein möglichst pragmatisches Vorgehen angestrebt, um die Arbeitsfähigkeit aller Parteien schnellstmöglich sicherzustellen.

Je größer die befragten Unternehmen, desto eher geht die Beschwerdestelle mit einem standardisierten und formalisierten Beschwerdemanagement einher. Dies gilt für die Hälfte der befragten mittelgroßen Unternehmen und für alle großen Unternehmen. Das Beschwerdemanagement bezieht nicht nur die Geschäftsführung mit ein, sondern auch die Arbeitnehmervertretung und die Personalabteilung.

### Maßnahmen zur Unterbindung konkreter Benachteiligungen

Unter Maßnahmen zur Unterbindung konkreter Benachteiligung haben wir Angaben zusammengefasst, die sich darauf beziehen, welche disziplinarischen und personalrechtlichen Konsequenzen aus diskriminierendem Verhalten gezogen werden. Dies kann als Ergebnis eines Beschwerdemanagements betrachtet werden. Das Ergreifen von Maßnahmen zur Unterbindung konkreter Benachteiligung hängt wiederum von der Unternehmensgröße ab.

Die Konsequenzen diskriminierenden Verhaltens werden in Großunternehmen als Teil des Beschwerdemanagements verstanden, das standardisiert abläuft und schriftlich expliziert und kommuniziert wird.

*„Wir haben auch die Verantwortlichen und [zuständige Stellen], die dann entsprechende Eskalation über verschiedene Eskalationswege, die wir haben, auch im rechtlichen Rahmen bearbeiten und verfolgen. [...] Insofern sind wir da sehr vielschichtig – niederschwellig bis formal-juristisch – aufgestellt“ (UN28).*

Diese Konsequenzen umfassen ein breites Spektrum an Interventionen, die sich nach der Schwere der Konflikte und des Fehlverhaltens richten und von mediatorischen über disziplinarischen bis hin zu personalrechtlichen Interventionen reichen.

*„[Wir haben einen] Compliance-Prozess für Meldungen von vermeintlichen, also möglichen Diskriminierungsfällen. Da wird ein Prozess angestoßen, es werden die Menschen befragt, bezeugt, der Anwalt wird dann in dem Fall auch nach der Bezeugung mit involviert, und abhängig von dem Vorfall geht es dann von einer Rüge bis zu einer Kündigung“ (UN16).*

Allerdings berichten auch Großunternehmen, dass die Rechtsprechung eine Kündigung aufgrund eines Tatbestands nach dem AGG aufhob, weil bestimmte Vorgaben wie zum Beispiel Abmahnungen nicht eingehalten wurden.

*„Wir haben das AGG, wir haben Verpflichtungen, die wir eingehen, aber in unserem Unternehmen (und in anderen) ist es einige wenige Male vorgekommen, dass ein Unternehmen gekündigt hat und das Bundesarbeitsgericht [...] hat diese fristlose Kündigung nicht anerkannt. Fakt ist, arbeitsrechtlich – das Arbeitsrecht ist ein sehr starkes Schwert –, dass gesagt wird: Mag ja sein, dass das dieser Person vorgeworfen wird, aber wir können aus arbeitsrechtlichen Gründen niemanden, der vorher keine Abmahnung hatte, kündigen“ (UN24).*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es – ebenso wie bei der Einrichtung der Beschwerdestelle sowie eines Beschwerdemanagementverfahrens – große Unterschiede in der Institutionalisierung von Antidiskriminierung gibt (siehe Kapitel 5.1.3). Dies ist an KMU besonders sichtbar, die eher informelle Maßnahmen und Strukturen mit geringem Formalisierungs- und Institutionalisierungsgrad von Antidiskriminierung aufweisen. Hier werden auch Verstöße gegen das AGG nicht als solche interpretiert, sondern als individuelles Fehlverhalten oder als ein individueller Konflikt von Fall zu Fall betrachtet.

### 5.3.3 Zwischenfazit zum Bekanntheitsgrad und zur Umsetzung des AGG in Unternehmen

Die Arbeitgeber\*innenbefragung zeigt große größenabhängige Unterschiede sowohl hinsichtlich des Bekanntheitsgrades des AGG als auch seiner Umsetzung auf. Während alle Arbeitgeber\*innen großer Unternehmen mit dem AGG und seinen Inhalten vertraut sind, zeigen sich große Informationslücken bei Arbeitgeber\*innen der KMU. Jedem zweiten Kleinunternehmen war das AGG nicht bekannt. Selbst bei denjenigen, die angaben, das AGG zu kennen, zeigte sich eine mangelnde Vertrautheit mit den Inhalten des Gesetzes. So konnten wir seitens der Arbeitgeber\*innen der KMU auch Konfusion mit anderen Gesetzen und Ängste vor möglichen rechtlichen Folgen feststellen. Dies offenbart insbesondere eine mangelnde systematische Aufgeklärtheit der KMU hinsichtlich der genauen Inhalte des AGG. Andererseits sehen wir, dass die Kenntnis des AGG bei Arbeitgeber\*innen der KMU auch stark von deren eigenen Betroffenheit abhängt, das heißt, persönliches Interesse führt dazu, entsprechende Informationen einzuholen. Verbunden mit der Tatsache, dass auch die Belegschaftsdiversität stark von der persönlichen Betroffenheit der Arbeitgeber\*innen abhängt, kann vermutet werden, dass sich personelle Vielfalt in Unternehmen nicht einfach ergibt, sondern vielmehr Ergebnis einer bewussten Entscheidung seitens der Inhaber\*innen und Geschäftsführer\*innen ist. Die Aufklärung über das Gesetz und die Kommunikation des Gesetzes darf nicht allein den Medien und Lobbyverbänden überlassen werden, wie die Ängste und die Verwechslung mit anderen Gesetzen verdeutlichen. Ähnlich wie bei den Diskriminierungsrisiken (siehe Kapitel 5.2.1) ist hier anzumerken, dass die Aufklärung niederschwellig und zielgruppenspezifisch gestaltet werden sollte, wenn es die Zielgruppe der KMU erreichen soll.

Noch offensichtlicher ist die Größenabhängigkeit bei der Umsetzung des AGG. Aus den Interviews mit Arbeitgeber\*innen wird deutlich, dass die formale Umsetzung der Arbeitgeberpflichten des AGG für Unternehmen mit einem großen Ressourcenaufwand einhergeht. Während in Großunternehmen die Umsetzung Teil der Unternehmensstrategie und der Personalakquise darstellt sowie als Thema moderner Führung selbstverständlich dazugehört, ist die Umsetzung für meist eigentümergeführte KMU aus eigener Kraft aus Kapazitätsgründen teilweise kaum zu leisten. Häufig liegt dies an der Tatsache, dass Personalangelegenheiten nicht von einer (Fach-)Abteilung bearbeitet werden, sondern neben allen anderen Führungsaufgaben oft in geschäftsführender Hand liegen. Dies mündet häufig in die Tatsache, dass aufgrund der Ressourcenknappheit insbesondere diejenigen Maßnahmen umgesetzt werden, die nach außen wirken und für die es keiner zusätzlichen personellen Ressourcen bedarf, wie zum Beispiel merkmalsneutrale Stellenausschreibungen. Hingegen ist die Errichtung einer Beschwerdestelle und das Beschwerdemanagement mit personellen Ressourcen verbunden, welche die allermeisten KMU nicht in der Lage oder nicht bereit sind, einzusetzen. Bei der Einrichtung der Beschwerdestelle kommt das Problem hinzu, dass bei internen Lösungen aufgrund der Unternehmensgröße die oftmals von den Hinweisgeber\*innen gewünschte Anonymität häufig nicht gewährleistet werden können. Zu dem Ressourcenproblem kommt ein Informationsdefizit auf der Führungsebene, das sich in mangelnder Aufklärung über das Gesetz widerspiegelt.

## 5.4 Stand der Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen

Im Folgenden werden Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen betrachtet. Diversity Management hat zum Ziel, die in der Vielfalt steckenden Potenziale zu realisieren. Dafür wird ein Bewusstsein für Chancengleichheit in der Vielfalt geschaffen und die notwendige Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt vermittelt. Unter diesem Begriff werden auch die im § 5 AGG ausdrücklich benannten positiven Maßnahmen gefasst. Diese dienen dem Zweck, individuelle Bedürfnisse, Lebensumstände und Herausforderungen der Belegschaft zu berücksichtigen – sowohl bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen als auch zum Ausgleich vorheriger Benachteiligungen und Unterrepräsentation durch Erleichterung des Zugangs zu bestimmten Positionen und Entwicklungsstufen. Die Maßnahmen des Diversity Managements werden im Folgenden in zielgruppenspezifische und -übergreifende Maßnahmen unterteilt. Die zielgruppenspezifischen Maßnahmen zielen auf die besonderen Bedürfnisse der Beschäftigten, die mit § 1 AGG geschützt werden sollen, ab.

Zielgruppenübergreifende Maßnahmen nehmen auf besondere Lebensumstände Rücksicht, von denen die Gesamtheit der Belegschaft profitieren kann.

### 5.4.1 Zielgruppenspezifische Maßnahmen

In das bisher gezeichnete Bild passend ist, dass in der Stichprobe Diversity Management ausschließlich bei größeren Unternehmen Bestandteil einer Unternehmensstrategie ist. Große Unternehmen verfolgen häufig eine langfristige Strategie, haben in der Regel mehrere Zielgruppen im Blick und setzen entsprechend unterschiedliche zielgruppenspezifische Maßnahmen um. Kleine Unternehmen hingegen agieren spontaner, bedarfsorientiert und werden in der Regel erst aktiv, wenn sie mit einer konkreten Situation konfrontiert sind.

Die Interviews förderten insbesondere Maßnahmen zu den Diskriminierungsdimensionen Geschlecht, ethnischer Hintergrund, Behinderung und Alter zutage. Besonders häufig nannten die Arbeitgeber\*innen Unterstützungsmaßnahmen für Frauen und Personen mit Migrationsgeschichte.

#### Maßnahmen zur Diversity-Dimension Geschlecht

Das Instrument, das am häufigsten im Zusammenhang mit Frauenförderung genannt wird, ist zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, das eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen soll. Ebenfalls häufig genannt wird die Eingliederungsunterstützung nach der Elternzeit. Ebenfalls genannt wird die Inanspruchnahme der Elternzeit durch die Väter. Diese ist zwar gesetzlich geregelt, sie wird von den befragten kleinen Unternehmen nicht nur als Unterstützung der Väter betrachtet, sondern explizit als Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen im Betrieb genannt. Hierdurch, so argumentieren zwei Unternehmen, können Vorbehalte, dass allein Frauen durch Erziehungszeiten ausfallen, verringert werden.

Acht von neun großen Unternehmen geben für bestimmte Positionen oder Hierarchieebene eine Frauenquote oder Zielvorstellungen vor.

*„Wir haben uns selbst Quoten gesetzt, wie viele Frauen wir einstellen, wie viele Frauen wir befördern, wie Diversität auch im Management gefördert werden kann, dazu zählt auch Ethnizität“ (UN26).*

Dies Vorgaben finden sich in mittleren Unternehmen deutlich weniger (zwei von sechs Unternehmen). Der Wunsch einer Förderung von mehr Frauen im Betrieb sei durchaus gegeben, allerdings verhindern Stellenbesetzungsprobleme die Verfolgung konkreter Zielvorgaben.

*„Gerade in technischen Berufen [...] da hätten wir, selbst wenn wir wollten, gar nicht den Luxus, irgendwie Frauen zu bevorzugen oder zu benachteiligen. Das sind Stellen, die derartig schwer zu besetzen sind, da nehmen wir, was wir kriegen können“ (UN17).*

Ein weiteres Instrument, das eher große Unternehmen, zumindest im Bereich der Frauenförderung verfolgen, ist das Mentoring, bei dem erfahrene Mitarbeiter\*innen ihr Wissen und ihre Erfahrungen an weniger erfahrene Mitarbeiter\*innen weitergeben.

Zusätzlich bieten große Unternehmen über Maßnahmen wie zum Beispiel „Female Leadership Journey“<sup>22</sup> die Förderung von Frauen in jeder Karrierestufe an.

*„Wir haben auch – wie viele Unternehmen – eine Female Leadership Journey, die sich explizit an Frauen auf unterschiedlichen Karrierestufen richtet – also wirklich von der Einsteigerin bis zur Partnerin –, womit wir sie unterstützen“ (UN25).*

In einigen Unternehmen werden Frauen nicht nur generell auf ihrem Karriereweg unterstützt, sondern mit einem speziellen Förderprogramm soll auch ihr Interesse an eher technischen Bereichen im Unternehmen geweckt werden. Dies wird in einem Unternehmen durch Stipendien ergänzt, die Frauen in MINT-Studiengängen angeboten werden. Gleichzeitig haben die Frauen die Gelegenheit, Praxiserfahrungen im Unternehmen zu sammeln.

Maßnahmen zur Unterstützung der Geschlechtergerechtigkeit sind in kleinen Unternehmen stark branchenabhängig. Insbesondere Betriebe im produzierenden Gewerbe weisen darauf hin, dass die Einstellungspraxis nicht nach geschlechterorientierten Kennzahlen praktiziert wird, sondern dass die Arbeitsinhalte der ausgeschriebenen Stelle im Vordergrund stehen. Auch die Aussage, „es müsse die Chemie stimmen“, war gerade in kleinen Unternehmen als ein wesentliches Einstellungsmerkmal häufig zu hören.

### **Maßnahmen zur Diversity-Dimension ethnische Herkunft**

Alle befragten Arbeitgeber\*innen haben bereits Erfahrungen mit Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher ethnischer Herkunft gemacht. Die am häufigsten genannte Unterstützungsmaßnahme in dieser Hinsicht ist die Vermittlung von Sprachkenntnissen. Die Kenntnis der deutschen Sprache ist sowohl für die Vermittlung von Arbeitsinhalten als auch für die persönliche Integration für alle Beteiligten von großer Bedeutung. So findet Kommunikation mithilfe von Übersetzungs-Apps statt. Zudem werden Lehrer\*innen engagiert oder Sprachkurse vermittelt und (teil)finanziert.

<sup>22</sup> Female Leadership Journey richtet sich explizit an Frauen auf unterschiedlichen Karrierestufen – von der Einsteigerin bis zur Partnerin. Sie erhalten Trainings und persönliche Unterstützung, um sich entsprechend ihren Vorstellungen weiterzuentwickeln.



*„Da fördern wir sie dann mit Deutschkursen, damit sie auch in der Lage sind, sich hier mit den Kollegen vor Ort gut unterhalten zu können, das wird in jedem Fall gefördert. Wir haben auch Auszubildende mit Migrationshintergrund, [...], da bieten wir Nachhilfeprogramme an, an denen sie teilnehmen können und in die Lage versetzt werden sollen, dem Unterricht besser zu folgen“ (UN19).*

Insbesondere Mentorenprogramme werden zur besseren Integration von Menschen mit Migrationshintergrund genutzt. Die Aufgaben der Mentoren reichen dabei von der Vermittlung von Fachkenntnissen bis hin zu Hilfestellungen im privaten Bereich. Während große Unternehmen spezifische Mentoringprogramme aufsetzen, ist die Begrifflichkeit in KMU weniger geläufig und wird auch eher selten als konkrete Fördermaßnahme eingesetzt. Aufgrund der geringen Unternehmensgröße arbeiten und lernen die unterschiedlichen Personen mit und voneinander.

*„Insofern machen wir Mentoring, aber es ist kein Programm, wir wechseln da sehr viel ab, weil es einfach unser Programm ist, dass die Firma durchmischt wird [...] Und das ist bei ganz vielen Betrieben die Normalität, dass Personen einfach immer miteinander unterwegs sind“ (UN13).*

### Unterstützung von Menschen mit Behinderungen

Bei Maßnahmen zur Unterstützung von Menschen mit Einschränkungen berichten einige der befragten Personalverantwortlichen großer Unternehmen, dass sie mit der Schwerbehindertenvertretung kooperieren und gemeinsam Informationsmaterial für die Führungsebene erarbeiten. Bei Bedarf werden bauliche Veränderungen vorgenommen.

*„Wir arbeiten zum Beispiel intensiv mit der Schwerbehindertenvertretung zusammen, was auch das Thema Sichtbarkeit von Menschen mit Behinderung angeht, was das Thema Brücken bauen angeht. Mit der Schwerbehindertenvertretung gemeinsam haben wir eine Handreichung für Führungskräfte gestaltet unter dem Titel ‚Leistung kennt kein Handycap‘. Wo wir also mehr in die positive Kommunikation und Sichtbarkeit gehen als in Quoten“ (UN28)*

Zusätzlich werden in drei Unternehmen Sensibilisierungsseminare zur Inklusion durchgeführt. Ein Unternehmen richtet seine Tätigkeit vollständig auf die Zielgruppe Menschen mit Behinderung aus und setzt Jobcoaches und Sozialarbeiter ein und achtet darauf, dass die zu bearbeitenden Projekte auf die Zielgruppe zugeschnitten sind. Zwei Unternehmen arbeiten auch mit Aktion Mensch und Werkstätten für behinderte Menschen zusammen.

### Unterstützung älterer Beschäftigter

Als Maßnahmen zur Unterstützung älterer Beschäftigter wurden Arbeitszeitflexibilisierung, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung sowie die Bildung von Teams aus alten und jungen Mitarbeiter\*innen genannt. Wie bereits bei den oben beschriebenen Diversity-Maßnahmen sind auch hier die großen Unternehmen Vorreiter. Alle von uns befragten großen Unternehmen, jedoch nur drei mittelgroße und vier kleine Unternehmen erwähnen explizit Maßnahmen zur Unterstützung der älteren Belegschaft.

*„Wir haben dann noch andere ältere Mitarbeiter, die fahren dann mit dem Stapler oder fahren dann nur noch mit dem LKW. Da werden die Arbeiten dann einfach entsprechend eingeteilt, oder es wird dann so ein Team gebildet, dass es dann Ältere und Jüngere enthält. Die Jüngeren sind dann für das körperliche zuständig, der Ältere passt auf, dass es funktioniert“ (UN1).*



Kleine Unternehmen haben größere Schwierigkeiten, Fachkräfte zu rekrutieren, und greifen insofern auch auf ältere Personen zurück. Dabei schätzen die Unternehmen das große Erfahrungswissen dieser Mitarbeiter\*innen und bewerten die Einstellung im Nachhinein als sehr positiv.

### Berücksichtigung des sozialen Status

Wenngleich es sich beim sozialen Status um kein durch das AGG geschütztes Diskriminierungsmerkmal handelt, spielt er bei vielen der befragten Unternehmen unabhängig von der Betriebsgröße eine nicht unerhebliche Rolle.

*„Da werden vom zweiten Arbeitsmarkt junge Menschen trainiert, um in die Ausbildung zu kommen und die jungen Menschen nehmen wir sowohl in Praktika, [stellen] auch intern Mentoren zur Verfügung [...], die sie während der Zeit begleiten. Wir haben diese Offensive, was ich eben sagte, diese Lotsenbeauftragten, wo wir versuchen, niederschwellig für Mitarbeiter Ansprechpartner in der Organisation zu finden, damit die betreut werden oder einen Anker haben“ (UN27).*

Ähnlich wie bei den Maßnahmen für Menschen mit Einschränkungen arbeiten die Personalverantwortlichen auch hier mit externen Mentor\*innen wie zum Beispiel Joblinge<sup>23</sup> oder Träger sozialer Einrichtungen zusammen. Auch interne Mentor\*innen spielen bei Menschen, die aus schwierigen sozialen Verhältnissen stammen, als Ansprechpartner\*innen und Vertrauensperson eine entscheidende Rolle. Sie können einen Halt bieten und die Menschen motivieren durchzuhalten.

*„[Zielgruppe] sind Menschen, die sich am Rande der Gesellschaft befinden oder Probleme haben, in die Unternehmen rein zu kommen, also A) Menschen mit Fluchthintergrund, Menschen mit Behinderung, Menschen mit prekären Lebensläufen, in Obdachlosigkeit oder im Freigang, wir haben Zielgruppen der Prostituierten. Wir haben ein Projekt, das sich mit jungen Leuten, die Schulabbrecher sind, befasst. Alle solchen Zielgruppen, die es immer schwerer haben auf dem Arbeitsmarkt, da arbeiten wir sehr häufig in Kooperation mit Trägern oder sozialen Einrichtungen, die die Leute vorbereiten“ (UN29).*

Einige große Unternehmen bieten spezielle Unterstützungsprogramme für Jugendliche aus problematischen sozialen Verhältnissen an. Vor allem kleine Unternehmen rekrutieren Jugendliche mit prekärem Status u. a. auch aus dem Mangel an Fachkräften. Zudem sehen sie sich in der gesellschaftlichen Verantwortung.

*„Die Besinnung, warum man das macht, gesellschaftliche Pflicht, als Arbeitgeberpflicht ist es, auch diese jungen Menschen aufzunehmen und ihnen eine Chance für eine Ausbildung zu geben“ (UN15).*

Sie sind in der Regel die ersten Ansprechpartner von Schulen und berufsbegleitenden Einrichtungen bei der Frage, ob sie diese Jugendlichen aufnehmen könnten.

*„Wir nehmen immer auch problematische Jugendliche rein, die sonst keine große Chance haben, da geht es von Drogen bis über kleine Straffälligkeiten oder auch nur keine Lust“ (UN13).*

23 Wirtschaft, Staat und Privatpersonen unterstützen u. a. über Mentoringprogramme junge Menschen mit schwierigen Startbedingungen zu einer nachhaltigen Integration in den ersten Arbeitsmarkt. <https://www.joblinge.de/> abgerufen am 16.6.2021

Zu fast allen Diskriminierungsdimensionen haben sich zumindest in den großen Unternehmen Mitarbeiter\*innen-Netzwerke gebildet, um den jeweiligen Themen eine entsprechende Sichtbarkeit zu verschaffen. Dies gilt auch für Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung. Da zumindest die meisten der hier befragten Großunternehmen international tätig sind, beschränken sich die Netzwerke nicht nur auf Deutschland. Zusätzlich vernetzen sich die Unternehmensnetzwerke auch unternehmensübergreifend und können damit eine breite Öffentlichkeit erreichen.

*„Es gibt Mitarbeiternetzwerke für verschiedene Dimensionen von Diversity, die Frauennetzwerke, die Schwerbehindertenvertretung, Netzwerke von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, LSBTQI-Netzwerke, Generationennetzwerke zum Thema Diversity. Das sind Mitarbeitende, die sich dieser Gruppe zugehörig fühlen oder das Thema unterstützen möchten“ (UN28).*

Den Unternehmen ist bewusst, dass sie nicht alle Dimensionen gleichermaßen abdecken. Dies wird damit begründet, dass die Anforderungen so umfassend sind, dass nicht alle Diskriminierungsmerkmale gleichzeitig im Fokus stehen können. Sie fühlen sich demnach von der Aufgabe überfordert.

*„Wir haben uns natürlich auch auf unterschiedliche Sachen fokussiert und Disability war jetzt nicht ganz oben auf der Liste. Also es ist uns bewusst, das ist auch Teil des Diversity Managements und des Diversity-Rates, dass das Thema ist, aber wir kämpfen schon an relativ vielen Fronten und das war jetzt nicht die erste, die wir angegangen sind“ (UN16).*

So wurden zum Beispiel Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung aufgrund von Weltanschauung beziehungsweise Religion in dieser Befragung von keinem Unternehmen genannt. Auch die sexuelle Orientierung und Identität spielen lediglich in einigen großen Unternehmen im Rahmen von Netzwerkbildung eine Rolle.

## 5.4.2 Zielgruppenübergreifende Maßnahmen

Während zielgruppenorientierte Diversity-Maßnahmen vor allem bestimmte Personengruppe vor Diskriminierung schützen und mögliche Nachteile abbauen sollen, haben zielgruppenübergreifende Maßnahmen das Ziel, die personelle Vielfalt offensiv zu nutzen, um für das Unternehmen sowohl eine Innen- als auch Außenwirkung zu erzielen. Während etwa die Hebung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit als Außenwirkung angesehen werden kann, wird im Innenverhältnis häufig ein positiver Einfluss auf die Mitarbeitermotivation bezweckt. Ziel ist die Erhöhung der Rentabilität eines Unternehmens. Diese Einteilung lässt sich auch bei den befragten Unternehmen beobachten, wobei sich die meisten Maßnahmen auf die Innenwirkung beziehen.

Die Unternehmen setzen vor allem Flexibilisierungsmaßnahmen um, die im Bereich Familie und Beruf verortet werden können. Jede\*r befragte Arbeitgeber\*in bietet seinen Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle an. Die Spannweite reicht hierbei von Gleitzeit bis zu vollständig flexiblen Arbeitszeiten.

*„In jeder Form, in der Sie es sich vorstellen können. Wir haben etliche männliche Arbeiter, die nur Teilzeit arbeiten, weil ihre Frauen voll berufstätig sind, wir haben Mitarbeiter, deren Frauen sind in der Klinik, da haben wir flexible Arbeitszeiten. Es geht in allen Richtungen Wir haben Frauen, die haben einen Bauernhof, die müssen dann zeitweise zu Hause bleiben, dann tun sie es auch. Also es ist wirklich alles super flexibel“ (UN1).*

Dies gilt nicht nur für die tägliche Arbeitszeit, auch Urlaubsregelungen und Freistellungen werden in den meisten Unternehmen sehr flexibel gehandhabt:

*„Auch beispielsweise für die türkischen Mitarbeiter, die gerne in die Türkei fahren wollen in den Sommerferien, da wird dann auch schon mal, wenn es machbar ist im Arbeitskontext, dass die da auch anders Urlaub kriegen als normalerweise. Hier wird alles versucht, machbar zu machen, was möglich ist“ (UN29).*

Fast alle Unternehmen setzen Flexibilisierungsmaßnahmen – vor allem im Hinblick auf den Arbeitsort – um. Dies ist sicherlich auch der Coronapandemie geschuldet, die über einen Digitalisierungsschub zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten beschleunigte. Die Einführung des Homeoffice war zwar branchenbedingt nicht in allen Unternehmen, zum Beispiel den Produktionsbetrieben, dem Handwerk und stationären (Lebensmittel)Handel, möglich, wurde jedoch in den meisten Betrieben schnell und umfassend umgesetzt (siehe hierzu auch Kapitel 5.6.1).

Als weitere Diversity-Maßnahmen nennen viele Betriebe – unabhängig von ihrer Unternehmensgröße – Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und zur Steigerung der Motivation ihrer Beschäftigten.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement unterstützt Beschäftigte dabei, fit und leistungsfähig zu bleiben. Viele der befragten Unternehmen berichten, dass dadurch der Krankenstand der gesamten Belegschaft sinkt und die Motivation steigt. Gesundheitsmanagement reicht von körpergerechten Arbeitsplätzen über Zuschüsse zu Sportkursen bis hin zum betriebseigenen Fitnessraum:

*„Wir haben Yoga, machen Sachen für das Wohlbefinden von den Mitarbeitenden. Momentan gucken wir uns zum Beispiel an, was für ein Coachingangebot wir im Februar, März anbieten können, sodass sich wegen Corona und digitalem Leben die Mitarbeitenden da auch so gesundheitlich um sich kümmern können“ (UN16).*

Viele befragte Arbeitgeber\*innen verbinden Diversity mit der Steigerung der Motivation der Belegschaft, wodurch die Leistung des Teams verbessert werden soll. Dieses Ziel wird durch materielle und immaterielle Zuwendungen, wie zum Beispiel kostenlose Getränke, Gutscheine für die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio, Geschenke zum Geburtstag zur Geburt eines Familienmitglieds oder zur Einschulung der Kinder, Teamevents etc. angestrebt.

*„... die Mitarbeiter kriegen kostenlos jeden Tag lokales Obst zu essen. Es gibt verschiedene gesunde Teesorten, Kaffee, Wasser, alles kostenlos. [Wir haben eine] Fußballmannschaft, wir haben eine Band, die haben Musik miteinander gemacht, Teambildungsmaßnahmen, Wir haben auch jedem Mitarbeiter zum Geburtstag zwei Massagegutscheine geschenkt [...]. Bei uns im Unternehmen gibt es auch einen Sonderurlaubstag für Nichtraucher“ (UN21).*

Einige der genannten Maßnahmen werden von Unternehmen jeglicher Größe eingesetzt, andere vorrangig von großen. So berichten acht von neun Großunternehmen, aber nur drei von 23 KMU über die Einrichtung einer Stelle einer\*ines Diversitätsbeauftragten. Aufgrund fehlender Ressourcen und wohl auch aufgrund mangelnder Nachfrage werden Maßnahmen wie zum Beispiel die Einrichtung diversitätsorientierter Sozialeinrichtungen (Kindergärten, Gebetsräume) in KMU nicht umgesetzt, in einigen wenigen Großunternehmen jedoch schon.

Um die betrieblichen Diversity-Aktivitäten nach außen bekannt zu machen, werden von fast allen großen Unternehmen Aktionen wie „Tag der Vielfalt“ organisiert. Kleinere Unternehmen beteiligen sich eher an dem „Girls’ Day, wobei die Initiative häufig von externen Dienstleistern oder Schulen ausgeht.

### 5.4.3 Zwischenfazit zum Stand der Umsetzung von Diversity Management

Anders als bei der Umsetzung der im AGG formulierten Regelungen setzen nicht nur die großen Unternehmen, sondern auch die KMU engagiert Diversity-Maßnahmen in ihren Betrieben um. Dabei agieren kleinere Unternehmen bedarfsorientiert und reagieren auf die aktuelle Situation. Große Unternehmen planen langfristiger und verfügen über eine Strategie zur Unterstützung benachteiligter Personengruppen und haben Strukturen und Maßnahmen dazu formalisiert.

## 5.5 Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management

### 5.5.1 Motivation zur Umsetzung

Die Frage nach der Motivation zur Implementierung des AGG wurde nur von wenigen Unternehmen beantwortet. Zum einen kennen acht Arbeitgeber\*innen das AGG nicht. In denjenigen Unternehmen, die das Gesetz kennen, sind zum anderen viele der Interviewpartner\*innen erst nach 2006 beziehungsweise nach betrieblicher Einführung des AGG in das Unternehmen beziehungsweise in ihre jetzige Position gekommen, sodass sie keine Auskunft über die Motivation zur Umsetzung des AGG geben können. Wie auch schon in den Expert\*innengesprächen<sup>24</sup> deutlich wurde, lassen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung ebenfalls erkennen, dass es den Unternehmen dabei weniger um den Schutz vor Diskriminierung ging, sondern vielmehr um die proaktive Förderung personeller Vielfalt sowie der Verbesserung des Betriebsklimas und des Betriebsergebnisses.

Als konkrete Motive für die Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen wurden insbesondere der betriebswirtschaftliche und externe Druck angeführt. Hinzu kommt die bereits angesprochene persönliche Betroffenheit.<sup>25</sup>

---

24 Siehe Kapitel 3.

25 Siehe Kapitel 5.1.2.

### Persönliche Erfahrungen

Die persönlichen Erfahrungen der Arbeitgeber\*innen haben zu ihrer Sensibilisierung für Diskriminierungspotenziale beigetragen und bei ihnen den Wunsch aufkommen lassen, diese Benachteiligung zu verringern beziehungsweise zu unterbinden. Diese Erfahrungen nahmen einige Unternehmen zum Anlass, Maßnahmen zur Umsetzung der Organisationspflichten des\*der Arbeitgeber\*innen nach dem AGG zu ergreifen. Für andere war ihre persönliche Betroffenheit Anlass dafür, auf eine diverse und kulturell vielfältige Beschäftigtenstruktur zu achten, indem sie über Quotenregelungen die Zusammensetzung der Belegschaft steuern.

### Betriebswirtschaftlicher Druck oder Business-Case

Die Arbeitgeber\*innen benennen zahlreiche konkrete betriebsbezogene Anlässe, die sie zu mehr Vielfalt im Unternehmen motiviert haben. Die Unternehmen sehen Diversität als ein strategisches Instrument, mögliche Defizite im Betrieb auszugleichen, aber auch um ihre Position im Wettbewerb zu verbessern. Ein solches Defizit ist der Fachkräftemangel, dem die Unternehmen mit der Nachfrage nach Personen mit Migrationsgeschichte, nach älteren Menschen oder Frauen als potenziellen Mitarbeiter\*innen zu begegnen versuchen.

*„Für Unternehmen geht es in erster Linie darum, dass Vakanzen besetzt werden, und nicht, dass damit personelle Vielfalt erreicht wird“ (UN12).*

In eine ähnliche Richtung geht die Frauenförderung als Mittel zur Fachkräftebindung, aber auch zur Stärkung der personellen Vielfalt. Die Stärkung der personellen Vielfalt dient auch der Kundengewinnung.

*„Wenn wir eine Türkin einstellen mit Kopftuch, weil du dann ganz viele Türken damit anziehst, das haben wir in [...] gemacht, wir haben eine Türkin eingestellt, aus diesem Grund“ (UN20).*

Für die erfolgreiche Erschließung neuer (internationaler) Märkte, für die Entwicklung neuer Produkte und die Gewinnung neuer Kunden oder Mandanten ist das Thema Diversity vor allem aus Sicht der großen Unternehmen mittlerweile eine Grundvoraussetzung:

*„Wenn Sie einen großen global agierenden Konzern als Kunden haben, dann ist es für ihn selbstverständlich, dass wir ein diverses und internationales Team auf die Beine stellen und nicht sagen, okay, wir servieren hier ein rein deutsches Team. Also das heißt, das Thema Vielfalt wird auch zu einem Geschäftserfolgswortfaktor“ (UN25).*

Für kleine Unternehmen sind diese Aspekte (noch) nicht von Bedeutung. Für sie zählen konkrete betriebsinterne Faktoren wie die Verbesserung des Betriebsklimas, die Bewältigung des Fachkräftemangels, die Kostenersparnis durch die Verringerung des Krankenstandes, zum Beispiel durch Berücksichtigung altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung oder die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in ihrer Region zum Beispiel durch die Ausbildung Jugendlicher mit prekärem Status.

### Externe Faktoren

Eine wesentliche Rolle spielt für die Unternehmen in diesem Kontext, wie sie von Außenstehenden wahrgenommen werden. Dies gilt insbesondere für die großen Unternehmen, die deutlich stärker unter medialer Beobachtung stehen als kleine Unternehmen. Nicht nur Kunden, auch weitere Stakeholder erwarten zunehmend eine diskriminierungsfreie und vielfältige Unternehmenskultur. Gelingt es den Unternehmen nicht, dieses Image glaubwürdig zu vermitteln, droht ein Nachfrageeinbruch. Als Verstärker wirken hier soziale Medien, die zum einen erheblich zur Verbreitung von Kampagnen der Unternehmen beitragen können. Gleichzeitig können sie aber auch Fehlverhalten von Unternehmen wie zum Beispiel Wokewashing<sup>26</sup> imageschädigend öffentlich machen.

An Bedeutung gewinnt auch der Umstand, dass die Auftragsvergabe im öffentlichen Beschaffungswesen oder die Vergabe von Fördermitteln an den Einsatz von Antidiskriminierungs- oder Gleichstellungsmaßnahmen geknüpft wird.

*„Also anfänglich war es so, dass wir das teilweise machen mussten, im Kontext von europäischen Förderprogrammen. Wenn das so nach Auflagen von außen war, mussten erst mal die Mitarbeiter teilnehmen, die in dem Programm tätig waren. Aber inzwischen ist es so, dass wir das auch anlegen, an solchen Seminaren teilzunehmen, das wird auch von uns finanziert“ (UN22).*

Solche Bedingungen können also dazu führen, dass Vielfalt nicht nur aus Zwang nachgewiesen, sondern aus Überzeugung gelebt wird.

## 5.5.2 Entscheidungsträger\*innen und Budget

Wo die Personen, die für die Implementierung der Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung beziehungsweise zur Förderung von personeller Vielfalt verantwortlich sind, angesiedelt sind, hängt von der Unternehmensgröße ab. In kleinen und Kleinstunternehmen trägt in der Regel der\*die Unternehmer\*in die Personalverantwortung und damit auch die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen zur Inklusion. In mittleren und großen Unternehmen treffen die Personalverantwortlichen in Personalabteilungen die Entscheidungen über die Umsetzung des AGG und der Maßnahmen zur Förderung der personellen Vielfalt. Einige mittlere Unternehmen und fast alle großen Unternehmen haben eigene Diversitätsabteilungen eingerichtet, die sich in spezifischen Fragen mit den Integrationsbeauftragten oder Schwerbehindertenbeauftragten abstimmen.

Große und zum Teil auch mittlere Unternehmen weisen für Personal und Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung und für personelle Vielfalt explizit ein Budget aus, dessen Höhe aber nicht benannt wurde. Bei kleinen Unternehmen steht kein fixes Budget zur Verfügung. Entsprechende Maßnahmen wie zum Beispiel Schulungen und Trainings sind Teil der allgemeinen Weiterbildungskosten.

---

26 Von Wokewashing spricht man, wenn ein Unternehmen, eine Institution oder eine Einzelperson etwas sagt oder tut, was ihr Eintreten für eine soziale Sache signalisiert, sie gleichzeitig aber selbst gegensätzlich oder gar nicht handelt.

### 5.5.3 Erfolgsfaktoren

Konkrete Faktoren für den Erfolg der Maßnahmen zu benennen fällt vielen Unternehmen schwer. Sie unterscheiden in ihren Äußerungen auch nicht zwischen Maßnahmen gegen Diskriminierung und für personelle Vielfalt. Kleine Unternehmen setzen einige Arbeitgeberpflichten des AGG um, weil es gesetzlich verpflichtend ist. Auch wenn in nahezu allen kleinen Unternehmen Diversity-Maßnahmen beobachtet werden können, werden diese Maßnahmen nicht mit dem Ziel umgesetzt, die personelle Vielfalt im Unternehmen zu steigern. Nur in Ausnahmefällen verfolgen kleine Unternehmen mit diesen Maßnahmen eine Strategie. Insofern benennen nur sehr wenige kleine Unternehmen Erfolgsfaktoren. Es sind vor allem die großen Unternehmen, die Erfolgsfaktoren angeben. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird neben dem Budget, die Rolle der Unternehmensführung genannt, die die Umsetzung der Maßnahmen zur Förderung der personellen Vielfalt anstoßen und begleiten muss.

*„Ich glaube, man braucht Rückenwind von oben, also von der Geschäftsführung und vom Vorstand“ (UN27).*

Die Akzeptanz betrieblicher Vielfalt lässt sich durch einen regelmäßigen Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten, insbesondere aus konkretem Anlass, fördern. Dann erscheint das Handeln nicht nur von oben oder außen aufoktroiert, sondern hat einen engen Bezug zum eigenen Erleben.

*„Hier haben KMU mit ihren kurzen Entscheidungswegen und der direkten Kommunikation sogar Vorteile gegenüber den Großen. Veränderungen können dort schneller angestoßen werden“ (UN7).*

Nicht nur kleine Unternehmen betonen den Vorteil der flachen Hierarchien, auch große Unternehmen sehen darin einen eindeutigen Vorteil für eine bessere betriebsinterne Kommunikation.

Die Maßnahmen für mehr Diversität im Unternehmen müssen den Beschäftigten also begreifbar gemacht werden. Dies gelingt nach Aussage unserer Interviewpartner\*innen umso besser, je konkreter die Maßnahmen und je nachvollziehbarer sie sind und je besser sie zur Unternehmenskultur passen.

*„Also das ist wichtig und ich glaube, dass die Maßnahmen sehr greifbar sein müssen, nicht nach dem Motto, wir führen jetzt Diversity ein, macht alle mal. Das müssen konkrete Dinge sein, wo die Leute sich was drunter vorstellen können und verstehen, dass dadurch ein Beitrag geleistet wird und dass man die Mitarbeiter zum Teil des Ganzen macht, das Involvement über jedem Änderungsprozess ist total wichtig. Man muss nicht Millionen haben, das glaube ich nicht. Ich glaube, man muss gute Ideen haben und Dinge finden, die zu den Mitarbeitern und auch zu der Kultur passen. Und man braucht ein paar, die auch als Pioniere nach vorne gehen“ (UN27).*

Über die Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen in den Veränderungsprozess wird nicht nur die Akzeptanz der Maßnahmen erhöht, sondern auch die Identifikation mit der Unternehmenskultur gestärkt.

*„Deswegen haben wir auch die Kampagne [...] ins Leben gerufen. Da hatten wir betriebliche Botschafterinnen und Botschafter, die zentrale Werte und Themen auch transportiert haben. Das ist dann wiederum eine Frage von Kommunikation und Interaktion. Letztendlich rechnet sich das“ (UN24).*



Als hilfreich für die Durchsetzung von Maßnahmen zur Förderung personeller Vielfalt bewerten insbesondere einige große Unternehmen die organisatorische Verankerung, zum Beispiel in Form einer\*ines Diversity-Beauftragten. Große Unternehmen und Konzerne haben nicht umsonst Strukturen geschaffen, die der Vertretung von Interessen der Mitarbeiter\*innen gegenüber dem Unternehmen und der Führung dienen. Es gibt einen Betriebsrat, Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte, Angestellte, die sich um Inklusion und die Integration von behinderten Kolleginnen und Kollegen kümmern.

*„Es braucht nicht nur ein politisches Commitment, sondern auch eine organisatorische Verankerung, ob das jetzt eine Vollzeitstelle ist oder wie auch immer. Zumindest [muss es] eine mitarbeitende Person oder Personen in der Organisation [geben], die sich dafür auch verantwortlich fühlen, diese Rahmenbedingungen dann eben auch zu füllen und voranzutreiben“ (UN25).*

Letztlich ist jedoch die gelebte Diversität im Unternehmen entscheidend. Diese Unternehmenskultur wird sowohl von den Führungskräften als auch von den Beschäftigten geprägt.

*„Am Ende des Tages ist das ein kulturgetriebenes Thema. Und verantwortlich für die Unternehmenskultur ist erst mal das Leadership. Das Leadership-Team muss die Akzente setzen und die Rahmenbedingungen schaffen. Dann ist es umso fruchtbarer, wenn es nicht nur Top-down, sondern auch Bottom-up funktioniert“ (UN25).*

## 5.5.4 Hürden

Die Hürden, die einer erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung und zur Förderung der personellen Vielfalt im Wege stehen, werden vor allem von den befragten kleinen Unternehmen wahrgenommen. Zunächst gehen Unternehmer\*innen bei jeder Einführung neuer Gesetze davon aus, dass dies mit einem hohen bürokratischen Aufwand für sie einhergeht. In Verbindung mit einem Thema, mit dem sich zumindest viele der kleineren Unternehmen bis dahin wenig beschäftigt haben, wird die erwartete Belastung als noch größer als gemeinhin eingeschätzt.

*„Also, da war ich typischer Unternehmer und hab gedacht ‚Oh Gott, Oh Gott, jetzt kommt da noch ein Gesetz zu dem Thema, das brauchen wir nun gerade wirklich nicht, wir haben gerade ganz andere Sorgen.‘ Und das ist schon ein zentraler Punkt bei kleinen Betrieben. Gerade bei solchen Gesetzen, die Themen haben, die jetzt nicht vordergründig direkt was mit Alltagsfähigkeiten zu tun hat, sondern nur – da muss man ja das mal stark durchdrungen haben, um zu erkennen, welchen Nutzen das hat, muss man den Diversity-Check gemacht haben, um das zu erkennen. Deswegen: Der normale Unternehmer, so wie ich vor dem Diversity-Check auch war, ich hab das AGG mal so überflogen und hab gedacht: ‚Oh, oh, oh, weg damit. Keine Zeit jetzt.‘ und so war das“ (UN3).*

Die Hürden manifestieren sich sowohl betriebsintern als auch -extern. Als wesentliche Hürde für mehr personelle Vielfalt im Unternehmen zum Beispiel durch die Beschäftigung ausländischer Beschäftigter werden mangelnde Sprachkenntnisse genannt.

Zwar bietet die Hälfte der befragten Arbeitgeber\*innen Sprachkurse zur Behebung mangelnder Deutschkenntnisse an. Jedoch werden diese Angebote nicht immer von den Beschäftigten wahrgenommen. Fehlende Sprachkenntnisse behindern nicht nur die Zusammenarbeit im Betrieb, einige Arbeitgeber\*innen berichteten auch von Schwierigkeiten im Umgang mit den Kund\*innen. So weigern sich gelegentlich Kund\*innen, aufgrund von Verständigungsproblemen von Personen mit mangelnden Sprachkenntnissen bedient zu werden.

Von derartigen Hürden berichten kleine Unternehmen deutlich häufiger als große Unternehmen. Hinzu kommen Vorurteile, zum Beispiel von Auftraggeber\*innen gegenüber Menschen mit einem anderen ethnischen Hintergrund. Diese Vorurteile können dazu führen, dass Unternehmen aus Angst davor, Kund\*innen zu verlieren, keine Menschen mit Migrationsgeschichte einstellen.

*„Ich würde sagen beides [Sprach- und Kulturproblem]. Es kommt drauf an. Es kommt auf die Klientel an. Manche sagen, in mein Haus kommt mir nur, was ich kenn“ (UN7).*

Die Arbeitgeber\*innen weisen auch auf Widerstände innerhalb der Belegschaft hin. Hierbei handelt es sich häufig um Verteilungskonflikte, bei denen bestimmte Beschäftigtengruppen eine Bevorzugung einer bestimmten Personengruppe wahrnehmen.

*„... die [Arbeitskräfte] oder die nicht Ausgebildeten, die haben dann eher Angst um ihren Arbeitsplatz. Das ist die pure Angst. Oder auch bei Azubis, dass sie Angst bekommen, ein anderer sei bessergestellt. In der Regel gibt es die meisten Widerstände [von den Beschäftigten] aber tatsächlich bei Geflüchteten“ (UN13).*

Auch abweichende Verhaltensweisen können zu innerbetrieblichen Konflikten führen. So berichten zwei Arbeitgeber\*innen davon, dass der Umgang mit einem autistischen Mitarbeiter zunächst von Befindlichkeiten geprägt war, die das Betriebsklima insgesamt verschlechterten. Erst durch Schulungen konnten diese Konflikte verringert werden.

Auch heute noch wird das Erfordernis baulicher Maßnahmen, wie zum Beispiel die getrennte Einrichtung von sanitären Räumen für Frauen und Männer, als Hürde von einzelnen Arbeitgeber\*innen genannt. Inwieweit das Argument lediglich vorgeschoben ist oder die Arbeitgeber\*innen tatsächlich keine Kenntnis darüber haben, dass es ausreicht, eine getrennte Nutzung zu ermöglichen, bleibt unklar.<sup>27</sup>

*„Also ich habe noch nie eine Bewerbung [von Frauen] gehabt. Wir haben auch das Problem mit Toiletten. Dann müssten wir, wenn wir zum Beispiel eine weibliche Mitarbeiterin hätten, eine zusätzlich bestellen. Da fängt es auch schon an. Kompliziert einfach den betrieblichen Ablauf, weil sie durch die weiblichen Mitarbeiter auch ganz andere Hygienemaßnahmen vorhalten, als wenn man nur männliche Mitarbeiter haben“ (UN7).*

Schwierigkeiten bereitet den Unternehmen auch die Berufsanerkennung von Geflüchteten oder Menschen aus Drittstaaten. Kleine Unternehmen sind mit den gesetzlichen Regelungen nicht so vertraut wie die großen Unternehmen und scheuen den Aufwand, der möglicherweise auf sie zukommt.

Größenbedingte Hürden treten auch bei der Umsetzung bestimmter Diversity-Maßnahmen auf. So sind zum Beispiel die Bildung von Netzwerken oder Ressourcengruppen nur in größeren Unternehmen möglich.

*„Wir hatten einen unternehmensinternen Verein der schwulen und lesbischen Mitarbeiter, der sich um die Belange der Schwulen und Lesben im Unternehmen gekümmert hat, Veranstaltungen gemacht hat. Solche Dinge sind tatsächlich ein wenig eingeschlafen, weil wir nur noch [...] Mitarbeiter sind, weil die Anzahl der Personen, die dann in solchen Gruppen organisiert sind, so klein ist, dass sie sich auch irgendwie nicht berufen fühlt, das ganze Unternehmen da mit einzubeziehen“ (UN17).*

27 § 3 Abs. 1 Arbeitsstättenverordnung <https://www.hwk-koeln.de/artikel/getrennte-toiletten-sanitaerraume-32,375,357.html> abgerufen am 12.7.2021.

Insbesondere für kleine Unternehmen stellen ihre vergleichsweise geringeren personellen und finanziellen Mittel ein Problem bei der Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen dar. In einigen Bereichen genügen guter Wille und Engagement der Führungskräfte und Beschäftigten, in anderen müsste aber Arbeitszeit investiert und etwa Geld für Schulungen usw. bereitgestellt werden.

*„Ich glaube, es kommt am Ende des Tages nur auf die Ressourcen an. Also Barrieren im Sinne, dass es jemand blockiert oder Steine in den Weg legt, gibt es nicht. auf jeden Fall nicht auf Geschäftsleitungsebene, die das ja am Ende des Tages verantwortet“ (UN11).*

## 5.5.5 Führungskompetenzen

Führungskräfte gelten als Vorbild für die Beschäftigten und können sowohl eine Hürde als auch ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen sein. Sie können im Unternehmen darauf hinwirken, dass das AGG nicht nur als Norm betrachtet wird, sondern dass diese Norm auch im Betrieb gelebt wird.

*„... denn da wird unverändert nachgesehen, wie verhalten sich meine jeweils nächsten Vorgesetzten und leben die das vor, was in unseren Policies und Werten und Überzeugungen gewünscht wird. Insofern ist das Leading-by-Example superwichtig“ (UN28).*

Eine wesentliche Voraussetzung für ein adäquates Verhalten der Führungskräfte ist eine

*„offene Sichtweise der Welt gegenüber“ (UN3).*

Diese Offenheit wird von nahezu allen Unternehmen auf die Frage nach erforderlichen Kompetenzen für eine gute Führung, die Diskriminierung verhindert und personelle Vielfalt fördert, genannt. Der positive Vorbildeffekt wird durch das Vertrauen verstärkt, das die Mitarbeiter\*innen ihrer\*ihrem Vorgesetzten entgegenbringen. Um dieses Vertrauen nicht zu enttäuschen, sollten Worte und Taten der Führungskräfte möglichst übereinstimmen (Barghorn 2010, S. 122). Es reicht eben nicht aus,

*„nur zu sagen: ‚Ich habe jetzt mein Geschäftsführungsstatement, ich bekenne mich zu Vielfalt in unserem Unternehmen‘, sondern Worten müssen auch Taten folgen. Und die müssen sichtbar und erkennbar sein für die Mitarbeitenden“ (UN25).*

Ebenfalls wichtig ist, *„dass man sich mit den Mitarbeitenden beschäftigen muss“ (UN4)*. Es wäre also eine persönliche Auseinandersetzung mit den Mitarbeiter\*innen erforderlich, ein Versuch, ihre Hintergründe zu verstehen, um auch ihre persönliche Situation einschätzen zu können.

Die Führungskräfte *„müssen aber auch gut zuhören können“ (UN16)*. Zuhören, ausgleichend agieren und die verschiedenen Facetten der Mitarbeiter\*innen erkennen, erfordert eine gute Moderationsfähigkeit. Sie trägt dazu bei, dass Menschen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen in den betrieblichen Alltag einbringen können. In kleinen Unternehmen fällt es den Arbeitgeber\*innen aufgrund der Nähe zu den Beschäftigten leichter, die verschiedenen Fähigkeiten, Kompetenzen, aber auch Persönlichkeiten zu erkennen.

Grundsätzlich ist im Hinblick auf die Förderung personeller Vielfalt ein partizipativer Führungsstil sinnvoll, der es den Beschäftigten ermöglicht, eigene Vorschläge einzubringen,

*„indem man sie mit ins Boot nimmt“ (UN6),*

auch indem man ihnen einen gewissen Entscheidungsspielraum gewährt.

Eine gute Führung erfordert ebenso eine konsequente Reaktion auf die Diskriminierung. Arbeitsrechtliche Sanktionen gegen benachteiligende Personen erhöhen die Glaubwürdigkeit antidiskriminierender Unternehmensleitsätze.

*„Ich [muss] als Führungskraft konsequent sein und, falls es zu diskriminierenden Äußerungen oder Handlungen kommt, ganz klar kommunizieren, dass man dagegen ist“ (UN11).*

Die Bedeutung des Konsequenz-Managements für eine gute Führung betonen große, mittlere und kleine Unternehmen gleichermaßen. So schildert der Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens, dass er einen Beschäftigten aufgrund von Diskriminierung entlassen musste, weil die Konflikte in der Belegschaft durch beleidigende Äußerungen zu groß wurden.

Um gesellschaftliche Diskriminierung abzubauen, ist es wichtig, nicht nur Diskriminierungsrisiken bei den Mitarbeiter\*innen zu erkennen, sondern sich auch des eigenen diskriminierenden Verhaltens bewusst zu werden. Das eigene Selbstbild und strukturelle Diskriminierung hängen eng zusammen. Hierzu werden kognitive Vereinfachungen genutzt, um mit der Komplexität umzugehen. Unbewusste Denkmuster beeinflussen unsere Entscheidungen. Wichtig ist, dies zu reflektieren und gegebenenfalls zu ändern.

Insofern erstaunt es nicht, dass die Selbstreflexion als eine der wesentlichsten Führungskompetenzen von Befragten aller Unternehmensgrößen genannt wird.

*„Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist der Schlüssel. Wer in der Lage ist, sich selbst zu führen, sein eigenes Handeln zu hinterfragen, und sich weiterentwickeln will, kann sich auch auf die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten, Kunden und Bewerber einstellen“ (UN7).*

## 5.5.6 Wirkungen von AGG- und Diversity-Maßnahmen

Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen sind eng verbunden mit der Kultur eines Unternehmens und den Einstellungen und Werten der Führungskräfte und Beschäftigten. Bei der Beurteilung der Wirkung des AGG stellt sich zunächst die Frage, ob Gesetze überhaupt dazu beitragen können, allgemeine Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen zu verändern. Der Staat nötigt seine Bürger mit Gesetzen zu angemessenem Verhalten, indem er ihnen Nachteile zufügt, wenn sie sich nicht rechtmäßig verhalten. Damit wird ein sozialer Prozess in Gang gesetzt, der letztlich zu einer Verhaltensänderung führen kann (Ladenthin 2017).

Der reglementierende Charakter von Gesetzen wird auch von den von uns befragten Arbeitgeber\*innen immer wieder betont:

*„... aber ich glaube tatsächlich, dass es dann mit Sanktionen einhergehen wird. Genauso wie mit dem Gurtanlegen, war ja dann nur eine Übergangsphase und dann wurde es festgestellt, dass es viele Menschen gibt, die es nicht tun, wie mit der Maske und dann plötzlich, wenn eine Strafe hinterherhängt, dann sind sie alle anders drauf. Ich glaube, die Gesetze sind immer erst mit Strafen wirksam“ (UN7).*

Die Mehrheit der Äußerungen unserer Interviewpartner\*innen lässt vermuten, dass sie die im Gesetz vorgeschriebenen Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierung umsetzen, weil sie regelkonform agieren, nicht mit dem Gesetz in Konflikt kommen und Sanktionen vermeiden möchten. Es handelt sich somit weniger um eine Internalisierung der sozialen Norm, im Sinne der Überzeugung, dass diese Maßnahmen dazu beitragen, Benachteiligung im Betrieb zu vermeiden.

*„Da kann ein AGG sicherlich immer mahrend sein, um zu gucken, halten wir uns auch immer brav an alles. Deswegen ist das gut, dass es das gibt. Aber ich glaube, viel wichtiger ist die Unternehmenskultur und die Unternehmensrealität, wie wir das AGG leben und wie es umgesetzt wird“ (UN25).*

Tatsächlich weist eine Studie von Bauhoff/Schneider (2013) nach, dass auch das AGG zu einer Verhaltensänderung der Unternehmen beiträgt. Sie zeigen auf, dass der Anteil der nichtneutralen Stellenanzeigen im Hinblick auf das Geschlecht im Jahr 2010 statistisch signifikant niedriger war als vor Einführung des AGG. Dieser Rückgang betraf vor allem Stellenanzeigen kleinerer Unternehmen. Daraus schließen sie, dass der Rückgang des Anteils nichtneutraler Formulierungen auf die *„expressive Wirkung des AGG zurückzuführen“* ist (Bauhoff/Schneider 2013).

Dieses Ergebnis wird durch unsere Befragung bestätigt. Die Tatsache, dass auch die Unternehmen, die das AGG nicht kennen – und das trifft immerhin auf jedes vierte Unternehmen zu – Kenntnis darüber haben, dass sie geschlechtsneutral ausschreiben müssen, deutet darauf hin, dass die Unternehmen zumindest wissen, dass es hierzu eine gesetzliche Vorgabe gibt, auch wenn sie es nicht mit dem AGG in Verbindung bringen. Insofern übt das AGG in diesem Fall mittelbare Wirkung aus.

Die wenigsten der befragten Unternehmen überprüfen die Wirkungen des AGG mittels eines Controllings oder Monitorings. Bei den wenigen handelt es sich ausschließlich um große Unternehmen. Maßnahmen zur Erfolgsmessung sind u. a. die Überprüfung der Entwicklung des Frauenanteils. Es werden auch Erhebungen zur Altersstruktur des Unternehmens vorgenommen. Konkrete Konsequenzen daraus wurden uns nur bei wenigen Unternehmen genannt. Hier spielt in erster Linie die Erhöhung der Frauenquote eine Rolle. Aufgrund fehlender Kennzahlen können allerdings keine Aussagen über die Wirkungen getroffen werden.

Etwas anders verhält es sich bei den Wirkungen des Diversity Managements. Größere Unternehmen betten ihre Diversity-Maßnahmen in ein Management-Konzept ein und überprüfen die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen anhand von Informationen aus Mitarbeiter\*innen-Befragungen, Daten über Fluktuation der Beschäftigten und die Entwicklung von Fehlzeiten oder Rückmeldungen aus Netzwerken oder von Stakeholdern. Allerdings lassen diese Beobachtungen keine direkten Rückschlüsse auf die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen zu. Es werden lediglich Aussagen darüber getroffen, dass die Umsetzung der Maßnahmen positiv wirkt.

Auch kleine Unternehmen nehmen eine positive Wirkung zum Beispiel auf das Betriebsklima wahr. Eine eindeutige Kausalität der im Diversity Management umgesetzten Aktivitäten und der beabsichtigten Ziele wie zum Beispiel die Verbesserung des Betriebsklimas, die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung spezifischer Personengruppen oder die Steigerung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses, lässt sich allerdings nur schwer herleiten. Das sehen auch einige Arbeitgeber\*innen großer Unternehmen.

*„Das ist ein ganz weiter Weg von einer Diversity-Maßnahme hin zu einer harten betrieblichen Kennzahl und da eine Kausalität herzustellen, das ist eine verdammt gewagte Angelegenheit. Da gibt es so viele intervenierende Variablen, die können sie niemals konstant halten, um da wirkliche Beweise zu bringen“ (UN23).*

Generell ist mit Vielfalt allein noch kein Nutzen verbunden. Im Gegenteil, es kann sogar negative Auswirkungen zum Beispiel in Form von Konflikten haben, wenn die Vielfalt nicht in ein Konzept von Maßnahmen wie zum Beispiel Inklusion eingebunden ist (Pillath 2009).

*„... weil wenn wir nicht inklusiv sind, dann führt Vielfalt eher zu Konflikten, als dass es per se einfach nur erfolgreich ist. Ja, den Business-Case braucht man und es ist gut, dass es ihn gibt und dass es dafür Zahlen und Belege gibt, aber am Ende funktioniert es nur, wenn die Inclusiveness gegeben ist“ (UN25).*

### 5.5.7 Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten

Mehr als die Hälfte der Unternehmen nimmt Unterstützung bei Fragen zu Umsetzung personeller Vielfalt in Anspruch, wobei sich wiederum große und kleine Unternehmen unterscheiden. Arbeitgeber\*innen kleiner Unternehmen suchen Unterstützung bei konkreten Anlässen. So wurde häufig der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit zu Fragen der Berufsanerkennung, bei Eingliederungsverfahren und für die Integration Geflüchteter kontaktiert. Unterstützung boten überdies Kammern, Inklusionsämtern oder informelle Unternehmertreffen. Die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen wurde nur vereinzelt genannt. Hierbei handelte es sich um geförderte Beratungsprogramme des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales<sup>28</sup> und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.<sup>29</sup> Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistung war in der Regel ein konkretes Problem, das intern nicht gelöst werden konnte.

Da große Unternehmen intern über großes Wissen verfügen, benötigen sie seltener als KMU externe Expertise und damit Unterstützung. Diese Expertise wird über die Beteiligung in diversen Netzwerken wie u. a. Charta der Vielfalt, Proud at Work, Fairness at Work und UN Women eingeholt.

### 5.5.8 Zwischenfazit zum Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management

Die Motive zur Umsetzung von Diversity-Maßnahmen sind breitgefächert und reichen von der positiven Außenwirkung über Fachkräftegewinnung bis hin zur Erweiterung des Produktangebots und der Erschließung neuer Märkte. Förderlich für die Umsetzung der Maßnahmen ist die Initiative der Führung, die zugleich ausreichende finanzielle und personelle Mittel bereitstellt. Die im Rahmen der Studie befragten Arbeitgeber\*innen schreiben den Diversity-Maßnahmen eine positive Wirkung auf das Betriebsklima zu, harte betriebswirtschaftliche Kennzahlen werden jedoch nicht ermittelt.

28 Zum Beispiel das Beratungsprogramm Unternehmenswert Mensch, das eine allgemeine Unternehmensberatung fördert (<https://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite.html>) oder Migra e.V. ein Verein zur Integration von Migranten in Mecklenburg-Vorpommern (<https://www.migra-mv.de/>)

29 Willkommenslotse zur passgenauen Besetzung von offenen Ausbildungs- und Arbeitsstellen mit Geflüchteten (<https://izag-gmbh.eu/willkommenslotse/>)



Kleine Unternehmen nehmen vergleichsweise häufiger externe Unterstützungsangebote wahr als große Unternehmen. Sie nutzen diese Angebote zur Lösung konkreter Herausforderungen, seien es Fragen zu Berufsanerkennungsverfahren oder Coaching bei der Integration neurodiverser Personen. Große Unternehmen verfügen über breites Diversity-Wissen und schulen ihre Beschäftigten nicht erst im Bedarfsfall oder bei Konflikten, sondern präventiv zur interkulturellen Sensibilisierung oder zum Erkennen und Umgang mit den eigenen Vorurteilen.

## 5.6 Auswirkungen aktueller Entwicklungen auf Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen

Gesellschaftliche Entwicklungen außerhalb des politischen Raums können Einfluss auf eine Bedeutungsveränderung des Themas Antidiskriminierung und personelle Vielfalt nehmen. Im Folgenden werden die Einschätzungen der von uns befragten Arbeitgeber\*innen hinsichtlich der aktuellen Entwicklungen wie Coronapandemie, Digitalisierung sowie die gesellschaftlichen Diskussionen zu #MeToo und Black Lives Matter auf ihren möglichen Einfluss auf Diskriminierung und Diversity dargestellt.

### 5.6.1 Coronapandemie

Die Experten wiesen in den vorab geführten Gesprächen darauf hin, dass die Coronapandemie Einfluss auf den Umgang mit Antidiskriminierung und personeller Vielfalt hat. Sie vermuteten, dass angesichts von Existenzfragen vieler Unternehmen Themen wie Gleichbehandlung weniger Gewichte beimessen, wodurch Benachteiligungen bestimmter Personengruppen zunehmen könnten. Einige Publikationen deuten zudem darauf hin, dass die Diskriminierung von Minderheiten, wie zum Beispiel älteren Menschen oder Menschen mit Einschränkungen, Personen mit Migrationsgeschichte, während der Coronapandemie zugenommen hat (Antidiskriminierungsbüro Sachsen 2020; OECD 2020a). Die Mehrheit der von uns befragten Unternehmen hingegen konnte keine Zunahme der Benachteiligung bei ihren Beschäftigten erkennen.

Ein Problem, das sehr viele Unternehmen ansprachen, war die Doppelbelastung der Beschäftigten mit Kindern. So beobachteten viele Arbeitgeber\*innen, dass Frauen mit dem ersten Lockdown wieder vermehrt die Care-Arbeit übernahmen. Sie bleiben zu Hause, arbeiten im Homeoffice, betreuen die Kindergartenkinder und beaufsichtigten das Homeschooling der Schulkinder.

*„Da hilft Homeoffice auch nicht viel. Dann sitze ich zu Hause, versuche meine Stunden irgendwie zu machen. Das eine Kind hat Hunger, das andere Kind ist hingefallen. Großeltern will ich nicht fragen. Meine sind jetzt 80 und sonst stecken die Kinder die an. Ja, also es ist einfach schwierig“ (UN8).*



Diese Mehrfachanforderungen überforderten vor allem Arbeitnehmerinnen, von denen manche als Folge der Überlastung ihre berufliche Tätigkeit aufgaben. Auch äußerten einzelne Unternehmer\*innen die Befürchtung, dass bei anhaltender oder revolvierender Pandemie manche Arbeitgeber\*innen eher zögerten, Frauen einzustellen, da sie aufgrund der hohen Belastung möglicherweise weniger produktiv seien.

*„Dieses Risiko scheuen Arbeitgeber ja, wenn sie sagen, ich muss Familien oder Eltern freistellen, dann wird man wahrscheinlich sagen, das kann ich nicht, dann suche ich lieber jemanden, der unabhängig ist“ (UN22).*

Bei dem oben genannten Zitat handelt es sich um eine Einzelmeinung. Die meisten Arbeitgeber\*innen erkennen die zusätzliche Belastung der Familien durch Homeoffice und Kinderbetreuung und zeigen Verständnis. Vereinzelt wird auch auf die Gefahr einer Retraditionalisierung der Frauenrolle hingewiesen.<sup>30</sup> Studien, die sich auf die Gruppe Frauen fokussieren, zeigen die Tendenz, dass in Haushalten mit mindestens einem Kind unter 14 Jahren die Frauen ihre Arbeitszeit deutlich häufiger als Männer reduzieren (von Würzen 2020; Giesing 2020).

Repräsentative Studien (Kohlrausch/Zucco 2020; Jessen et al. 2021) zeigen, dass bestimmte Personengruppen, zum Beispiel Beschäftigte mit niedrigem Einkommen, Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, stärker negativ von den Auswirkungen der Pandemie im beruflichen Alltag betroffen sind. Einige der von uns befragten Arbeitgeber\*innen sahen den Zugang zum Arbeitsmarkt zum Beispiel von Personen mit Migrationsgeschichte, aber auch jungen Menschen durch die Coronapandemie erschwert.<sup>31</sup>

Die Coronapandemie hat in befragten Unternehmen einen Schub hin zum Homeoffice ausgelöst, gerade bei denen, die dieses Instrument zuvor nicht genutzt haben. Als vorteilhaft wurde auch leichtere Zugang zu Bildungsangeboten wahrgenommen, da viele Webinare ortsunabhängig in Anspruch genommen können und so einen breiteren Kreis von Personen die Teilnahme ermöglichen.

Die Arbeitstreffen, die nun per Videokonferenzen durchgeführt wurden, führten auch zu einer veränderten Wahrnehmung der an den Meetings teilnehmenden Personen. So sensibilisierten zum Beispiel die Visualisierung über den Bildschirm und möglicherweise auch die Anordnung der Teilnehmenden der Videokonferenzen eine Interviewpartnerin für das nicht Vorhandensein der personellen Vielfalt.

*„Ich glaube, das ist ganz interessant, dass man dadurch diese Bildschirme mit den ganzen Ecken hat, dass man manchmal sehr präsent vor sich hat, wie viele weiße Menschen einfach mal in so'nem Ding rumsitzen so“ (UN16).*

30 Das DIW wies frühzeitig auf eine mögliche Retraditionalisierung der Frauenrolle hin (Jessen/Spieß/Wrohlich (2021). Andere Studien konnten diese Ergebnisse nicht bestätigen (Bujard 2020).

31 Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine Studie der OECD (2020b).

## 5.6.2 Digitale Technologien

Bereits in den Expertengesprächen wurde deutlich, dass der Einsatz neuer Technologien wie zum Beispiel die zunehmende Digitalisierung Auswirkungen auf Diskriminierung und personelle Vielfalt haben kann. Die meisten der befragten Arbeitgeber\*innen bestätigten den Einfluss der Digitalisierung auf Teilhabe und Chancengleichheit. Sie verbinden mit der Digitalisierung Chancen, Diskriminierungen zu verringern:

*„... die Digitalisierung [bringt] eine gewisse Neutralität vielleicht mit sich“ (U16).*

Zudem kann Digitalisierung zu einer besseren Teilhabe benachteiligter Gruppen am Arbeitsmarkt führen, so zum Beispiel für Menschen mit Einschränkungen (Jansen et al. 2020, S. 13). So berichten in unserer Studie drei Arbeitgeber\*innen, dass sie digitale Technologien gezielt mit dem Zweck einsetzen, Beschäftigte mit Behinderungen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

*„Eine schwerbehinderte Dame will sich von uns vermitteln lassen. Früher hätte sie sich das möglicherweise nicht getraut oder sich gedacht, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit sehr gering ist. Erst durch die jüngsten Erfahrungen mit dem coronabedingten Homeoffice hat sie das Gefühl bekommen, dass Unternehmen möglicherweise nun eher bereit sind, Menschen eine Chance zu geben, die eher auf das Homeoffice angewiesen sind und ihre Einschränkungen mit der Gehhilfe jetzt als weniger störend empfunden werden“ (UN10).*

Auch Personen, mit kognitiven Einschränkungen können einfacher in den Arbeitsmarkt integriert werden, indem ihnen über digitale Assistenzsysteme Lerninhalte leichter vermittelt werden, sei es durch Sprach-Apps oder über virtuelle Datenbrillen.

*„Datenbrillen. Also, der Lehrling, der noch nie vor so einer Heizung stand, der kriegt ne Datenbrille auf. Und der Hersteller [...], würde über die Brille zugucken: Du musst jetzt die Schrauben da drehen. Die Vorteile, die ich da sehe. Man könnte Leute, die auch eine niedrige Qualifikation haben, auch an Dinge ranlassen, die eben etwas anspruchsvoller sind“ (UN2).*

Die Digitalisierung ermöglicht es den Beschäftigten, die Präsenzarbeitszeit im Unternehmen zu reduzieren und orts- und zeitungebundener zu arbeiten. Dies wird von den meisten Unternehmen als große Chance gesehen, mehr Diversität im Unternehmen zu erreichen.

*„... dass wir die Chance haben, dass wir Arbeitsmodelle flexibler gestalten können, die Älteren entgegenkommen, die Menschen entgegenkommen, die ihre Eltern wiederum pflegen müssen, oder die einfach aus irgendwelchen Gründen Interesse oder Notwendigkeit haben, flexibel zu arbeiten. Insofern können wir dadurch auch die Vielfalt im Unternehmen erhöhen“ (U28).*

Gleichzeitig benennen die Arbeitgeber\*innen nicht nur die Vorteile des Homeoffice, sondern erkennen auch mögliche Nachteile vor allem hinsichtlich der Geschlechtergerechtigkeit. Einerseits ermöglicht die Digitalisierung den Beschäftigten eine größere Orts- und Zeitflexibilität, die vor allem Frauen helfen könnte, ihre beruflich bedingten Präsenzzeiten zu reduzieren und im Homeoffice ihre beruflichen und privaten Erfordernisse effizienter zu koordinieren. Andererseits kann Homeoffice auch zu einer Entgrenzung der Arbeit führen, bis hin zur Selbstausbeutung der Arbeitnehmer\*innen. Hinzu kommt die Doppel- beziehungsweise Dreifachbelastung durch Haushalt, Kinder und Beruf. Die Coronapandemie verdeutlichte, dass die Frauen in der Regel immer noch diejenigen sind, die den größeren Anteil an Care-Arbeit übernehmen.

Auch beim Thema Aus- und Weiterbildung können neue Diskriminierungsrisiken auftreten. So steigen zum einen aufgrund des technologischen Wandel Qualifikationsanforderungen in der Berufsausbildung. Dies könnte dazu führen, dass einige Jugendliche Probleme bei der Ausbildung bekommen.

*„Beim Thema Ausbildung, wir dürfen niemanden mehr hinunterfallen lassen. Denn heute eine Maschine zu bedienen, das erfordert deutlich mehr als einen Hauptschulabschluss. Das heißt ja, Digitalisierung wird wichtig und wird immer wichtiger und es wird sich beschleunigen. Aber wir müssen gucken, dass wir die Menschen mitnehmen, damit sie das dann auch können“ (UN8).*

Aber auch für die langjährig Beschäftigten besteht Anpassungsbedarf. Neue, smarte Technologien, deren Anwendung erlernt werden muss, werden in den Arbeitsalltag eingesetzt. Einige Interviewpartner\*innen äußern Bedenken, dass ältere Beschäftigte nicht mehr lernbereit sind, sich nicht sehr gut mit digitalen Technologien auskennen und dementsprechend unsicher im Umgang sind. Zu Benachteiligung kann es dann kommen, wenn ältere Beschäftigte aufgrund ihres Alters keine Weiterbildungsangebote erhalten (Köttendorf/Richter 2017).

*„... ich habe mich schon vor Jahren mit digitaler Rechnung beschäftigt. Bin jetzt noch immer per Papierrechnung zu Gange, weil ich einen Mitarbeiter habe, der mit der digitalen Rechnung nur Probleme hätte, um ihn bei der Stange zu halten, weil er so wertvoll für unseren Betrieb ist, stelle ich nicht um“ (UN7).*

Viele Arbeitgeber\*innen äußern die Befürchtung, dass durch die virtuelle Zusammenarbeit eine soziale Distanzierung erfolgt und persönliche Kontakte verloren gehen. Vielfach bieten bei der Präsenzarbeit gerade die informellen Gespräche in der Kaffeeküche oder die Flurgespräche Anlass zu persönlichen, privaten Aussagen, die auch Rückschlüsse über eventuelle Befindlichkeiten, Sorgen und Nöte zulassen. Vor allem in kleinen Unternehmen erleichtert das Prinzip der „offenen Tür“, Benachteiligungen zu erkennen. Dies fällt mit der Kontaktaufnahme über soziale Medien oder Videokonferenzen deutlich schwerer.

*„[Gefahr, dass] viele soziale Kontakte an unmittelbarer Interaktion verloren gehen, dass ich nicht mehr ohne Weiteres sehe, wie geht es meinen Mitarbeitenden, dass der kurze Talk, den man mal hat, wo vielleicht auch mal etwas Persönliches ausgeschüttet wird, wo man als empathische Führungskraft spürt, dass da irgendetwas möglicherweise nicht stimmt, dass diese Gelegenheiten deutlich weniger werden bis komplett verloren gehen. Das lässt sich nicht alles über soziale Medien oder Technologien ausgleichen. Da sehe ich das Risiko, dass einfach diskriminierendes Verhalten nicht aufgedeckt wird, dass ich gar nicht als Führungskraft erlebe und sehe und spüre, dass mit meinen Mitarbeitenden etwas nicht okay ist, bis es dann möglicherweise zu spät ist“ (UN28).*

Selbstlernende intelligente Systeme erfassen und analysieren Daten. Sie deuten die Ergebnisse und leiten daraus Entscheidungsempfehlungen ab. Dabei bereiten sie Entscheidungsprozesse nicht nur vor und unterstützen diese, sondern entscheiden zum Teil eigenständig. Insbesondere die Nutzung künstlicher Intelligenz schafft bei der Personalrekrutierung und -auswahl neue Möglichkeiten der Erschließung gezielter Personengruppen, sie sind aber nur so gut wie die Algorithmen, auf denen sie basieren (Antidiskriminierungsbüro für NRW 2017). Wird bei der Programmierung der Algorithmen nicht auf mögliche Diskriminierungsrisiken geachtet, besteht die Gefahr, dass sich Stereotypen verfestigen (Kollek/Orwat 2020). Dieses Risiko ist vielen Arbeitgeber\*innen bewusst:

*„Also, wenn Sie die Digitalisierung einfach losjagen, dann kann das auch wieder zu Prozessen führen, in denen Stereotype festgeschrieben werden. Diese Digitalisierung gerade in Personalprozessen muss man sich sehr genau angucken“ (UN24).*

### 5.6.3 Gesellschaftliche Bewegungen

Die Diskussionen über gesellschaftliche Bewegungen wie #MeToo oder Black Lives Matter erreichte eine breite Öffentlichkeit. Wir haben die Arbeitgeber\*innen gefragt, ob diese Diskussionen Einfluss auf ihre Einstellungen und ihr Verhalten haben. Alle Arbeitgeber\*innen haben von den gesellschaftlichen Bewegungen gehört und haben eine grundsätzliche Meinung dazu. Etwa drei Viertel der Unternehmen glauben, dass diese Diskussionen Auswirkungen auf das Diskriminierungsgeschehen im Unternehmen haben könnte. Mehr als die Hälfte der Befragten beschreibt den eher positiven Einfluss, den diese gesellschaftlichen Diskussionen sowohl auf ihren persönlichen Bereich als auch im betrieblichen Alltag haben.

*„Da sind sehr intensive Diskussionen heraus entstanden. [...] Als Ergebnis aus BLM hat sich unser multikulturelles Mitarbeitendennetzwerk neu formiert, hat einen starken Sponsor bekommen und entwickelt jetzt eine ganz klare Agenda, zu identifizieren, was bedeutet dieses Thema in Deutschland, für Deutschland und auch [im Unternehmen]“ (UN28).*

Insbesondere international agierende Großunternehmen betonen die Betroffenheit durch Black Lives Matter. Konsequenzen aus den daraus folgenden Diskussionen ergeben sich zum einen im Austausch der Beschäftigten untereinander. In einigen Unternehmen führten die Diskussionen auch zu einer Ausweitung des hausinternen Schulungsangebots zu kultureller Sensibilisierung und Kommunikation.

*„Also bei uns ist diese Debatte natürlich klar, als Black Lives Matter kam haben wir sofort angefangen, Kurse anzubieten, weil uns dadurch noch mal bewusst geworden ist, wie sehr Sprache diskriminierend sein kann, und haben sofort in Bezug auf Sprache noch mal zusätzliche Kurse angeboten“ (UN22).*

In einem Unternehmen kam es aufgrund der Bewegung Black Lives Matter zur Anpassung der im Unternehmen hergestellten Produkte.

*„Und als Icon für den App Store hatte ein Mitarbeiter aus dem Marketingbereich dann einen Schwarzen in Gangsterstyle entworfen. Das hat dann tatsächlich und in direkter Reaktion auf die aktuelle mediale Diskussion dazu geführt, dass es eine interne Diskussion darüber gab, sollte man das machen? Und es wurde entschieden, es nicht zu machen“ (UN17).*

Auch die Bewegung #MeToo löste Diskussionen in den Betrieben aus. Sowohl bei Arbeitgeber\*innen als auch Arbeitnehmer\*innen schärfte sich das Bewusstsein für Sexismus und sexualisierte Belästigung: Sprüche, Hinterherpfeifen oder Mansplaining wird deutlicher wahrgenommen und verurteilt.

*„Das war doch nett. Freu dich doch! Freu dich doch, dass der dich attraktiv findet!‘ oder so was. Widerlich! Ich glaube aber, dass da gerade #MeToo viel gemacht hat“ (UN9).*

Selbst große Unternehmen, die Antidiskriminierung im Unternehmen institutionell verankert haben und Diversity-Maßnahmen umsetzen und insofern nicht erst seit den öffentlichen Diskussionen diese Thematik im Betrieb aufmerksam verfolgen, sehen sich durch die öffentliche Diskussion (noch) stärker unter Beobachtung und achten vermehrt auf nichtdiskriminierende Äußerungen.

Einige Arbeitgeber\*innen befürchten, dass die #MeToo-Bewegung entweder keinerlei Einfluss auf bestimmte Personen haben wird oder dass sich das (Kommunikations-)Verhalten nur langsam verändern wird. Sie befürchten weiterhin, dass nur massiver Widerspruch zu Verhaltensänderungen führen wird.

*„... da ging es darum, dass die Frau eines Mitarbeiters von mir einen Job gesucht hat [...] Und dann sagt ein jüngerer Bereichsleiter: ‚Nein, da bin ich dagegen, weil Männer und Frauen im Team zusammen nicht gut tun. Und wenn du nicht recht hinguckst, dann liegt die nach zwei Wochen bei dem und dem auf dem Tisch.‘ Da bin ich sauer geworden, da sag ich: ‚Wir reden hier über die Frau eines Kollegen. Willst du, dass über deine Frau oder deine Tochter ähnlich geredet wird?‘ Deswegen fürchte ich, dass diese Bewegungen wenig bewegen“ (UN12).*

Allerdings gibt es auch zuversichtlichere Arbeitgeber\*innen, die der Meinung sind, dass die Veränderungen hin zu mehr Vielfalt in den Unternehmen nur eine Frage der Zeit sind, allein, weil Stakeholder wie Nachfragende, Lieferanten, Finanziers und andere diese Vielfalt einfordern werden.

Im Zuge der gesellschaftlichen Bewegungen #MeToo und Black Lives Matter erfuhr auch die LSBTIQ+-Community stärkere mediale Aufmerksamkeit. Dies führte in (großen) Unternehmen dazu, dass sich zunehmend Netzwerke oder Employee Resource Groups bildeten. Laut Aussagen einiger befragter Großunternehmen führten die medialen Diskussionen und der Austausch in den (Unternehmens-)Netzwerken zu neuen Denkanstößen und zu mehr Ermunterung und Ermutigung, in den Netzwerken aktiver zu werden.

## 5.6.4 Zwischenfazit zu den Auswirkungen aktueller Trends auf Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen

Alle befragten Arbeitgeber\*innen schreiben den hier beschriebenen Entwicklungen und Trends Einfluss auf die Diskriminierung in der Arbeitswelt zu. Die Coronapandemie birgt die Gefahr, die Benachteiligung insbesondere von Frauen und Personen mit Migrationsgeschichte zu verfestigen oder zu verstärken. Die Digitalisierung verringert einerseits Diskriminierung, indem sie nun die Teilhabe von vorher vom Arbeitsmarkt exkludierten Personen ermöglicht. Sie schafft andererseits möglicherweise neue Diskriminierungsrisiken dadurch, dass der Zugang zu und der Umgang mit digitalen Technologien einigen Personengruppen nicht möglich ist. Auch gesellschaftliche Bewegungen beeinflussen Einstellungen und sensibilisieren für Problemstellungen, die vorher nicht so sichtbar waren. Während sich die Unternehmen unabhängig von ihrer Größe hinsichtlich der Auswirkungen der Coronapandemie und der Digitalisierung weitgehend einig waren, differieren die Meinungen hinsichtlich der Auswirkungen der gesellschaftlichen Bewegungen #MeToo und Black Lives Matter erheblich. Große Unternehmen begrüßen diese Diskussionen einhellig. Sowohl die Führung als auch die Beschäftigten setzen die daraus resultierenden Impulse in Aktionen um. In kleinen und mittleren Unternehmen sind die Reaktionen zwiespaltig. Insbesondere die befragten Arbeitgeberinnen zeigen Interesse an der #MeToo Diskussion. Sie fühlen sich bestärkt, Diskriminierung gegen Frauen stärker zu kommunizieren. Arbeitgeber mit einer eher männerdominierten Belegschaft halten diese Diskussionen für wenig relevant und stehen ihnen skeptisch bis ablehnend gegenüber.

## 5.7 Bewertung des AGG und Ausblick auf Weiterentwicklungen

Grundsätzlich bewerten alle befragten Unternehmen die Intention des AGG positiv. Alle Arbeitgeber\*innen sind sich einig, dass Schutz vor Diskriminierung wichtig ist. Kritisiert werden vielmehr die mit der Umsetzung verbundenen Pflichten. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen halten den Aufwand für praxisfern.

*„Ich denke schon, dass das AGG, so wie es gedacht ist, ein sehr gutes Anliegen ist. Nur die Durchführungsbestimmungen, die es dazu gibt, führen das eigentliche Anliegen ad absurdum“ (UN21).*

Andererseits führt ein Gesetz zu mehr Verbindlichkeit, die die Unternehmen eher dazu anhält, die Maßnahmen umzusetzen, als eine freiwillige Selbstverpflichtung, die leichter ignoriert wird, wie auch die Erfahrungen aus der Vergangenheit gezeigt haben.

*„Also ich finde es besser, dass es in dem Fall tatsächlich eine gesetzliche Regelung ist, weil das einfach wirksamer ist als eine freiwillige Selbstverpflichtung. Weil man da nicht genau weiß, zu was verpflichtet man sich denn jetzt selbst, von daher bietet der gesetzliche Rahmen eine klare Orientierung und ich glaube auch eine Stärkung der Betroffenen und für den Arbeitgeber mehr Struktur, mehr Verbindlichkeit, mehr Gewissheit, als wenn es nur eine Selbstverpflichtung wäre“ (UN22).*

Offen bleibt jedoch, ob sich durch die Umsetzung des AGG auch die Werte und Einstellungen gegenüber den geschützten Gruppen ändern. Trägt das Gesetz aus Sicht der Befragten möglicherweise zu einer Sensibilisierung bei? Die Mehrheit der Arbeitgeber\*innen verneinen dies.

*„Also man muss sowieso sagen, dass Gesetze in der Regel nie einen Kulturwandel in Unternehmen hervorrufen. Also das habe ich noch nie erlebt. Also das ist eine typische Sicht des Gesetzesgebers, der meint, wenn er ein Gesetz erlassen hat, ändert sich plötzlich in Betrieben die Kultur“ (UN3).*

Sie begegnen der intendierten Wirkung einer stärkeren Sensibilisierung oder gar einer Verhaltensänderung mehrheitlich mit Skepsis. Sowohl große, mittlere als auch kleine Unternehmen bezweifeln, dass ein Gesetz grundsätzlich das richtige Instrument ist, Verhaltensänderungen herbeizuführen.

*„Das heißt aber nicht, dass ich es abschaffen würde. Ich glaube es ist wichtig, dass wir das haben, weil es vielleicht noch ein bisschen abschreckend wirkt. Aber im Sinneswandel: nein“ (UN12).*

Für einige der befragten Unternehmen hat das Gesetz auch deswegen keine oder nur eine geringe Bedeutung, weil sie der Meinung sind, dass sie im Betrieb ohnehin einen wertschätzenden Umgang miteinander pflegen und ein diskriminierungsfreies Miteinander der Beschäftigten praktizieren.

Ein Gesetz kann unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. So kann das AGG dazu führen, dass Arbeitgeber\*innen Benachteiligungen im Unternehmen erkennen und dieses Verhalten mit entsprechenden Maßnahmen unterbinden. Es kann aber Gleichgültigkeit oder sogar Abwehr hervorrufen.

In unserer Befragungssample sind alle drei Reaktionen zu beobachten. Positiv bewerten die befragten Arbeitgeber\*innen, dass das AGG zum Nachdenken anregt und den Blick auf mögliche Diskriminierungsrisiken richtet. Diese Reaktion kommt vor allem bei kleinen Unternehmen vor, die das AGG erst durch das Interview kennengelernt haben.



Große Unternehmen heben vor allem die Notwendigkeit eines rechtlichen Rahmens hervor. Eine gesetzliche Regelung bietet aufgrund klarer Vorgaben Orientierung und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Umsetzung von Schutzmaßnahmen und ist somit wirksamer als zum Beispiel eine freiwillige Selbstverpflichtung. Allerdings bleibt es oftmals bei der formalen Umsetzung, so die Kritik einzelner großer Unternehmen.

*„Aber es hat am Ende des Tages kaum tatsächliche Auswirkungen gehabt, außer dass die Formalien geändert wurden. Und so weit ist man dann ja auch nicht gegangen, dass man gesagt hat, wir machen anonyme Bewerbungen. Das wollte man dann ja auch nicht entscheiden. Daher ist das AGG in seiner jetzigen Form auch so ein bisschen ‚Wasch mir den Pelz und mach mich nicht nasss‘. Insofern, nein, ich glaube nicht, dass das AGG so große Auswirkungen hat. Der Fachkräftemangel und die allgemeinen Diskussionen in der Politik – über #MeToo – die haben viel mehr bewirkt als das AGG“ (UN23).*

Kleine Unternehmen, die weniger geschult in den Themen Antidiskriminierung und personeller Vielfalt sind, beantworten die Frage nach der Bewertung anhand ihrer konkreten Erfahrungen. Viele kleine Unternehmen nehmen das AGG als einen weiteren Treiber bürokratischer Belastungen wahr:

*„Es gibt so viel Regulierung und du kriegst einen auf den Deckel, wenn du das und das nicht machst. [...] Wir haben so viel Einschränkungen so viel Auflagen und es wird ja nicht weniger“ (UN30).*

Diese Wirkung wird noch verstärkt, da die Sinnhaftigkeit einzelner Regelungen des AGG angezweifelt wird. So wird zum Beispiel die Tatsache, dass Stellenangebote geschlechtsneutral formuliert werden müssen, als wirklichkeitsfremd wahrgenommen. Einige wenige kleine Unternehmen – vor allem aus dem Verarbeitenden Gewerbe – sind der Meinung, dass nicht alle Personen für alle Tätigkeiten geeignet sind.

*„Was ich dämlich finde ist, diese Ausschreibung, dass man es männlich, weiblich, dies und das machen muss. Ist zwar schön geschrieben, aber jeder weiß, dass es bei manchen Berufen nicht sinnvoll ist, es so auszuschreiben. Total übertrieben und ich finde auch, es wird den Firmen schwermacht, den passenden Bewerber zu finden, weil sie es ja so offen schreiben müssen. Es ist nicht jeder für jede Stelle geeignet, es wäre sinnvoller, es gleich gezielt zu schreiben“ (UN1).*

Das Gesetz sei mit der sehr heterogenen Realität (kleiner) Unternehmen nicht kompatibel und somit in der Praxis nicht immer (leicht) umsetzbar.

Kritisiert wird ebenfalls von einigen Arbeitgeber\*innen kleiner Unternehmen, dass die Umsetzung des AGG eine genaue Kenntnis der zahlreichen Regelungen erfordert. Diese Regelungen seien für die Unternehmer\*innen nicht immer verständlich formuliert. Zusätzlich sieht sich ein Arbeitgeber durch die zahlreichen Regulierungen in seiner unternehmerischen Entscheidungsfreiheit eingeschränkt und stellt sich die Sinnfrage:

*„Das Ganze sollte vielmehr dereguliert werden, es sollte vielmehr die unternehmerische Freiheit zugelassen werden. Stattdessen kommen immer mehr Auflagen. Am Ende läuft es darauf hinaus, wenn es übertrieben wird, dass immer mehr Auflagen, Vorgaben, Gesetze kommen und dass immer mehr kontrolliert wird, dass immer mehr Leute sagen, wie es nicht geht, keine Luft zum Handeln und keine Spielräume mehr haben, dass man dann sagt, macht euren Mist doch alleine. Ich mach meine Bude zu“ (UN30).*



Insbesondere Klein(st)unternehmen gehen, sofern sie das AGG überhaupt kennen, einen pragmatischen Weg und setzen die Maßnahmen des AGG nur einzelfallabhängig um. Diese Vorgehensweise ist bei vielen Unternehmen auch in anderen Kontexten zu beobachten. Sie praktizieren einen „autonomen Bürokratieabbau“ häufig dann, wenn sie die administrative Belastung durch Vorschriften und rechtliche Regelungen als unzumutbar empfinden (Holz 2019), und stehen ihnen skeptisch bis ablehnend gegenüber.

Für eine bessere Umsetzung des AGG schlagen die befragten Arbeitgeber\*innen unterschiedliche Maßnahmen vor.

Zum einen sollte das AGG nicht als sanktionsbehaftetes Gesetz bekannt gemacht werden, sondern vielmehr als Chance, betriebliche Prozesse zu verbessern. Gesellschaftlich betrachtet braucht es ein neues Narrativ. Diversität und Interkulturalität sollten nicht unter dem Aspekt des Risikos betrachtet werden, sondern unter dem Aspekt der Chance. Auf unternehmerischer Ebene könnten zusätzlich Anreize die Motivation zur Umsetzung von Schutzmaßnahmen gegen Diskriminierung und Förderung der personellen Vielfalt steigern, so der Vorschlag einiger Arbeitgeber\*innen:

*„(...) ein Anreizsystem ist nie schlecht oder eine Förderung statt einer Strafe. Das finde ich immer eine gute Sache zu sagen, hey, Sie werden besonders ausgezeichnet oder bekommen einen besonderen Zuschuss oder in irgendeiner Form eine besondere Anerkennung, weil Sie da eben vorbildlich sind oder vorangehen. Und man müsste den Unternehmen auch vor Augen führen, welche positiven Effekte es quasi gibt. Zum Beispiel, dass ein glücklicher und zufriedener Arbeitnehmer, der gerne zur Arbeit kommt, weil er eben keine Angst haben muss, da irgendwie aufzufallen oder blöd angemacht zu werden, natürlich besser arbeitet, das muss den Leuten irgendwie klar sein. Alle positiven Nebeneffekte, die Diversität hat, müssen eben noch deutlicher werden“ (UN18).*

Dazu ist Überzeugungsarbeit erforderlich. Vor allem in kleinen Unternehmen müssen die Inhaber\*innen von dem Nutzen und den Vorteilen einer antidiskriminierenden und wertschätzenden Unternehmenskultur überzeugt werden. Dies gelingt vor allem dann, wenn über positive Erfahrungen in Unternehmen berichtet wird.

*„Öffentlichkeitsarbeit, dass wir damit rausgegangen sind an die Zeitung, dass wir immer wieder gesagt haben: Ja, wir haben jemanden eingestellt und das klappt! Das war ja alles nur positiv und hat sich gut entwickelt bei uns“ (UN6).*

Verstärkt wird der Effekt, wenn die Unternehmer\*innen eigene positive Erfahrungen machen konnten: *„Ein Beispiel, ist sicherlich gut, was wahrscheinlich noch besser ist, sind eigene Erfahrungen“ (UN4).*

Neben öffentlichkeitswirksamen Darstellungen von Beispielen gelungener Integration, werden von den Arbeitgeber\*innen aber auch zielgerichtete Informationen gewünscht. Diese sollten von den zuständigen Kammern und Verbänden kommen, da diese Informationen deutlich mehr Aufmerksamkeit erhalten als allgemeine Informationen über neue Gesetze. Insbesondere, wenn Unternehmen über keine Personalabteilungen verfügen, fehlt oftmals die Zeit zur umfassenden Information.

*„Ja, ich fände es gut, da noch mal informiert zu werden, wenn wir E-Mails vom [zuständigen Verband] bekommen, dann gucken wir uns die natürlich an und lesen uns die durch“ (UN9).*

Die Informationen über das AGG sollten ansprechend und niederschwellig aufbereitet und in einer verständlichen Sprache verfasst sein. Als nützlich könnten sich digitale Tools erweisen, die Unternehmer\*innen schnell und einfach im Betrieb einsetzen könnten.

*„Man könnte ihnen gerade im Zuge dieser ganzen Digitalisierung digitale Formate schicken, kleine E-Learnings, kleine Möglichkeiten, irgendwie dahinterzuschauen, Menschen, die betroffen sind, zu Wort kommen zu lassen“ (UN27).*

Ebenfalls gewünscht wurden leichtere Zugangswege zu Behörden, um Prozesse zu beschleunigen. Mit einem erleichterten Zugang verringert man die Vorbehalte der Unternehmer\*innen bezüglich des administrativen Aufwands und erhöht gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für die Umsetzung personeller Vielfalt im Betrieb.

*„Wenn ich daran denke, wie kompliziert das mit den Ausländerbehörden oder mit den Jobcentern ist, schon allein die Sprachlichkeit, die kein Mensch mehr versteht, sondern klare und prägnante Sätze und unkomplizierte Sachen. Anrufmöglichkeiten, das ist ja schon eine große Hürde, dass man nie jemanden Vernünftiges drankriegt. In den Institutionen wissen die manchmal die Prozesse selber nicht mehr, weil sie sich so oft ändern. Das macht das alles sehr kompliziert. Das müsste sich alles wieder vereinfachen für Otto Normalverbraucher. Das würde uns allen helfen“ (UN29).*

Die Akzeptanz von Antidiskriminierung und personeller Vielfalt ließe sich auch durch das Vorbild Politik und Verwaltung erhöhen. Momentan besteht auch bei den Verwaltungen noch großes Potenzial an personeller Vielfalt.

*„Die Bevölkerung braucht Bilder, das heißt, wenn sie zu einem Bürgeramt gehen, zu einem Finanzamt gehen, irgendwo müssen sie diese Bilder sehen, das Auge muss sich daran gewöhnen, bei den wichtigen Briefen, nicht gerade beim Lebensmittelhändler oder beim Friseur, sondern bei einem Brief vom Finanzamt, bei einem Brief von der Krankenkasse, bei einem Brief von irgendeinem Krankenhaus müssen Migrantennamen erscheinen, damit eine Selbstverständlichkeit im Unterbewusstsein ankommt, und solange das nicht ist, solange die öffentlichen Stellen die Migrantquote nicht widerspiegeln, können wir es von unserer Privatwirtschaft nicht erwarten“ (UN15).*

*„Also wenn man möchte, dass sich da was ändert, dann muss man selber beispielhaft vorgehen. Also das könnte die Politik machen. Für sich selber Quotenregelungen, schauen, dass es bunte, diverse Vorbilder gibt. Ich glaube, das würde auch vielen Anteilen der Gesellschaft sehr guttun, sich da spiegeln zu können“ (UN16).*

# 6. Ergebnisse der Befragung von Verwaltungen

Im folgenden Kapitel erfolgt die Auswertung der Befragung der ausgewählten Verwaltungen aus Bund, Ländern und Kommunen/Landkreisen. Nach einer Übersicht über die Charakteristika der befragten Verwaltungen werden deren Einschätzungen zur Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen analysiert. In zwei weiteren Abschnitten wird weiterhin der Stand der Umsetzungen des AGG sowie zum Diversity Management in den befragten Verwaltungen ausgewertet. Daraufaufgehend wird Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Verwaltungen beleuchtet und daraus werden u. a. zentrale Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Umsetzung abgeleitet sowie die wichtigsten Ziele und Vorteile, die Verwaltungen mit der Umsetzung verbinden, benannt. Weiterhin wird dargestellt, welche Bausteine einer Vielfaltskompetenz die befragten Personalverantwortlichen als zentral für die Profile von Führungskräften halten. Abschließend werden die Bewertungen des AGG durch die befragten Verwaltungen dargestellt und es wird deren Ausblick auf Weiterentwicklungen im Themenfeld Antidiskriminierung/AGG und Diversity Management skizziert.

## 6.1 Charakteristika der befragten Verwaltungen

### 6.1.1 Strukturmerkmale der befragten Verwaltungen

Auf Grundlage der in 4.1 genannten Auswahlkriterien für die Befragung von neun Verwaltungen aus Bund, Ländern und Kommunen/Landkreisen lässt sich folgende Übersicht darstellen.

**Übersicht 1: Strukturmerkmale der befragten Verwaltungen**

ID	Ebene	Verwaltungsform	Region	Regionstyp
VERW1	Bund	Bundesministerium	Berlin	Städtisch
VERW2	Bund	Bundesbehörde	Ost	Städtisch
VERW3	Bund	Bundesanstalt	West	Städtisch
VERW4	Land	Landesministerium	West	Städtisch
VERW5	Land	Landesministerium	Ost	Städtisch
VERW6	Kommune	Großstadt	West	Städtisch
VERW7	Kommune	Mittelstadt	Ost	Städtisch
VERW8	Kommune	Landkreis	West	Ländlich
VERW9	Kommune	Landkreis	West	Städtisch

Quelle: eigene Darstellung

### Ebenen und Regionen

Bundesministerien befinden sich in Berlin oder Bonn. Berlin wurde bei den Strukturmerkmalen neben Ost und West als eigene Kategorie aufgeführt, da es aufgrund seiner geschichtlichen Entwicklung sowohl Ost- als auch Westdeutschland zugeordnet werden kann. Auf der Ebene der Bundeseinrichtungen besteht eine über entsprechende Bevölkerungsanteile hinausgehende Überrepräsentation in westdeutschen Regionen, sodass die Akquise einer Bundesverwaltung mit Sitz in Ostdeutschland eine begrenzte Auswahl zur Verfügung hatte. Insbesondere Bundes- und Landesverwaltungen befinden sich häufig in Städten, sodass nur eine Verwaltung eines Landkreises einer dezidiert ländlichen Region zugeordnet werden kann, während der andere seinen Sitz in einer Mittelstadt hat.

### Beschäftigtengrößen

Da eine Definition der Typologisierung von Verwaltungen nach Beschäftigtengrößen wie bei den KMU nach großen, mittleren und kleinen Unternehmen nicht bekannt ist, lassen sich diese Kategorien definitiv bei Verwaltungen nicht zuordnen. Sofern man die Unternehmensgrößen analog der KMU-Typologie anlegen würde, zählten acht von neun der befragten Verwaltungen zum Typus „groß“. Dies ist wenig verwunderlich, gilt der öffentliche Dienst, wie in der Literaturanalyse bereits beschrieben, insgesamt als der größte Arbeitgeber in Deutschland. Dies trifft zum Beispiel auch auf viele Landes- und Kommunalverwaltungen in ihren Regionen zu und auch die Bundesverwaltung ist ein sehr großer Arbeitgeber. Die Beschäftigtengrößen der interviewten Verwaltungen bewegen sich von 150 Mitarbeitenden bei einer kleineren Verwaltung über 500 beziehungsweise 600 in einer mittleren Gruppe bis hin zu rund 6.000 und rund 38.000 Kernbeschäftigten bei den beiden größten Verwaltungen.

## 6.1.2 Belegschaftszusammensetzung

Bei allen befragten Verwaltungen lagen Personaldaten zu den Dimensionen Alter, Geschlecht und Schwerbehinderung sowie ihnen gleichgestellten<sup>32</sup> vor.

In allen Verwaltungen ist der Großteil der Beschäftigten in den Altersgruppen zwischen 40 und 59 zu finden. Die Durchschnittsalter liegen zwischen 43 und 47 Jahren. Ein deutlicher Handlungsbedarf wurde punktuell in Bezug auf jüngere Beschäftigte und die Sicherung von Nachwuchskräften geäußert, da hier die Anteile mit zwischen 15 und 20 Prozent bei den unter 30-Jährigen zum Teil relativ gering waren.

In Bezug auf das Geschlecht arbeiten in den befragten Verwaltungen überwiegend Frauen. Ihre Anteile lagen zwischen 54 Prozent und 75 Prozent, der der Männer entsprechend zwischen 46 Prozent und 25 Prozent. Bei den wenigen Verwaltungen, bei denen genauere Daten zur Verteilung nach Geschlechtern nach Hierarchieebenen vorlagen beziehungsweise diese von den Befragten genannt wurden, wurde deutlich, dass auch in Verwaltungen mit insgesamt hohen Frauenanteilen und einer entsprechenden Repräsentation dieser bei Führungspositionen insgesamt (mittlere und obere Führungsebene) die Anteile in der obersten Führungsebene dann eher unterdurchschnittlich sind. Als Gründe wurden Vereinbarkeitsprobleme oder, dass sich die Führungskulturen erst langsam derart veränderten, dass mehr Frauen die obersten

<sup>32</sup> Menschen können einen einem schwerbehinderten Menschen gleichgestellten Status erhalten, wenn der festgestellte Grad der Behinderung zwischen 30 und 50 Prozent liegt. Mit der Gleichstellung gelten für diese Menschen grundsätzlich dieselben Bestimmungen wie für Schwerbehinderte, zum Beispiel ein besonderer Kündigungsschutz, oder sie haben einen Anspruch auf Hilfen zur Arbeitsplatzausstattung. Arbeitgeber können auch für Gleichgestellte Lohnkostenzuschüsse erhalten, sodass auch hier Beschäftigungsanreize gesetzt werden.

Führungsebenen anstrebten, genannt. Der Personenstand „divers“<sup>33</sup> wurde von den Verwaltungen mit der Ausnahme einer kleineren freiwilligen und anonymen Erhebung noch nicht erfasst.

Die gesetzliche Schwerbehindertenquote von 5 Prozent<sup>34</sup> wird von den meisten Verwaltungen leicht übererfüllt. Die Anteile der Schwerbehinderten und der ihnen gleichgestellten liegen bei den befragten Verwaltungen zwischen über 5 Prozent bis zu 14,5 Prozent.

In Bezug auf diese drei Kategorien entsprechen die interviewten Verwaltungen im Durchschnitt weitgehend den Personaldaten für Verwaltungen insgesamt (dbb 2020).

Die Kategorie des sogenannten Migrationshintergrundes wird in den befragten Verwaltungen mit Verweis auf gesetzliche Vorgaben aus dem Grundgesetz („Prinzip der Bestenauslese“ nach Art. 33 Abs. 2 GG: gleicher Zugang nach „Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung“ in Verbindung mit Art. 3 Abs. 3 GG, der eine Benachteiligung oder Bevorzugung u. a. aufgrund von Heimat und Herkunft oder der Religion verbietet) und den Datenschutz noch nicht systematisch erhoben. Zum Teil erfolgten in jüngster Zeit freiwillige Erhebungen im Rahmen von Personaleinstellungsverfahren, freiwillige und anonymisierte Befragungen durch Personalabteilungen in Kommunen. 2020 erschienen die Ergebnisse einer umfangreichen Befragung zu Vielfalt in der Bundesverwaltung (Ette et al. 2020), an der Verwaltungen dieser Studie auf Bundesebene teilgenommen hatten. Die fünf Verwaltungen, die mit einem dieser Formate Erhebungen durchgeführt hatten, schätzten ihre Ergebnisse als durchschnittlich bis gut ein. Dies kann allerdings nicht als repräsentativ eingeschätzt werden, gelten Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund mit einem gesamten Anteil von 10,7 Prozent in den öffentlichen Verwaltungen laut Integrationsmonitoring der Länder (IntMK 2019: 6) beziehungsweise 12 Prozent im Rahmen der Befragung in der Bundesverwaltung angesichts eines Bevölkerungsanteils von 25,5 Prozent im Jahr 2018 und einem Beschäftigtenanteil von 26,2 Prozent in der Privatwirtschaft als deutlich unterrepräsentiert (Ette et al. 2020, S. 21). Höhere Anteile finden sich vor allem auf der Ebene von Kommunen mit großen Bevölkerungsanteilen und einer längeren Tradition in der systematischen Integrationspolitik und Interkulturellen Öffnung der Verwaltung.

### 6.1.3 Zwischenfazit zu den Charakteristika der befragten Verwaltungen

In Bezug auf die drei Kategorien Alter, Geschlecht und Schwerbehinderung, zu denen bei den befragten Verwaltungen Daten vorliegen, entsprechen sie im Durchschnitt weitgehend den Personaldaten für Verwaltungen insgesamt (dbb 2020), sodass hier ein insgesamt „typischer“ Querschnitt versammelt ist.

33 Infolge einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) vom Oktober 2017 wurde im Dezember 2018 mit dem „Gesetz zur Änderung der in das Geburtenregister einzutragenden Angaben“ das Personenstandsgesetz (PStG) entsprechend angepasst. Menschen, die sich weder dem weiblichen noch dem männlichen Geschlecht eindeutig zuordnen wollen oder können, haben auf Grundlage des neuen Gesetzes nun die Möglichkeit, im Geburtenregister den Geschlechtseintrag entweder offen zu lassen oder die vom BVerfG geforderte weitere positive Bezeichnung „divers“ einzutragen. Zuvor waren nur die Kategorien „männlich“ und „weiblich“ anzugeben.

34 Auf Grundlage von § 154 Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX) haben private und öffentliche Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen auf wenigstens fünf Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Dabei sind schwerbehinderte Frauen besonders zu berücksichtigen. Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich weniger als 40 Arbeitsplätzen haben jahresdurchschnittlich je Monat einen schwerbehinderten Menschen, Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich weniger als 60 Arbeitsplätzen jahresdurchschnittlich je Monat zwei schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.

Die Beleuchtung der Verwaltungscharakteristika verweist zugleich auf eines der größten Probleme bei der Analyse der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen. Aufgrund gesetzlicher Beschränkungen fehlen systematische Erhebungen von empirischen Personaldaten sowie auch zu Diskriminierungserfahrungen in Bezug auf verschiedene AGG-Kategorien beziehungsweise Diversity-Dimensionen in Verwaltungen, die repräsentative Aussagen ermöglichen würden. Diese wären aber eine wichtige Grundlage, um die gleichberechtigte Teilhabe aller im AGG geschützten Kategorien über Alter, Geschlecht und Schwerbehinderung hinaus weiterentwickeln zu können. Aufgrund von genaueren Daten zum Beispiel über Bewerbungsanteile, Anteil an der gesamten Beschäftigtenanzahl sowie der Positionierung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen auf verschiedenen Hierarchieebenen in der Verwaltung könnten passgenaue positive Maßnahmen zum Abbau von Unterrepräsentationen und zielführende präventive Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierungsrisiken gestaltet werden. Die langjährigen Erfahrungen aus dem Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern beziehungsweise Gender-Mainstreaming, wo aufgrund von entsprechenden Daten systematische Weiterentwicklungen der Maßnahmen, Strategien und Konzepte erfolgen konnten, die zu einer steten Verbesserung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen beigetragen haben, wären hier eine gute Diskussionsgrundlage bei einer Weiterentwicklung zu einem breiteren Antidiskriminierungs- und Diversity-Monitoring.

## 6.2 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen

### 6.2.1 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben

Die Interviewpartner\*innen aus den Verwaltungen gingen durchgehend davon aus, dass im Arbeitsleben allgemein Diskriminierungsrisiken bestehen. Das AGG habe hier zwar eine gute Grundlage im Diskriminierungsschutz geschaffen, dennoch bestünden

*„in großen Systemen weiterhin Diskriminierungsrisiken, dass müsse man auch so benennen“ (VERW9).*

Allerdings wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, dass pauschalisierende Aussagen hier schwierig seien und Differenzierungen zum Beispiel im Hinblick auf Branchen, Bereiche und Regionen gemacht werden müssten (VERW3). Weiterhin müsse genauer hinterfragt werden, ob zum Beispiel jede Wahrnehmung von Diskriminierung von Betroffenen tatsächlich eine Diskriminierung im Sinne des AGG sei oder ob zum Beispiel nicht zum Beispiel eher Mobbing vorliege (VERW1).

Auch in Bezug auf die eigenen Verwaltungen gehen die Befragten alle davon aus, dass es auch in ihren Organisationen Diskriminierungsrisiken gebe.

*„Also grundsätzlich würde ich sagen, wir sind jetzt hier auch nicht auf der Insel der Glückseligen und wir sind hier ein Abbild der Gesellschaft“ (VERW2).*

Zugleich betonte die Mehrheit der Befragten, dass bei ihnen Diskriminierungsrisiken nur in vergleichsweise geringerem Umfang bestünden und es dafür auch entsprechende Gründe gebe.

*„Wir gehen aber davon aus, dass aufgrund unserer umfangreichen präventiven Maßnahmen und der bekannt weltoffenen Haltung die Diskriminierungsrisiken geringer sind als in der Privatwirtschaft“ (VERW6).*

Die Literaturanalyse hatte gezeigt, dass der Forschungsstand in Bezug auf Diskriminierungsrisiken von Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen unterentwickelt ist. Vorhandene Daten etwa zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen oder zu Mitarbeitenden mit sogenanntem Migrationshintergrund verweisen allerdings auf mögliche strukturelle Barrieren und Benachteiligungen für verschiedene Beschäftigtengruppen (siehe oben). Dezieltere Hinweise in Bezug auf die Kategorie des sogenannten Migrationshintergrunds lieferte die Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung „Diversität und Chancengleichheit Survey“ aus dem Jahr 2019, bei der sich Beschäftigte mit sogenanntem Migrationshintergrund sowohl von Mobbing (11,2 Prozent gegenüber 9,6 Prozent) als auch bei Diskriminierungserfahrungen (35,3 Prozent gegenüber 32,8 Prozent) etwas stärker betroffen sehen als Beschäftigte ohne sogenannten Migrationshintergrund (Ette et al., S. 31). Wurden Gründe wie fehlendes Netzwerk, Alter, Geschlecht oder familiäre Verpflichtungen von beiden Beschäftigtengruppen nahezu gleichermaßen oft genannt, zeigte sich bei der ethnischen Herkunft mit 4,3 Prozent zu 0,1 Prozent der größte Unterschied in den angenommenen Gründen.

Neben einer weltoffenen Verwaltungskultur wurden von den Interviewten besonders häufig präventive Maßnahmen zum Beispiel in Form von AGG-Merkblättern in Willkommensmappen für neue Beschäftigte sowie die systematische Sensibilisierung für die Thematik zum Beispiel durch entsprechende Schulungen als Faktoren für das angenommene geringere Ausmaß an Diskriminierungsrisiken in den eigenen Verwaltungen genannt. Weiterhin seien auch ein offener Umgang und Beschäftigung mit dem Thema und eine Antidiskriminierungskultur ein „Klima“ (VERW1), in dem Betroffene genau wissen, an wen sie sich bei Diskriminierungsfällen wenden können und keine Angst vor eventuellen Nachteilen durch die Meldung von Fällen haben müssten, bedeutsam. Wichtig für einen guten Umgang mit der Wahrnehmung von Diskriminierung sei dazu auch eine klare Struktur an Ansprechpersonen, Interessenvertretungen und Beschwerdestellen.

*„Wir haben zwar nicht viele Diskriminierungsfälle, die in der Behörde öffentlich werden. Da gibt es vielleicht eine Dunkelziffer. Aber dadurch, dass wir das Thema so offensiv angehen, können wir das auch gut ansprechen und begleiten. Ganz wegbekommen lässt sich das dadurch aber nicht (...). Aber ich denke, wir schaffen es durch die Ansprechstrukturen, die wir haben, die ja auch genutzt werden, da in einen guten Dialog zu gehen und damit umgehen zu können“ (VERW9).*



## 6.2.2 Einschätzung zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen in Deutschland

Das AGG war in allen befragten Verwaltungen im Unterschied zu vielen KMU und einigen Organisationen des Dritten Sektors gut bekannt. Insgesamt schätzen die befragten Interviewpartner\*innen aus den Verwaltungen die Umsetzung des AGG in Deutschland als eher gut fortgeschritten an. Dies sehen sie zum Teil als weiter entwickelt in den Verwaltungen gegenüber der Privatwirtschaft aufgrund etablierterer Organisationsstrukturen und der bereits erfolgten breiten rechtlichen Verankerung anderer Gleichbehandlungsgesetze, zum Beispiel in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern. Gegebenenfalls sei das Gesetz in größeren Behörden und größeren Unternehmen besser verankert als in kleineren Einheiten, so wurde punktuell vermutet. Diese Punkte wurden in der Expert\*innenbefragung recht ähnlich eingeschätzt. Als Gründe hatten die Expert\*innen vor allem die Vorerfahrungen mit dem Thema Diskriminierung und Gleichbehandlung durch bereits vorhandene rechtliche Anforderungen, zum Beispiel durch Gleichstellungs- und Behindertengesetze, genannt. Weiterhin gebe es mehr Strukturen, die eine Umsetzung kontrollieren, während diese vor allem bei den KMU weitgehend fehlten, mutmaßten die Expert\*innen (siehe Kapitel 3.1).

In den Verwaltungen insgesamt sowie auch in den eigenen Verwaltungen sehen die Befragten das AGG weitgehend als gut verankert und etabliert an. Das AGG habe wichtige Grundlagen im Diskriminierungsschutz geschaffen. Damit seien allerdings nicht alle Diskriminierungsprobleme beseitigt und auch das Gesetz selbst habe Verbesserungsbedarfe und müsste weiterentwickelt werden.

*„Von daher ist das Gesetz angekommen, ohne Frage. Aber die Weiterentwicklung, da muss man jetzt mal gucken und sagen, das dicke Brett ist immer noch dick“ (VERW4).*

Neben den gesetzlichen Anforderungen sowie einer Vielzahl bereits vor dem AGG umgesetzter Gesetze und Regularien zum Diskriminierungsschutz seien auch ein gesellschaftlicher Wandel und ein damit einhergehendes größeres Problembewusstsein und gesteigerte öffentliche Aufmerksamkeit für die Thematik ursächlich für den Bedeutungsschub, den das AGG und Diskriminierungsthemen in den letzten Jahren in den Verwaltungen erhalten habe.

Die Einschätzung der Befragten zum Stand der Umsetzung in den Verwaltungen deckt sich insgesamt mit den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse. Diese hatte festgestellt, dass es zwar keinen systematischen Forschungsstand dazu gibt, aus Studien zur Umsetzung einzelner Arbeitgeberpflichten allerdings vermutet werden könne, dass diese in Verwaltungen weitgehend gut umgesetzt werden (siehe Kapitel 2.3.1).

Diversity Management wurde von den Befragten überwiegend noch stärker als Thema der Großunternehmen eingeschätzt:

*„Eine flächendeckende und selbstverständliche Umsetzung ist in Deutschland wohl noch nicht erreicht“ (VERW5).*

Bei den Verwaltungen wird Diversity Management als ein noch eher neues Thema eingeschätzt, es sei

*„noch etwas stiefmütterlich, aber mehr und mehr im Kommen“ (VERW9).*

Insbesondere durch den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel sowie infolge von aktuellen gesellschaftlichen Debatten erhalte Diversity Management in Verwaltungen derzeit allerdings einen starken Aufwind.

*„Vielfaltskompetente Verwaltung – das Diversity Management ist in Deutschland besonders in der Verwaltung am Anfang und im stetigen Prozess. (...) Aktuell erhält das Diversity Management einen immensen Schub, darauf weisen zum Beispiel die gesellschaftlichen Rassismusdebatten nach rassistischen Vorfällen, die „Black-Lives-Matter-Bewegung oder das Gesetz zur Frauenquote in den Vorständen privater und öffentlicher Unternehmen u.v.m. hin“ (VERW6).*

Auch in der Literaturanalyse konnte eine große Dynamik zum Thema in den letzten Jahren festgestellt werden (siehe Kapitel 2.3.2). Anzeichen dafür lieferten etwa die Zunahme an Unterzeichnungen der Charta der Vielfalt durch öffentliche Arbeitgeber, die Gründung und schnelles Wachstum eines Diversity-Netzwerks der Kommunal- und Landesverwaltungen sowie der Prozess zur Förderung von Vielfalt auf Ebene der Bundesverwaltungen. Allerdings fehlen auch hier empirische Daten und systematische Gesamtdarstellungen.

Von den Befragten wurde zum Diversity Management deutlich gemacht, dass der Umsetzungsgrad in Verwaltungen insgesamt noch nicht als sehr weit einzuschätzen ist.

*„Die Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit hat in Deutschland eine lange Geschichte und ist noch lange nicht am Ziel“ (VERW6).*

### 6.2.3 Zwischenfazit zur Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken und deren Bekämpfung im Arbeitsleben

Die Interviewpartner\*innen zeichneten hier in Bezug auf den Umfang von Diskriminierungsrisiken sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen insgesamt ein Bild, das nahe an den Einschätzungen aus der Literaturanalyse liegt. Hier konnte aufgrund verschiedener Studien vermutet werden, dass die Verwaltungen insgesamt die Mindestanforderungen aus dem AGG (siehe die Auflistung dieser in Kapitel 5.3, Seite 71 f.) gut umgesetzt haben und eine Bandbreite an Maßnahmen umgesetzt wird (siehe Kapitel 2.3.1). Ähnlich hatten dies auch die befragten Expert\*innen eingeschätzt (siehe Kapitel 3.1).

Sowohl die Literaturanalyse, wie auch die Expert\*innenbefragung und die hier befragten Interviewpersonen aus den Verwaltungen waren zu der Einschätzung einer geringeren Verbreitung von Diversity Management in Verwaltungen im Vergleich zur Privatwirtschaft gekommen. Dafür lassen sich zwei zentrale Begründungszusammenhänge vermuten.

Zum einen dürfte die jahrelange Skepsis und Zurückhaltung von Verwaltungen gegenüber dem Ansatz aufgrund des bereits in 2.3.2 beschriebenen Entstehungskontextes von Diversity Management in Deutschland ein wichtiger Faktor für die zeitlich deutlich verzögert erfolgte Befassung mit dem Konzept durch Verwaltungen sein.

Eine weitere Begründung könnte in Fragen der prinzipiellen Vereinbarkeit des sehr flexiblen sowie bereichs- und zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatzes mit dem bürokratischen Organisationsmodell von Verwaltungen liegen. Ein weit verbreitetes „strukturiertes Liniendenken“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012, S. 26), das von klar geregelten Zuständigkeiten, dem Ressortprinzip sowie von stark in Hierarchien und kaskadisch geregelten Kommunikations- und Handlungsketten geprägt ist, stellt eine große strukturelle Hürde für den von vielen Überschneidungen und stetem Wandel gekennzeichneten Diversity-Ansatz dar. Das bürokratische Modell geht zunächst vom Prinzip der formalen Gleichbehandlung aus und lässt somit weniger Spielraum für den stärker auf individuelle Unterschiede und Intersektionalität fokussierten Diversity-Ansatz (von Dippel 2007, S. 82). Weiterhin besteht in vielen Verwaltungen durchaus eine Konkurrenz zwischen verschiedenen Gleichstellungsstrategien, wobei insbesondere Vertreter\*innen des länger etablierten und rechtlich fundierten Ansatzes des Gender-Mainstreamings aus Sorge vor Bedeutungsverlust oder Ressourcenkürzungen sich zum Teil vom breiteren Diversity Management abzugrenzen versuchen (zur Debatte Gender versus Diversity insbesondere Andresen et al. 2009). Integrative Ansätze eines Gender-Mainstreamings innerhalb eines breiteren Diversity-Ansatzes als zukunftsfähige Erweiterung bestehender Ansätze (Krell 2015, S. 63) werden zum Teil nicht erkannt oder aus strategischen Gründen abgelehnt. Folge ist eine zum Teil deutlich vorhandene Hierarchie der Gleichstellungsstrategien in Verwaltungen, die sich auch in der folgenden Analyse des Stands der Umsetzung des AGG und von Diversity Management in Verwaltungen in Deutschland widerspiegelt.

## 6.3 Stand der Umsetzung des AGG in den befragten Verwaltungen

### 6.3.1 Einschätzung des generellen Stands der Umsetzung in den befragten Verwaltungen

Wie in Bezug auf Verwaltungen insgesamt, so schätzten die Interviewpartner\*innen auch den Umsetzungsgrad der rechtlichen Anforderungen durch das AGG in ihren eigenen Verwaltungen als gut ein. Insgesamt gebe es wenige bis keine Diskriminierungsbeschwerden, so die Selbstauskünfte der befragten Verwaltungen. Es wurde noch mal auf das schon vor dem AGG vorhandene hohe Bewusstsein und entsprechende Prozesse, Verfahren und Strukturen aufgrund bereits vor dem AGG zu erfüllenden rechtlichen Anforderungen aus Gleichstellungs- oder Personalvertretungsgesetzen<sup>35</sup> verwiesen.

35 So haben beispielsweise Personalvertretungen in der Bundesverwaltung aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen aus dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) nach § 62 zahlreiche „allgemeine Aufgaben“, die als Überwachungsaufgaben sowie Verpflichtung zum Handeln gegen Diskriminierungen und zur Förderung personaler Vielfalt zu verstehen sind. Darunter etwa Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen zu verhindern und die Inklusion zu fördern, die „Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern“ sowie „die Integration ausländischer Beschäftigter in die Dienststelle und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Beschäftigten zu fördern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit in der Dienststelle zu beantragen“. Die Personalversammlung kann nach § 61 BPersVG ausdrücklich Angelegenheiten behandeln wie „Fragen der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, der Vermeidung von Benachteiligungen von Menschen, die sich keinem dieser Geschlechter zuordnen, der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen und der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf“. Die Personalvertretungen haben zahlreiche Mitbestimmungsrechte zum Beispiel in Personalangelegenheiten (§ 78 BPersVG) und haben auch in organisatorischen Angelegenheiten (§ 80 BPersVG) zu Fragen der gleichberechtigten Teilhabe oder der Förderung personaler Vielfalt zahlreiche Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten. In den meisten Landesvertretungsgesetzen gibt es ähnliche Regelungen. Auch die Gleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder geben Gleichstellungsbeauftragten zahlreiche rechtliche Handlungsmöglichkeiten, zum Beispiel in Personalprozessen, und verpflichten sie, zur tatsächlichen Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern beizutragen.

*„Ich glaube, wir hier sind nicht so sehr darauf angewiesen, das AGG als die absolute Grundlage zu nehmen. Ich glaube, dass die sonstigen Regelungen und rechtlichen Vorgaben und Verpflichtungen in der öffentlichen Verwaltung und auch in den Organisationen des Bundes da schon gut tragen. Da deckt sich vieles. Deshalb kann ich mich gar nicht so sehr nur auf das AGG beziehen, sondern ich glaube, dass zwar Fragestellungen tief im AGG normiert sind, aber aus meiner Sicht halt eben auch in vielen anderen Bereichen ihren Niederschlag gefunden haben und dann eben auch Berücksichtigung finden“ (VERW1).*

Betont wurde ebenfalls, dass es schon lange vor dem AGG ein System an Ansprechpersonen für Diskriminierungsfragen gegeben habe. Dabei wurden insbesondere Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen sowie Personalrät\*innen genannt, die als zentrale Akteur\*innen entsprechend schon auf Basis rechtlicher Grundlagen zum Beispiel in Personalauswahlprozessen systematisch einbezogen waren.

Die Selbstwahrnehmung, dass Antidiskriminierungsmaßnahmen und das AGG gut in den eigenen Verwaltungen umgesetzt werden sowie dass es keine oder kaum Diskriminierungsbeschwerden gebe, lässt eine Vermutung zu. Sie könnte ein Hinweis darauf sein, dass die von vielen Befragten genannten langjährigen Vorerfahrungen durch die Umsetzung von Gleichstellungs-, Schwerbehinderten- und Personalvertretungsgesetzen für eine entsprechende Antidiskriminierungskultur schon vor dem Inkrafttreten des AGG gesorgt hat. Die dadurch bereits vorhandenen Strukturen, Prozesse und Maßnahmen würden auch jetzt dazu beitragen, dass es zu wenigen Diskriminierungsfällen in den Verwaltungen kommt.

Allerdings kann dies mit Blick auf die bisher wenig bekannten Befragungen von Verwaltungsmitarbeitenden zu Diskriminierungsrisiken vermutlich nicht als repräsentativ für Verwaltungen insgesamt betrachtet werden. So widersprechen zum Beispiel die Ergebnisse aus der Beschäftigtenbefragung zu Diversität in der Bundesverwaltung, bei der wie oben bereits ausgeführt über 35 Prozent der teilgenommenen Beschäftigten mit sogenanntem Migrationshintergrund angegeben hatten, in den beiden letzten Jahren Diskriminierungserfahrungen gemacht zu haben (Ette et al. 2020: 31), der Annahme, dass Verwaltungen diskriminierungsarme Räume sind.

Kritisch wurde von einigen Befragten angesprochen, dass zwar gut darauf geachtet werde, die formalen rechtlichen Anforderungen gut zu erfüllen. Zugleich bestehe aber in den eher weniger formalisierten Prozessen und Bereichen wie zum Beispiel der Vorauswahl zur Einladung zu Vorstellungsgesprächen oder beim Zugang zu Weiterbildungsangeboten dennoch viel Spielraum für unbewusste Vorurteile bis hin zu strukturellen Ausschlüssen.

Eine wichtige Rolle bei der nachhaltigen Umsetzung des AGG sowie von Diskriminierungsschutz insgesamt wird daher von allen Befragten den Führungskräften sowie einer für Diskriminierungsfragen offenen Verwaltungskultur zugeschrieben.

## 6.3.2 Umsetzung des AGG in den befragten Verwaltungen

### Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen

Stellenausschreibungen werden nach eigener Auskunft von allen befragten Verwaltungen merkmalsneutral gemäß § 11 AGG ausgeschrieben. Viele Interviewpartner\*innen machten deutlich, dass schon vor dem AGG stark auf eine gendergerechte Sprache in Stellenanzeigen geachtet wurde und dass dies nun vor dem Hintergrund öffentlicher Debatten nochmals intensiviert worden sei. Standard ist mittlerweile auch der Eintrag „m/w/d“ für die Kategorien männlich/weiblich/divers. Die umfassende Umsetzung der merkmalsneutralen Stellenbeschreibungen durch die befragten Verwaltungen bestätigt die Ergebnisse der in der Literaturanalyse aufgeführten Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018b).

Von den befragten Verwaltungen wurde zum Teil betont, dass eine rein formale Erfüllung der rechtlichen Anforderungen bei den Stellenanzeigen keine Gewährleistung für die Abwesenheit von Diskriminierungen in Stellenbesetzungsverfahren sei. So müssten zum Beispiel ebenso die hinter den Anzeigen liegenden Anforderungsprofile für die Stellen hinsichtlich gegebenenfalls vorhandener zum Teil unbewusster Barrieren und sprachlicher Ausschlüsse untersucht werden. Viele Verwaltungen wiesen in dem Zusammenhang darauf hin, dass deshalb Personalverantwortliche gezielt und wiederholt zum AGG und Diskriminierungsrisiken in Stellenbesetzungsverfahren geschult werden.

### Erfüllung von Informationspflichten über das AGG

Die Informationspflicht nach § 12 Abs. 2 AGG wird von den befragten Verwaltungen ebenfalls nach deren Selbsteinschätzungen gut umgesetzt. Die Befragten nannten als schriftliche Formate zum Beispiel AGG-Informationsblätter für neu eingestellte Mitarbeitende, die verpflichtend zu lesen sind sowie immer wiederkehrende Rundschreiben zum Thema mit neuen Informationen zum AGG beziehungsweise zur Rechtsprechung.

Ein weit verbreitetes Format sind auch AGG-Informationsveranstaltungen für Neueinstellungen, die gesondert oder im Rahmen breiterer Einführungsveranstaltungen durchgeführt werden. Die Einbindung der AGG-Informationen in allgemeinere Formate wurde punktuell auch als vorteilhaft betrachtet, da sie so stärker mit dem Mainstream der Personal- und Organisationsprozesse verbunden seien.

*„In dieser Einführungsveranstaltung werden alle Bereiche vorgestellt. Das ist jetzt nicht so: ‚Ihr seid neu im Haus. Ihr müsst jetzt eine Schulung nach dem AGG machen.‘ Sondern in dieser Veranstaltung werden verschiedene Bereiche vorgestellt und wo jeweils die Fragestellungen oder Probleme auftauchen, wer dafür die Ansprechpartner sind, wer Hilfestellung leisten kann. Die Interessenvertretungen und die Beauftragten stellen Sachen vor, aber auch die Dienststelle stellt dar, wo die Ansprechpersonen sind. Das sind eben von AGG-Ansprechpersonen bis hin zu Korruptions- und Präventionsansprechpersonen. Das finde ich wichtiger, dass man das in diesen allgemeineren Kontext bringt und dann auch deutlich wird, warum man sich damit auseinandersetzen muss“ (VERW1).*

Eine wichtige Rolle spielen auch Informationssammlungen auf den Intranetseiten der Verwaltungen. Hier wird nach deren Selbstauskunft eine Vielzahl verschiedener Information rund um das AGG und das Thema Antidiskriminierung und Diversity strukturiert zusammengestellt. Auch nach außen machen einige Verwaltungen in Bezug auf potenzielle Bewerber\*innen durch entsprechende Hinweise auf Verfahren und Strukturen zum Diskriminierungsschutz in Bewerbungsverfahren deutlich, dass das AGG und Antidiskriminierung für sie wichtig sind. Am umfangreichsten findet sich dies auf der Website der befragten Großstadt, wo durch das Personal- und Organisationsreferat ein umfangreiches Antidiskriminierungs-Positionspapier veröffentlicht wurde. Dieses enthält zahlreiche Informationen zum AGG, zu verschiedenen Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen der Verwaltung sowie zu sich nach außen an Bürger\*innen und nach innen an Mitarbeiter\*innen richtende Anlaufstellen für Diskriminierungsbeschwerden und viele weitere Informationen zu den Themen Antidiskriminierung und Vielfalt.

Bei den Unternehmen hatten vor allem die KMU nur wenig im Bereich Informationspflichten unternommen und sich meist auf Aushänge beschränkt. Bei den Großunternehmen war hingegen eine ebenso umfangreiche Palette verschiedener und auch regelmäßiger Informationsformate zum AGG festzustellen gewesen (siehe Kapitel 5.3.2).

### Schulungen zur Vorbeugung von und zum Schutz vor Diskriminierung

Die befragten Verwaltungen nannten überwiegend auch weitere Veranstaltungen und Fortbildungen zu den Themen AGG und Antidiskriminierung. Unter den genannten Angeboten befinden sich u.a. AGG-Onlineschulungen, Antidiskriminierungstrainings oder verschiedene themen- oder zielgruppenspezifische Workshops und Fortbildungen.

Die Weiterbildungsangebote werden von den befragten Verwaltungen überwiegend als freiwillige Schulungen angeboten.

*„Wir bieten das an, aber wir machen da jetzt keine Zwangsinformation. Wir haben natürlich unsere Fachleute hier im Haus und die bieten so was schon an für Mitarbeitende. Solche Kurse und unsere Informationsveranstaltungen, die kann man besuchen“ (VERW8).*

Zum Teil wurden in Bezug auf Führungskräfte auch verpflichtende Fortbildungen zum AGG und Antidiskriminierung genannt, die eine breite Palette unterschiedlicher Themen abdecken.

*„Bei unseren ganztägigen Pflichtfortbildungen für Führungskräfte und sonstige Personalverantwortliche, die auch den Interessenvertretungen offenstehen, geht es einerseits um Wissen, andererseits auch um Sensibilisierung. Wichtig ist uns, dass wir viel mit den Führungskräften ins Gespräch kommen und ihnen die Relevanz der Themen in ihrem Arbeitsalltag aufzeigen. Das machen wir durch passende Beispiele aus ihren Bereichen oder wir packen typische Vorurteile in Fallbeispiele, mit denen die Führungskräfte dann arbeiten können. Im Fokus steht hier auch das Aufdecken von unbewussten Hintergründen von Diskriminierungen, den sogenannten Unconscious Bias. Das machen wir zum Beispiel durch Übungen, in denen ein Perspektivwechsel gemacht wird, zum Beispiel dass sich die Führungskräfte vorstellen müssen, sie wären ein neuer Mitarbeiter aus einer großen Kreisstadt im Umland, der neu in die Stadtverwaltung kommt. Weiterhin vermitteln wir Fachwissen zu gleichgeschlechtlichen Lebensweisen, Grundlagen der interkulturellen Verständigung, interkulturelle Teamarbeit, Fortbildungen zu Gender und entschiedenes Auftreten gegen Rassismus“ (VERW6).*

### Beschwerdestelle

Nur fünf von neun befragten Verwaltungen hatten eine explizite AGG-Beschwerdestelle nach § 13 AGG für Mitarbeitende eingerichtet. Als Begründung dafür wurde meist auf die bereits vorhandene Struktur an Ansprechpersonen genannt, über die Diskriminierungsbeschwerden intern bearbeitet würden. Hier wurden wiederum vor allem Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen sowie der Personalrat genannt. Eine seit dem Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006 eigentlich eigens zu benennende Stelle sei aufgrund der etablierten Struktur kein wirklicher Mehrwert und die bisherigen Strukturen würden das Thema weiterhin gut bearbeiten.

*„Von daher bin ich auch der Auffassung, wenn man ein paar sehr etablierte und in der Organisation sehr geschätzte Anlaufpartner hat, bin ich ein Freund davon, den Kreis der Ansprechpersonen nicht zu groß zu machen. Weil wenn die Stellen dann alle vier Jahre nur einmal angesprochen werden, aber sonst nicht verankert sind, weil das Thema vielleicht sonst nicht so oft vorkommt, dann glaube ich, geht da keiner hin. Nein, ich glaube, man geht dann dahin, wo man Vertrauen hat und wo man schon gut etablierte Wege hat“ (VERW3).*



Neben den etablierten Prozessen, bekannten Ansprechpersonen und dem Vertrauen, das mit den bereits bekannten Stellen bereits verbunden sei, wurde noch von einigen Befragten deutlich gemacht, dass vor allem auch ein niedrigschwelliger Zugang zu Beschwerdestellen wichtig sei. Bereits der sperrige Titel einer „AGG-Beschwerdestelle“ könne hier allerdings eine Hürde darstellen.

Zum Teil wurden neben den oben genannten etablierten Akteur\*innen auch noch weitere Stellen und Akteur\*innen genannt, die im Verbund mit Beauftragten und Personalrat als Ansprechstrukturen zur Bearbeitung von Diskriminierungsbeschwerden fungieren können. Hier wurden etwa soziale Dienste, Betriebspsycholog\*innen sowie Personalverantwortliche und Führungskräfte aufgeführt.

Bei den benannten AGG-Beschwerdestellen wurde zum Teil noch deutlich, dass diese zwar formal benannt sind, aber eigentlich keine wichtige Rolle im System der etablierten Ansprechstrukturen spielen.

In der Literaturanalyse war auf Basis einer Studie vermutet worden, dass die Verwaltungen der Verpflichtung zur Einrichtung von AGG-Beschwerdestellen „häufig nachgekommen“ (BUG 2019, S. 5) und diese weiterverbreitet sind als etwa bei privaten Arbeitgebern (ebd., S. 41). Allerdings wurde in der Studie darauf hingewiesen, dass umfassendere empirische Erkenntnisse fehlten. Die befragten Expert\*innen hatten zum einen vermutet, dass die Umsetzung des AGG in den Verwaltungen umfassender ausgefallen sei als zum Beispiel bei den KMU. Zugleich hatten sie bei den Beschwerdestellen und im Beschwerdemanagement die größten Umsetzungsdefizite gesehen, ohne hier zwischen KMU und Verwaltungen zu unterscheiden. Die vorliegende Auswahl von neun befragten Verwaltungen ist allerdings insgesamt deutlich zu klein, um repräsentative Aussagen über die Verbreitung von AGG-Beschwerdestellen in Verwaltungen treffen zu können.

### Beschwerdemanagement

Bei einer Mehrheit der befragten Verwaltungen gibt es kein festgelegtes Verfahren zur Bearbeitung von Diskriminierungsbeschwerden. In den Verwaltungen, die eine eigene Beschwerdestelle eingerichtet hatten, wendeten sich Beschäftigte auch direkt an diese. Zum Teil erfolgt dies aber auch durch Vermittlung anderer Akteur\*innen, insbesondere vor allem wieder Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen sowie Personalrat. Überwiegend wird in den befragten Verwaltungen von Einzelfall zu Einzelfall vorgegangen und die jeweiligen Akteur\*innen nehmen sich dann der Fälle an beziehungsweise werden auch jeweils von den Betroffenen kontaktiert.

*„Wir haben keine alleinige so ausgewiesene Stelle. Wir haben die schon angesprochenen verschiedenen Ansprechstrukturen und Personen. Sei es erst mal die eigene Führungskraft oder der Personalrat. Beim Personalrat besteht durch seine übergreifende Struktur, die die Ämterstruktur gut repräsentiert, eine niedrigschwellige Hürde, diesen anzusprechen. Das funktioniert gut, dass sich da jeder so seinen Kanal suchen kann“ (VERW9).*

Fälle werden in dieser Verbundstruktur dann auch gemeinsam zwischen Interessenvertretungen, Beauftragten, Personalbereich und weiteren Akteur\*innen bearbeitet. Hier wurde von einem Befragten ebenfalls betont, dass es darum gehe, von Fall zu Fall die beste Lösung für die Betroffenen zu finden, die Bearbeitungspfade könnten daher verschieden sein, und wichtig sei vor allem, dass eine grundsätzlich offene Atmosphäre zum Thema Beschwerden geschaffen wird.



Die befragten Verwaltungen berichten überwiegend davon, dass es entweder gar keine Diskriminierungsfälle bei ihnen gebe oder nur sehr wenige oder dass diese sehr lange zurückliegen. Die geringe Anzahl von Fällen wird zum Teil auch als Begründung für wenig etablierte Beschwerdeverfahren angeführt. Zugleich wird von einer befragten Verwaltung vermutet, dass gegebenenfalls auch der geringe Bekanntheitsgrad des Verfahrens und der Stelle Grund für die wenigen Fälle sein könnte.

*„Der Betriebspsychologe und die Gleichstellungsbeauftragte haben gesagt, dass das die letzten Jahre eigentlich nie wirklich extrem thematisiert wurde (...) Also entweder liegt es dann daran, dass wir die offizielle Beschwerdestelle mit dem komplizierten Verfahren nicht haben oder es tatsächlich aktuell nicht so ein großes Thema ist. Wir haben jetzt keinen Standardprozess dafür“ (VERW3).*

Die wenigen bekannten Fälle werden innerhalb der etablierten Strukturen, also zum Beispiel durch die Gleichstellungsbeauftragte dokumentiert. Insgesamt berichteten aber nur die wenigsten Befragten von umfassenderen Monitoringstrukturen zu Diskriminierungsbeschwerden.

*„Und es gibt da keinen zusammenfassenden Bericht, kein Monitoring, keine Auswertung. Und das war dann, glaub ich, auch am Ende genau der Anlass zu sagen, „Wir müssen uns da jetzt also auf andere Füße stellen“ (VERW2).*

Auch wenn es nicht so viele Fälle bisher gegeben habe und diese entsprechend je nach Fallkonstellation von den entsprechenden Akteur\*innen bearbeitet werden konnten, wurde diese Verbundstruktur ohne systematische Beschwerdeverfahren zum Teil auch als eher unzureichend eingeschätzt. So berichteten zwei Befragte, dass dies ein wesentlicher Grund dafür sei, dass nun im Rahmen von Dienstvereinbarungen für eine klarere Verfahrensstruktur und die bessere organisatorische Verankerung der Beschwerdeverfahren gesorgt werden soll.

*„Was wir jetzt im Ausblick haben, ist eine Dienstvereinbarung für das Thema Mobbing und sexuelle Belästigung. In dem Zusammenhang wird sicher noch mal darüber gesprochen, wie das noch besser organisatorisch zu verankern ist“ (VERW9).*

Eine der beiden Befragten betonte, dass eine verbindlichere organisatorische Verankerung auch hinsichtlich von Sanktionsmechanismen wichtig sei.

*„Und wir sind gerade dabei, eine Dienstvereinbarung abzuschließen. Um diese Beschwerdestelle und auch gerade das Thema sexuelle Belästigung oder überhaupt Belästigung, Diskriminierung, Mobbing noch mal aufzugreifen, weil wir festgestellt haben, dass die Struktur, die wir jetzt bislang hier haben, nicht ausreichend ist. Wir sind dann auch in der einen Beschwerdesituation an unsere Grenzen insofern gekommen, weil wir gerade was dann auch Sanktionsmaßnahmen betrifft, da nicht so ganz wirklich klar geregelte Verfahren und Zuständigkeiten haben“ (VERW2).*

Umfassend ausformulierte Verfahren im Beschwerdemanagement waren insgesamt nur bei zwei der neun befragten Verwaltungen zu erkennen.

### Umsetzung positiver Maßnahmen

Die freiwillige Option zur Umsetzung positiver Maßnahmen nach § 5 AGG zur gezielten Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile wie zum Beispiel struktureller Unterrepräsentationen von Beschäftigtengruppen war bei den meisten der befragten Verwaltungen nicht bekannt, wenig bekannt, nicht unter dem Begriff „positive Maßnahmen“ bekannt oder spielte keine große Rolle. Die in der Literaturanalyse zitierte Evaluation zu zehn Jahren AGG hatte dies etwas positiver eingeschätzt (Berghahn et al. 2016, S. 61).

Sofern der Ansatz bereits grundsätzlich bekannt war oder nach einer Erläuterung durch den Interviewer verstanden wurde, wurden vor allem die schon vor dem AGG bekannten Maßnahmen der bevorzugten Einstellung oder Beförderung von Frauen bei gleicher Qualifikation sowie der Schwerbehindertenzusatz auf Stellenanzeigen genannt. Bei den wenigen weiteren Nennungen wurden am ehesten noch die Themen „Führen in Teilzeit“ im Hinblick auf die weitere Verbesserung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie gezielte Maßnahmen zum Abbau von Unterrepräsentationen von Männern zum Beispiel in sozialen Berufen oder im Kitabereich genannt. Maßnahmen in Bezug auf weitere AGG-Kategorien wie zum Beispiel das Lebensalter oder die ethnische Herkunft in Bezug auf den Abbau der in vielen Bereichen und den oberen Hierarchieebenen deutlich unterrepräsentierten Mitarbeitenden mit sogenanntem Migrationshintergrund wurden nicht genannt.

Als Gründe für den geringen Umfang der Umsetzung beziehungsweise auch Bekanntheit der positiven Maßnahmen wurde insbesondere auch auf rechtliche Beschränkungen durch das „Prinzip der Bestenauslese“ nach Art. 33 Abs. 2 GG (gleicher Zugang nach „Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung“) in Verbindung mit Art. 3 Abs. 3 GG verwiesen, die eine breitere Umsetzung nicht erlauben würden. Zum Teil werden diese daher als rechtswidrig betrachtet.

*„Also Stellen in der öffentlichen Verwaltung werden streng nach dem Grundsatz, dass der Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz sowie Artikel 91 Absatz 2 Landesverfassung gelten, besetzt. Das heißt Recht auf gleichen Zugang zum angestrebten Amt nach Maßgabe von Eignung. Und das ist wirklich unser Mantra, also Befähigung und fachliche Leistung. Dabei wäre beispielsweise die Herkunft oder der Migrationshintergrund einer Person kein zu berücksichtigendes Leistungskriterium und das entspricht auch dem Artikel 3 Satz 3 des Grundgesetzes, das explizit ein Verbot der Diskriminierung aufgrund Abstammung, Heimat, Herkunft vorsieht, sodass eine hieran ausgerichtete Differenzierung sowieso unzulässig ist“ (VERW5).*

Schon in der Literaturanalyse war auf Basis einer Befragung im Rahmen einer Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung darauf hingewiesen worden, dass diese Argumentation und der Bezug auf das Grundgesetz vor allem von Personalverantwortlichen aus Bundes- und Landesverwaltungen stark betont werden (Friedrich-Ebert-Stiftung 2019, S. 22).

Dagegen betrachtet Liebscher in einem Gutachten zur Novellierung des Partizipations- und Integrationsgesetzes des Landes Berlin ein solches striktes Differenzierungsverbot „mit einer völker- und europarechtsfreundlichen Auslegung des Grundgesetzes nicht mehr vereinbar“ (Liebscher 2019, S. 22). Positive Maßnahmen seien mit Verweis auf internationales und Europarecht grundsätzlich für alle Gruppen aus Art. 3 GG zulässig, „§ 5 AGG ist daher auch nicht verfassungswidrig und positive Maßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund sind unter Berücksichtigung des Verhältnismäßigkeitsprinzips zulässig“ (ebd., S. 23). In einem weiteren Sinne spreche diese Argumentation für „eine Gleichbehandlung aller Kategorien mit Blick auf positive Maßnahmen“ (ebd., S. 24).

Auch in Bezug auf die seit langem mögliche Bevorzugung von Frauen bei gleicher Qualifikation in Einstellungsverfahren wurden von einer Interviewperson mit Verweis auf die aktuelle Rechtsprechung Zweifel über deren tatsächliche Rechtmäßigkeit geäußert.

*„Allerdings hat ein Verwaltungsgericht in einer jüngeren Entscheidung nochmals deutlich den nachrangigen Charakter nicht leistungsbezogener Kriterien herausgestellt, zu denen auch das Merkmal der Frauenförderung zählt. Bei der Auswahl der Entscheidung ist dem Leistungsgrundsatz nach Artikel 33 Absatz 2 großes Gewicht beizumessen. Und es bleibt abwarten, welchen Spielraum die Verwaltungsgerichtsbarkeit uns künftig einräumt“ (VERW5).*

Ein\*e Expert\*in hatte in der Befragung ebenfalls pointiert auf weitverbreitete Rechtsunsicherheiten in der Umsetzung von positiven Maßnahmen durch Verwaltungen hingewiesen.

Weiterhin wurden von zwei Befragten konkrete Umsetzungsschwierigkeiten genannt. Beispielhaft dazu:

*„Die rechtlichen Voraussetzungen der positiven Maßnahmen machen es zum Teil schwierig, diese gut begründen zu können. So haben wir mal überlegt, dass es im Bereich Erzieher\*innen gut wäre, wenn es mehr männliche Erzieher gibt. Wir haben dann aber festgestellt, dass die Männer im Verhältnis zu den Bewerbungen gar nicht weniger genommen wurden, sondern im Gegenteil, sogar mehr zum Zug kommen“ (VERW6).*

Positive Maßnahmen wurden von einigen Befragten nur sehr eng mit Quotenregelungen in Verbindung gebracht, die breitere Palette rechtlich unstrittiger positiver Maßnahmen (Klose/Merx 2010, S. 23 ff.) wurde kaum in den Blick genommen beziehungsweise wurde nicht unter dem Begriff „positive Maßnahme“ subsumiert. Nicht zuletzt aufgrund der Sorge vor rechtlichen Schwierigkeiten wurde dann betont, dass andere Maßnahmen wie zum Beispiel verbesserte Vereinbarkeitsregelungen, flexible Führungsmodelle oder die gezielte Einrichtung von Ausbildungsplätzen, die ausschließlich Azubis mit einer Schwerbehinderung vorbehalten sind, geeigneter wären.

### 6.3.3 Zwischenfazit zum Stand der Umsetzung des AGG in den befragten Verwaltungen

Die Befragung der neun Verwaltungen aus Bund, Ländern und Kommunen/Landkreisen bestätigte hinsichtlich des Umsetzungsstands des AGG weitgehend die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sowie die Einschätzungen der befragten Expert\*innen für Antidiskriminierung und Diversity Management.

Insgesamt erfüllen die Verwaltungen die Arbeitgeberpflichten wie merkmalsneutrale Stellenanzeigen, Informationspflichten sowie Schulungen zur Vorbeugung von und zum Schutz vor Diskriminierung gut. Sie haben dafür stabile Grundlagen in der Bearbeitung geschaffen beziehungsweise bestehende Prozesse und Strukturen entsprechend ausgeweitet.

Die nur teilweise erfolgte Einrichtung von AGG-Beschwerdestellen sowie der geringe Umfang an Umsetzungen positiver Maßnahmen über die bereits vor dem AGG bekannten Maßnahmen in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Schwerbehinderte hinaus lässt einen ähnlichen Schluss zu wie bereits bei den Unternehmen festgestellt (siehe Kapitel 5.3.3). Das AGG wurde auch bei vielen der befragten Verwaltungen über die eher reaktive Pflichterfüllung hinaus nicht überall als der Anstoß zur Innovation und proaktiven Weiterentwicklung von gezielten Maßnahmen zum Abbau von Unterrepräsentationen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen sowie Barrieren für mehr gleichberechtigte Teilhabe und Vielfalt in den Verwaltungen genommen. Wie auch in Bezug auf die Erhebung von Personaldaten bestehen weitgehende rechtliche Bedenken in Bezug auf gezielte „starke“ positive Maßnahmen (Klose/Merx 2010, S. 24) wie etwa die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation auch in Bezug auf eine ethnische Herkunft beziehungsweise den sogenannten Migrationshintergrund oder der Benennung von Zielquoten. Hier ist zu vermuten, dass die kontroverse und oft polemische Debatte im Gesetzgebungsprozess zum AGG (Merx/Vassilopoulou 2007, S. 359 ff.) auch in den Verwaltungen für viel Verunsicherung gesorgt hat. Zum anderen stehen die Regelungen zum Datenschutz sowie vor allem die des Grundgesetzes wie oben mehrfach beschrieben einer proaktiven Gestaltung von gleichberechtigter Teilhabe sowie der zielgruppenorientierten Umsetzung von Maßnahmen zum Abbau von Benachteiligungen und Unterrepräsentationen (zum Teil scheinbar, siehe Liebscher 2019) entgegen. Eine breite Palette eher „weicher“ beziehungsweise „schwacher“ positiver Maßnahmen (Klose/Merx 2010, 24 f.) wird dennoch auch in Bezug auf verschiedene AGG-Kategorien beziehungsweise Diversity-Dimensionen umgesetzt, allerdings in einer erkennbaren Hierarchisierung der Bedeutung und des Umfangs, wie die folgende Analyse des Stands der Umsetzung von Diversity Managements in Verwaltungen zeigen wird.

## 6.4 Stand der Umsetzung von Diversity Management in den befragten Verwaltungen

### 6.4.1 Bandbreite umgesetzter Maßnahmen

Nach der Auswertung der Umsetzung der Arbeitgeberpflichten nach dem AGG erfolgt in diesem Abschnitt eine Analyse der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen. Zu diesen gibt es keine bekannte abschließende Definition und so werden hier darunter im weitesten Sinne alle Maßnahmen einer gezielten Förderung personaler Vielfalt sowie zum Abbau bestehender Barrieren für Vielfalt verstanden. In der Literaturanalyse wurde deutlich, dass es einen Mangel an empirischer Forschung sowie von Wirkungsforschung zur Gestaltung von Diversity-Maßnahmen und -Konzepten in Verwaltungen gibt. Auch systematische Gesamtdarstellungen sind nicht bekannt. Aus Fallbeispielsammlungen wie etwa der Broschüre des Diversity-Netzwerks der Kommunal- und Landesverwaltungen (dass. 2017) oder Darstellungen auf Websites einzelner Guter-Praxis-Beispiele von Verwaltungen wird deutlich, dass viele Verwaltungen eine große Bandbreite unterschiedlichster Diversity-Maßnahmen durchführen. Allerdings wird dies bei der überwiegenden Anzahl der Verwaltungen noch wenig unter dem gemeinsamen Dach eines konzeptionell verfassten Diversity Managements oder auch nur unter dem Label „Diversity-Maßnahmen“ praktiziert.

Insofern verwundert es kaum, dass die Interviewpartner\*innen aus den befragten Verwaltungen bei der Frage nach den bei ihnen umgesetzten Diversity-Maßnahmen zunächst eher keine Einzelmaßnahmen nannten. Verwiesen wurde vor allem auf die bereits etablierten Strategien beziehungsweise auch rechtlich erforderlichen Maßnahmen insbesondere in den Bereichen Gleichstellung von Frauen und Männern beziehungsweise Gender-Mainstreaming sowie Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeitende mit Schwerbehinderung beziehungsweise Inklusion. Genannt wurden noch Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeitende mit sogenanntem Migrationshintergrund beziehungsweise im Bereich der nur zum Teil auf rechtlicher Basis erfolgenden interkulturellen Öffnung<sup>36</sup> sowie Instrumente im Bereich lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Weiterhin wurden zum Teil noch als weitere wichtige Maßnahmenbereiche Vereinbarkeitsregelungen, flexible Arbeitszeitregelungen sowie – vor dem Hintergrund der Coronapandemie – ausgeweitete Homeoffice- und Telearbeitsregelungen genannt. Vereinzelt gab es einen Katalog weiterer Antidiskriminierungsmaßnahmen neben dem AGG, die insbesondere auch im Kontext der Black-Lives-Matter-Diskussionen erstellt beziehungsweise erweitert wurden.

Die Frage zu umgesetzten Diversity-Maßnahmen wurden von den ausgewählten Verwaltungen insgesamt recht unterschiedlich beantwortet. Da viele Verwaltungen zahlreiche Maßnahmen in einer größeren Bandbreite umsetzen, wurden häufiger Einzelmaßnahmen als exemplarische Beispiele zur Illustrierung der Strategien oder Maßnahmenbereiche genannt. Wiederholt wurde dann auf jeweils breitere weitere Maßnahmenbündel im jeweiligen Bereich verwiesen, ohne diese dann im Detail weiter auszuführen. Insofern ist hier eine systematische Darstellung von Diversity-Maßnahmen in den Verwaltungen wenig sinnvoll. Die meistgenannten Einzelmaßnahmen waren:

- Zertifizierungen und Audits in den Bereichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Zertifizierungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern
- Maßnahmen zur Förderung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und alternative Führungsmodelle wie „Führen in Teilzeit“
- die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
- Teilhabe an regionalen oder bundesweiten Netzwerken zum Beispiel zur Antidiskriminierung, Integrationspolitik oder im Bereich LSBTIQ+
- gezielte Zusammensetzung diverser Teams

---

36 So haben beispielsweise nur die Bundesländer Baden-Württemberg, Berlin und Nordrhein-Westfalen Integrationsgesetze, die die Verwaltungen auch rechtlich verpflichten, die interkulturelle Öffnung aktiv zu fördern und Teilhabe und Partizipation zu sichern. Andere Bundesländer haben überwiegend selbstverpflichtende Integrationskonzepte oder Konzepte für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung verabschiedet.

## 6.4.2 In der Umsetzung fokussierte Diversity-Dimensionen

Auffällig in der Darstellung der Diversity-Maßnahmen der befragten Verwaltungen war, dass darunter mit weitem Abstand vor allem Maßnahmen im Bereich Gender beziehungsweise Gleichstellung von Frauen und Männern sowie dem eng damit verbundenen Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance sowie flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle genannt wurden. Aufgrund rechtlicher Anforderungen fanden Maßnahmen für schwerbehinderte Mitarbeitende noch viel Erwähnung. Indirekt wurden über die Herausforderungen des wachsenden Fachkräftemangels, der damit verbundenen Nachwuchskräfte-sicherung beziehungsweise Schwierigkeit, junge Menschen für die Verwaltung zu interessieren, sowie älter werdende Belegschaften und eine anstehende Verrentungswelle noch die Dimension Lebensalter als wichtige Kategorie deutlich. Nur zum Teil wurden noch Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeitende mit sogenanntem Migrationshintergrund genannt. Weitere AGG-Kategorien beziehungsweise Diversity-Dimensionen wie zum Beispiel Religion und Weltanschauung oder sexuelle Identität fanden hingegen kaum Erwähnung. Die soziale Herkunft beziehungsweise der soziale Status, die in Deutschland zum Beispiel hinsichtlich von Bildungs- und somit Arbeitsmarktchancen eine wichtige Rolle spielen und die auch in der Expert\*innenbefragung als sehr wichtig erachtet wurden, sind ebenfalls nicht genannt worden. Organisationale Diversity-Dimensionen wie zum Beispiel angestellt/verbeamtet oder Dauer der Verwaltungszugehörigkeit wurden ebenfalls nicht genannt. Am ehesten waren noch Führungskräfte ein Thema.

Dieses Bild bestätigt insgesamt die Annahmen aus der Literaturanalyse, die von einer ähnlich gelagerten Reihenfolge der Bedeutung der Diversity-Dimensionen in den Verwaltungen ausging. Sehr ähnlich hatten dies auch die befragten Expert\*innen eingeschätzt.

## 6.4.3 Zwischenfazit zum Stand der Umsetzung von Diversity Management in den befragten Verwaltungen

Die Auswertung der Interviews mit den neun Verwaltungen bestätigte die bereits oben festgestellte Hierarchie der Gleichstellungsstrategien in den Verwaltungen. Das deutlich erkennbare Ranking in Umfang und Reichweite der Maßnahmen, wobei mit weitem Abstand vor allem Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern umgesetzt werden, hat neben den unterschiedlichen Quantitäten der gesellschaftlichen Gruppen insbesondere auch mit längeren Traditionslinien und gesellschaftlich und politischer Anerkennung der Teilhaberechte vor allem von Frauen beziehungsweise auch von Schwerbehinderten und der Schaffung entsprechender rechtlicher Grundlagen zu tun.

Auch wenn ein deutlicher Fortschritt in der aktiven Förderung auch weiterer gesellschaftlicher Gruppen wie zum Beispiel in Bezug auf den sogenannten Migrationshintergrund oder in den letzten Jahren in Bezug auf die sexuelle Vielfalt klar zu erkennen ist, besteht doch weiterhin ein deutliches Gefälle innerhalb der AGG-Kategorien beziehungsweise Diversity-Dimensionen. Das AGG konnte bisher, wie oben in der Analyse der Umsetzung positiver Maßnahmen gezeigt, hier noch keine ausreichenden Impulse für eine Ausweitung an gezielten Fördermaßnahmen auch für weitere gesellschaftliche Gruppen in den Verwaltungen setzen.



## 6.5 Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Verwaltungen

### 6.5.1 Motivation zur Umsetzung

#### Fachkräftebedarf und Arbeitgeberattraktivität

Der von den befragten Verwaltungen am meisten genannte Motivationsfaktor zur Umsetzung von vielfaltsorientierten Strategien beziehungsweise das Diversity Management wurden insbesondere auch als Instrument gesehen, dem wachsenden Fachkräftebedarf in Verwaltungen, insbesondere auch in spezifischen Berufen, entgegenzuwirken.

*„Was treibt uns an? Ich glaube, man könnte mal mehr drüber nachdenken, in Feldern, in denen wir Probleme haben, Personal zu bekommen“ (VERW3).*

Dieser Faktor wurde angesichts der anstehenden Verrentungswelle der Babyboomer-Generation als ein auch zukünftig zentraler Treiber für Diversity-Aktivitäten gesehen.

*„Wenn wir jetzt mal vom AGG weggehen, mehr zum DM, dann ist es schon die Zielrichtung, uns da attraktiv zu halten, um eben Fachkräfte weiterhin zu gewinnen und zu binden. Und dabei nicht nur darauf zu schauen, was hat da jemand für eine Verwaltungsausbildung und wie ist diese hinterlegt, sondern auch zu schauen, wie kriegen wir Quereinsteiger\*innen, um uns auch zukünftig noch gut aufstellen zu können und die Aufgaben gut bewältigen zu können. Da ist Diversity elementar, um auch nochmal Ressourcen abschöpfen zu können“ (VERW9).*

#### Höhere Effizienz diverser Teams

Der am zweihäufigsten genannte Grund für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen war ebenfalls ein eher intrinsischer Motivationsfaktor. Gemischte, vielfältig zusammengesetzte Teams wurden in der Bearbeitung zunehmend komplexer Fragestellungen oder in der Entwicklung bürger\*innenorientierter Dienstleistungen als effektiver und produktiver als homogene Teams eingeschätzt.

*„Diese Mischung macht es. Das ist der Vorteil und diese Diversität in Teams ist ein Wert an sich. Das ist auch mein Erleben, dass das jetzt schon von aufmerksamen Führungskräften auch so gesehen wird (...)“ (VERW1).*

Die genannten Vorteile gemischter Teams beziehen sich dabei zum einen auf die Perspektivenvielfalt durch eigene Erfahrungen von Mitarbeitenden aufgrund der Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen und dem damit verbundenen Wissen, aber auch auf eine interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams hinsichtlich von Ausbildungen und Studienfächern.

*„Eine gewisse Breite, die dann halt eben andere Perspektiven einbringt. Das erfordert dann eine Menge Lernbereitschaft, weil man doch zu Beginn jedenfalls vielleicht unterschiedliche Sprachen spricht. Ja, klar. Aber es hilft sehr viel“ (VERW1).*



### Vorbildfunktion der Verwaltung und demokratische Repräsentanz

Weiterhin wurde von einigen Interviewpartner\*innen betont, dass die Verwaltungen in Bezug auf ihre Aufgabenfelder zum Beispiel in den Bereichen Soziales oder gesellschaftlicher Zusammenhalt zum einen auch nach außen glaubwürdig sein müssten. Zum anderen hätten sie auch eine gesellschaftspolitisch wichtige Vorbildfunktion.

*„Wir haben sozusagen auch in der Außenwahrnehmung, (...) die Aufgabe, in die Gesellschaft hineinzuwirken und dann auch als gute Vorbilder dann an den Stellen dazustehen (...)“ (VERW4).*

Es wurde zum Teil deutlich gemacht, dass hier auch die Erwartungen durch die Bürger\*innen an die Verwaltungen sich in den vergangenen Jahren zu diesen Fragen deutlich erhöht hätten.

*„(...) dass dann natürlich auch großes Interesse unter der Bürgerschaft besteht. Gerade nach diesen Themen. Dass es da eine breite regionale Diskussion gibt und wir als Stadtverwaltung da natürlich in einer besonderen Rolle sind, diese Diskussionen in der Bürgerschaft zu moderieren und auch entsprechende Lösungen anzubieten. Auf städtischer kommunaler Ebene“ (VERW7).*

### Erfüllung rechtlicher Anforderungen

Der meistgenannte Motivationsfaktor zur Umsetzung von Maßnahmen des AGG war die rechtliche Verpflichtung. Alle Interviewpartner\*innen machten deutlich, dass die Umsetzung von AGG-, aber auch die von Diversity-Maßnahmen keine rein freiwillige Sache sei. Die Verwaltungen seien schon immer dazu verpflichtet gewesen, Gesetze und weitere rechtliche Anforderungen im Bereich Gleichstellung und Antidiskriminierung entsprechend in ihren Prozessen, Verfahren und Strukturen umzusetzen.

*„Diese Frage kann ich ganz kurz beantworten. Und zwar, dass der Schutz von Beschäftigten vor Diskriminierung im Rahmen der Fürsorgepflicht als Dienstherr oder Dienstherrin von Beamtinnen und Beamten im Rahmen der Gesetzesbindung auch schon vor dem AGG verankert war. Also das ist jetzt nichts Neues. Das ist also schon immer der Fokus und es gab auch natürlich schon immer die Möglichkeiten, sich da Gehör zu verschaffen, auch wenn das nicht in so einem strikten Verfahren geregelt war. Aber das ist jetzt kein komplettes Novum“ (VERW5).*

### Impulse durch externe und interne Befragungen

Als weitere Anlässe zur Umsetzung von Diversity- und Antidiskriminierungsmaßnahmen wurden die Beteiligung an Studien oder an Initiativen oder Bundes- oder Landesprogrammen genannt, die eine Selbstreflexion und in der Folge verschiedene Maßnahmen ausgelöst hätten. Einen weiteren wichtigen Anstoß, Aktivitäten zu initiieren, sahen einige Interviewpartner\*innen auch in der Auswertung von internen Personaldaten, verschiedenen Berichten zum Beispiel zu Gleichstellung oder Integration oder auch von Beschäftigtenbefragungen wie zum Beispiel zur Diversität in der Bundesverwaltung. Durch die Veränderung von Daten oder auffällig werdende neue Anforderungen oder Kritikpunkte aus Befragungen könnten ebenfalls Hinweise auf eine sinnvolle Erweiterung und Verbesserung der bisherigen Aktivitäten kommen.

### Weitere Motivationsfaktoren

Weiterhin hätten entsprechende Beschlüsse von politischen Gremien wie Stadtrat sowie auch aktuelle Debatten oder Ereignisse wie zum Beispiel die verstärkte Einwanderung von Geflüchteten 2015/2016, die #MeToo-Debatte oder die Black-Lives-Matters-Bewegung zu einer Ausweitung von Maßnahmen geführt.

## 6.5.2 Umsetzung der Maßnahmen

### Beteiligte Akteur\*innen

Neben den zentralen Personal- und Organisationsbereichen selbst spielen in der Umsetzung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in den meisten befragten Verwaltungen vor allem die aufgrund bestehender gesetzlicher Vorgaben vorhandenen klassischen Interessenvertretungen wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung (die zum Teil Inklusionsbeauftragte genannt werden) sowie der Personalrat eine wichtige Rolle. Diese sind an allen wichtigen Prozessen und Entscheidungen regelmäßig beteiligt und die Akteur\*innen sind über eine Vielzahl unterschiedlicher Gremien und Treffen regelmäßig miteinander im Austausch und gut vernetzt.

Eine kleinere Gruppe der befragten Verwaltungen hatte noch gesonderte Bereiche, Beauftragte oder Ansprechpersonen für das Thema Integration, die insgesamt zwar eher nach außen wirkten, aber in punktuelle Fragestellungen, die ihre Themen und Belange intern betreffen, mit einbezogen werden. Nur eine Verwaltung hatte eine spezifische Diversity-Beauftragte in der Personalabteilung, die auch für weitere Diversity-Dimensionen wie die AGG-Kategorie sexuelle Identität zuständig ist.

### Institutionelle Verankerung

Die federführende Verantwortung für die Themen AGG, Antidiskriminierung und Diversity ist bei allen befragten Verwaltungen in den zentralen Bereichen für Personal und Organisation angesiedelt. Die Personal- und Organisationsbereiche initiieren, koordinieren und gestalten den überwiegenden Anteil der umgesetzten Maßnahmen im Themenbereich.

Neben der regelmäßigen Vernetzung und dem Austausch mit Beauftragten und Personalrat gibt es bei einer kleineren Gruppe der befragten Verwaltungen noch gesonderte Gremien und Arbeitskreise für einen breiteren Austausch und Vernetzung zu einer Vielzahl an Diversity-Dimensionen. Dies wird zum Beispiel in einem Steuerungskreis Diversity oder einem Gremium der verschiedenen Beauftragten gestaltet. Diese Gremien arbeiten mehr oder minder eng mit den Personal- und Organisationseinheiten zusammen und geben Impulse für eine Weiterentwicklung oder auch intersektionale Verschränkung von Maßnahmen und sind somit wichtige Ideengeber\*innen.

In der Literaturanalyse war deutlich geworden, dass bis auf als Gute-Praxis-Beispiele geltende Verwaltungen größere eigenständige Diversity-Einheiten oder gar eigene Bereiche eher noch die Ausnahme sind und die institutionelle Verankerung der Strategien eher noch am Anfang steht. Insofern bestätigt das in der kleinen Auswahl der befragten Verwaltungen vorgefundene Bild weitgehend diese Annahmen aus der vorhandenen Literatur.

### Dienstvereinbarungen

In Dienstvereinbarungen werden zwischen (Gesamt-)Personalrat, Personalabteilungen und Verwaltungsleitungen Bereiche, Regeln, Ziele und Maßnahmen zur Gestaltung und Umsetzung verschiedener Themen gemeinsam festgehalten und vereinbart (Dälken 2012). Vor allem größere Verwaltungen haben meist eine ganze Reihe verschiedener Dienstvereinbarungen zu einer Vielzahl von Themen, in denen entsprechende Inhalte verbindlich geregelt sind.

Bei den befragten Verwaltungen hatte keine eine explizite Dienstvereinbarung zum Thema Antidiskriminierung oder Diversity Management. Eine befragte Verwaltung hatte eine im Jahr 2005 beschlossene Dienstvereinbarung 2015 zugunsten eines sehr umfangreichen Positionspapiers abgelöst, das alle geltenden Regelungen zusammenfasst und Verantwortlichkeiten aufzeigt, aber weniger verbindlichen Charakter, als die Dienstvereinbarung zuvor hat. Weit verbreitet sind indes Dienstvereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten, gegen Mobbing und gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Wie oben schon erwähnt, berichteten zwei Interviewpartner\*innen, dass sie sich gerade auf dem Weg zu einer solchen Dienstvereinbarung befinden und in diesem Zuge auch weitere Diskriminierungsfragen, deren institutionelle Verankerung sowie ein systematischer Umgang mit Diskriminierungsbeschwerden mitbedacht werden sollten.

### Impulse für die Maßnahmengestaltung

Neben den Personal- und Organisationseinheiten selbst, die einen überwiegenden Anteil der unter Antidiskriminierung und Diversity zu subsumierenden Maßnahmen initiieren und umsetzen, wurden von den Interviewpartner\*innen insbesondere die verschiedenen Beauftragten und die Interessenvertretungen/der Personalrat als wichtige Impulsgeber\*innen genannt.

*„Also, ich glaub, nicht wenig kommt tatsächlich von den Vertretungen“ (VERW3).*

*„Es gibt jetzt unterschiedliche Eingangspforten, wie was entsteht. Ich habe ja schon gesagt, unsere Frauenbeauftragten sind sehr agil, die haben auch mehr das Ohr an den Beschäftigten dran“ (VERW4).*

Weitere Impulse entstehen aus den verschiedenen Austausch- und Vernetzungsformaten wie den oben angeführten breiteren Arbeitskreisen.

### Entwicklungspfade in der Maßnahmengestaltung

Die Entwicklung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen ist bei den befragten Verwaltungen nicht institutionalisiert. Maßnahmen entstehen eher aufgrund der oben genannten verschiedenen Impulse und werden dann jeweils themenbezogen von Fall zu Fall angegangen.

*„Unsere Schwerbehindertenquote ist beispielsweise in den letzten Jahren abgesackt, was daran liegt, dass wir eben viele Menschen mit schweren Behinderungen in der Gruppe Ü 60 haben und dass die mehr und mehr ausscheiden und nicht so viele nachkommen. Und dass sich auch bei den Auswahlverfahren oft einfach sehr, sehr wenige Menschen mit einer Schwerbehinderung vorstellten, sodass wir gesagt haben, da müssen wir jetzt aktiv werden, da tut sich von selber nix. Also das passiert nicht nur durch eine gerechte Personalauswahl, sondern man muss aktiv was tun. Und dann setzen wir uns halt eben zusammen. Der Personalrat, klar, die Schwerbehindertenvertretung, ich und der Leiter der Personalgruppe und dann überlegen wir Maßnahmen. Also das geht bei uns tatsächlich sehr themenbezogen, dann auch auf kleinen Wegen. Wenn irgendwas ansteht“ (VERW3).*

Ähnlich wie bei der Beschreibung der Verbundstruktur zum Beschwerdemanagement in Abschnitt 6.3.2 werden anlass- und themenbezogen jeweilige Akteur\*innen zusammengebracht. Es erfolgt ein entsprechender Austausch, und nach längeren Abstimmungsschleifen und dem punktuell unterschiedlichen Einbezug weiterer Akteur\*innen werden die Maßnahmen dann entsprechend eingeleitet.

*„Ganz praktisch: In einem Fall waren es die Gleichstellungsbeauftragten, die auf mich zugegangen sind und gefragt haben, was können wir dazu beitragen? Dann entsteht diese Vernetzung, die ich geschildert habe, zum Beispiel mit dem Steuerungskreis Diversity, dann kam der kommunale Behindertenbeauftragte dazu. Dann gibt es halt sehr viel Abstimmung, auch wenn es zum Beispiel erst mal nur darum geht, ein paar Fenster zu beleuchten. Da muss man sich erst mal das interne Go dazu holen. Da muss man sich dann mit sehr vielen Stellen abstimmen, vom Hausmeister zur Behördenleitung“ (VERW9).*

Die Anzahl der zentralen Akteur\*innen ist indes meist überschaubar und des Öfteren wurde betont, dass hier auf Basis einer

*„offen, guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit (zum Beispiel mit dem Personalrat)“ (VERW8)*

immer wieder entsprechende Akteurskonstellationen themenbezogen die Maßnahmen umsetzen.

### 6.5.3 Erfolgsfaktoren

Nochmals dezidiert nach Erfolgsfaktoren in der Umsetzung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen befragt, beleuchteten die Interviewpartner\*innen einige aus ihrer Sicht entscheidende Punkte, die hier cursorisch vorgestellt werden können.

Als unterstützend wurde die Schulungs- und Informationspflicht aus dem AGG gesehen, die viel zur Steigerung der Sensibilität bei den Mitarbeitenden wie auch bei den Führungskräften beigetragen habe. Das AGG habe hier einen wichtigen und guten Rahmen gesetzt, der vor allem auch

*„den Arbeitgeber ins Zentrum der Verantwortung stellt und zu Prävention verpflichtet“ (VERW6).*

Weiterhin würden auch die Rechtsprechung zum AGG sowie die zunehmende Bedeutung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen in Befragungen oder politischen Initiativen immer wieder positive Impulse zur weiteren Umsetzung von Maßnahmen setzen.

Als vorteilhaft bezeichneten viele Verwaltungen das bereits schon vor dem AGG hohe Bewusstsein für die Themen durch die Befassung mit rechtlichen Anforderungen insbesondere aus den Bereichen Gleichstellung, Inklusion sowie den Personalvertretungsgesetzen. Diese hätten für ein hohes Maß an Erfahrungen sowie zu entsprechenden Prozessen, Strukturen und Maßnahmen gesorgt, sodass mit den neuen Anforderungen durch das AGG gut umgegangen werden konnte.

Weiterhin wurde die bereits oben skizzierte Verbundstruktur aus verschiedenen Ansprechpersonen und Stellen genannt, die regelmäßig in entsprechende Prozesse und Verfahren eingebunden seien. Diese würde auch im Kontext AGG oder bei der Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen eine gute Basis darstellen. Als wichtig für eine erfolgreiche Bearbeitung von Diskriminierungsfällen erachtet wurde von einigen Interviewten das Vorhandensein niedrigschwelliger Zugänge zu Stellen und Ansprechpersonen.

Zum Teil wurde betont, dass in der Verwaltung schon länger eine offene Betriebskultur vorhanden gewesen sei und somit gute Voraussetzungen für die weitere Umsetzung von Maßnahmen bestanden hätten.

Neben einem offenen Betriebsklima wurden auch der Unterstützung durch Führungskräfte und Verwaltungsleitungen eine große Bedeutung zugesprochen für den Umgang mit Diskriminierungsbeschwerden und für den Erfolg in der Umsetzung der Maßnahmen. Die Bedeutung der Thematik in der Verwaltung sowie die Zurverfügungstellung ausreichender Ressourcen hänge damit eng zusammen.

*„Es ist am Ende auch immer eine Frage von „was ist prioritär“? Ich glaube, dass es da bei uns eine sehr große offene Haltung gibt. Aber im Zweifelsfall, wenn man sich entscheidet, setzen wir uns an der einen oder an der anderen Stelle ein, dann ist es immer eine Frage der Priorität. Insofern können wir immer wieder feststellen, dass eine fortwährende Unterstützung der obersten Leitung dafür, dass diese Themen auch Priorität sind und dass dafür auch die Ressourcen eingesetzt werden, mal ein ganz wichtiger Punkt“ (VERW2).*

Neben den Verwaltungsleitungen und den Führungskräften, die nach aus Sicht der befragten Verwaltungen wie bereits mehrfach erwähnt, eine wichtige Rolle haben, wurde insbesondere auch das besondere Engagement von Einzelpersonen und hier vor allem die verschiedenen Beauftragten oder Personalrät\*innen als entscheidend für einen Erfolg von Umsetzungen genannt.

## 6.5.4 Hürden

Als Hürde wurde die begrenzte Reichweite von Gesetzen als Mittel zur Veränderung von Strukturen und Haltungen in der Mitarbeiterschaft gesehen. Das AGG sei zwar ein

*„guter Aufschlag, aber man kann immer mehr machen, zum Beispiel in Sachen Prävention“ (VERW9).*

Wichtig sei daher fortlaufende Sensibilisierung vor allem durch Informationsveranstaltungen und Workshops.

Von einigen Interviewpartner\*innen wurde noch der mit der Umsetzung des AGG verbundene Aufwand als Hürde betrachtet, der auch ungünstige Auswirkungen auf die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen haben könne.

*„Auch weil das AGG aus einer reinen Verwalter- beziehungsweise Personalerbrille ein Thema ist, das in vielen Punkten ja auch genervt hat, weil wir jetzt alles bürokratisch tun und machen mussten. Und dann wird es lange auch so betrieben, denn die Verfahren müssen sauber und rechtskonform sein und alles muss gut dokumentiert sein. Und die Gleichstellungsbeauftragte muss irgendwie auch zufrieden sein mit dem Verfahren. Also ich glaube, viele Leute haben gar nichts gegen das Thema, finden das inhaltlich gut, finden es aber im Alltag bisweilen auch anstrengend. Was man alles beachten muss und was man wie dokumentieren muss und wie man vielleicht dann auch manchmal zu einem Vorstellungsgespräch einladen muss, wo man sich fragt, ist das wirklich noch für die Menschen gemacht, was wir gerade tun? Ich glaube, dass es diese Freude an dem Thema und den Chancen im Diversity Management, in dem ja auch noch viel kreatives Potenzial steckt, es das im AGG mit seiner Sperrigkeit irgendwie erst mal gar nicht gibt“ (VERW3).*

Für die Umsetzung von Maßnahmen wurde hier noch mal auf eine notwendige Verbesserung der personalen (zum Beispiel durch eigene Diversity-Beauftragte) und finanziellen Ressourcen hingewiesen. Diesen Punkt hatten auch die Expert\*innen in deren Befragung neben der wichtigen Unterstützung durch die Führungskräfte als die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Umsetzung bezeichnet.

## 6.5.5 Führungskompetenzen

Die Literaturanalyse hatte gezeigt, dass für einen längerfristig erfolgreichen Veränderungsprozess vor allem auch ein hohes Maß an klarer Führungsverantwortung der Verwaltungsleitungen sowie auch der obersten und mittleren Führungsebene besonders wichtig ist. Eine breite Übernahme von Verantwortung durch die Führungskräfte sichert die Verbindlichkeit und die notwendigen Ressourcen in der Umsetzung.

Eine solche entscheidende Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen wurde auch von allen Interviewpartner\*innen aus den befragten Verwaltungen gesehen.

*„Und in der Personalbetreuung sind natürlich die Führungskräfte gefordert, da entsprechende Diskriminierungspotenziale am Arbeitsplatz zu erkennen und dann dementsprechend auch die Maßnahmen einzuleiten“ (VERW7).*

Befragt danach, welche Fähigkeiten Führungskräfte mitbringen sollten, um Diskriminierungen zu vermeiden, personale Vielfalt gezielt zu fördern sowie erfolgreich diverse Teams zu führen können, gaben die Befragten eine breite Palette an Kompetenzbausteinen an. Diese lassen sich der klassischen Zuordnung zu den Kompetenzbereichen Haltungen, Sozialkompetenzen und Wissen (wie etwa bei der Vielfaltskompetenz im INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung, Offensive Mittelstand“ 2019b, S. 5) zuordnen.

### Haltungen

Als wichtig erachtet wurde zunächst eine generelle Sensibilität für die Themen und die damit verbundenen Fragestellungen. Dies setze vor allem eine grundsätzliche Haltung der

*„Offenheit, Akzeptanz und Toleranz“ (VERW7)*

voraus. Als damit verbunden betrachtet wurde auch eine wertschätzende Grundhaltung. Ein autoritärer Führungsstil wurde als Gegenbeispiel zur grundsätzlich notwendigen offenen Haltung der Führungskräfte gesehen.

*„Welche Fähigkeiten sollen sie mitbringen? Wir machen es am Führungsstil fest und jemand, der einen autoritären Führungsstil vertritt, also ich glaube, da würden wir sagen, dass es zum Beispiel hier nicht so in unser Haus passt, in unsere Führungskultur. (...) Und ja, da eben eine offene Haltung zu haben. Ja, die Menschen sind unterschiedlich. Es gibt auch unterschiedliche Führungskräfte, deswegen gibt es da nicht ein Korsett, in das alle reinpassen. Aber ich glaube, zu den Themen, die wir jetzt so besprochen haben, ist es eben wichtig, eine offene Haltung zu haben“ (VERW2).*

Wichtig sei auch eine Sensibilität für unterschiedliche Lebenslagen verschiedener Menschen beziehungsweise Mitarbeitender. Diese sei aber nur möglich, wenn zunächst eine Selbstreflexion über eigene unbewusste Vorannahmen (Unconscious Bias) und eine Auseinandersetzung mit eigenen Prägungen stattgefunden habe. Erst dann sei die Fähigkeit zum Perspektivwechsel möglich. Es wurde betont, dass diese Selbstreflexion eine Daueraufgabe sei.

*„Das ist ganz normal, dass Menschen Vorurteile haben, die aktiviert unbewusst auch jeder von uns. Also nicht zu glauben, ich habe das nicht und das passt schon. Sondern einfach auch immer noch mal wieder zu reflektieren: ‚Wo habe ich das auch?‘ Auch wenn man das nicht will. Wo passiert das vielleicht ganz unbewusst? So kann man überhaupt so eine Sensibilität für diese Prozesse entwickeln“ (VERW3).*



### Sozialkompetenzen

Einige Interviewpartner\*innen machten deutlich, dass Führungskräfte grundsätzlich über eine hohe Sozialkompetenz verfügen müssten. Diese werde von Führungskräften erwartet, sei Teil der allgemeinen Führungskompetenzprofile beziehungsweise Führungsrichtlinien und damit auch eine gute Basis für den Umgang mit den Themen Antidiskriminierung und Vielfalt.

*„Eine Führungskraft darf niemals seine Arbeit als eine Art ‚Obersachbearbeiter‘ interpretieren. Eine Führungskraft muss hohe Sozialkompetenz haben. Das ist das ganz Entscheidende. Sie muss erkennen, wie man mit einem Menschen reden muss. Und da ist es halt ein Unterschied, ob ich es jetzt mit einem extrovertierten oder einem introvertierten Mitarbeiter zu tun habe (...) Und diese sozialen Fähigkeiten brauchen Führungskräfte. Nur dann können sie aus den Mitarbeitern gute Mitarbeiter machen, die sich ernst genommen fühlen, weil sie sich mitgenommen fühlen und weil sie sich dann im Team wohlfühlen. Das ist die Aufgabe der Führungskraft. Das muss sie beherrschen“ (VERW8).*

Zur grundsätzlichen Sozialkompetenz wurde insbesondere auch eine umfassende Kommunikationsfähigkeit gezählt.

*„Wenn man die Leitlinien anguckt, kann man sagen, 80 Prozent sind Kommunikation und Wertschätzung“ (VERW9).*

Als weitere zentrale Sozialkompetenz wurde noch die Fähigkeit zur Empathie gesehen, die als eng mit der Bereitschaft und Fähigkeit zur (ständigen) Selbstreflexion verbunden betrachtet wurde.

Die Fähigkeit, „Konflikte aushalten“ (VERW4) zu können, war ein weiterer in diesem Kompetenzbereich genannter Baustein.

### Wissen

Neben entsprechenden Haltungen und Sozialkompetenzen wurden von den Interviewten von den Führungskräften auch verschiedene Wissensbausteine für ein erfolgreiches Handeln gegen Diskriminierungen und zur gezielten Förderung von Vielfalt erwartet.

Dazu gezählt wurde zunächst das Wissen um unterschiedliche Diskriminierungsformen,

*„(...) insbesondere auch im Bereich unbewusster oder auch ungewollter Diskriminierung. Man muss auch erst mal klarmachen, dass alle Vorurteile haben, dass das Gehirn eben so arbeitet und dass man dann bewusst dagegen anarbeiten muss, sich nicht von den Vorurteilen leiten zu lassen“ (VERW6).*

Führungskräfte bräuchten auch ein Wissen um die

*„Reichweite des AGG“ und dass sie „neben ihren Reaktionspflichten auch ihre präventiven Pflichten und Möglichkeiten kennen“ (VERW6).*

Neben dem Wissen um die rechtlichen Pflichten und Möglichkeiten wurde auch ein breiteres Handlungswissen über mögliche Interventionen von Führungskräften in Diskriminierungsfällen angesprochen.

Wichtig sei weiterhin auch ein Wissen über die mit der Gestaltung von Vielfalt verbundenen Vorteile und Chancen, „(...) das Bewusstsein, dass diverse Teams am leistungsfähigsten sind“ (VERW7).



Insgesamt wurden hier von den Interviewpartner\*innen überwiegend ähnliche Kompetenzbausteine genannt wie auch von den Expert\*innen in deren Befragung.

## 6.5.6 Unterstützung der Führungskräfte

Aufgrund der wichtigen Funktion und Bedeutung von Führungskräften in den Verwaltungen erhalten diese nach Auskunft der Befragten eine Vielzahl unterschiedlicher Unterstützungsformate, um ihre grundsätzlichen Führungskompetenzen immer weiter verbessern zu können.

Genannt wurden im Zusammenhang mit Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen hier allgemeine Führungskräfte-Fortbildungen, bei denen

*„auch die Komponenten Antidiskriminierung und Vielfalt mitberücksichtigt“ (VERW5)*

werden. Oder auch spezifische AGG-Fortbildungen, die im Fall der Großstadt sogar verpflichtend sind.

Von den befragten Verwaltungen werden mehr oder minder umfangreich immer wieder auch Vorträge oder spezifische Workshops zu verschiedenen Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen für die Führungskräfte organisiert.

Ein weiteres verbreitetes Format, das von einigen Befragten genannt wurde, waren ganz- oder mehrtägige Führungskräfte-treffen, zum Beispiel in Form von Klausuren oder Sommerakademien, in denen sich neben allgemeinen Themen auch zu Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen ausgetauscht wird.

Weiterhin erhalten die Führungskräfte regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten in Feedbackgesprächen mit ihren jeweiligen eigenen Führungskräften beziehungsweise Vorgesetzten. Diese Verfahren finden regelmäßig und standardisiert statt.

Häufiger genannt wurden auch externe Beratung und Coaching für die Führungskräfte.

Zuletzt spielen Onlineschulungen, Rundschreiben oder Newsletter für Führungskräfte oder Informationsangebote für diese im Intranet eine wichtige Rolle, um die Führungskompetenzen im Themenbereich stets zu erweitern.

## 6.5.7 Wirkung der AGG- und Diversity-Maßnahmen

### 6.5.7.1 Erreichte Ziele und Vorteile

#### **Perspektivenwechsel und Impuls für mehr Chancengleichheit**

Gefragt nach den konkreten Auswirkungen der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen wurde u. a. der durch das AGG erzwungene Perspektivwechsel als positiv empfunden. Zum einen hätten die Maßnahmen einen verstärkten Austausch und Kommunikation über die Themen und deren Ziele und Werte wie Chancengleichheit und Gleichbehandlung bewirkt.

*„Innerhalb der Ressorts im Diskurs in der Verwaltung gibt es ja auch Austausch dazu, also in den unterschiedlichen Arbeitsgruppen, jetzt auch in dieser Befragung, dann in den verschiedenen Berichten, auch darüber gibt es Vernetzung. Das wird dann sozusagen in die anderen Häuser getragen“ (VERW4).*

Weiterhin habe das AGG eine Selbstreflexion in der Verwaltung ausgelöst, die Maßnahmenumsetzungen erfordert haben, die rein freiwillig gegebenenfalls nicht umgesetzt worden wären.

*„Also ich weiß nicht, ob man sich freiwillig überhaupt so um die Themen kümmern würde. Denn wenn das alles einem freigestellt würde, dann würde man vielleicht gar nicht so aktiv sein. Oder es wäre eher Zufall, ob Menschen das intrinsisch motiviert tun“ (VERW3).*

### Verbessertes Arbeits- und Betriebsklima

Häufig betonten die befragten Verwaltungen, dass die Umsetzung der Maßnahmen zu einem deutlich verbesserten Arbeits- und Betriebsklima geführt hätten und dadurch auch die Verwaltungskultur insgesamt verändert werden konnte.

*„Von daher glaube ich schon, dass solche Maßnahmen auch dazu führen, dass de facto der Arbeitsalltag vielfältiger und bunter geworden ist. Dass man auch eher Barrieren im Alltag abbaut, weil man merkt, das ist quasi nicht nur eine Abteilung, die das gemacht hat, sondern das hat Vorbildcharakter für andere. Und dann kann man auch mehr Verständnis im Umgang mit anderen erzeugen, wenn das einzelne Gruppen auch vorleben“ (VERW3).*

Die Sensibilität der Mitarbeitenden für die Themen sei durch Diskussionen und Workshops angestiegen, sie seien

*„in der Lage, eigene Stereotype und Vorurteile zu reflektieren und die Werte, die mit Antidiskriminierung und Diversity verbunden sind, zu vertreten“ (VERW6).*

Positive Effekte wurden auch in Bezug auf eine erhöhte Motivation der Mitarbeitenden durch die offenere Verwaltungskultur gesehen.

*„Die Zufriedenheit der Beschäftigten hat zugenommen, lieber zur Arbeit zu gehen, heißt auch motivierter zu arbeiten. Heißt vielleicht auch nicht häufig krank zu sein. Das ist aber Spekulation, das kann ich jetzt nicht mit Zahlen untermauern“ (VERW9).*

### Verbesserte Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse durch gemischte Teams

Die Erwartung, durch gemischte Teams auch verbesserte Arbeitsergebnisse zu erzielen, belegten die Verwaltungen zum Teil mit plastischen Beispielen für die angenommenen Wirkungszusammenhänge oder begründeten dies mit schon länger vorhandenen Arbeitskulturen.

*„Ich glaube, in der Wissenschaft ist das ehemals unbestritten, dass es ein wirtschaftlicher Erfolg oder ein organisatorischer Vorteil ist, Vielfalt in einem Forschungsfeld zu haben, mit vielfältigen Partnern aus unterschiedlichen Kulturen, und dass das ganz häufig natürlich auch wichtig und bereichernd ist“ (VERW3).*

### **Verbesserte Personalgewinnung, erhöhte Arbeitgeberattraktivität, Verbesserung des Außen-Images**

Ebenfalls häufiger betonten die befragten Verwaltungen, dass es ihnen durch die umgesetzten Maßnahmen gelungen sei, andere Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt besser anzusprechen und den Bewerber\*innen-Pool sowie Neueinstellungen diverser zu gestalten. Nach innen sei es gelungen, Unterrepräsentationen zum Beispiel von Frauen in Führungspositionen oder Menschen mit Migrationsgeschichte insgesamt gezielter abzubauen.

Ein weiterer Vorteil wurde in einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität gesehen und dass die Wahrnehmung von außen beziehungsweise von Bürger\*innen auf die Verwaltung verändert und verbessert werden konnte.

### **Verbesserte Bürger\*innenorientierung und bedarfsgerechtes Dienstleistungsangebot**

Einige Verwaltungen sahen insbesondere durch eine vielfaltskompetente Verwaltung, die alle Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen der Beschäftigten nutzt, eine Verbesserung von bürger\*innenorientierten, bedarfsgerechten Dienstleistungen und Angeboten. Insgesamt sei dadurch auch eine größere Nähe zu den Bürger\*innen entstanden, für die diese Themen immer wichtiger geworden seien.

#### **6.5.7.2 Wirkungsmessung der Maßnahmen**

Ein breites Controlling und Monitoring der Maßnahmen im Sinne eines Diversity-Monitorings, das alle Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in einem gemeinsamen Bericht bündelt, gab es bei keiner der befragten Verwaltungen. Vielmehr wurden bisher vor allem die Maßnahmen, die etablierten Strategien zugeordnet werden konnten, erfasst, zum Beispiel in Gleichstellungs-, Integrations- und Inklusionsberichten. Veränderungen im Personalstand konnten nur in Bezug auf die bekannten Daten – meist Geschlecht, Alter, Schwerbehinderung und ihnen Gleichgestellte – festgestellt werden. Die Einschätzungen der Befragten zur Wirkung der Maßnahmen speisten sich darüber hinaus auf weitere Berichte, zum Beispiel aus Arbeitsgruppen oder Gremien zu verschiedenen Antidiskriminierungs- und Diversity-Bereichen, oder die Themen waren Teil von allgemeineren Beschäftigtenbefragungen.

Von einem Befragten wurde auch die aus anderen Bereichen bekannte Schwierigkeit, einen direkten Zusammenhang zwischen Maßnahmenumsetzung und Wirkung herzustellen, angesprochen.

*„Bei den Zielgruppen haben wir das auch nicht mit Zahlen erfasst. Bei Dienstleistungen und Angeboten auch nicht. Der wirtschaftliche Erfolg ist auch nicht so greifbar, dass man sagt, wir haben das und das eingesetzt und dann ist das und das rausgekommen. Wir können aber schon sagen, das hat einen positiven Effekt, der sich sicher auch in Zahlen ausdrücken lassen würde“ (VERW9).*

## 6.6 Zwischenfazit zur Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Verwaltungen

Die Auswertung der Interviews mit den befragten neun Verwaltungen hat gezeigt, dass Diversity Management als horizontales breites Personal- und Organisationsentwicklungskonzept bei den Verwaltungen inzwischen „angekommen“ ist. Es wird aber noch überwiegend selten weitreichend institutionell verankert und organisatorisch umgesetzt. Der Wandel zu umfassenderen Diversity-Umsetzungen ist noch stark von Personen und Akteursgruppen wie den vorhandenen Beauftragten, Personalrät\*innen sowie einzelnen Führungskräften und Personalverantwortlichen geprägt und bezieht sich auch stark auf Maßnahmen im Personalmanagement. Noch kaum wird das Konzept als langfristig angelegter Organisationswandel hin zu einer offenen und inklusiven Organisationskultur gesehen. Entsprechend weniger umfangreich sind daher Maßnahmen auf der Ebene strukturelle Veränderungen wie zum Beispiel die Durchführung umfassender Diversity-Checks der Personal- und Organisationsprozesse, die Verankerung einer Vielfaltskompetenz als Kriterium für Ein- und Aufstieg oder die Einrichtung eigenständiger Stellen, Referate oder Abteilungen für Diversity.

Die befragten Verwaltungen machten deutlich, dass sie vor allem mit der Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der personalen Vielfalt eine große Bandbreite an Chancen und Vorteilen verbinden. Das AGG wird dabei als guter Rahmen und Grundlage gesehen, hat aber selbst eher weniger als entscheidender Impuls für eine proaktive Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe gewirkt, da hier vor allem einige rechtliche Bedenken und Unsicherheiten vorhanden sind.

Die von den Verwaltungen genannten Motivationsfaktoren zur Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen sowie die aus Sicht der Befragten bereits erreichten Ziele stehen im engen Zusammenhang mit aktuellen Herausforderungen von Verwaltungen. Zu nennen sind dabei vor allem zunächst der zunehmende Fachkräftebedarf und Nachwuchskräftesicherung durch demografische Veränderungen und die anstehende Verrentungswelle der Generation der Babyboomer – weiterhin die Erhaltung einer Arbeitgeberattraktivität auch in der zunehmenden Konkurrenz um immer weniger Fachkräfte mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft sowie der Umgang mit wachsenden Erwartungen von Arbeitnehmer\*innen in Bezug auf offenere und flexiblere Organisationskulturen, Betriebsklimata und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Schließlich ist noch zu nennen die für die Verwaltungen im starken Maße gewachsene Erwartung einer stärkeren demokratischen Repräsentation verschiedener gesellschaftlichen Gruppen auf allen Hierarchieebenen der Verwaltung von Seiten der Bürger\*innen. Diese demokratische Repräsentation wird insbesondere von Interessenvertretungen, Verbänden, Vereinen, Netzwerken und Organisationen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen, von Menschen mit Migrationsgeschichte, Menschen mit Behinderungen oder aus dem Bereich sexueller Vielfalt in den letzten Jahren verstärkt eingefordert.

Insgesamt sind verschiedene Anknüpfungspunkte zu erkennen, wie Verwaltungen in der Umsetzung des AGG sowie der Entwicklung eines umfassenderen Diversity Managements beziehungsweise Mainstreamings zielführend unterstützt werden könnten.

## 6.7 Bewertung des AGG und Ausblick auf Weiterentwicklungen

Die Interviewpartner\*innen bewerteten das AGG insgesamt durchweg als sehr positiv. Es habe vor allem dazu beigetragen, dass mit klaren Regeln und Vorgaben das wichtige Thema der Antidiskriminierung verbindlich angegangen werden muss und dieses nicht mehr als freiwillig gesehen werden könne.

*„Durch die gesetzliche Präventionspflicht sind Arbeitgeber angehalten, sich nicht nur auf den vermeintlich gesunden Menschenverstand ihrer Beschäftigten und vor allem ihrer Führungskräfte zu verlassen, sondern aktiv an der Sensibilisierung für Hintergründe von Diskriminierung zu arbeiten“ (VERW6).*

Sowohl Arbeitgeber\*innen, als auch von Diskriminierung Betroffene seien wichtige Instrumente an die Hand gegeben worden, hier entsprechend gezielt aktiv zu werden beziehungsweise sich aktiv wehren zu können, zum Beispiel durch die gesetzliche Aufforderung zu merkmalsneutralen Stellenausschreibungen oder durch die Präventionspflicht habe das AGG viel zu diskriminierungsfreieren Bewerbungsverfahren insgesamt beigetragen.

Das Gesetz habe weiterhin zum einen den bestehenden Rahmen aus bereits bestehenden Gesetzen zum Beispiel im Bereich Gleichstellung oder den Personalvertretungsgesetzen gut ergänzt. Zugleich habe es aber auch neue Anstöße zur Selbstreflexion über Diskriminierungsthemen und gegebenenfalls vorhandene Barrieren für mehr Vielfalt sowie eine stete Weiterentwicklung im Themenbereich erzwungen.

Von vielen Interviewpartner\*innen wurde in Bezug auf ihre eigene Verwaltung betont, dass das AGG zu einem Kulturwandel hin zu mehr Sensibilität für die Themen, mehr Akzeptanz und Wertschätzung in der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag und auch in der verwaltungsinternen Kommunikation beigetragen habe.

*„Ja, das macht sich einfach im Umgang, im Ton, in der Sensibilität, in der Art, wie wir unsere Arbeit erledigen, bemerkbar. Da hat sich was verändert“ (VERW2).*

*„Diesen Kulturwandel, den wir auch wollen, den wir ja auch mit unseren Projekten adressieren, der ist schon im Gange, den werden wir weiter forcieren, aber da ist jetzt auch schon mehr Offenheit da. Da bin ich zuversichtlich. Das AGG war eine gute Grundlage, jetzt gilt es da weiterzumachen“ (VERW9).*

Gefragt nach konkreten Verbesserungsvorschlägen für das AGG äußerten sich die meisten Interviewpartner\*innen eher zurückhaltend. Genannt wurden:

- die Ersetzung des schwierigen Begriffs der „Rasse“ im Grundgesetz und im AGG
- mehr Rechtssicherheit zur Umsetzung positiver Maßnahmen nach § 5 AGG in Verbindung mit Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz
- mehr verbindliche Regelungen, zum Beispiel durch zu erstellende Umsetzungsprotokolle oder die Vereinbarung von Zielvorgaben
- gesetzliche Regelungen zum Thema Frauen in Führungspositionen in der Verwaltung

- Erweiterung der durch das AGG geschützten Kategorien, zum Beispiel um Hautfarbe und körperliches Aussehen, da diese oft nicht rechtlich eindeutig behandelt würden
- Erweiterung der vom AGG geschützten Personengruppen wie zum Beispiel Studierende
- mehr verpflichtende Präventionsmaßnahmen
- klarere Regeln für die in der Umsetzung entscheidenden Führungskräfte

In der Expert\*innenbefragung waren vor allem auch klarere Regelungen und Kontrollen zur Einrichtung von Beschwerdestellen sowie zum Verfahren im Beschwerdemanagement angemahnt worden (siehe Kapitel 3.1). Dieser Punkt wurde von den befragten Verwaltungen nicht benannt. Zu vermuten ist, dass sie einen Konkretisierungsbedarf hier selbst nicht haben, sondern die von ihnen häufig angewandten Verbundlösungen, wie oben beschrieben, bevorzugen.

Insgesamt schätzen die Interviewpartner\*innen den mit dem AGG verbundenen Aufwand im Verhältnis zum Ertrag zum Beispiel durch ein verbessertes Betriebsklima oder eine verbesserte Personalgewinnung als angemessen ein.

Auf die Frage, was wichtig wäre, damit Verwaltungen in Deutschland die Themen Antidiskriminierung, Chancengleichheit, Gleichbehandlung und Förderung von Vielfalt noch mehr als wirtschaftliche und gesellschaftliche Chance sehen, antworten die meisten Interviewpartner\*innen, dass vor allem die mit den Themen verbundenen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisationalen Chancen und Mehrwerte noch besser bewusst gemacht werden müssten. Die Vorteile und der Nutzen sollten vor allem durch positive Beispiele deutlich gemacht werden.

*„Ja aber eben dies immer wieder auch zu verdeutlichen, wir haben da eigentlich was sehr Positives. Alles ist eine Form von Diversität, also in Teil davon, ob nun Kultur oder ob das jetzt altersgemischte Teams sind. Aber immer wieder auch die Chancen wirklich zu verdeutlichen und den Blick auch auf den Mehrwert zu richten. Ich glaube, das selbst tun wir, das verkaufen wir manchmal nicht positiv genug“ (VERW3).*

Eine befragte Verwaltung merkte dazu kritisch an, es müsse

*„(...) vielleicht in weiteren Studien noch besser ausgeleuchtet werden, wie gewinnbringend eine vielfältig aufgestellte Beschäftigtenstruktur sein kann, wenn das Betriebsklima stimmt. Und welche ungenutzten Potenziale hier noch liegen. Unsere Mitarbeiter\*innen sind unsere wichtigste Ressource und wir wollen, dass es diesen gut geht. Wir glauben, dass Diversity und Chancengleichheit zu einem guten Betriebsklima beiträgt, und das stellen wir auch in unseren Mitarbeitendenbefragungen fest, dass dem so ist. Unsere Hierarchie überzeugt es natürlich auch, wenn dies noch in renommierten Studien nachgewiesen wird“ (VERW6).*

# 7. Ergebnisse der Befragung von Organisationen des Dritten Sektors

Im dritten Kapitel zur Befragung von Arbeitgeber\*innen werden die Interviews mit ausgewählten Organisationen des Dritten Sektors ausgewertet. Auch hier erfolgt zunächst ein kurzer Blick auf Charakteristika der befragten Organisationen und deren Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen. Es folgen kurze Zusammenfassungen zur Analyse des Stands der Umsetzungen zum AGG und Diversity Management in den Organisationen. Weiterhin wird der Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Organisationen beleuchtet. Hier lassen sich beispielsweise zentrale Motivationsfaktoren für die Implementierung sowie die mit der Umsetzung verfolgten Ziele und Vorteile herausfiltern sowie kritische Erfolgsfaktoren und noch vorhandene Barrieren und Herausforderungen benennen. Nach einem Blick auf die Bewertung des AGG durch die befragten Organisationen und deren Ausblick auf Weiterentwicklungen im Themenfeld Antidiskriminierung/AGG und Diversity Management schließt eine Zusammenfassung zentraler Ergebnisse dieses Kapitel ab.

## 7.1 Charakteristika der befragten Organisationen

### 7.1.1 Strukturmerkmale der befragten Organisationen des Dritten Sektors

Auf Grundlage der Vorschläge der Auftraggeberin für mögliche Handlungsfelder sowie der oben genannten Auswahlkriterien (siehe Kapitel 4.1) wurden insgesamt acht Organisationen des Dritten Sektors befragt. Ein landeseigenes Unternehmen, das zunächst für den Bereich der Verwaltungen angefragt war, erwies sich als näher zum Charakter der Organisationen des Dritten Sektors und wurde dementsprechend zu diesen gestellt. Insgesamt wurden also neun Organisationen als Auswahl für den Dritten Sektor interviewt.

Wie oben bereits erwähnt, besteht eine große Heterogenität innerhalb der ausgewählten Organisationen insbesondere nach Handlungsfeldern, Arbeitsbereichen und Organisationsformen, sodass sich in diesem Kapitel keine gemeinsamen Aussagen für den Dritten Sektor insgesamt treffen lassen. Es sind lediglich kursorische Aussagen, die Beschreibung von Tendenzen sowie Hinweise auf gegebenenfalls bestehenden weiteren Forschungsbedarf möglich. Mit dieser Einschränkung vorab lässt sich folgende Übersicht für die befragten Organisationen darstellen.



**Übersicht 2: Strukturmerkmale der befragten Organisationen**

ID	Organisation	Handlungsfeld	Region	Regionstyp
ORG1	Landeseigenes Unternehmen	Versorgung öffentliche Infrastruktur	Berlin	städtisch
ORG2	Gewerkschaftlicher Bildungsträger	Berufliche und politische Weiterbildung	West	städtisch
ORG3	Soziale Einrichtung	Altenpflege	West	städtisch
ORG4	Wohlfahrtsverband	Dienstleistungen der Wohlfahrtspflege	Berlin	städtisch
ORG5	Soziale Einrichtung	Träger der Eingliederungshilfe	West	städtisch/ländlich
ORG6	Kita	Bildung	West	ländlich
ORG7	Universität	Wissenschaft, Bildung	Ost	städtisch
ORG8	Soziale Einrichtung	Behindertenhilfe, Wohnen, Pflege, Jugendhilfe	West	städtisch
ORG9	Stiftung	Bildung, Wissenschaft, Innovation	West	städtisch

Quelle: eigene Darstellung

## 7.1.2 Beschäftigtengrößen und Belegschaftszusammensetzung

Die Beschäftigtengrößen der ausgewählten Organisationen bewegen sich von 20–40 bei kleineren Einrichtungen, über einen mittleren Bereich von rund 100–300 Beschäftigten, bis zu zwei größeren Organisationen mit rund 4.000–4.500 Beschäftigten.

Da die Organisationen kaum miteinander vergleichbar sind, fällt die Beschreibung der Belegschaftszusammensetzungen entsprechend kurz aus. Überwiegend ist diese angesichts vieler Einrichtungen und Organisationen aus dem sozialen Bereich beziehungsweise dem Bildungsbereich von sehr hohen Frauenanteilen geprägt. Der Personenstand „divers“ wird von den Organisationen in den Stellenanzeigen zwar abgebildet, intern mit einer Ausnahme, bei der die Organisation eine anonyme Befragung durchgeführt hatte, allerdings noch nicht erfasst. Der Altersdurchschnitt bewegt sich meist zwischen 40 und 45 Jahren. Von vielen Organisationen wurde betont, dass es starke Bemühungen um die Gewinnung von jungen Mitarbeitenden beziehungsweise von Nachwuchskräften gibt. Die Schwerbehindertenquote war nicht überall bekannt, wurde wo bekannt dann zum Teil knapp nicht erfüllt oder auch stark übererfüllt. Der Anteil an Mitarbeitenden mit Migrationsgeschichte wurde bei den meisten Organisationen aus den oben bereits genannten Gründen (siehe Kapitel 2.2.1) nicht erfasst beziehungsweise war mit wenigen Ausnahmen, die anonymisierte Befragungen durchgeführt hatten, nicht bekannt. Wo dieser bekannt war, war er eher überdurchschnittlich.

## 7.2 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben sowie zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen

### 7.2.1 Wahrnehmung von Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben

Die befragten Interviewpartner\*innen aus den Organisationen des Dritten Sektors gingen überwiegend davon aus, dass im Arbeitsleben Diskriminierungsrisiken bestehen. Zum einen wurden als Ursachen dafür Vorurteile gesehen und unbewusste und bewusste Diskriminierungen als deren Folge genannt.

*„Ich glaube, dass die Diskriminierung – die unbewusste Diskriminierung – noch sehr, sehr weit verbreitet ist. Die bewusste ist natürlich im Moment eine gesellschaftliche Frage, gerade in den letzten fünf bis sechs Jahren (...) ist das natürlich noch mal viel, viel deutlicher geworden“ (ORG2).*

Zum anderen wurde von eine\*r Interviewpartner\*in betont, dass gerade das Arbeitsleben besonders anfällig für Diskriminierungsrisiken sei und es in Organisationen Strukturen gebe, die Benachteiligungen begünstigen.

*„Das Arbeitsleben ist immer ein hoher Risikobereich, weil es einerseits um existenzielle Sachen geht. Also wenn ich meine Arbeit verliere, dann ist das schlecht. Wir haben halt diese krassen Abhängigkeitsverhältnisse, wir haben hierarchische Strukturen, das ist ja das, was Machtmissbrauch und Diskriminierung schwierig macht, weil die Hemmschwelle sehr groß ist, sich dagegen zu wehren. Von daher denke ich, dass das ein hohes Risiko ist. Ich denke, dass da ganz viel nicht gemeldet wird aus Angst, den Job zu verlieren, Karriere zu verlieren und so weiter“ (ORG7).*

Einige Interviewpartner\*innen taten sich schwer, den Umfang an Diskriminierung im Arbeitsleben in Deutschland einzuschätzen.

Zu Diskriminierungsrisiken in den eigenen Organisationen wurden von den Befragten überwiegend keine Aussagen gemacht. Wurden solche für die eigene Organisation gesehen, dann wurden sie von den Befragten als eher geringer als in anderen Bereichen eingeschätzt.

*„In unserem Themenfeld und speziell in unserer Organisation sind wir ein Teil dieser Gesellschaft und insofern sind wir auch nicht die Insel der Glückseligen und auch wir sind nicht davor gefeit. Ich würde sagen, für uns (...) sind die Risiken vielleicht nicht gleich hoch wie in der Gesellschaft, aber sie sind auch da“ (ORG4).*

Der kursorische Überblick über die Literatur zur Umsetzung des AGG in ausgewählten Bereichen des Dritten Sektors (siehe Kapitel 2.4) hatte gezeigt, dass für alle Bereiche bisher kaum umfassendere empirische Erkenntnisse vorliegen. Gleichwohl konnten einige wenige Studien und Befragungen zur Umsetzung des AGG auf potenzielle Diskriminierungsrisiken zum Beispiel bei Kitas und Wohlfahrtsverbänden hinweisen.

## 7.2.2 Einschätzung zur Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Organisationen in Deutschland

Die befragten Personen aus dem Dritten Sektor konnten die Verbreitung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen in Organisationen in Deutschland insgesamt eher schwer einschätzen. Die vorliegenden Antworten zur Verbreitung der Umsetzung des AGG gehen sowohl was den Umfang angeht, als auch bei der Einschätzung der Qualität der Umsetzung zum Teil weit auseinander.

*„Das Gleichbehandlungsgesetz findet schon ganz gute Anwendung (...)“ (ORG6).*

*„Weil das AGG, denke ich, weitgehend unbekannt ist und nicht mehr als ein moralisch-ethischer Impuls ist, den man irgendwie aufgreift, der aber in der Konsequenz nicht so deutlich ist (...)“ (ORG5).*

Auch die vorliegenden Einschätzungen zur Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland divergierten stark. Einige Befragte betonten, dass das Konzept zwar im Bereich der Organisationen des Dritten Sektors in den letzten Jahren zunehmend angekommen sei, sahen es insgesamt aber eher noch als ein Thema bei Großunternehmen.

Die große Heterogenität und gleichzeitig geringe Quantität der ausgewählten befragten Organisationen aus dem Dritten Sektor lassen auch in diesem Abschnitt keine verallgemeinernden Rückschlüsse zu.

## 7.3 Stand der Umsetzung des AGG in den befragten Organisationen

### 7.3.1 Einschätzung des generellen Stands der Umsetzung in den befragten Organisationen

Den Antworten der befragten Personen aus dem Dritten Sektor ist zu entnehmen, dass das AGG nach eigener Auskunft insgesamt aufgegriffen und mehr oder minder umgesetzt wird. Bei zwei Organisationen war das AGG allerdings kaum bekannt beziehungsweise es wurde auf andere gesetzliche Grundlagen (wie die Sozialgesetzbücher) als eigentliche Basis für den Diskriminierungsschutz in der eigenen Organisation verwiesen.

## 7.3.2 Umsetzung des AGG in den befragten Organisationen

### Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen

Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen gemäß § 11 AGG wurden von allen befragten Organisationen umgesetzt. Ebenfalls wurde soweit erwähnt auf die Personenstandsdifferenzierung m/w/d sowie eine insgesamt gendergerechte Sprache in den Stellenanzeigen geachtet. Einige Interviewpartner\*innen betonten, dass die Stellenanzeigen mit Hinweisen auf die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation von Frauen und Menschen mit Behinderungen, gezielten Bewerbungsaufforderungen für Menschen mit Migrationsgeschichte oder allgemeinen Aussagen zur weltoffenen und Vielfalt fördernden Organisationskultur versehen werden.

### Erfüllung von Informationspflichten über das AGG

Die Informationspflicht nach § 12 Abs. 2 AGG wurde innerhalb der befragten Organisationen nach deren Auskunft nur zum Teil erfüllt. Umfassender wurde diese insbesondere bei den größeren Organisationen umgesetzt. Von diesen wurden als Formate dazu Schulungen und Merkblätter für Neueinstellungen, Azubis und Führungskräfte sowie Informationsportale im Intranet genannt. Einige Organisationen gaben an, dass sie keine beziehungsweise keine regelmäßigen Informationen zum AGG an ihre Mitarbeitenden reichen würden. Auch hier wurde zum Teil auf andere gesetzliche Grundlagen als zentrale Basis für den Diskriminierungsschutz wie die Sozialgesetzbücher, das Betriebsverfassungsgesetz oder Gesetze zum Arbeitsschutz verwiesen. Bei einigen Organisationen klang an, dass es Informationen zum AGG nur direkt nach dessen Inkrafttreten 2006 in Form von Schulungen oder Informationsveranstaltungen gegeben habe, Informationen über das Gesetz heute aber keine große Rolle mehr spielen.

### Schulungen zur Vorbeugung von und zum Schutz vor Diskriminierung

Explizite Schulungen zum Diskriminierungsschutz, die regelmäßig und systematisch durchgeführt werden, waren ebenfalls nur bei den beiden größten der ausgewählten Organisationen aufzufinden. Bei den kleineren gibt es solche Angebote entweder gar nicht, es finden nur vereinzelte Workshops statt oder die Themen werden im Rahmen punktueller Angebote zu anderen Themen, zum Beispiel zur interkulturellen Öffnung oder zum Arbeitsschutz, angesprochen.

Gleichzeitig betonten einige Interviewpartner\*innen aus dem Dritten Sektor, ähnlich wie bei den befragten Verwaltungen, dass vor allem präventive Maßnahmen und entsprechende Strukturen zum Diskriminierungsschutz notwendig seien, um die Diskriminierungsrisiken in der eigenen Organisation verringern zu können. Genannt wurden hier beispielsweise der intensive Einbezug betrieblicher Interessenvertretungen in Personalprozesse, themenspezifische Weiterbildungen für Auszubildende und Führungskräfte oder die Überprüfung von Strukturen, zum Beispiel durch Mitarbeitendenbefragungen, aus deren Auswertung dann entsprechende Präventionsmaßnahmen entwickelt werden können. Viele der befragten Interviewpersonen sahen sich auch selbst stark für Präventionsmaßnahmen zum Diskriminierungsschutz verantwortlich, also durch entsprechendes Handeln und Reden auch persönlich dafür zu sorgen, dass Diskriminierungen in der eigenen Organisation nicht vorkommen.

### Beschwerdestelle

Eine gesonderte AGG-Beschwerdestelle nach § 13 AGG für Mitarbeitende hatten nur die beiden größeren der ausgewählten Organisationen eingerichtet. Bei zwei weiteren Organisationen war der Betriebsrat als AGG-Beschwerdestelle benannt worden. Die weiteren Organisationen hatten keine Stelle eingerichtet oder benannt oder ordneten das Thema AGG-Beschwerden anderen Bereichen wie etwa dem allgemeinen Beschwerdemanagement der Organisation zu.

### Beschwerdemanagement

Ein umfassenderes Beschwerdemanagement im Fall von AGG-Beschwerden war ebenfalls nur bei den beiden größeren Organisationen sowie einer kleineren vorhanden. Bei den größeren gab es zugleich eine Palette weitere Stellen und Ansprechpartner\*innen für AGG-Beschwerden, wie etwa der Betriebsrat oder Gleichstellungsbeauftragte, mit denen je nach Fallkonstellation entsprechend zusammengearbeitet wird. Bei den eher kleineren Organisationen war ein geregelter Beschwerdeweg entweder nicht bekannt oder die Fälle wurden vor allem von den Führungskräften aus dem Personalbereich oder der Geschäftsführung selbst (möglichst niedrigschwellig, persönlich und informell) geregelt. Diese betonten dabei ihre starke Verantwortung zur Klärung von Diskriminierungsbeschwerden als Führungskräfte und sahen sich verantwortlich für eine entsprechende Organisationskultur, die Diskriminierungen möglichst verhindert. Eine Dokumentation und Evaluation der Beschwerdefälle wurden nur von einer der beiden größten Organisationen genannt. Wo Fallzahlen bekannt waren, wurden diese für die eigene Organisation als gering eingeschätzt.

In der Literaturanalyse konnten ebenfalls Defizite beim Beschwerdemanagement von Kitas festgestellt werden (siehe Kapitel 2.4.3) und eine Umfrage benannt werden, nach der nicht alle Hochschulen entsprechende Stellen eingerichtet hatten (siehe Kapitel 2.4.4). Für andere Bereiche lagen dazu keine Erkenntnisse vor. Die befragten Expert\*innen hatten im Beschwerdemanagement und in der Einrichtung der AGG-Beschwerdestelle das insgesamt vermutlich größte Umsetzungsdefizit zum AGG insgesamt sowohl bei Unternehmen, Verwaltungen als auch Organisationen des Dritten Sektors gesehen (siehe Kapitel 3.1).

### Umsetzung positiver Maßnahmen

Der Begriff der positiven Maßnahmen nach § 5 AGG war den befragten Organisationen überwiegend nicht bekannt. Nach Erläuterungen des Interviewers wurde insbesondere die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation von Frauen und Menschen mit Behinderung genannt. Die oben genannten Hinweise auf Stellenanzeigen zur bevorzugten Einstellung sowie gezielte Bewerbungsaufforderungen können ebenfalls als positive Maßnahmen betrachtet werden.

In der Expert\*innenbefragung war vermutet worden, dass positive Maßnahmen nicht weit verbreitet seien und vor allem auch für kleinere Unternehmen und Verwaltungen hier viel Rechtsunsicherheit bestehe (siehe Kapitel 3.1). Dies kann gegebenenfalls – neben dem weitgehend wenig bekannten Terminus – auch ein weiterer Grund für die geringe Umsetzung der positiven Maßnahmen in den befragten Organisationen des Dritten Sektors sein.

## 7.4 Stand der Umsetzung von Diversity Management in den befragten Organisationen

### Bandbreite umgesetzter Maßnahmen

Bei der Frage zur Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt lässt sich ebenfalls ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden größeren und den eher kleineren und mittleren Organisationen feststellen. Setzen die beiden größeren ein breites Spektrum verschiedenster Maßnahmen im Rahmen eines konzeptionellen Ansatzes um, so nennen die kleineren und mittleren eher weniger Maßnahmen unter dem Label „Diversity-Maßnahme“. Sie machen aber zugleich zum Teil deutlich, dass sie die Vielfalt der Mitarbeitenden und der Kund\*innen beziehungsweise der Klientel durchaus immer im Blick haben. Sie werden vor allem dann aktiv werden, wenn es dringenden Veränderungsbedarf gibt, ähnlich wie bei den KMU, sodass es hier durchaus auch nennenswerte Maßnahmenbündel gibt, die sich als Diversity-Maßnahme verstehen lassen. Neben den zu den AGG-Pflichten und bei den positiven Maßnahmen bereits genannten Aktivitäten wurden insgesamt insbesondere folgende Maßnahmen noch häufiger von den befragten Organisationen genannt:

- flexible Arbeitszeitregelungen in Bezug auf Familienfreundlichkeit, die Pflege Angehöriger sowie die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf, nicht zuletzt da in einigen Organisationen Schichtdienst geleistet wird
- (verstärkt seit der Coronapandemie) Homeoffice-Regelungen
- Diversity-Workshops für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte
- auf vielfältige Zusammensetzung der Teams und Belegschaften achten (insbesondere durch gezielte Einstellungen wie in 7.3.2 skizziert)
- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt sowie Aktivitäten am Deutschen Diversity-Tag

Der kursorische Überblick über einige ausgewählte Bereiche im Dritten Sektor hatte gezeigt, dass es in den meisten Bereichen bisher keine systematischen Analysen und Darstellungen über Diversity-Aktivitäten gibt. Die kleine und heterogene Auswahl der befragten Organisation hier kann insofern nur als weiterer kleiner Hinweis auf in der Praxis von Organisationen des Dritten Sektors umgesetzte Maßnahmen verstanden werden.

## 7.5 Prozess der Implementierung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Diversity Management in den befragten Organisationen

### 7.5.1 Motivation zur Umsetzung

#### Erfüllung rechtlicher Anforderungen

Der insbesondere in Bezug auf die Umsetzung des AGG meist genannte Motivationsfaktor war die Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen.

#### Bestandteil der Organisationskultur und des Leitbilds

Zugleich machten einige Organisationen deutlich, dass eine Diversitätsorientierung aufgrund rechtlicher Anforderungen zwar wichtiger geworden sei, aber schon vorher Teil der Organisationskultur gewesen sei, ohne dass das immer so genannt worden wäre.

*„In beiden Anlässen war es die gesetzliche Grundlage, die uns dazu bewegt hat. Nicht zuletzt mit dem Hinweis, dass es auch vorher schon die entsprechende Vielfalt im Unternehmen gab. Das heißt, an manchen Stellen – auch wenn sie nicht in verschriftlichter Form existiert – haben der Verband und die Mitarbeiterschaft, das Unternehmen, die entsprechende Philosophie schon vorher gelebt, ohne dass es vorgeschrieben war. An vielen Stellen“ (ORG3).*

Insbesondere einige kleinere und mittlere Organisationen machten deutlich, dass die Motivation zur Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen schon lange zum Wesenskern der eigenen Organisationskultur mit entsprechendem Handeln und Maßnahmen nach innen und außen gehöre. Ihren Niederschlag hat diese wertebezogene Organisationskultur in entsprechenden Leitbildern oder Satzungsabschnitten gefunden.

*„Auch hier wieder: Das sind Themen, die zu unserem Leitbild als Verband insgesamt gehören und von daher da sind und hoffentlich auch gelebt und jedenfalls auch kommuniziert werden“ (ORG4).*

Auch in der Literaturlauswertung konnte festgestellt werden, dass in einigen Bereichen des Dritten Sektors wie zum Beispiel bei Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbänden und im sozialen Bereich schon vor dem AGG Maßnahmen zum Diskriminierungsschutz umgesetzt wurden und dieses Engagement sich in entsprechenden Satzungen und Präambeln als Selbstverpflichtung der Organisationen wiederfindet (siehe Kapitel 2.4). Allerdings wurde auch auf die nicht bekannte Steuerungswirkung solcher Selbstverpflichtungen auf zum Teil sehr breite und dezentral aufgestellte Organisationsverbände wie unter dem Dach der Wohlfahrtsverbände hingewiesen (siehe Kapitel 2.4.2).

Das AGG wurde von einigen Organisationen nach eigener Auskunft als Anlass genommen, die schon vorhandenen Maßnahmen zum Diskriminierungsschutz und dahinterliegende Strukturen noch mal zu überprüfen und entsprechend zu verändern.

*„Und die Gesetzesänderung ist auch der Anlass gewesen, die Sachen dahingehend noch mal anzupassen (...)“ (ORG8).*



### Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit

Von den beiden größten Organisationen wurde noch genannt, dass das Ziel, ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben und zugleich entsprechende Unternehmenswerte zu fördern und kommunizieren zu können, ein wichtiger Anlass gewesen sei, Diversity Management als Konzept aufzugreifen, das nach innen und außen wirkt.

*„Vielfalt ist ein Potenzial, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu sein“ (ORG1).*

Zugleich sei dies auch wichtig in der Konkurrenz mit anderen Organisationen.

*„Es ist inzwischen auch eine Frage von Wettbewerbsfähigkeit. Es hat sich rumgesprochen, dass man das irgendwie braucht“ (ORG7).*

### Weitere Motivationsfaktoren

Als weitere Motivationsfaktoren wurde vereinzelt noch genannt, dass es entsprechende Anforderungen zu vielfaltskompetentem Handeln durch Mittel- beziehungsweise Auftraggeber und aufgrund von Erwartungen von Kund\*innen beziehungsweise dem gesellschaftlichen Umfeld gebe. Auch würden junge Menschen in der Organisation die Themen Antidiskriminierung und Diversity inzwischen stärker einfordern. Diversity sei auch ein Ansatz, bei dem es viel um Innovation gehe, wurde noch erwähnt. Auch aktuelle Anlässe spielten zum Teil eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Maßnahmen, wie zum Beispiel die verstärkte Fluchtzuwanderung 2015/2016.

## 7.5.2 Wirkung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen

### Erreichte Ziele und Vorteile

#### Verbesserte Personalgewinnung und erhöhte Arbeitgeberattraktivität

Der von den befragten Organisationen meistgenannte Vorteil durch die Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen war nach eigener Einschätzung die verbesserte Personalrekrutierung und dass die Organisation nach außen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werde.

*„Es geht ja immer um die Attraktivität als Arbeitgeber (...). Aber natürlich hat das eine Außenwirkung, da sind wir ja sehr aktiv. Wir haben eine Umfrage zur Arbeitgebermarke gemacht. Da ist uns das Interesse potenzieller Bewerber\*innen zu den Themen auch bestätigt worden“ (ORG1).*

Die kurzen Skizzen zu ausgewählten Bereichen des Dritten Sektors in der Literaturlauswertung hatte ebenfalls gezeigt, dass in vielen Bereichen vor allem der wachsende Fachkräftebedarf der stärkste Treiber für die Entwicklung von Diversity-Ansätzen und -Maßnahmen ist (siehe Kapitel 2.4). Auch die befragten Expert\*innen hatten vermutet, dass die Hoffnung auf betriebswirtschaftliche Vorteile sowie eine verbesserte Personalgewinnung oft ein wichtiger Anlass für die Implementierung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen ist (siehe Kapitel 3.1 und 3.2).

### Positive Veränderung der Organisationskultur

Von einigen Organisationen wurde weiterhin darauf hingewiesen, dass durch die verschiedenen, zum Teil schon viele Jahre durchgeführten Maßnahmen, die auch Teil des eigenen Selbstverständnisses beziehungsweise Leitbilds sind, sich die interne Organisationskultur beziehungsweise die Betriebskultur weiter zum Positiven verändert habe.

*„Auf der Verwaltungs- und Organisationsebene haben die Maßnahmen vor allem einen Kulturentwicklungsbeitrag. Also, sie tragen sehr gut dazu bei, uns zu modernisieren und unseren Grundauftrag noch mal neu zu reflektieren, unsere Arbeitsweisen und eingespielten Grundannahmen zu überdenken“ (ORG5).*

### Gezielte Zusammensetzung gemischter Teams/Belegschaften und demokratische Repräsentanz

Im Zusammenhang mit den Antworten zu den Stellenanzeigen (siehe Kapitel 7.3.2) hatten einige Organisationen bereits deutlich gemacht, dass die bessere Widerspiegelung der gesellschaftlichen Vielfalt für sie ein wichtiges Ziel ist und es durch die Umsetzung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen auch gelungen sei, diese besser abzubilden beziehungsweise gezielt gemischte Teams zusammenzustellen. Gleichzeitig würde diese stärkere demokratische Repräsentanz auch von innen seitens der Mitarbeitenden sowie von außen zum Beispiel von potenziellen Bewerber\*innen, Mittel- und Auftraggeber\*innen oder Kund\*innen beziehungsweise der Klientel immer stärker eingefordert.

*„Antidiskriminierung und Vielfalt werden zunehmend auch für die Beschäftigten wichtiger und auch für die Bewerber\*innen“ (ORG1).*

### Weitere erreichte Ziele und Vorteile

Außerdem wurden vereinzelt noch die Ziele und Vorteile der größeren Innovationskraft durch gemischte Teams und die Umsetzung der Diversity-Maßnahmen, die bessere Erreichung neuer Kund\*innen und Zielgruppen sowie ein allgemeiner positiver Bewusstseinswandel bei Mitarbeitenden erwähnt.

### Wirkungsmessung der Maßnahmen

Ein umfassenderes Monitoring oder eine Evaluation der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen wurde von keiner der befragten Organisationen des Dritten Sektors umgesetzt. Die Mehrheit der Organisationen hatte in Bezug auf diese Maßnahmen keine Instrumente zur Wirkungsmessung angegeben. Bei einer kleineren Gruppe wurden in Bezug auf einzelne Dimensionen (zum Beispiel Gender-Monitoring) oder im Rahmen einer allgemeinen Evaluation von verschiedenen Maßnahmen Ergebnisse bemessen. Weiterhin wurde vor allem von punktuellen Maßnahmen zur Wirkungsmessung wie Feedbackbögen aus Mitarbeitendengesprächen, allgemeinen Mitarbeitenden-, Kund\*innen- und potenzielle Bewerber\*innen-Umfragen sowie allgemeinen Berichten über die Organisationsentwicklung und Qualität der Teilhabe in der Organisation berichtet. Aus diesen würden sich teilweise begrenzte Informationen zur Wirkung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen ziehen lassen.

In der Literaturlauswertung ausgewählter Bereiche des Dritten Sektors war bereits auf das weitgehende Fehlen von Wirkungsforschung zu umgesetzten Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen hingewiesen worden (siehe Kapitel 2.4).

### 7.5.3 Erfolgsfaktoren und Hürden der Umsetzung des AGG sowie von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen

Die Interviewpartner\*innen aus den ausgewählten Organisationen des Dritten Sektors wurden nochmals dezidiert nach den Chancen und Hürden der Umsetzung des AGG sowie von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen gefragt. Auch hier ist lediglich eine kursorische Zusammenstellung von Einzelaussagen möglich, da die Antworten selten umfassender waren beziehungsweise eben die Organisationen zu unterschiedlich sind und die Quantität der Gruppe zu klein, um daraus weitere verallgemeinernde Schlüsse für Organisationen des Dritten Sektors insgesamt zu ziehen.

#### Erfolgsfaktoren

Insgesamt wurden das AGG sowie Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen von den meisten befragten Organisationen eher als Chance gesehen. Als unterstützend für eine gelingende Umsetzung wurden etwa die gesetzlichen Verpflichtungen durch das AGG genannt, da sonst die entsprechenden Aktivitäten gegebenenfalls nicht erfolgt wären.

*„Gesetzliche Verpflichtungen finde ich tatsächlich gut. Wir brauchen viel Druck, denn ohne Druck wird es nicht passieren. Das ist einfach so. Gerade die Personen, die Entscheidungen treffen, sind oft nicht genug sensibilisiert, dass für notwendig zu erachten“ (ORG7).*

Die befragten Expert\*innen waren ebenso davon ausgegangen, dass es oft einen gewissen gesellschaftlichen und auch gesetzlichen Druck brauche, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen nachhaltig anzustoßen und zu verankern (siehe Kapitel 3.2).

Die zentrale Rolle der Führungskräfte für eine gelingende und nachhaltige Umsetzung wurde auch von einer weiteren Interviewten genannt.

*„[Das AGG] muss auch von oben gelebt werden, es braucht auch eine Haltung dazu, die muss vom Vorstand und von der Geschäftsführung kommen. Und es muss entsprechend gehandelt werden, wenn dagegen verstoßen wird“ (ORG1).*

Ausreichende Ressourcen für die Umsetzung wurden ebenfalls als wichtiger Erfolgsfaktor betont.

Die große Bedeutung von Führungskräften sowie auch die oft damit in Verbindung stehenden ausreichenden Ressourcen für die Umsetzung ist durch zahlreiche Studien und Befragungen wie in der Literaturanalyse aufgeführt (siehe Kapitel 2.3.2) immer wieder nachgewiesen worden und wurde auch in der Expert\*innenbefragung deutlich formuliert (siehe Kapitel 3.2).

#### Hürden

Mit der Umsetzung des AGG wurden von einer befragten Interviewperson auch Hürden durch zu viele Gesetze gesehen, die gerade für viele kleinere Organisationen und Unternehmen eine große Herausforderung darstellten.

*„Als Arbeitgeberin verstehe ich aber auch die Klage über diese Flut von Gesetzen und wir beraten ja sehr, sehr viel auch kleinere Unternehmen. Da spielt der Arbeitsschutz, das AGG (keine Rolle) – die wissen noch nicht mal, dass es das gibt. Um das mal wirklich ganz deutlich zu sagen“ (ORG2).*

Genannt wurde auch die mangelnde Unterstützung bei der Umsetzung des Gesetzes in der Form einer externen Begleitung. Weiterhin wurde erwähnt, dass die Ziele und Vorteile der Umsetzung des AGG nicht klar genug seien und daher eine Motivation für die Umsetzung fehle. Darüber hinaus sah ein Interviewpartner auch Defizite im Diskriminierungsschutz für Betroffene im AGG selbst als Problem in der Umsetzung.

Neben der oben bereits genannten zu geringen Sensibilität und Verantwortungsübernahme von Führungskräften wurden noch die fehlende Akzeptanz beziehungsweise auch Widerstände auf Mitarbeiterebene als wichtige Hürden für die Umsetzung betrachtet.

*„Hürden sind immer eher auf persönlichen Ebenen. Also Menschen, die es einfach noch nicht einsehen, die noch nicht sensibilisiert sind. Es gibt ja große Widerstände. Man braucht sich ja nur Faire Sprache anzusehen, was sich da Menschen denken, dass da jetzt alles zu Grunde geht, weil wir das geschlechtergerecht machen“ (ORG7).*

## 7.5.4 Führungskompetenzen

Auch die Interviewpartner\*innen aus dem Dritten Sektor wurden danach befragt, welche Fähigkeiten Führungskräfte mitbringen sollten, um Diskriminierungen zu vermeiden, personale Vielfalt gezielt zu fördern sowie erfolgreich diverse Teams zu führen können. Aus den verschiedenen Antworten lassen sich die genannten Kompetenzbausteine ebenfalls typischen Aufteilungen zu den Kompetenzbereichenhaltungen, Sozialkompetenzen und Wissen (etwa Offensive Mittelstand 2019b) zuordnen.

### Haltungen

Selbstreflexion, im Sinne einer selbstkritischen Haltung zum eigenen Handeln und Reden sowie zu (unbewussten) Vorurteilen war die meistgenannte Kompetenz, die Führungskräfte im Kontext von Antidiskriminierung und Diversity aus Sicht der Interviewten haben sollten.

*„Sich da auch immer wieder reflektiv zu hinterfragen, wie habe ich unter gleichen Voraussetzungen und Bedingungen bei der Person entschieden und wie entscheide ich jetzt. Ist das noch gleich?“ (ORG6)*

Neben der „Selbstkritik und Kritikfähigkeit“ (ORG7) wurden noch häufiger eine grundsätzliche Haltung der „Offenheit für den anderen und das andere“ (ORG4) und eine „persönliche, intrinsische Motivation“ (ORG5) als Voraussetzung für erfolgreiches Führen in Vielfalt genannt, die mit einer entsprechenden konkreten und realistischen Handlungsbereitschaft verbunden sein sollte.

### Soziale Fähigkeiten

Die Fähigkeit von Führungskräften, vielfaltskompetent zu agieren, wurde von einigen Befragten auch als Teil von grundsätzlichen, allgemeineren Sozialkompetenzen und Führungskompetenzen genannt. Spezifisch wurden das Öffnen vor allem kommunikative Kompetenzen wie „zuhören können“ (ORG7) betont, oder dass es wichtig sei, „Räume zu schaffen und Freiräume zu schaffen und Ressourcen bereitzustellen, damit dort Entwicklung, Diskurs und Vielfalt geschehen kann“ (ORG5).

Als wichtige Voraussetzung, um erfolgreich im Kontext von Antidiskriminierung und Vielfalt kommunizieren und handeln zu können, wurde vor allem die „Fähigkeit zur Empathie und zum Perspektivwechsel“ (ORG7) noch häufiger erwähnt.

### Wissen

Seltener wurde vereinzelt noch auf eine „gewisse fachliche Kompetenz“ (ORG3) und eine „Instrumentenkenntnis“ (ORG5) hingewiesen.

Auch wenn auch hier nur verschiedene Aussagen zusammengefügt werden können, hat das Gesamtbild der Antworten der Interviewpartner\*innen aus dem Dritten Sektor eine überwiegend große Ähnlichkeit mit den von den befragten Expert\*innen genannten Kompetenzbausteinen (siehe Kapitel 2.3.2). Dies war bei den befragten Verwaltungen ebenso, die Bausteine wurden dort aber insgesamt detaillierter ausformuliert (siehe Kapitel 6.5.5).

## 7.5.5 Unterstützung der Führungskräfte

Den Führungskräften wird auch in den befragten Organisationen des Dritten Sektors eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Organisationsprozessen und Querschnittsaufgaben zugewiesen. Spezifische Schulungen zum AGG oder zu einer Vielfaltskompetenz zu ihrer Unterstützung wurden wie oben schon dargestellt (siehe Kapitel 7.3.2) allerdings eher seltener genannt. Vielmehr sind die Antidiskriminierungs- und Diversity-Themen häufiger eher Teil allgemeinerer Führungskräftebildungen, in denen zum Beispiel eine wertschätzende Kommunikation als Teil von Kommunikationskompetenz oder die Selbstreflexion als Sozialkompetenz beziehungsweise Handlungsfrage eingeübt werden. Nur vereinzelt wurden punktuelle Schulungsangebote zu den Themen erwähnt. Es waren eher die beiden größeren Organisationen, die von einer breiteren Palette an Schulungsangeboten oder Unterstützungsformaten für Führungskräfte spezifisch zu den Themen Antidiskriminierung und Diversity berichteten. Darunter etwa Informationsangebote im Intranet, Handlungsleitfäden oder ein Projekt mit einer Woche Hospiz der Führungskräfte in einer sozialen Einrichtung, um eine Empathiefähigkeit konkret spürbar zu vermitteln können.

Mehrere Interviewpartner\*innen sahen sich selbst auch dafür stark verantwortlich, dass ihre Führungskräfte entsprechend kompetent sind zu den Themen. Dabei setzen sie vor allem auf persönliche Ansprache in Mitarbeitendengesprächen oder auf Coaching.

*„(...) aber gerade bei Leitung setze ich mehr auf Coaching, weil es zielgerichteter auf die aktuelle Situation, auf die Person ist“ (ORG4).*

## 7.6 Bewertung des AGG und Ausblick auf Weiterentwicklungen

Das AGG wurde in seiner Wirkung von der Mehrheit der Interviewpartner\*innen zwar positiv bewertet. Wie oben (siehe Kapitel 7.3.1) bereits erwähnt, war es bei einigen befragten Organisationen jedoch nicht die zentrale rechtliche Grundlage für Aktivitäten im Bereich Antidiskriminierung und Vielfalt. Entsprechend fielen die Antworten hier zurückhaltender aus beziehungsweise konnte das Gesetz nicht wirklich eingeschätzt werden. Wo es positiv eingeschätzt wurde, betonten die Interviewten insbesondere, dass sonst in vielen Bereichen zu wenig zur Antidiskriminierung passiert wäre, und weiterhin, dass es wichtige Diskussionen in der Gesellschaft und auch in der eigenen Organisation angestoßen habe.

Auch den Einfluss des AGG auf die Entwicklung des Umgangs und des Betriebsklimas in der eigenen Organisation bewerteten einige Befragte als förderlich für mehr Öffnung der Organisation. Es habe zur „Auflockerung mancher Vorgaben, die sich dann daraus ergeben haben“ (ORG3), geführt. Präventive Anteile im Gesetz seien zu begrüßen gewesen und es habe den Organisationen auch eine Orientierung zum Handeln gegeben.

Einige Interviewpersonen betonten allerdings, dass dieser Kulturwandel zu mehr Offenheit und Bewusstseinswandel im Bereich Antidiskriminierung in der eigenen Organisation nicht allein dem AGG zugeschrieben werden könne: „Die Korrelation mit dem AGG ist schwierig“ (ORG4). Vielmehr sei dieser im Rahmen breiterer gesellschaftlicher Diskurse und Veränderungsprozesse zu sehen.

*„Ich sehe auch einen Kulturwandel in der Gesellschaft. Und das bedingt sich dann gegenseitig. (...) Ich täte mich schwer daran, das alleine auf das AGG zurückzuschreiben. Ich glaube einfach, die Zeiten ändern sich. (...) Und gesellschaftlicher Diskurs prägt und das prägt Organisationen und das AGG ist ein wichtiger Bestandteil dessen, weil es die Basis ist“ (ORG9).*

Vereinzelt gab es auch dezidierte Kritik an Defiziten des AGG.

*„Es ist schon über weite Strecken noch ein relativ zahloser Tiger. Es gibt zu wenige Beratungsmöglichkeiten für Menschen, die sich in irgendeiner Weise diskriminiert fühlen. Es kann ja am Ende sein, dass man das auch gar nicht als Diskriminierung ansehen muss, was da passiert ist, aber um überhaupt auch mal eine Ansprechmöglichkeit und Einschätzungsmöglichkeit zu kriegen, da fehlt es. Und es fehlt an Möglichkeiten, auch tatsächlich auf dem Rechts- und auch auf dem Entschädigungswege Diskriminierung und Benachteiligung verfolgen zu können“ (ORG4).*

Als weitere Kritikpunkte beziehungsweise Verbesserungsvorschläge zum AGG wurden von den befragten Personen aus dem Dritten Sektor folgende Punkte genannt:

- Es gibt zu kurze Klagefristen für Betroffene
- Ein Verbandsklagerecht sollte ermöglicht werden
- Der Begriff der „Rasse“ im AGG wurde als problematisch gesehen<sup>37</sup>
- Aufnahme der sozialen Herkunft in den Kategorienkatalog in § 1 AGG
- Erweiterung der Anwendungsbereiche und Personengruppen, die durch das AGG geschützt werden. Genannt wurde der Bildungsbereich (Schulen und Universitäten), der stärker aufgenommen werden sollte und als Personengruppen entsprechend Schüler\*innen und Student\*innen
- Insbesondere kleinere Organisationen betonten, dass eine finanzielle Unterstützung in der Umsetzung oder Anreizsysteme förderlich für eine gute Umsetzung des AGG seien

37 Zum schwierigen Begriff der „Rasse“ im Grundgesetz und im AGG sowie Forderungen nach seiner Ersetzung siehe zum Beispiel Liebscher 2021, Deutsches Institut für Menschenrechte 2021.

- Um Chancengleichheit und Vielfalt in Deutschland weiter zu fördern, wurden vor allem mehr positive Geschichten und erfolgreiche Praxisbeispiele sowie klarere Vermittlung von Mehrwertargumenten als nützlich für breitere gesellschaftliche Diskussionen und die Überzeugungsarbeit nach innen und außen gesehen

## 7.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragung

Der kursorische Literaturüberblick zu ausgewählten Bereichen des Dritten Sektors hatte gezeigt, dass detaillierte Informationen und Studien zur Umsetzung des AGG sowie des Diversity Managements für die meisten Bereiche fehlen (siehe Kapitel 2.4) und eine abschließende Bewertung daher schwierig ist. Die hier vorliegende Auswahl an Organisationen aus dem Dritten Sektor ist wie mehrfach erwähnt zu klein und heterogen, um hier insgesamt weiter gehende Schlüsse ziehen zu können.

Als Tendenz lässt sich, analog den Erkenntnissen aus der Analyse der Umsetzung des AGG in Unternehmen, benennen, dass eine umfassendere Umsetzung sowie eine regelmäßige Befassung damit zum Beispiel in Form von Weiterbildungen oder der Einführung neuer Maßnahmen eher in größeren Organisationen erfolgt. Gleichwohl betonten einige der kleinen und mittleren Organisationen, ähnlich wie viele Verwaltungen, dass sie schon vor dem AGG aufgrund anderer gesetzlicher Verpflichtungen sowie eigener Organisationsprinzipien (zum Beispiel über Leitbilder und Satzungen) einiges im Bereich Diskriminierungsschutz getan hätten und das AGG eben nicht die einzige oder zentrale Grundlage sei. Eine weitere Parallele zur Befragung der Unternehmen war, dass der Begriff der positiven Maßnahmen weitgehend unbekannt war, und zu den Verwaltungen, dass es hierzu viel Rechtsunsicherheit gibt.

Auch beim Stand der Umsetzung vielfaltsorientierter Maßnahmen sowie der konzeptionellen und institutionellen Verankerung und beim Umfang von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen zeigten sich die größten Unterschiede vor allem entlang der Organisationsgrößen. Während in den größeren Organisationen zum Teil weitgehende Diversity-Konzepte langfristig angelegt und als Querschnittsaufgabe verankert sind, handeln die eher kleineren und mittleren Organisationen – ähnlich wie bei vielen KMU – eher anlassbezogen und viele Aktivitäten werden insbesondere von den wenigen Leitungspersonen selbst angestoßen.



## 8. Übergreifende Erkenntnisse

Die empirische Befragung hatte das Ziel, die Umsetzung des AGG und den Umgang mit personeller Vielfalt in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors aus Sicht von Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortlichen zu beleuchten. In diesem Zusammenhang wurde u. a. untersucht, ob und inwiefern die intendierte Wirkung des AGG, der Schutz des Individuums und die Schaffung einer Kultur der Antidiskriminierung und Vielfalt in den drei betrachteten Gruppen erreicht wird. Im Rahmen dieser Kultur sollten die Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortlichen Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben erkennen und auch für unbeabsichtigte sowie strukturelle Diskriminierung sensibilisiert werden. Im besten Fall hätte das AGG dann eine Signalwirkung (Klose 2010, S. 354).

Grundvoraussetzung, ob mit dem AGG Wirkung erzielt wird oder nicht, ist in erster Linie die Informiertheit der Adressat\*innen. Hier zeigen die Verwaltungen deutlich insgesamt bessere Kenntnisse als die Unternehmen und zum Teil die Organisationen des Dritten Sektors. Wobei bei den befragten Unternehmen differenziert werden muss zwischen großen und kleinen Unternehmen. Während alle großen Unternehmen ähnlich wie die Verwaltungen sehr gut informiert sind, kennen mehr als die Hälfte der kleinen Unternehmen das AGG nicht. Ähnliches gilt auch für die Umsetzung der im AGG enthaltenen Arbeitgeberpflichten, bei der weniger die Organisationsform als vielmehr die Größe von entscheidender Bedeutung ist.

Bei der Bewertung des AGG zeigen die Unternehmen und Verwaltungen jedoch Unterschiede: Hatte eine repräsentative Studie der ADS im Jahr 2008 noch generell ein Akzeptanzproblem des AGG festgestellt (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2008a; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2008b), betrifft dies aktuell eher kleine und mittlere Unternehmen. Bei den von uns befragten großen Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen besteht eine vergleichsweise höhere Akzeptanz. Zudem handeln sie häufig aus einer rechtlichen Verpflichtung heraus. Die Gesprächspartner\*innen sind zudem nicht als Eigentümer\*innen für das Unternehmen verantwortlich und treffen keine existenziellen unternehmerischen Entscheidungen. Sie bewerten das AGG insgesamt positiv und betonen die klaren Regelungen und Instrumente, die den Beschäftigten nun zur Verfügung stehen.

Für viele Inhaber\*innen kleiner Unternehmen sind das AGG und Diversity-Maßnahmen zur Steigerung der personellen Vielfalt eher Randthemen. Gesetze begreifen sie als Eingriff in ihre unternehmerische Entscheidungsfreiheit. Es ist für sie schwer einzusehen, dass der Staat ihnen vorschreibt, wie sie ihr Unternehmen zu leiten haben.

Die beobachtete eher skeptische Haltung der kleinen Unternehmen zum AGG bedeutet jedoch nicht, dass sie grundsätzlich desinteressiert sind an den Themen personeller Vielfalt und Antidiskriminierung. In jedem befragten Unternehmen, aber auch in jeder befragten Verwaltung und Organisationen des Dritten Sektors werden Diversity-Maßnahmen ergriffen. Bei allen Organisationen steht das Thema Gender beziehungsweise Gleichstellung von Frauen und Männern mit Abstand im Vordergrund. Aufgrund rechtlicher Anforderungen fanden Maßnahmen für schwerbehinderte Mitarbeitende vor allem bei Verwaltungen und großen Unternehmen Erwähnung. Hinsichtlich des wachsenden Fachkräftebedarfs sowie demografischer Veränderungen waren die Themen Nachwuchskräfteversicherung beziehungsweise junge Menschen sowie das Thema Lebensalter (jung/alt) in Verwaltungen und Unternehmen von Bedeutung. Bei größeren global agierenden Unternehmen spielte die Internationalität von Fachkräften insbesondere aufgrund der Rekrutierung von Fachkräften im Ausland eine große Rolle. Die Intention bei Verwaltungen war eher die Erhöhung der Anzahl von Beschäftigten mit Migrationsgeschichte. Weitere AGG-Kategorien beziehungsweise

Diversity-Dimensionen, wie zum Beispiel Weltanschauung und Religion sowie sexuelle Identität, finden weniger Beachtung. Allerdings scheinen diese in den letzten Jahren stärker in den Fokus gerückt zu sein. Insbesondere große Unternehmen verstärken ihre Aktivitäten zur besseren Sichtbarkeit der LSBTIQ+-Beschäftigten.

Auch wenn die soziale Herkunft beziehungsweise der soziale Status keine AGG-Kategorie ist, achten alle Unternehmen unabhängig ihrer Größe auf die Berücksichtigung von Personen dieser Gruppe und unterstützen diese mit entsprechenden Maßnahmen. Bei Verwaltungen fand die Dimension sozialer Herkunft beziehungsweise Status zwar weniger Erwähnung, war aber im Hinblick auf Bürger\*innen über sozial-räumliche Projekte und Maßnahmen durchaus bedeutsam. In Bezug auf die eigene Personalarbeit wurden zahlreiche Fragen hinsichtlich von Schwierigkeiten in der Operationalisierbarkeit zur Kategorie soziale Herkunft deutlich.

Auch wenn alle Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen ähnliche Diskriminierungsdimensionen im Blick haben, unterscheiden sie sich in ihrer Vorgehensweise: Verwaltungen und große Unternehmen haben Maßnahmen zur Unterstützung von nichtdiskriminierendem Verhalten und zur Förderung personeller Vielfalt institutionalisiert. Sie verfügen u. a. über Gleichstellungs-, Diversity- und Integrationsbeauftragte. Dies ist bei kleinen Unternehmen sowie kleineren Organisationen in der Regel nicht der Fall.

Wesentliche Motivation von Verwaltungen und Organisationen sind in erster Linie die Erfüllung rechtlicher Anforderungen, verbesserte Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität. Maßnahmen großer Unternehmen zielen vor allem auf die Verbesserung des Betriebsklimas und Imagegewinn sowie auf eine erfolgreichen Personalakquise. In die Überlegungen fließen aber auch die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung und Höhe der Sanktionen bei Nichtbefolgung oder soziale Reaktionen der Stakeholder ein. Allein aufgrund ihrer Größe haben große Unternehmen eine divers aufgestellte Struktur von Kund\*innen, die eine eher offene, diverse Unternehmenskultur erwarten. Ähnliches gilt auch für Kund\*innen, Bürger\*innen sowie der Klientel im Kontext der Verwaltungen sowie der Organisationen des Dritten Sektors. Durch soziale Medien stehen sie zudem stärker im Blickpunkt der Öffentlichkeit, die Fehlverhalten immer stärker sanktioniert.

Auch kleine Unternehmen und Organisationen setzen vielfaltsorientierte Maßnahmen um, auch wenn sich oftmals keine Strategie dahinter verbirgt. Dabei gehen sie eher anlassbezogen vor und reagieren auf aktuellen Handlungsdruck. Tritt ein Ereignis im Unternehmen beziehungsweise der Organisation ein, reagieren sie darauf. Haben sie zum Beispiel Schwierigkeiten, Fachkräfte in ihrer üblichen Zielgruppe zu finden, weichen sie auf andere Gruppen wie Frauen, ältere Arbeitnehmer\*innen oder auch Personen mit Migrationsgeschichte aus. Treten aufgrund einer kulturell vielfältigen Belegschaft Konflikte auf, bieten Arbeitgeber\*innen Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung an. Das sind jedoch keine Aktionen aufgrund präventiver oder strategischer Überlegungen. Es handelt sich vielmehr um eine pragmatische Vorgehensweise zur Lösung eines bestehenden Problems.

Hinzu kommt, dass kleine Unternehmen häufig einen lokal begrenzten, wenig diversifizierten Stamm an Kund\*innen oder Auftraggeber\*innen haben. Laut Aussagen einiger Handwerksbetriebe in unserer Befragung begegnen ihnen bei ihrer Arbeit einige Vorurteile. Diese Haltung wird dann oftmals von den Arbeitgeber\*innen antizipiert und resultiert in einer weniger vielfältigen Belegschaft.

Die Befragung zeigt, dass Maßnahmen zur kulturellen Veränderung in Organisationen, Verwaltungen oder Unternehmen sich nicht unbedingt durch eine gesetzliche Maßnahme wie das AGG durchsetzen. Die gesetzliche Verpflichtung kann aber einen Anstoß geben, sich mit Themen von Antidiskriminierung und personeller Vielfalt im Unternehmen zu beschäftigen. Gemeinsam befürworteten die befragten Interviewpartner\*innen, dass vor allem mehr positive Geschichten und erfolgreiche Praxisbeispiele sowie klarere Vermittlung von Mehrwertargumenten zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt in Deutschland kommuniziert werden sollten.

Mehr als das AGG beeinflussen gesellschaftliche Diskussionen wie #MeToo oder Black Lives Matter die Einstellung vieler Unternehmen. Die Diskussionen führen auch zu einer breiteren gesellschaftlichen Diskussion in den Unternehmen, aus denen sowohl eine bessere Überzeugung nach innen als auch nach außen resultieren kann. Insbesondere Geschäftsführer\*innen nehmen frauendiskriminierende Bemerkungen wahr, aber auch Geschäftsführer überdenken ihre Aussagen und Verhaltensweisen.

Die Befragung von Arbeitgeber\*innen und Personalverantwortlichen aus Verwaltungen, Organisationen des Dritten Sektors und Unternehmen zeigt, dass sie mit den Themen Antidiskriminierung und personelle Vielfalt unterschiedlich umgehen. Während große Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen sich gut aufgestellt präsentieren, besteht bei kleinen Unternehmen und auch kleineren Organisationen des Dritten Sektors noch deutliches Potenzial zur Umsetzung der Vorschriften des AGG. Dennoch leisten auch sie einen großen Beitrag zu Integration von Menschen mit vielfältigem Hintergrund.

# 9. Übergreifende Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen

## Zielgruppenorientierte Ansprache und Zugang zu Informationen über Antidiskriminierungsmaßnahmen und unterstützende Institutionen

Selbst bei einer oberflächlichen Sichtung der Informationen zum Thema Antidiskriminierung fallen die zahlreichen Informationsangebote speziell zum AGG auf. Die Befragung der Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors ergaben, dass große Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors gut über das AGG und antidiskriminierende Maßnahmen informiert sind und darüber hinaus noch weiter reichende Kenntnisse zu diesem Thema aufweisen. Bei kleinen Unternehmen, aber zum Teil auch bei kleineren Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors bestehen jedoch noch erhebliche Wissensdefizite. Viele der von uns befragten KMU sowie einige kleinere Organisationen des Dritten Sektors gaben an, das AGG und die damit verbundenen arbeitgeberseitigen Pflichten nicht oder nur unzureichend zu kennen. Dies lässt vermuten, dass es weniger an der Quantität der Unterstützungsangebote mangelt, sondern vielmehr an einem geeigneten Zugang und einer geeigneten Ansprache.

Einen guten Zugang beispielsweise zu Unternehmen haben Kammern, Unternehmensverbände oder auch Wirtschaftsförderungen der Kommunen als direkter Ansprechpartner vor Ort. Ebenso hat fast jedes Unternehmen eine\*n Steuerberater\*in oder – wenn auch weniger häufig – eine\*n Unternehmensberater\*in, der\*die die Unternehmen unterstützt. Sinnvoll wäre eine Kooperation von Organisationen wie zum Beispiel das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ oder das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), die in Themenstellungen wie Antidiskriminierung und Diversity geschult sind, und den oben genannten intermediären Organisationen. Genutzt werden könnte hier zum Beispiel die Plattform der Offensive Mittelstand, auf der sich fast alle mittelstandsrelevanten Akteure engagieren und die auch für Nichtpartner einen leichten Zugang ermöglicht. Diese Zusammenarbeit hätte darüber hinaus den Vorteil, dass Themen personeller Vielfalt in Kombination mit anderen betriebswirtschaftlichen Themen transportiert werden könnten, wodurch das Interesse geweckt beziehungsweise gesteigert werden könnte.

### Zielgruppenspezifische Konzepte und Praxisbeispiele zur Einrichtung von AGG-Beschwerdestellen sowie zur Gestaltung eines Beschwerdemanagements für Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen

Die Befragung der Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen hatte gezeigt, dass insbesondere die Einrichtung einer internen Beschwerdestelle nach § 13 AGG eines der größten Umsetzungsdefizite des AGG darstellt. Auch in der Literaturanalyse konnten für verschiedene Bereiche hier unzureichende Umsetzungen festgestellt werden. Die befragten Expert\*innen für Antidiskriminierung/AGG und Diversity Management hatten dieses Manko vor allem für die KMU vermutet. In der Befragung hatte sich gezeigt, dass es vor allem kleinere Unternehmen und Organisationen und zum Teil auch kleinere Verwaltungen waren, die keine Stellen nach § 13 AGG eingerichtet hatten oder diese nicht eindeutig benannt hatten.

Die Entwicklung niedrigschwelliger und wenig ressourcenintensiver Konzepte für innerbetriebliche Beschwerdestellen wäre eine sinnvolle Maßnahme, um vor allem diesen Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen Wege aufzuzeigen, wie sie solche Stellen leistbar einrichten können beziehungsweise wie in den oft sehr personenzentrierten kleineren Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen entsprechend geeignete Personen diese Funktion gut ausfüllen können, zum Beispiel als Ombudspersonen oder AGG-Lots\*innen. Die Konzepte sollten möglichst zielgruppenspezifisch ausformuliert sein und mit konkreten Praxisbeispielen anderer kleiner Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen angereichert werden, um hier entsprechende Anreize und Anleitungen für die eigene Umsetzung zu setzen. Die Modelle sollten einen Praxischeck durchlaufen, da insbesondere die kleineren Unternehmen und Organisationen nur über knappe Ressourcen verfügen und Umsetzungen oft nur dann erfolgen, wenn ein konkreter Nutzen wahrscheinlich zu erwarten ist.

In allen Bereichen der Befragung war darüber hinaus deutlich geworden, dass die Ausgestaltung eines Beschwerdemanagements infolge von § 13 AGG für viele Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen unklar ist. Auch deshalb waren vor Ort zum Teil keine Verfahren vorhanden oder es gab kein systematisches Verfahren bei Diskriminierungsbeschwerden.

Zum einen sollten hier bekannte gute Konzepte wie die des Büros zur Umsetzung von Gleichbehandlung (BUG 2019) noch bekannter gemacht werden. Darüber hinaus wären aber auch hier die Entwicklung und Erprobung zielgruppenspezifischer Modelle für mögliche systematische Gestaltungen eines Beschwerdemanagements eine wertvolle Unterstützung. Dabei sollten die meist geringeren Ressourcen kleinerer Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen berücksichtigt werden. Vorstellbar wäre beispielsweise die Einrichtung einer Beschwerdestelle mit entsprechendem Beschwerdemanagement bei einer unternehmensübergreifenden, externen Institution wie zum Beispiel Kammern oder Verbänden. Voraussetzung für die Implementierung einer solchen Stelle und den erfolgversprechenden Umgang mit diesem sensiblen Thema ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Akteure, wie sie zum Beispiel in Unternehmensnetzwerken oder Betriebsnachbarschaften bereits bestehen.

In Bezug auf die vor allem in Verwaltungen sowie mittleren und größeren Unternehmen und Organisationen bereits auf gesetzlicher Grundlage vorhandenen Akteur\*innen wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung und Personalrat sollte aufgezeigt werden, wie diese systematisch in die Beschwerdeverfahren einbezogen werden können. Um den hinsichtlich Akzeptanz und Vertrauen wichtigen niedrigschwelligen Zugang zu den Stellen (BUG 2019, S. 24) zu gewährleisten und deren Einrichtung attraktiver zu machen, wäre zu überlegen, ob die Stellen mehr präventive und koordinierende Aufgaben für Vielfalt und gegen Diskriminierung ausüben sollten. Dies wäre eine gute proaktive Erweiterung eines eher reaktiven Ansatzes von reinen AGG-Beschwerdestellen.

### Zielgruppenspezifische Praxisfallsammlungen zur Umsetzung positiver Maßnahmen sowie Rechtsgutachten zur rechtssicheren Umsetzung

Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG als wertvoller Instrumentenkatalog zur „effektiven Gewährleistung der vollen Gleichstellung“ (Art. 2 Abs. 4 RL 76/207/EWG) (Klose/Merx 2010, S. 13) waren vor allem bei KMU und Organisationen des Dritten Sektors, aber auch bei einigen Verwaltungen in der Befragung unter diesem Begriff weitgehend unbekannt. Obwohl sie verschiedene kompensierende (positive) Fördermaßnahmen umsetzten, war ihnen der Terminus der positiven Maßnahmen nicht bekannt oder die Maßnahmen wurden eher als „Diversity-Maßnahmen“ verstanden. Weiterhin wurden die positiven Maßnahmen, sofern bekannt oder von den Interviewer\*innen auf Nachfrage erläutert, oft nur sehr verkürzt mit Quotenregelungen oder der bevorzugten Einstellung bei gleicher Qualifikation von Frauen in Verbindung gebracht. Verschiedene Studien (etwa Archibong et al. 2009 S. 6; Klose/Merx 2010, S. 23 f.) haben hingegen auf den breiten Katalog rechtlich zulässiger positiver Maßnahmen hingewiesen. Zu denen können zum Beispiel auch gezielte Bewerbungsaufforderungen für Männer in frauendominierten Berufsfeldern, für ältere oder jüngere Menschen oder andere in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen unterrepräsentierte Personengruppen aus § 1 AGG, Mentoringprogramme für potenzielle Führungskräfte mit Migrationsgeschichte oder Unconscious-Bias-Workshops für Personalverantwortliche zählen.

Da die positiven Maßnahmen eine der wenigen echten Innovationen des AGG sind (Franke/Merx 2009, S. 235) und zugleich eine große Bandbreite proaktiver und progressiver rechtlich zulässiger Instrumente zum gezielten Abbau bestehender Benachteiligungen und Unterrepräsentationen sowie der gezielten Förderung gesellschaftlicher und personaler Vielfalt ermöglichen, könnten bereichsspezifische Praxisfallsammlungen zur konkreten Gestaltung von positiven Maßnahmen in Verwaltungen und Unternehmen zu einer größeren Bekanntheit dieser sowie einer entsprechenden Umsetzung beitragen.

Vor allem im Bereich der Verwaltungen war festzustellen, dass immer noch viel Rechtsunsicherheit hinsichtlich der Umsetzung von positiven Maßnahmen besteht. Dies kann aber auch in Bezug auf die KMU oder Organisationen des Dritten Sektors vermutet werden, wo die positiven Maßnahmen häufig entweder komplett unbekannt waren oder vor allem mit der Sorge vor rechtlichen Problemen in Verbindung gebracht wurden. Ein oder mehrere Rechtsgutachten, mit bereichsspezifischen Praxisbeispielen zulässiger Umsetzungen angereichert, könnten eine gute Anregung und Unterstützung sein und zugleich eine innovative und progressive Palette an rechtlich zulässigen Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt besser bekannt machen. Die positiven Maßnahmen könnten dahingehend stärker als wichtiges Bindeglied zwischen dem AGG und Diversity-Management-Konzepten fungieren und die oft eher getrennten Debatten und Sichtweisen zu den beiden Themen stärker verbinden und somit auch die Debatte um das AGG weiter versachlichen.

### Zielgruppenspezifische Fallbeispielsammlungen zur Datenerhebung und Weiterentwicklung im Bereich Diversity Monitoring

In der Literaturanalyse, den Expert\*innenbefragung sowie den Interviews mit den befragten Personen aus Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen wurde auf die rechtlichen Hürden bei der Erhebung von Personaldaten, die über das Geschlecht, Alter und Schwerbehinderung hinausgehen, hingewiesen. Dies betrifft die weiteren AGG-Kategorien beziehungsweise Diversity-Dimensionen des sogenannten Migrationshintergrundes, Religionszugehörigkeit oder Dimensionen der geschlechtlichen Vielfalt. Weiterhin gab es selbst bei größeren Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen, die seit längerer Zeit im Bereich Antidiskriminierung und Diversity Management engagiert sind und zum Teil umfangreiche Gesamtkonzepte haben, kein umfassendes Monitoring der Maßnahmen im Bereich Antidiskriminierung und Diversity.



Da es bereits einige als erfolgreich geltende Durchführungen von anonymisierten und freiwilligen Datenerhebungen zum Beispiel zum sogenannten Migrationshintergrund auf der Ebene von Kommunen, Ländern oder der Bundesverwaltung gibt, wäre eine Gute-Praxis-Sammlung zu anonymisierten, freiwilligen Erhebungen von Vielfalts- und Gleichstellungsdaten eine hilfreiche Orientierung für Verwaltungen, die sich hier rechtssicher und zielführend auf den Weg machen wollen.

Zum einen wären zielgruppenspezifische Fallbeispielsammlungen zur anonymisierten und freiwilligen Datenerhebung von Diskriminierungserfahrungen beziehungsweise Personalzusammensetzung zum Beispiel in Bezug auf Menschen mit Migrationsgeschichte oder aus dem Bereich LSBTIQ+ eine gute Maßnahme, die zum Teil nur sehr unzureichenden Daten zu verschiedenen Diversity-Dimensionen besser erfassen zu können. Dieses Datenmaterial ist vor allem auch zur rechtlichen Begründung positiver Maßnahmen eine wichtige Voraussetzung für positive Veränderungen.

Weiterhin wären frei verfügbare Konzepte zur Entwicklung eines Diversity- und Antidiskriminierungs-Monitorings zielführend. Praxiserprobte Konzepte und Modelle aus dem europäischen (zum Beispiel Vereinigtes Königreich oder Niederlande) oder internationalen Bereich (zum Beispiel Kanada, Südafrika oder USA) könnten entsprechend adaptiert und auf hiesige Kontexte hin verändert und angepasst werden.

### **Konzepte zur Stärkung der Vielfaltskompetenz von Führungskräften und Vielfaltskompetenz im Mainstream verankern**

In allen Analyseteilen ist auf die zentrale Rolle von Führungskräften für eine gelingende Umsetzung von Maßnahmen und Konzepten für Antidiskriminierung und Diversity Management hingewiesen worden. Die Interviewpartner\*innen aus den Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen nannten hier zum Teil sehr ähnliche Kompetenzmodule in Bezug auf Wissen, Haltungen und sozialen Kompetenzen beziehungsweise Vielfaltskompetenz. Um die bekannten und erprobten Definitionen und Modelle der Vielfaltskompetenz erfolgreich an Führungskräfte in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen vermitteln zu können, wären entsprechende Konzepte für Weiterbildungen zur Stärkung von Vielfaltskompetenz von Führungskräften hilfreich. Diese sollten zum Beispiel mittels Methoden wie Kompetenzchecks, Situationsanalysen sowie Rollen- und Planspielen die Inhalte und Ziele der Vielfaltskompetenz operationalisieren und für den Arbeitsalltag begreif- und anwendbar machen. Die Konzepte könnten leicht verändert auch für weitere Zielgruppen wie Personalverantwortliche, Personalrät\*innen sowie die breitere Belegschaft angewandt werden. Um die Vielfaltskompetenz in den Mainstream beispielsweise der Verwaltungsprozesse zu bringen, wären zum Beispiel deren Berücksichtigung bereits in Anforderungsprofilen und Stellenanzeigen beziehungsweise als Kriterium für den internen Aufstieg zielführende Maßnahmen.

### **Modulare, zielgruppenspezifische Umsetzungshilfen zu vielfaltsorientierten Maßnahmen**

In allen Bereichen war deutlich zu erkennen, dass für viele vor allem der kleineren oder mit weniger Ressourcen als etwa Großunternehmen oder große Verwaltungen ausgestattete Unternehmen, Organisationen oder Verwaltungen das umfassende horizontale Konzept eines Diversity Managements häufig zu umfassend, aufwendig und überkomplex war. Es wurde von diesen vor allem als ein betriebswirtschaftliches Managementkonzept von Großunternehmen wahrgenommen. Viele dieser Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen haben gleichwohl die zunehmende Vielfalt in Gesellschaft, Personal und bei den Kund\*innen beziehungsweise Bürger\*innen stetig im Blick. Sie nehmen entsprechende Veränderungen zum Beispiel in ihrer Personalgewinnung oder der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen eher anlassbezogen vor, wenn sich dringende Bedarfe oder Innovationspotenziale ergeben, ohne aber Zeit und Ressourcen für ein umfassendes Diversity-Management-Konzept zu haben.



Für diese große und breite Zielgruppe wären modulare größen- und branchenspezifische Umsetzungshilfen zu vielfaltsorientierten Maßnahmen eine gute Alternative zu ganzheitlichen und umfangreicheren Gesamtkonzepten. Diese Maßnahmen sollten niederschwellig konzipiert und bedarfsgerechte, praxisnahe Informationen zu konkreten Fragestellungen wie zum Beispiel Berufsanerkennungsverfahren, Fördermöglichkeiten oder Teilhabegesetz bereithalten. Eine gute Orientierung für solch eine im Bausatzkasten angelegte Zusammenstellungen vielfaltsorientierter Maßnahmen bietet für KMU in Bezug auf die ethnisch-kulturelle Vielfalt etwa die IQ-KMU-Toolbox „Interkultur & Vielfalt für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche“. Sie enthält mehr als 70 kurze, praxisorientierte Karten, in denen vor allem praktische Umsetzungstipps in acht Rubriken von der Personalgewinnung und -entwicklung, über Unternehmenskultur und Führung oder zum Bereich der Dienstleistungen und Produkte sortiert sind (IQ Fachstelle IKA 2020). Im Bereich der Verwaltungen sowie auch für Unternehmen bietet beispielsweise die Toolbox des SoViel-Projekts (SoViel-Projekt o. Jg.) eine gute Struktur an verschiedenen Instrumenten von der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität über eine Bestandsaufnahme und Diversity-Monitoring-Tools zu Konzepten für eine vielfaltssensible Führung. Für viele weitere Bereiche wären solche umfassenderen, alle AGG-Dimensionen abdeckenden modularen Umsetzungshilfen wertvoll und praktikabel.

### **Entwicklung und Verbreitung von Studien und Argumentensammlungen zum Mehrwert und Vorteilen von AGG-, Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen**

Insbesondere um Führungskräfte sowie skeptische Mitarbeitende zu erreichen, braucht es eine zielgruppenspezifische Übersetzung von Mehrwerten und Vorteilen der Umsetzung von AGG-, Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen. Dies wurde sowohl von Befragten in Unternehmen wie auch in Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors wiederholt betont. Insbesondere da das AGG in seiner Umsetzungsphase starken Widerständen vor allem auch aus der Privatwirtschaft und von Arbeitgeber\*innenverbänden ausgesetzt war, erscheint es immer wieder wichtig, auf die Vorteile einer diskriminierungsarmen Organisationskultur sowie die Kosten zum Beispiel durch Imageschäden, Rechtskosten, schlechtes Betriebsklima oder erhöhten Krankheitskosten infolge von Diskriminierungsfällen hinzuweisen. Ebenso ist es immer wieder hilfreich, auf die betriebswirtschaftlichen und organisationalen Nutzen und Vorteile diversityorientierter Maßnahmen hinzuweisen, um Veränderungsprozesse nachhaltig anzustoßen und umsetzen zu können, beispielsweise auf eine höhere Arbeitgeberattraktivität, größere Innovationskraft, auf Wettbewerbsvorteile bei der Personalgewinnung in Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel oder auf Kostenersparnis durch geringere Fehlzeiten und weniger Fluktuationen der Beschäftigten.

Gute Beispiele finden sich dazu bereits in verschiedenen Einzelstudien zu jeweiligen Branchen. Wertvoll sind insbesondere auch Argumentations- und Studiensammlungen, wie sie zum Beispiel die Charta der Vielfalt oder die IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung wiederholt vorgelegt haben. Lücken gibt es noch insbesondere in Bezug auf die positiven wirtschaftlichen Effekte des AGG sowie von Diversity-Maßnahmen in Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors und einigen Branchen im Bereich der KMU. Diese Lücken sollen über eine aktuelle Vorstudie sowie eine nachfolgende größere Hauptstudie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes geschlossen werden. Wichtig wären dabei auf Basis der Erkenntnisse der hier vorliegenden Studie, möglichst bereichsspezifische Ausdifferenzierungen der Mehrwertargumente sowie des konkret messbaren betriebswirtschaftlichen Nutzens, um vor allem Führungskräfte entsprechend passgenau erreichen zu können.

### **Zielgruppenspezifische Forschung zu Diskriminierungsrisiken und Wirkungsforschung zur Umsetzung von Antidiskriminierungs- sowie Diversity-Maßnahmen**

Für nahezu alle Bereiche konnte in der Befragung, der Literaturanalyse sowie in den Expert\*inneninterviews fehlendes empirisches Wissen über Diskriminierungsrisiken in den jeweiligen Bereichen und Branchen sowie auch zur Wirkung der Umsetzungen des AGG sowie von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen festgestellt werden. Die vorliegende Studie hat diese Forschungslücken nochmals bestätigt, die Anzahl ausgewählter Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors war allerdings zu klein und in den Bereichen insbesondere bei den Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors zu gering, um hier weiter gehende Aussagen treffen zu können. Hier sind eine Vielzahl weiterer bereichsspezifischer empirischer Studien und Evaluationen zu Diskriminierungserfahrungen in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors, zum Stand der Umsetzung des AGG und eines Diversity Managements sowie zur Wirkung von Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen über diese explorative Studie hinaus notwendig.

Die weitere Forschung sowie die Entwicklung von Umsetzungshilfen und Unterstützungsangeboten insbesondere für KMU sowie für Organisationen des Dritten Sektors ist vor allem mit der Herausforderung der enormen Heterogenität der Unternehmen und Organisationen selbst in der gleichen Branche beziehungsweise im gleichen Bereich konfrontiert. So braucht es sowohl stark bereichsspezifische (zum Beispiel für Handwerk, IT, Dienstleistungsunternehmen, Pflege, Gewerkschaft, Gesundheit, Hochschule) als auch auf die sehr unterschiedlichen Größen und damit verbundenen Ressourcen der Organisationen hin passende Angebote und Forschungsansätze.

### **Konzepte zur Einrichtung von Gremien und Stellen für Vielfalt und Antidiskriminierung in Verwaltungen**

Für Verwaltungen kann die Einrichtung von Gremien und Stellen für Vielfalt und Antidiskriminierung sinnvoll sein. Hinsichtlich der institutionellen Verankerung der Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen wurden in der Befragung der Verwaltungen sowie auch in der Literaturanalyse deutlich, dass bisher nur wenige Verwaltungen eigenständige Gremien oder gar Stellen oder Fachbereiche zur Steuerung der Maßnahmen eingerichtet haben. Insbesondere auf kommunaler Ebene konnten hier bereits erste Erfahrungen gesammelt werden. Es wurden vor Ort mehr oder minder enge Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zwischen bestehenden Akteur\*innen wie zum Beispiel Gleichstellungs-, Integrations-, und Inklusionsbeauftragten sowie weiteren Diversity-Dimensionen wie zum Beispiel LSBTIQ+ und Querschnittsthemen wie Antidiskriminierung oder Bildung aufgebaut. Auf Basis bestehender Modelle aus deutschen Verwaltungen sowie internationalen Erfahrungen wären Handreichungen mit Konzepten zur Einrichtung von Gremien und Stellen für Vielfalt und Antidiskriminierung für viele Verwaltungen eine wertvolle Orientierung.

### Erhöhung der Akzeptanz von gesetzlichen Vorgaben

Die Unternehmensbefragung zeigt, dass vor allem kleine, inhaber\*innengeführte Unternehmen eine Einflussnahme in Form gesetzlicher Regelungen kritisch bewerten. Zudem rufen Erfahrungen im Umgang mit Bürokratie bei einigen Unternehmen Stress und Unsicherheit hervor („psychologische Kosten“) und festigen so die negative Wahrnehmung der Thematik Antidiskriminierung. Umso wichtiger ist es, die Sinnhaftigkeit des AGG so erklären, dass die Intention und die Notwendigkeit von dessen Umsetzung verstanden wird. Eine niedrighschwellige und zielgruppenspezifische inhaltliche und auch sprachliche Verständlichkeit der Normen kann dazu beitragen, die Selbstbestimmtheit der Unternehmen zu stärken. So können negative Emotionen aufgrund des gefühlten Eingriffs in unternehmerische Entscheidungen abgebaut werden. Ebenso wie Gesetze auf ihre administrative Belastung hin überprüft werden (Gesetzesfolgeabschätzung), sollten Normen und Regelungen auch regelmäßig auf ihre Komplexität und sprachliche Verständlichkeit überprüft werden.<sup>38</sup>

### Vorbildfunktion von Politik und Verwaltung

Wenn die Politik Diskriminierung in den Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen verhindern und vielfältigere Belegschaften fördern möchte, dann muss sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Solange sich zum Beispiel weder in der Politik, Parteien noch in den öffentlichen Verwaltungen kulturelle Vielfalt auf allen Hierarchieebenen widerspiegelt, mangelt es an Glaubwürdigkeit. Erst wenn Unternehmen im Umgang mit der Verwaltung auf Personen unterschiedlicher ethnischer Herkunft oder andere Personengruppen, die von Benachteiligungen betroffen sind, stoßen, wird sich auch ihr Wertverständnis ändern. Hier sind vor allem die Bundesverwaltung sowie die Landesverwaltungen gefragt, mit klaren Positionierungen sowie nachhaltigen und langfristig angelegten, selbstverpflichtenden oder gesetzlich verpflichtenden Konzepten, ihrer Vorbildfunktion und Vorreiterrolle im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit gerecht zu werden. Schließlich sind es vor allem die Verwaltungen, die für alle Bürger\*innen die konkrete Repräsentation und Ausdruck der demokratischen Verfasstheit der immer vielfältigen Bundesrepublik Deutschland sind.

---

38 Siehe hierzu: <https://www.bmjbv.de/DE/Themen/RechtssetzungBuerokratieabbau/Sprachberatung/Sprachberatung.html>

# Literaturverzeichnis

**Adsiz, S.; Banos, S.** (2015): Vielfalt solidarisch gestalten. Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland 8/2015 des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement, Berlin, S. 1–6.

**Aikins, J. K.; Bartsch, S.; Gyamerah, D.; Wagner, L.** (2018): Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen, in: Citizens for Europe (Hg.): Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Berlin.

**Andresen, S.; Koreuber, M.; Lüdke, D.** (Hg.) (2009): Gender Und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, Wiesbaden.

**Antidiskriminierungsbüro (ADB) Köln** (2017): Menschen wie DU neigen zu Straftaten. (Rassistische) Diskriminierung bei der Polizei: Ursachen, Folgen und Möglichkeiten der Intervention. ADB für NRW (Hg.), Verfügbar unter: [http://www.gleichbehandlungsbuero.de/docs/Rassistische%20Diskriminierung%20bei%20der%20Polizei\\_Brochure%20vom%20ADB\\_Köln.pdf](http://www.gleichbehandlungsbuero.de/docs/Rassistische%20Diskriminierung%20bei%20der%20Polizei_Brochure%20vom%20ADB_Köln.pdf) (zuletzt geprüft am: 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsbüro Sachsen** (Hg.) (2020): Diskriminierungserfahrungen im Zusammenhang mit der Corona-Krise, Berlin.: Diskriminierung in der Corona Pandemie, Leipzig.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2008a): Nutzen und Kosten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), Teil I: Analyse und Bewertung der Studie „Gesetzesfolgekosten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“, Berlin.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2008b): Forschungsprojekt Diskriminierung im Alltag und Wahrnehmung von Diskriminierung und Antidiskriminierungspolitik in unserer Gesellschaft, Berlin.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity\\_Mainstreaming/handreichung\\_diversity\\_mainstreaming\\_verwaltung\\_20120412.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/handreichung_diversity_mainstreaming_verwaltung_20120412.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2013): Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Zweiter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT\\_Bericht/gemeinsamer\\_bericht\\_zweiter\\_2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_zweiter_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=7) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2014): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen. Ein Leitfaden für Verwaltungsbeschäftigte, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity\\_Mainstreaming/leitfaden\\_diversity\\_mainstreaming\\_fuer\\_verwaltungen\\_20140527.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/leitfaden_diversity_mainstreaming_fuer_verwaltungen_20140527.pdf?__blob=publicationFile&v=7) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2017): Diskriminierung in Deutschland. Dritter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT\\_Bericht/gemeinsamer\\_bericht\\_dritter\\_2017.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_dritter_2017.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2018a): Divers, fair und digital: Personalauswahl diskriminierungsfrei gestalten. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation\\_ft\\_digital\\_recruiting.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation_ft_digital_recruiting.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2018b): Diskriminierung in Stellenanzeigen. Studie zur Auswertung von Stellenanzeigen im Hinblick auf Diskriminierung, Ausschlussmechanismen und positive Maßnahmen, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung\\_in\\_stellenanzeigen.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung_in_stellenanzeigen.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2018c): Erhebung von subjektiven Diskriminierungserfahrungen. Erste Ergebnisse von Testfragen in der SOEP Innovationsstichprobe, Berlin.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2019): Religiöse Vielfalt am Arbeitsplatz. Grundlagen und Praxisbeispiele, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/religioese\\_vielfalt\\_am\\_arbeitsplatz.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/religioese_vielfalt_am_arbeitsplatz.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2020): Bausteine für Diskriminierungsschutz an Hochschulen. Sensibilisierung, Empowerment, und Aufbau von Beschwerdestellen nach §13 AGG, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/bausteine\\_f\\_e\\_systematischen\\_diskriminierungsschutz\\_an\\_hochschulen.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/bausteine_f_e_systematischen_diskriminierungsschutz_an_hochschulen.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2021a): Diskriminierung in Deutschland – Erfahrungen, Risiken, Fallkonstellationen, vierter gemeinsamer Bericht und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT\\_Bericht/gemeinsamer\\_bericht\\_vierter\\_2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_vierter_2021.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (zuletzt geprüft am 3. November 2021).

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (Hg.) (2021b): Standpunkte Nr. 02 – 07/2021: „Ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz auf zivilrechtliche Betreuungsverträge in der Kindertagesbetreuung anwendbar?“, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Standpunkte/02\\_Kindertagesbetreuung.html?nn=304718](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Standpunkte/02_Kindertagesbetreuung.html?nn=304718) (zuletzt geprüft am 5. November 2021).

**Antidiskriminierungsverband Deutschland** (advd) (Hg.) (2017): Vom Flickenteppich zur Infrastruktur – Antidiskriminierungsberatung in Deutschland weiterdenken. Keynote von Daniel Bartel (advd) im Rahmen der Fachtag Antidiskriminierungsberatung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017. Verfügbar unter: [https://static1.squarespace.com/static/57ea5d2920099e3d1d3c150b/t/5eca4a1a250a6a0b1a763188/1590315547186/Input+Daniel+Bartel+Fachtag+\\_Mit+Rat+zur+Tat+\\_+2-1.pdf](https://static1.squarespace.com/static/57ea5d2920099e3d1d3c150b/t/5eca4a1a250a6a0b1a763188/1590315547186/Input+Daniel+Bartel+Fachtag+_Mit+Rat+zur+Tat+_+2-1.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Arbeitskreis Controlling heterogener Personalstrukturen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.** (2017): Diversity Analytics: Stand und Perspektiven, in: Krause, S.; Pellens, B. (Hg.): Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung-Sonderheft 72/17, Wiesbaden.

**Arbeitsstättenverordnung:** § 3 Abs. 1 Arbeitsstättenverordnung. Verfügbar unter: <https://www.hwk-koeln.de/artikel/getrennte-toiletten-sanitaerraume-32,375,357.html> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Archibong, U. et al.** (2009): Internationale Sichtweisen zu positiven Maßnahmen. Eine vergleichende Analyse in der Europäischen Union, in Kanada, in den USA und in Südafrika. Verfügbar unter: [https://bim.lbg.ac.at/sites/files/bim/PAMECUS\\_Vergleichende\\_Analyse.pdf](https://bim.lbg.ac.at/sites/files/bim/PAMECUS_Vergleichende_Analyse.pdf) (zuletzt geprüft am 21. September 2021).

**ARIC NRW, GBB Aachen** (o. J.): Service-Website „AGG-Ratgeber“. Verfügbar unter: <http://www.agg-ratgeber.de/de/adressen-und-kontakte/sonstige-angebote/wohlfahrtsverbaende.html> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Auferkorte-Michaelis, N.; Linde, F.** (2016): Diversity Management an Hochschulen, in: Genkova, P.; Ring-eisen, T. (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 803–817.

**AWO Bundesverband** (Hg.) (2016): Leitfaden des AWO Bundesverbandes zu Vielfalt und der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungs-gesetzes (AGG) in AWO Einrichtungen, Berlin. Verfügbar unter: <http://grundsatzprogramm.awo.org/wp-content/uploads/2017/10/2016-AWO-Leitfaden-zur-Umsetzung-des-AGG-in-den-Einrichtungen-der-AWO.pdf> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**AWO Bundesverband** (o. J.): Projektwebsite „Vielfaltsbewusst in Führung“. Verfügbar unter: <https://www.awo.de/vielfaltsbewusst-fuehrung> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Banos, S.** (2017): Praxisbericht: Erfolgsstrategien für Geschlechterpolitik in einer männlich dominierten Organisation am Beispiel der IG Metall, in: Industrielle Beziehungen 2/2017, Leverkusen-Opladen, S. 241–250.

**Banos, S.; Wlecklik, P.** (2013): Den Wandel der IG Metall begleiten und gestalten. Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland 12/2013 des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement, Berlin, S. 1–7.

**Bauhoff, F.; Schneider, M.** (2013): „Sekretärin des Vorstandes“ gesucht: Stellenanzeigen und die expressive Funktion des AGG, in: Industrielle Beziehungen, Mering, S. 54–76.

**Baumann, A.-L.; Egenberger, V.; Supik, L.** (2018a): Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.). Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/forschungsprojekte/DE/Studie\\_Erhebung\\_von\\_AD\\_Daten\\_in\\_repr\\_WiederhBefragungen.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/forschungsprojekte/DE/Studie_Erhebung_von_AD_Daten_in_repr_WiederhBefragungen.html) (zuletzt geprüft am 15. Februar 2022).

**Baumann, H.; Mierich, S.; Maschke, M.** (2018b): Betriebsvereinbarungen 2017 – Verbreitung und Trendthemen, in: Policy Brief WSI, 05/2018, S. 1–8.



**Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration** (Hg.) (2019): Deutschland kann Integration: Potenziale fördern, Integration fordern, Zusammenhalt stärken. 12. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/deutschland-kann-integration-potenziale-foerdern-integration-fordern-zusammenhalt-staerken--1823794> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Beham, B.** (2016): Die Umsetzung von Diversity Management in deutschen Unternehmen, in: Genkova, P.; Ringeisen, T. (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder, S. 467–481.

**Beigang, S.; Fetz, K.; Kalkum, D. Otto, M.** (2017) Diskriminierungserfahrungen in Deutschland Ergebnisse einer repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Experten/expertise\\_diskriminierungserfahrungen\\_in\\_deutschland.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Experten/expertise_diskriminierungserfahrungen_in_deutschland.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Bellmann, L.** (2017): Chancen und Risiken der Digitalisierung für ältere Produktionsarbeiter, in: IAB-Forschungsbericht, 15/2017, S. 1–17.

**Benecke, M.** (2018): Die neue Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zu „Scheinbewerbern“ und die Vorgaben des Europäischen Gerichtshofs, in: Europäische Zeitschrift für Arbeitsrecht, 4/2018, S. 403.

**Benecke, M.** (2019): Discrimination in Working Life and Anti-Discrimination Law – Experiments and Experiences in Germany and Europe, in Hugo C., Möllers T.M.J. (Hg.): Legality and Limitation of Powers – Values, Principles and Regulations in Civil Law, Criminal Law, and Public Law, S. 99–118.

**Berghahn, S.; Egenberger, V.; Klapp, M.; Klose, A.; Liebscher, D.; Supik, L.; Tischbirek, A.** (2016): Evaluation des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.). Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation\\_fachtagung\\_10\\_jahre\\_agg.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation_fachtagung_10_jahre_agg.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Berliner Netzwerk gegen Diskriminierung in Schule und Kita (BeNeDiSK)** (Hg.) (2016): Diskriminierungen in Schulen und Kitas. Empfehlungen für eine wirksame Informations- und Beschwerdestelle in Berlin, Berlin. Verfügbar unter: [http://www.benedisk.de/wp-content/uploads/2016/03/2016\\_Empfehlungen-Beschwerdest-Diskriminierung-Schule-Kita-Berlin\\_F\\_web.pdf](http://www.benedisk.de/wp-content/uploads/2016/03/2016_Empfehlungen-Beschwerdest-Diskriminierung-Schule-Kita-Berlin_F_web.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Bertelsmann Stiftung** (2009): Zuwanderer in Deutschland Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Menschen mit Migrationshintergrund, Gütersloh.

**Beteiligungsagentur „InSchwung“ des Paritätisches Sozial- und Beratungszentrums gGmbH et al.** (Hg.) (2017): Diskriminierung in sozialen Einrichtungen paritätisch entgegenreten! – Eine Orientierungs- und Arbeitshilfe, Potsdam. Verfügbar unter: [http://infothek.paritaet.org/pid/fachinfos.nsf/0/c5ddd41ca22b-b9e5c125823300587fa7/\\$FILE/Broschre\\_Diskriminierung\\_insozialenEinrichtungen\\_InSchwung.pdf](http://infothek.paritaet.org/pid/fachinfos.nsf/0/c5ddd41ca22b-b9e5c125823300587fa7/$FILE/Broschre_Diskriminierung_insozialenEinrichtungen_InSchwung.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Bijedić, T.; Kay, R.; Schlepphorst, S.; Suprinovič, O. unter Mitarbeit von Ettl, K.** (2017): Familienunternehmen von Migranten, in: IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 261, Bonn.



**Bijedić, T.; Paschke, M.; Pasing, P.; Schröder, C.** (2018): Digitalisierungskompetenzen in der Führungsebene im Mittelstand, in: IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 272, Bonn.

**Böse, K.; Pries, L.** (2017): Der Umgang von Gewerkschaften mit Diversität am Beispiel von Alter, Migration und Geschlecht. Working Paper Nr. 042 der Hans-Böckler-Stiftung, Verfügbar unter: [www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F%2Ffrage\\_digi.fau%2Fp\\_fofoe\\_WP\\_042\\_2017.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab\\_dm%3D1%26ab\\_zeig%3D7832%26ab\\_diginr%3D8484](http://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F%2Ffrage_digi.fau%2Fp_fofoe_WP_042_2017.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D7832%26ab_diginr%3D8484) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Brandl, S.; Guggemos, P.; Matuschek, I.** (2018): Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU, in: WSI-Mitteilungen, Vol. 71 (1), S. 51–58.

**Brussig, M.; Frings, D.; Kirsch, J.** (2019): Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung. Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierungsrisiken\\_in\\_der\\_oeffentlichen\\_arbeitsvermittlung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierungsrisiken_in_der_oeffentlichen_arbeitsvermittlung.pdf?__blob=publicationFile&v=10) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Bujard, M. et al.** (2020): Eltern während der Corona-Krise. Zur Improvisation gezwungen, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hg.) Wiesbaden.

**Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)** (2016): Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung – Ergebnisbericht im Auftrag des Ressortarbeitskreises der Bundesregierung, in: BiB Working Paper, 1/2016, Wiesbaden.

**Bundesinstitut für Stadt-, Land- und Raumforschung** (2019): Raumabgrenzungen, Verfügbar unter: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumbeobachtung/downloads/download-referenzen.html> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Burel, S.** (2021): Gendergerechte Sprache, Webinar veranstaltet vom Kompetenzzentrum Frau und Beruf Ostwestfalen Lippe.

**Büro zur Umsetzung von Gleichbehandlung e.V. (BUG)** (Hg.) (2019): Konzept für eine innerbetriebliche Beschwerdestelle nach § 13 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, Berlin.

**Burstedde, A.; Malin, L.; Risius, P.** (2017): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Rezepte gegen den Fachkräftemangel: Internationale Fachkräfte, ältere Beschäftigte und Frauen finden und binden, in: KOFA-Studie, 4/2017, S. 1–32.

**Charta der Vielfalt e.V.** (Hg.) (2017): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Charta\\_der\\_Vielfalt-O%CC%88H-2017.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-O%CC%88H-2017.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Charta der Vielfalt** (Hg.) (2019): Vielfalt fair gestalten. Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen. Verfügbar unter: [www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Charta\\_der\\_Vielfalt-ANV-Brosch-WEB-RZ02-fertig\\_barrierefrei.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-ANV-Brosch-WEB-RZ02-fertig_barrierefrei.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Choo, E. K.; Byington, C. L.; Johnson, N.-L.; Jagsi, R.** (2019): From #MeToo to #TimesUp in health care: can a culture of accountability end inequity and harassment, in: *The Lancet*, Vol. 393(10171), S. 499–502.

**Czok, H; Donges, D.; Heinzelmann, S.** (2012): Diskriminierungsfreie Hochschule – Mit Vielfalt Wissen schaffen. Projekt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Projektendbericht verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diskriminierungsfreie\\_Hochschule/diskriminierungsfreie\\_hochschule\\_endbericht\\_20120705.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diskriminierungsfreie_Hochschule/diskriminierungsfreie_hochschule_endbericht_20120705.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Dälken, M.** (2012): *Managing Diversity. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen.*

**dbb beamtenbund und tarifunion** (Hg.) (2020): *Monitor öffentlicher Dienst 2021.* Verfügbar unter: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2021/2021\\_monitor-oe-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/2021_monitor-oe-d.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**DESI – Institut für demokratische Entwicklung und soziale Integration (DESI)** (2016): *Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz. Praxisbeispiele aus Unternehmen und Verwaltungen.* Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.), Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet\\_umgang\\_mit\\_relig\\_vielfalt\\_am\\_arbeitsplatz.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet_umgang_mit_relig_vielfalt_am_arbeitsplatz.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Destatis** (2018): *Erwerbstätige im Schnitt 44 Jahre alt.* Pressemitteilung Nr. 448 vom 19. November 2018. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18\\_448\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_448_122.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Destatis** (2020): *Erwerbstätigkeit nach Geschlecht und Bildung,* Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/EWT-Corona-Bildung.html> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Deutsches Institut für Menschenrechte** (Hg.) (2021): *Stellungnahme. Zu den Entwürfen eines Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Artikel 3 Absatz 3 – Streichung / Ersetzung des Begriffs „Rasse“),* Berlin. Verfügbar unter: [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Stellungnahmen/Stellungnahme\\_zum\\_Entwurf\\_Gesetzes\\_zur\\_Aenderung\\_des\\_Grundgesetzes\\_Artikel\\_3\\_Absatz.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Stellungnahmen/Stellungnahme_zum_Entwurf_Gesetzes_zur_Aenderung_des_Grundgesetzes_Artikel_3_Absatz.pdf) (zuletzt geprüft am 5. November 2021).

**Dippel von, A.** (2007): *Diversity Management aus Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen.* In: Bruchhagen, V.; Koall, I.; Höher, F. (Hg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung,* S. 66–81, Hamburg.

**Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen** (Hg.) (2017): *Vielfalt fördern – Diskriminierung bekämpfen.* Verfügbar unter: [https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/diversity-netzwerk\\_barrierefreie\\_version\\_brosch%C3%BCre\\_2017.pdf](https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/diversity-netzwerk_barrierefreie_version_brosch%C3%BCre_2017.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Ehrentraut, O.; Hackmann, T.; Krämer, L.; Schmutz, S.** (2015): *Zukunft der Pflegepolitik – Perspektiven, Handlungsoptionen und Politikempfehlungen.* Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), Bonn.

**Eine Welt der Vielfalt** (2013): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Beispiele für gute Praxis. Broschüre im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.), Berlin. Verfügbar unter: <https://www.ewdv-diversity.de/infothek/eigene-publikationen/> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Eisenegger, M.; Schranz, M.** (2015): Unternehmen, moralische Risiken und Reputationsmanagement – Unternehmensreputation öffentlichkeitssoziologisch modelliert, in: Hüther, M.; Bergmann, K.; Enste, D. H. (Hg.): Unternehmen im öffentlichen Raum – Zwischen Markt und Mitverantwortung, Wiesbaden.

**Erfurt, P.** (2011): Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender-Mainstreaming und Diversity Management. In: *diversitas*, Heft 2, Leverkusen-Opladen, S. 11–17. Verfügbar unter: [https://www.idm-diversity.org/files/Erfurt\\_Diversitas\\_2010.pdf](https://www.idm-diversity.org/files/Erfurt_Diversitas_2010.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Ette, A.; Schneider, N.; Straub, S.; Weinmann, M.** (2020): Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Broschüre zur Studie „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“ (DuCS 2019) der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.). Verfügbar unter: [www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.pdf?\\_blob=publicationFile&v=8](http://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.pdf?_blob=publicationFile&v=8) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Flüter-Hoffmann, C.; Stettes, O.** (2011): Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung, in: *IW Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 38, Iss. 1, S. 3–18.

**Franke, B.; Merx, A.** (2007): Positive Maßnahmen – Handlungsmöglichkeiten nach § 5 AGG, in: *Arbeit und Recht*. 2007, S. 235–239.

**Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)** (Hg.) (2019): Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Bonn. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/fes/15794.pdf> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Giesing, Y.; Hofbauer, M.** (2020): Wie wirkt sich COVID-19 auf Integration und Migration aus?, in *ifo Institut ifo Schnelldienst*, 2020, 73, Nr. 07, 41–46 München. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-ruckschritt-durch-corona-23586.htm> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Grubauer, F.** (2015): Vielfalt und Interkulturelle Öffnung in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen. Eine Studie. Kurzfassung. *Diakonie Hessen* (Hg.), Kassel.

**Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.) (2017): Vielfalt in Betrieb und Verwaltung. Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung, Düsseldorf. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_mbf\\_bvd\\_346.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_346.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Helm, R.** (2019): Das juristische Dorf und das Gleichstellungsrecht – ein schwieriges Verhältnis, in: *Arbeit und Recht*, 1/2019, S. 11.

**Herrmann-Pillath, Carsten** (2009): Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: von der Diversity Scorecard zur Open Balanced Scorecard, in: Frankfurt School of Finance & Management, Working Paper No. 119.

**Hirsh, E.; Cha, Y** (2017): Mandating change: The impact of court-ordered policy changes on managerial diversity, in: ILR Review, Vol. 70(1), S. 42–72.

**Holz, M. et al.** (2019): Bürokratiewahrnehmung von Unternehmen, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): IfM-Materialien Nr. 274, Bonn.

**Hunt, V.; Prince, S.; Dixon-Fyle, S.; Yee, L.** (2018): Delivering through Diversity, Hg. V. McKinsey & Company. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (zuletzt geprüft am 15. Februar 2022)

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)** (2020): Unternehmenswert Mensch. Verfügbar unter: <https://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite.html>. (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)** (2021): Definition von Mittelstand und KMU, Verfügbar unter: [www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn](http://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn) und [www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission](http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission), (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Institut für zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung (IZAG)** (2021): Willkommenslotse Integration von Geflüchteten in Arbeit und Ausbildung, Verfügbar unter: <https://izag-gmbh.eu/willkommenslotse/> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (IQ FS IKA)** (Hg.) (2014): Mehrwert Vielfalt?! Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Verfügbar unter: [https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle\\_IKA/Publikationen/FS\\_IKA\\_Mehrwert\\_Vielfalt\\_Dossier\\_2014.pdf](https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Mehrwert_Vielfalt_Dossier_2014.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**IQ Fachstelle IKA** (Hg.) (2020) KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. Verfügbar unter: <https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Jansen, A.; Kurtenacker, A.; Metzler, C.** (2020): Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung in Zeiten der Digitalisierung, IW-Report, Nr. 7, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

**Jessen, J.; Spieß, C.; Wrohlich, K.** (2021): Sorgearbeit während der Coronapandemie: Mütter übernehmen größeren Anteil – vor allem bei schon zuvor ungleicher Aufteilung, in: DIW Wochenbericht 9/2021, Berlin

**Joblinge** (2021) Verfügbar unter: <https://www.joblinge.de/#mainJoblinge> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Jüngling, C.; Rastetter, D.** (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, G.; Ortlieb, R.; Sieben, B. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik; 6. Auflage. Wiesbaden, S. 25–40.

**Kalev, A.; Dobbin, F.; Kelly, E.** (2006): Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies, in: *American Sociological Review*, Vol. 71 (4), S. 589–617.

**Kara, S.; Merx, A.** (2016): Integration, Gender und Vielfältiges mehr. Wie kommunale Verwaltungen Diversitätspolitiken gestalten und nutzen können, in: Fereidooni, Karim/Zeoli, Antonietta P. (Hg.): *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung*, Wiesbaden, S. 351–372.

**Khalil, S.; Lietz, A.; Mayer, S.** (2020): Systemrelevant und prekär beschäftigt: Wie Migrant\*innen unser Gemeinwesen aufrechterhalten. DeZIM (Hg.), Berlin. Verfügbar unter: <https://dezim-institut.de/projekte/systemrelevante-berufe/> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Klein, U.** (2013): Diversityorientierung und Hochschulen im Wettbewerb: Ein Plädoyer für Diversitypolitik, in: Fee-Bender, S.; Schmidbaur, M.; Wolde, A. (Hg.): *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*, Weinheim und Basel, S. 79–96.

**Klenner, C.; Lott, Y.; Seefeld, J.** (2017): Neue Arbeitszeiten brauchen eine neue Personalpolitik – Wie können Arbeitszeitoptionen für moderne Lebensläufe betrieblich umgesetzt werden? In: *Policy Brief WSI*, 10/2017, S. 1–12.

**Klose, A.; Merx, A.** (2010): Expertise „Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG“. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.), Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_positive\\_massnahmen.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_positive_massnahmen.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Klose, A.** (2010): Wie wirkt Antidiskriminierungsrecht? In: Cottier, M.; Estermann, J.; Wrase, M. (Hg.): *Wie wirkt Recht?*, S. 347–367, Baden-Baden. Verfügbar unter: [https://rechtssoziologie.info/archiv/2006-2019/literatur/upload1/alexander-klose-wie-wirkt-antidiskriminierungsrecht/at\\_download/15%20-%20Klose%20-%20Wie%20wirkt%20Antidiskriminierungsrecht.Buch.pdf](https://rechtssoziologie.info/archiv/2006-2019/literatur/upload1/alexander-klose-wie-wirkt-antidiskriminierungsrecht/at_download/15%20-%20Klose%20-%20Wie%20wirkt%20Antidiskriminierungsrecht.Buch.pdf) (zuletzt geprüft am 29. September 2021).

**Kohaut, S.; Möller, I.** (2016): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze, in: *IAB-Kurzbericht 2/2016*.

**Kohlrausch, B.; Zucco, A.** (2020): Corona trifft Frauen doppelt – weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit (pdf), in: Hans Böckler Stiftung (HG.): *WSI Policy Brief Nr. 40, Mai 2020 Rückschritt durch Corona*, Ausgabe 8/2020. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-ruckschritt-durch-corona-23586.htm>. (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Kollek, A.; Orwat, C.** (2020): Mögliche Diskriminierung durch algorithmische Entscheidungssysteme und maschinelles Lernen – ein Überblick, in: Büro für Technologiefolgenabschätzung beim deutschen Bundestag (Hg.) *Hintergrundpapier Nr. 24*, Berlin.

**Konferenz der für Integration zuständigen Ministerinnen und Minister/Senatorinnen und Senatoren der Länder (IntMK)** (Hg.) (2019): *Fünfter Bericht zum Integrationsmonitoring der Länder. Bericht 2019. Berichtsjahre 2015–2017*. Verfügbar unter: [www.integrationsmonitoring-laender.de/sites/default/files/integrationsbericht\\_2019\\_n2.pdf](http://www.integrationsmonitoring-laender.de/sites/default/files/integrationsbericht_2019_n2.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Koopmans, R.; Veit, S.; Yemane R.** (2018): Ethnische Hierarchien in der Bewerber-auswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung. WZB Discussion Paper 2018.

**Köppel, P.** (2015): Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi, Zorneding bei München.

**Köttendorf, N.; Richter, G.,** (2017): Alle in eine Schublade, Altersstereotype erkennen und überwinden. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hg.), Berlin.

**Krell, G.** (2015): Die Zukünfte von Gender-Mainstreaming, in: WSI-Mitteilungen 1/2015, S. 62–63.

**Ladenthin, V.** (2017): Eine Gesellschaft braucht Gesetze. Verfügbar unter: <https://ethik-heute.org/eine-gesellschaft-braucht-gesetze/> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Land Berlin – Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung** (2020): Diversity-Landesprogramm. Maßnahmen – Leitfaden – Leitbild, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/anlage1\\_sv-diversity-landesprogramm\\_reinschrift\\_abgh.pdf](https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/anlage1_sv-diversity-landesprogramm_reinschrift_abgh.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Land Berlin – Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung** (o. J.): Themenseite Schwerpunkt „LSBTI-Themen“: Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/lsbti/themen/> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Landeshauptstadt München** (2015): Positionspapier „Gemeinsam. Für Respekt. Gegen Diskriminierung.“ Verfügbar unter: [https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:69244303-0e65-4670-bdf5-33cdfbe583ab/2018\\_10\\_positionspapier\\_neuauflage\\_6\\_ohne\\_schnittmarken.pdf](https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:69244303-0e65-4670-bdf5-33cdfbe583ab/2018_10_positionspapier_neuauflage_6_ohne_schnittmarken.pdf) (zuletzt geprüft am 15. Februar 2022).

**Landeshauptstadt München** (Hg.) (2019): Daten für die vielfältige Gesellschaft – Wie wir künftig Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten erfassen können. Dokumentation des Fachgesprächs am 11. September 2019 in München, München.

**Lederle, S.** (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses, Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Lewicki, A.** (2017): Christliche Wohlfahrtsverbände: Vielfalt und Diskriminierung in der Seniorenpflege. Expertise im Auftrag des Mediendienst Integration (Hg.), Berlin. Verfügbar unter: [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise\\_Vielfalt\\_und\\_Diskriminierung\\_in\\_der\\_Seniorenpflege.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise_Vielfalt_und_Diskriminierung_in_der_Seniorenpflege.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Lewicki, A.** (2020): Gleichbehandlung in der Pflege? Institutionelle Diskriminierung und Reformbedarf, in: Dibelius, O.; Piechotta-Henze, G. (Hg.): Plädoyer für eine menschenrechtsbasierte Pflege, Göttingen, S. 215–226.

**Liebscher, D.** (2019): Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen für Menschen mit Migrationshintergrund/Migrationsgeschichte durch eine Novellierung des PartIntG Berlin. Rechtswissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin, Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.). Verfügbar unter: [www.berlin.de/lb/intmig/\\_assets/themen/partizipation/rechtsgutachten-partintg\\_dl.pdf](http://www.berlin.de/lb/intmig/_assets/themen/partizipation/rechtsgutachten-partintg_dl.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).



**Liebscher, D.** (2021): Rasse im Recht – Recht gegen Rassismus. Genealogie einer ambivalenten rechtlichen Kategorie, Berlin.

**Lutz, H.** (2013): Aufbruch oder business as usual? Vielfalt und Diversitätspolitik an deutschen Hochschulen, in: Fee-Bender, S.; Schmidbaur, M.; Wolde, A. (Hg.): Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen, Weinheim und Basel, S. 13–31.

**Merx, A.** (2013): Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis. Handreichung für das Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg der Friedrich-Ebert-Stiftung. Stuttgart. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/10142.pdf> (zuletzt geprüft am 29. September 2021).

**Merx, A.** (2014): Von Betroffenheit über Ohnmacht zur Mitgestaltung. Diversity in der Betriebs- und Personalratsarbeit und als Thema der Gewerkschaften, in: Nutzenberger, S., Welskop-Deffaa, E. (Hg.): Aufregend bunt, vielfältig normal! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung, Hamburg, S. 32–45.

**Merx, A.; Perabo, T.** (2018): Kommunale Antidiskriminierungspolitik. Wege zu mehr Gleichbehandlung, Vielfalt und Inklusion in Kommunen, in: Gesemann, F.; Roth, R. (Hg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft, Wiesbaden, S. 659–690.

**Merx, A.; Vassilopoulou, J.** (2007): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven, in: Bruchhagen, V.; Koall, I. (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung, S. 354–385. Verfügbar unter: [http://www.pro-diversity.de/downloads/AGG\\_DiversityMV.pdf](http://www.pro-diversity.de/downloads/AGG_DiversityMV.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**MIGRA e.V. Sprache, Bildung und Integration für MigrantInnen in Mecklenburg-Vorpommern.** Verfügbar unter: <https://www.migra-mv.de/> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Mikkelsen, E. N.; Wahlin, R.** (2020): Dominant, hidden and forbidden sensemaking: The politics of ideology and emotions in diversity management, in *Organization*, Vol. 27(4), S. 557–577.

**OECD** (Hg.) (2020a), *International Migration Outlook 2020*, OECD Publishing, Paris. Verfügbar unter: <https://dx.doi.org/10.1787/ec98f531-en> (zuletzt geprüft am 23. Juni 2021).

**OECD** (2020b): *All Hands In? Making Diversity Work for All*, OECD (Hg.), Paris. Verfügbar unter: <https://www.oecd.org/publications/all-hands-in-making-diversity-work-for-all-efb14583-en.htm> (zuletzt geprüft am 23. Juni 2021).

**Offensive Mittelstand** (Hg.) (2019a): *Arbeit 4.0: Diversity in 4.0-Prozessen*, Verbundprojekt Prävention 4.0 des BMBF, Heidelberg.

**Offensive Mittelstand** (Hg.) (2019b): *INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“*. Verfügbar unter: <https://www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de/check-vielfalt-verwaltung/daten/mittelstand/index.htm> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Offensive Mittelstand** (Hg.) (2019c): *INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“*. Verfügbar unter: [http://inqa-check-diversity.de/check-diversity/daten/mittelstand/pdf/INQA\\_Check\\_Diversity.pdf](http://inqa-check-diversity.de/check-diversity/daten/mittelstand/pdf/INQA_Check_Diversity.pdf) (zuletzt geprüft am 15. Februar 2022).



- Orwat, C.** (2019): Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen. Studie Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (Hg.). Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/studie\\_diskriminierungsrisiken\\_durch\\_verwendung\\_von\\_algorithmen.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/studie_diskriminierungsrisiken_durch_verwendung_von_algorithmen.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).
- PageGroup** (Hg.): (2018): DIVERSITY MANAGEMENT STUDIE 2018, Verfügbar unter: [https://www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/DE\\_Diversity\\_Management\\_Study\\_DIGITAL.pdf](https://www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/DE_Diversity_Management_Study_DIGITAL.pdf) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).
- Pager, D.** (2016): Are firms that discriminate more likely to go out of business?, in: *Sociological Science*, Vol. 3, S. 849–859.
- Peucker, M.** (2009): Ethnic Discrimination in the Labour Market – Empirical Evidence on a Multi-Dimensional Phenomenon, in: *efms.paper*, 2009-3, Verfügbar unter: <http://www.efms.uni-bamberg.de/pdf/efms%20paper%202009-3.pdf> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).
- Pullen, J.; Koll, E.; Schramm, F.** (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, Berlin.
- Raasch, S.; Rastetter, D.; Bielau, N.; Fazari, D.; Kisse, U.; Najlepsza, K.; Patrignani, E.; Rieckhoff, T.; Starck, R.** (2009): Die Anwendung des AGG in der betrieblichen Praxis, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Zusammenarbeit mit dem Zentrum GenderWissen, Hamburg.
- Rastetter, D.; Raasch, S.** (2009): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) als Sparversion – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: *Arbeit*, Vol. 3(18), S. 186–199.
- Robinson, G.; Dechant, K.** (1997): Building a business case for diversity, in: *The Academy of Management Executive*; Vol. 11 (3), S. 21–31.
- Roland Berger Strategy Consultants** (2011): Dreamteam statt Quote. Studie zu „Diversity and Inclusion“.
- Ruhdorfer, I.** (2020): Wokewashing im Marketing. Verfügbar unter: <https://krautreporter.de/3535-unternehmen-wollen-heute-alle-die-welt-retten-meinen-die-das-ernst?shared=4f0e89b4-f6a4-4a34-9d92-f709c5b74eefeting> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).
- Scherle, N.; Rosenbaum, P.** (2019): Erfolgsfaktor Diversity Management? Konzeptionelle Zugänge und empirische Befunde im Kontext der Aviation-Branche, in *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Vol. 11(3), S. 304–428.
- Scherr, A.; Gründer, R.** (2011): Toleriert und benachteiligt, Jugendliche mit Migrationshintergrund auf dem Ausbildungsmarkt im Landkreis Breisgau Hochschwarzwald, Berlin.
- Scherr, A.; Janz, C.; Müller, S.** (2013): Diskriminierungsbereitschaft in der beruflichen Bildung: Ergebnisse und Folgerungen aus einer Betriebsbefragung. *Soziale Probleme*, Vol. 24(2), S. 245–270.
- Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.** (2017): Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation, *Diversity Analytics: Stand und Perspektiven*, in: *ZfbF Sonderheft 72/17*, S. 81–101.

**Schröer, H.** (2018): Vielfalt als kommunale Gestaltungsaufgabe. Interkulturelle Öffnung und Diversity Management als strategische Antworten. In: Gesemann, F.; Roth, R. (Hg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden, S. 227–260.

**Sieben, B.; Schimmelpfeng, O.** (2011): Gleichstellungspolitik nach dem AGG. Eine Befragung der 100 wertschöpfungsstärksten deutschen Unternehmen, in: Krell, G, Ortlieb, D. Sieben, B. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden, S. 59–70.

**SoViel-Projekt** (Hg.) (ohne Zeitangabe): ToolBox. Verfügbar unter: <http://soviel-projekt.de/toolbox/> (zuletzt geprüft am 21. September 2021).

**Stadt Frankfurt am Main** (2011a): Vielfalt bewegt Frankfurt. Integrations- und Diversitätskonzept für Stadt, Politik und Verwaltung. Verfügbar unter: <https://frankfurt.de/-/media/19609e012d764cf099410396fe45e582.ashx> (zuletzt geprüft am 15. Februar 2022).

**Stadt Frankfurt am Main** (2011b): Hilfe bei Diskriminierung und Gewalt. Frankfurt am Main. Verfügbar unter: [https://www.frankfurt-inklusiv.de/fileadmin/user\\_upload/downloads\\_andere/14\\_04\\_2011\\_Olav\\_Hilfe\\_Broschuere2.pdf](https://www.frankfurt-inklusiv.de/fileadmin/user_upload/downloads_andere/14_04_2011_Olav_Hilfe_Broschuere2.pdf) (zuletzt geprüft am 28. September 2021).

**Stadt Ulm** (o. J.): Themenseite des Bereichs „Internationale Stadt“: <http://www.ulm-internationalestadt.de> (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Statistisches Bundesamt** (2020): Pressemitteilung Nr. N 021 vom 29. April 2020. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/04/PD20\\_N021\\_742.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/04/PD20_N021_742.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Süß, S.** (2008): Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 60, S. 406–430.

**Vassilopoulou, J.** (2017): Diversity management as window dressing? A company case study of a Diversity Charta member in Germany, Management and Diversity: Perspectives from Different National Contexts, Emerald, Bingley, S. 281–306.

**Weichselbaumer, D.** (2015): Testing for Discrimination against Lesbians of Different Martial Status: A Field Experiment, in: Industrial Relations, Vol. 54(1), S. 131–161.

**Welskop-Deffaa, E.** (2014): Christ\_innen und Muslime. Drei Thesen zur Wahrnehmung religiöser Vielfalt in der Arbeit von Gewerkschaften und Interessenvertretungen, in: Nutzenberger, S., Welskop-Deffaa, E. (Hg.): Aufregend bunt, vielfältig normal. Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung. Hamburg, S. 143–148.

**Welter, F.; Bijedić, T.; Hoffmann, M.** (2015): Triebwerk des Erfolgs – der deutsche Mittelstand im Fokus, Auswertung der aktuellen Befragung 2015 im Auftrag von GE Capital Deutschland.

**Wikipedia** (Hg.) (o. J.): Artikel „Non-Profit-Bereich“. Verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Non-profit-Bereich> (zuletzt geprüft am 6. Dezember 2020).

**Will, A.-K.** (2012): Benachteiligungserfahrungen von Personen mit und ohne Migrationshintergrund im Ost-West-Vergleich, Expertise des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.). Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_benachteiligungserfahrungen\\_migrant\\_innen\\_ost\\_west\\_vergleich.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_benachteiligungserfahrungen_migrant_innen_ost_west_vergleich.html) (zuletzt geprüft am 27. September 2021).

**Wolter, H.-J. unter Mitarbeit von Sauer, I.** (2017): Die Bedeutung der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland, IfM Bonn (Hg.): IfM-Materialien Nr. 253, Bonn.

**Würzen von, B.** (2020): Traditionelle Rollenverteilung in Corona-Krise belastet die Frauen, Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), Gütersloh.

# Anhang

## Gesprächsleitfaden zum Diskriminierungsschutz und Diversity Management in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen

Name: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Interviewer\*in: \_\_\_\_\_

### A. Zu Ihrer Person und Ihrem beruflichen Kontext

1. Funktion im Unternehmen (Geschäftsführung, Personalverantwortliche beziehungsweise -abteilung)
2. Kennzahlen zum Unternehmen
  - Branche
  - Beschäftigtengröße
  - Unternehmensalter
  - Eigentümerstruktur
  - Belegschaftszusammensetzung (Alter, Geschlecht, Behinderungen)
  - Betriebsrat/Personalvertretung
  - Beauftragte für Geschlecht/Behinderung, Diversity
  - Mitgliedschaft in entsprechenden Netzwerken
  - Entsprechende Zertifizierungen oder Audits
3. Können Sie eine Einschätzung über die personelle Vielfalt (Migrationshintergrund, Religionen, sexuelle Identitäten der Belegschaft) im Unternehmen vornehmen?
4. Wie schätzen Sie die Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben allgemein, in Ihrer Branche und in Ihrem Unternehmen ein?

## B. Zum Stand der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und des Diversity Managements (DM)

5. Wie bewerten Sie den Stand der Umsetzung des AGG und von DM in Deutschland?
6. In welcher Form wird das AGG in Ihrem Betrieb umgesetzt?
7. Vertiefende Fragen zu den einzelnen Arbeitgeberpflichten
  - Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen
  - Informationspflichten
  - Vorbeugende Maßnahmen wie zum Beispiel Antidiskriminierungstrainings oder für bestimmte Zielgruppen
  - Maßnahmen zur Unterbindung konkreter Benachteiligungen
  - Betriebliche Beschwerdestelle
8. Wie werden die Vorgaben des AGG in den unterschiedlichen Phasen des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation berücksichtigt?
9. Welche Erfahrungen haben Sie mit sogenannten positiven Maßnahmen gemacht?
10. Wie gehen Sie mit Beschwerden zu diskriminierenden Äußerungen und Verhaltensweisen im Betrieb um? (KMU)
  - Persönlicher Umgang?
  - Institutioneller Umgang, festgelegtes Beschwerdeverfahren?
  - Beschwerdestelle, wie oft wurde die Beschwerdestelle genutzt?
  - Gibt es eine Dokumentation der Beschwerden? Worum ging es bei den bekannten Fällen?
11. [Alternative zu Frage 10] Wie sehen das Beschwerdemanagement beziehungsweise das übliche Verfahren im Fall von Diskriminierung in Ihrem Unternehmen aus (größere Unternehmen)?
12. Abschließende Fragen zur Einschätzung/Haltung der Arbeitgeber zum AGG:
  - Welche Vorgaben erachten Sie als sinnvoll erachtet, welche gegebenenfalls weniger?
  - Wo konnte das AGG aus Ihrer Sicht etwas bewirken?
  - Wie schätzen Sie die Kosten ein, die mit der Umsetzung des AGG verbunden sind, im Vergleich zum Nutzen?
  - Wo besteht aus Ihrer Sicht Verbesserungsbedarf?
13. Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt um?
  - Wenn Ja: Welche Maßnahmen waren das?
  - Wie werden diese konkret gestaltet?
  - Wer ist für die Umsetzung verantwortlich / an ihr beteiligt?
14. Wie kommunizieren Sie diese die Vielfalt fördernden Maßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens?

### C. Zum Prozess der Implementierung des AGG und von DM-Maßnahmen

15. Was war der Anlass zum Schutz vor Diskriminierung und zur Förderung von Vielfalt in Ihrem Unternehmen? (Hier getrennt nach AGG und DM fragen)
16. Version A (KMU): Gibt es in Ihrem Unternehmen Strategien zur Sicherstellung von Gleichbehandlung, die institutionell verankert sind? Version B (Großunternehmen): In welcher Form sind das AGG und DM in Ihrem Unternehmen institutionell verankert?
17. Steht hierbei eine bestimmte Personengruppe im Fokus? / Welche weniger? Warum ist das so?
18. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine\*n Ansprechpartner\*in für die Konzipierung und Umsetzung von Maßnahmen gegen Diskriminierung und zur Vielfaldförderung?
19. Existieren in Ihrem Unternehmen auch Betriebsvereinbarungen zum Thema Antidiskriminierung oder Richtlinien im Umgang mit Diskriminierung? Wenn ja, was sind deren wichtigste Inhalte?

### D. Zur Bewertung der Antidiskriminierungs- und DM-Maßnahmen

20. Welche Auswirkungen haben die Antidiskriminierungs- und DM-Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt
  - auf Unternehmensebene?
  - auf wirtschaftlichen Erfolg?
21. Wird der Zielerreichungsgrad / die Wirkung der Maßnahmen erfasst?
22. Sehen Sie eher Chancen oder Hürden in der Umsetzung
  - 22a) des AGG und
  - 22b) des Diversity Management für Ihr Unternehmen?
23. Werden Sie bei der Umsetzung von extern unterstützt?
  - Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmen zur Umsetzung von Diversity-Maßnahmen aus?
24. Welche Auswirkungen haben Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt im Unternehmen / in der Organisation auf Diskriminierung? Welche Wechselwirkungen gibt es?
25. Welche Fähigkeiten sollten die Führungskräfte mitbringen, um Diskriminierung zu vermeiden und zielgruppengerecht zu fördern beziehungsweise erfolgreich heterogene Teams zu führen?
26. Wie können die Führungskräfte unterstützt werden (und von wem)?

## E. Auswirkung der aktuellen Trends auf AGG und DM-Maßnahmen

27. Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf den Schutz vor Diskriminierung und die Förderung von Vielfalt?
28. Welche besonderen Chancen und Hürden ergeben sich im digitalen Zeitalter zum Schutz vor Diskriminierung und für die Förderung der Vielfalt?
29. Hat Ihr Unternehmen derzeit Probleme, geeignete Bewerber\*innen zu akquirieren?
30. Welche Bewerbergruppen spricht Ihr Unternehmen in der Regel an?
  - Welche Personengruppen könnten zukünftig wichtiger werden?
  - Was bringen diese mit an besonderen Fähigkeiten?
31. Welchen Stellenwert hat der Fachkräftemangel bei der Einführung der AGG- und DM-Maßnahmen?
32. Welchen Einfluss haben aktuelle gesellschaftliche Diskussionen, wie zum Beispiel über Rassismus/Black Lives Matter oder die #MeToo-Debatte auf Ihre Aktivitäten zu Vielfalt und Antidiskriminierung?
33. Kennen Sie gute Beispiele, wie Betriebe mit dem Thema sexuelle Belästigung konstruktiv umgehen? Ist das bei Ihnen ein Thema?
34. Welche Auswirkungen der Coronakrise erwarten Sie
  - auf die Wahrnehmung personeller Vielfalt und die Einstellung zu bestimmten Personengruppen seitens der Führungskräfte?
  - auf den Stellenwert von Antidiskriminierungs- und Diversity-Management-Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und Organisationen?
35. Sehen Sie weitere Trends, die sich auf den Umgang mit Antidiskriminierung und personeller Vielfalt im Unternehmen auswirken?

## F. Ausblick

36. Können Sie heute, 14 Jahre nach der Einführung des AGG und der zunehmenden Beachtung von Diversity, einen Kulturwandel in Organisationen feststellen?
37. Was wäre wichtig, damit Unternehmen in Deutschland die Themen Antidiskriminierung, Chancengleichheit, Gleichbehandlung und Förderung von Vielfalt noch mehr als wirtschaftliche und gesellschaftliche Chance sehen?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



## Übersicht 3: Strukturmerkmale der interviewten Unternehmen

ID	Größen- klasse <sup>1</sup>	Altersklasse <sup>2</sup>	Region	Regionstyp <sup>3</sup>	Sektor	Branchen <sup>4</sup>	Inhaber- geführt
UN01	Klein	50-99	West	Ländlich	Produzierendes Gewerbe	Handwerk	Ja
UN02	Kleinst	10-49	Ost	Verstädterungsansatz	Produzierendes Gewerbe	Handwerk	Ja
UN03	Klein	10-49	West	Städtisch	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Ja
UN04	Kleinst	< 10	West	Städtisch	Dienstleistung	Gastgewerbe	Ja
UN05	Mittelgroß	50-99	West	Städtisch	Dienstleistung	Sonstige Dienstleistungen	Ja
UN06	Kleinst	50-99	West	Städtisch	Handel	Handel	Ja
UN07	Klein	10-49	West	Verstädterungsansatz	Produzierendes Gewerbe	Bauen	Ja
UN08	Mittelgroß	10-49	West	Städtisch	Produzierendes Gewerbe	Produzierendes Gewerbe	Ja
UN09	Klein	10-49	West	Verstädterungsansatz	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Ja
UN10	Klein	10-49	West	Städtisch	Dienstleistung	Sonstige wirtschaftliche Dienstleis- tungen	Ja
UN11	Groß	50-99	West	Städtisch	Dienstleistung	Verkehr und Lagerei	Nein
UN12	Mittelgroß	10-49	West	Städtisch	Dienstleistung	Information und Kommunikation	Nein
UN13	Klein	> 99	West	Verstädterungsansatz	Produzierendes Gewerbe	Handwerk	Ja
UN14	Mittelgroß	< 10	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Information und Kommunikation	Nein

## Fortsetzung Übersicht 3

ID	Größen- klasse <sup>1</sup>	Altersklasse <sup>2</sup>	Region	Regionstyp <sup>3</sup>	Sektor	Branchen <sup>4</sup>	Inhaber- geführt
UN15	Klein	10-49	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Ja
UN16	Groß	10-49	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Ja
UN17	Mittelgroß	10-49	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Information und Kommunikation	Nein
UN18	Klein	> 99	West	Verstädterungsansatz	Handel	Handel	Ja
UN19	Mittelgroß	50-99	West	Verstädterungsansatz	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Nein
UN20	Klein	10-49	West	Ländlich	Handel	Handel	Ja
UN21	Mittelgroß	10-49	Ost	Ländlich	Produzierendes Gewerbe	Produzierendes Gewerbe	Ja
UN22	Mittelgroß	10-49	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Ja
UN23	Groß	50-99	West	Städtisch	Dienstleistung	Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	Nein
UN24	Groß	> 99	West	Städtisch	Dienstleistung	Verkehr und Lagerei	Nein
UN25	Groß	> 99	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Nein
UN26	Groß	> 99	West	Verstädterungsansatz	Produzierendes Gewerbe	Energieversorgung	Nein
UN27	Groß	50-99	West	Städtisch	Handel	Handel	Nein
UN28	Groß	> 99	West	Städtisch	Dienstleistung	Finanzdienstleistung	Nein

## Fortsetzung Übersicht 3

ID	Größen- klasse <sup>1</sup>	Altersklasse <sup>2</sup>	Region	Regionstyp <sup>3</sup>	Sektor	Branchen <sup>4</sup>	Inhaber- geführt
UN29	Groß	50–99	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	Ja
UN30	Klein	50–99	Ost	Ländlich	Produzierendes Gewerbe	Handwerk	Ja
UN31	Klein	10–49	Ost	Städtisch	Dienstleistung	Information und Kommunikation	Ja
UN32	Klein	10–49	Ost	Ländlich	Produzierendes Gewerbe	Handwerk	Ja

- 1 Unternehmensgrößenklassen basieren auf der Anzahl der Beschäftigten. Für die Einteilung der Unternehmensgrößenklassen siehe die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und ergänzend die Definition der EU-Kommission im Kleinst- und Kleinunternehmenssegment: Kleinstunternehmen: bis zu 9 Mitarbeiter\*innen, Kleinunternehmen: bis zu 49 Mitarbeiter\*innen, mittelgroße Unternehmen: bis zu 499 Mitarbeiter\*innen, Großunternehmen: ab 500 Mitarbeiter\*innen.
- 2 Unternehmensaltersklassen wurden in Jahren seit der ersten Unternehmensgründung erfasst. Davon bleiben Nachfolge- und Übernahmeregelungen unberührt.
- 3 Regionstypen der Raumordnungsregionen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR Bonn 2019).
- 4 Zur Brancheneinteilung die Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes mit Ausnahme von Handwerksbetrieben, die vorliegend als eine eigenständige Gruppe dargestellt werden (destatis 2008).

## **Impressum**

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)

### **Kontakt:**

Servicebüro der Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Telefonische Beratung: Montag bis Donnerstag 9–15 Uhr

Tel.: 0800 546 546 5

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

Allgemeine Anfragen

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

**Satz und Layout:** [www.zweiband.de](http://www.zweiband.de)

**Stand:** November 2021