

Frank Samirae  
Holunderweg 9  
51427 Bergisch Gladbach

Anlage

Stadt Bergisch Gladbach  
Integrationsrat  
z.Hd. Frau Siebenmorgen  
51427 Bergisch Gladbach

06.05.2014

### **Diversity Management für die Stadt Bergisch Gladbach und Beitritt zur „Charta der Vielfalt“**

Der Integrationsrat empfiehlt dem Stadtrat:

1. Die Stadt Bergisch Gladbach soll der „Charta der Vielfalt“ beitreten. Darüber hinaus bittet die Stadt alle Beteiligungsgesellschaften ebenfalls der Charta beizutreten. Der Bürgermeister wird gebeten, den Antrag zum Beitritt vorzubereiten und zu stellen.
2. Die Verwaltung wird weiterhin beauftragt, Konzepte im Sinne eines Diversity-Managements für die Stadtverwaltung Bergisch Gladbach weiterzuentwickeln und noch in diesem Jahr zur Beschlussfassung vorzulegen. Ebenso werden die Beteiligungsgesellschaften und städtischen Eigenbetriebe gebeten, eine solche Konzeption zu entwickeln und umzusetzen.

#### **Charta der Vielfalt**

Die Charta der Vielfalt ist eine von der Bundesregierung begrüßte und unterstützte Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen. Sie will Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in die Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Die Charta der Vielfalt wurde im Dezember 2006 ins Leben gerufen. Über 700 Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und diverse Städte sind seitdem der Charta beigetreten. Erstunterzeichner waren DaimlerChrysler, die Deutsche Bank, die Deutsche BP und die Deutsche Telekom AG. Inzwischen haben auch der Deutsche Bundestag, die Agentur für Arbeit und alle großen Städte in Nordrhein Westfalen und anderen Bundesländern die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

Unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Umfeld arbeiten können, das frei von Vorurteilen ist. Unterschiedliche Fähigkeiten und Talente eröffnen Unternehmen und Verwaltungen Chancen für Innovationen und kreative Lösungen. Vielfalt ist ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Die zunehmende Verbreitung von Diversitätsansätzen und weiteren gleichstellungspolitischen Maßnahmen zeigt, dass die Wirtschaft die Themen Gleichbehandlung und Vielfalt als Chance für wirtschaftlichen Erfolg entdeckt hat. So ist der

Personalentwicklungsansatz „Diversity Management“ als ein Gesamtkonzept, eben gerade zur Schaffung eines vorurteilsfreien und von Vielfalt geprägten Arbeitsumfeldes zu verstehen. Das Konzept bezieht sich auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in vielfältig zusammengesetzten Belegschaften und umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung und bewussten Förderung von personaler Vielfalt.

Mit der Unterzeichnung verpflichten sich alle Unternehmen und Dienststellen, die Grundsätze der Charta zu erfüllen. Ein entsprechendes Signal der Stadt Bergisch Gladbach wäre ausdrücklich zu begrüßen.

### **Diversity Management**

Der Leitgedanke des Diversity Managements beinhaltet, dass die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution dient.

Ziel ist es, die Personalprozesse und Personalpolitik so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt widerspiegelt, sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potential zum Nutzen des Unternehmens bzw. der Institution einzubringen.

Im Allgemeinen beschäftigt sich Diversity Management mit der Analyse von Strukturen, Personalprozessen sowie der Veränderung der Organisationskultur, also der Einstellung von Führungskräften und allen Mitarbeitenden. Bestehende Verfahren, Regelungen und Richtlinien werden im Hinblick auf ihre Durchlässigkeit und Angemessenheit (Adäquanz) für unterschiedliche Talente untersucht und gegebenenfalls angepasst.

Diversity Management dient nicht in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechender Gesetze. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation – zum Nutzen aller Beteiligten.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Samirae

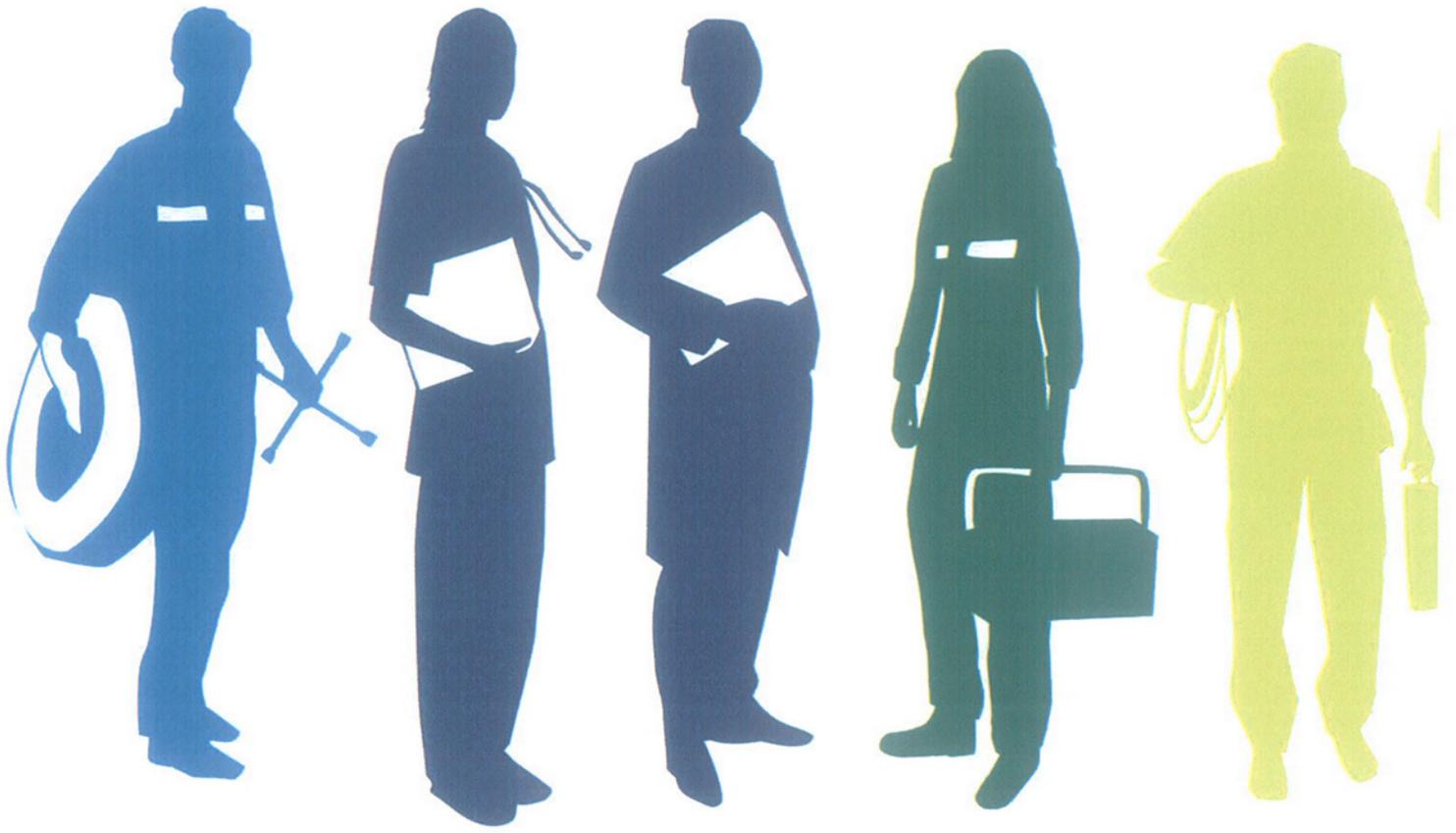
### Anlagen:

*Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, Seiten 8-14*

[http://www.charia-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Charta\\_der\\_Vielfalt-%C3%96H-Brosch\\_WEB.pdf](http://www.charia-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-%C3%96H-Brosch_WEB.pdf)

# Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion

Diversity Management  
in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen





**Diversity Management**  
im Alltag öffentlicher Institutionen



## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

lange Zeit ist Diversity Management in Deutschland als rein wirtschaftlich orientiertes Unternehmenskonzept wahrgenommen worden. Dabei hat Diversity seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung und wurde in vielen Ländern schon lange von zivilgesellschaftlichen Organisationen, Hochschulen sowie vor allem auch öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen aufgegriffen und entsprechend angepasst.

Im Zeitalter von Internationalisierung und demografischem Wandel, die in allen gesellschaftlichen Bereichen zu einem mehr an Vielfalt im Handeln nach innen und außen geführt haben, wurde Diversity in den letzten Jahren auch hierzulande von immer mehr öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen als zeitgemäße und erfolgsversprechende Antwort auf eine Gesellschaft im Wandel erkannt und entsprechende Veränderungsprozesse eingeleitet. Das drückt sich auch bei der als Unternehmensinitiative gestarteten Charta der Vielfalt aus. Inzwischen kommen schon mehr als ein Drittel unserer Unterzeichner/-innen aus dem öffentlichen Sektor – Tendenz steigend –, darunter viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen des Bundes, der Länder, Landkreise und Kommunen.

Bei Ihrem Ziel, Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion zu fördern und zu gestalten, möchte der Charta der Vielfalt e.V. Sie gerne weiter unterstützen. Wir hoffen, dass Sie durch diese Broschüre einige gute Impulse für Ihre Alltagspraxis erhalten und freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihre  
**Aletta Gräfin von Hardenberg**  
Geschäftsführerin Charta der Vielfalt e.V.

Deutschland ist vielfältiger geworden. Den Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen kommt bei der Gestaltung der wachsenden gesellschaftlichen Vielfalt eine entscheidende Rolle zu. Als größter Arbeitgeber Deutschlands haben sie eine Vorbildfunktion und müssen sich stärker als bisher für alle Bürgerinnen und Bürger – unabhängig von ihrer Herkunft – öffnen. Unsere plurale Gesellschaft sollte sich in einer vielfältigen Verwaltung widerspiegeln. Davon haben alle Vorteile, denn vielfältig zusammengesetzte Verwaltungsbelegschaften können oft viel zielgerichteter auf die Bedürfnisse und Anliegen unterschiedlicher Bürgerinnen und Bürger eingehen. Verwaltungen müssen soziale Verantwortung übernehmen und wichtige demokratische Werte wie „Chancengleichheit“, „Gleichberechtigung“ und „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ im Alltag leben und stärken. In den vergangenen Jahren konnte vieles angestoßen und umgesetzt werden, um Behörden und Verwaltungen zu attraktiven Arbeitgebern für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Herkunft zu machen. Dies geschieht jedoch nicht von allein, sondern erfordert aktives Handeln mit unterschiedlichen Maßnahmen. Auf den vielen guten Erfahrungen und Ansätzen lässt sich aufbauen und weitere gemeinsame Schritte auf dem Weg zu vielfältigen, offenen und inklusiven Verwaltungen gehen. Diese Broschüre des Charta der Vielfalt e.V. wird hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Ihre  
**Aydan Özoğuz**  
Staatsministerin bei der Bundeskanzlerin  
und Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration

# Inhaltsverzeichnis



Die Charta der Vielfalt: Das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland	6
Mehr Vielfalt nach innen und außen: Warum Diversity Management für öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen immer wichtiger wird	8
Vielfalt als neues Leitziel: Was mit dem Perspektivwechsel zu Diversity verbunden ist	13
Neue Wege gehen: Herausforderungen, Ziele und Visionen von Diversity in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen	16
Diversity ist unsere Stärke: Welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorteile mit mehr Vielfalt verbunden sind	21
Mehr Vielfalt erwünscht: Wie Sie bei der Gestaltung von Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen erfolgreich sein können	24
Schritt um Schritt zum Erfolg: Diversity Management mit Konzept systematisch umsetzen	28
Unser Angebot: Wie der Charta der Vielfalt e.V. Sie unterstützt	36
Ausgewählte Literatur	38



# Die Charta der Vielfalt: Das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland

Seit 2006 gibt es die Charta der Vielfalt. Mit ihrer Unterzeichnung verpflichten sich Unternehmen und Institutionen, ein wertschätzendes und vorurteilfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Talente optimal entwickeln und entfalten können. Vorreiter dafür waren vier Großkonzerne mit der tiefen Überzeugung, dass nur eine Kultur der Vielfalt den Herausforderungen begegnen kann, die den Wirtschaftsstandort Deutschland in den kommenden 20 Jahren verändern werden. Dieser Überzeugung haben sich bis heute mehr als 1.750 Unternehmen und Institutionen angeschlossen.

Alle Informationen zum größten deutschen Netzwerk für Diversity Management lesen Sie unter

» [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de).

## **Ganzheitlicher Ansatz,**

→ Die Charta der Vielfalt steht für einen ganzheitlichen Ansatz und Umgang mit Vielfalt. Der Verein konzentriert sich auf **sechs Diversity-Dimensionen**, die Identität und Verhalten von Menschen bestimmen: Geschlecht, kulturelle oder nationale Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexuelle Orientierung und Identität.

» [www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen)

## **Wortlaut der Charta der Vielfalt**

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern, sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

## Im Rahmen dieser Charta werden wir:

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Institution anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

### Wir sind überzeugt:

- Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

**Selbstverpflichtung:** Jede Institution soll und kann einen eigenen Weg finden, eine offene, wertschätzende Verwaltungskultur umzusetzen. Deshalb ist die Charta der Vielfalt eine freiwillige Selbstverpflichtung – ein Symbol für eine wichtige Entscheidung. Wie Sie die Charta der Vielfalt mit Leben füllen, steuern Sie selbst. Wir bestehen aber darauf, dass uns unsere Unterzeichner/-innen über den Fortschritt auf dem Laufenden halten.

**Leitlinien:** Der Wandel zu mehr Vielfalt im Handeln nach innen und außen ist mit einem mehrfachen Perspektivwechsel verbunden. Lesen Sie mehr dazu ab Seite 13.

**Zielgruppen:** Diversity Management muss, um erfolgreich zu sein als Querschnittsstrategie bereichsübergreifend auf allen Hierarchieebenen verankert und im Alltag gelebt werden. Wie Sie das gestalten können, finden Sie auf den Seiten 24 und 28.

**Strukturen:** Mit einer diversity-orientierten Bestandsaufnahme können Sie (oft unbewusste) Barrieren für mehr Vielfalt erkennen und so zukünftig Vielfaltspotenziale besser erschließen. Wie Sie hier vorgehen können, lesen Sie ab Seite 28.

**Chancen nutzen:** Die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt ist nicht nur gesellschaftlich wünschenswert, sondern zugleich mit vielen konkreten Vorteilen verbunden. Mehr dazu finden Sie ab Seite 21.

**Kommunikation:** Diversity Management wendet sich von Beginn an an alle Mitarbeiter/-innen. Um alle im Veränderungsprozess mitzunehmen, ist es wichtig, die Ziele, Vorgehen und Vorteile Ihres Diversity-Konzepts umfassend zu kommunizieren. Dazu finden Sie einige Impulse auf den Seiten 26 und 31.

**Service:** Wie wir Sie dabei unterstützen, erfahren Sie ab Seite 36.



# Mehr Vielfalt nach innen und aussen: Warum Diversity Management für öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen immer wichtiger wird

Unsere Gesellschaft ist in vielerlei Hinsichten im Wandel und von einer zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen

geprägt. Dieser Wandel zu mehr Vielfalt verdient auch in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, mit rund viereinhalb

Millionen Beschäftigten der größte Arbeitgeber Deutschlands, eine starke Aufmerksamkeit und erfordert neue Blickwinkel und Ansätze, um

## Deutschland schrumpft und wird älter: Entwicklung in den nächsten 20 Jahren

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstatistik 2012



Niemand bleibt außen vor: Größerer Pool an potenziellen Arbeitskräften durch diversity-orientierte Personalplanung.

- ein Teil dieser Entwicklungen zu sein.
  - mit einer an Vielfalt orientierten Haltung und entsprechendem Handeln für nicht-staatliche Einrichtungen eine Vorreiterrolle einzunehmen.
  - die vielfältige Gesellschaft in der Personalstruktur widerzuspiegeln.
  - den Bedarfen vielfältiger Bürger/-innen mit unterschiedlichen Lebenskonzepten und Arbeits- und Lebenslagen so gerecht zu werden, dass sie die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen adäquat in Anspruch nehmen können.
  - die wirtschaftlichen Chancen, die mit der Förderung weltoffener und inklusiver Gesellschaften verbunden sind, zu erschliessen.
- Der Diversity-Ansatz ist in der Lage, zu all diesen Trends und Fragestellungen neue Perspektiven und neue Antworten zu geben. Es empfiehlt sich dabei, folgende Rahmenbedingungen und Entwicklungen genauer in den Blick zu nehmen.

## A) „Weniger, älter, bunter“: Demografischer Wandel und vielfältiger Arbeitsmarkt

Der demografische Wandel ist in Deutschland insbesondere durch eine älter werdende Gesamtbevölkerung, sinkende Geburtenraten und zunehmende Migration gekennzeichnet. Zwischen 1992 und 2012 wurden ca. 15 Millionen Kinder geboren. In den kommenden 20 Jahren werden rund 24 Millionen Menschen in Rente gehen, was eine deutliche Verringerung des Arbeitskräftepotenzials bedeutet.<sup>1</sup> Prognosen zufolge werden deutschen Arbeitgebern ohne Einwanderung und bei konstanter Erwerbstätigkeit

im Jahr 2025 mehr als 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen.<sup>2</sup>

Die Schrumpfung, Alterung und vielfältiger werdende Gesamtbevölkerung hat bereits heute erkennbare Auswirkungen auf die Personalstruktur des öffentlichen Dienstes. Bei den Beschäftigten von Bund, Ländern und Kommunen dominieren derzeit die höheren Altersgruppen. Der öffentliche Dienst ist daher gut beraten, Strategien zu entwickeln, um einem Wissens- und Erfahrungsverlust durch das Ausscheiden der Dienstälteren entgegenzuwirken.

Dem anstehenden Nachwuchs- und Fachkräftebedarf können öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen zunächst einmal so begegnen, indem sie sich eine für Diversity Management zentrale Frage stellen: Wer fehlt uns in Bezug auf zentrale Diversity-Dimensionen – Geschlecht, Nationalität/ ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung und Identität – heute schon? Es gilt, diesen wichtigen Aspekt in die aktive Personalplanung mit einzubeziehen und zukünftig stärker Mitarbeitende aus bisher unterrepräsentierten gesellschaftlichen Zielgruppen zu gewinnen, ihnen bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten und sie durch bedarfsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen zu binden.

### Wie gehen wir mit dem demografischen Wandel um?

Die 4 Erfolgsfaktoren.



## B) Wertewandel, neues Selbstbewusstsein und Vielfalt an Lebensweisen

Die individuelle Entfaltung, ein neues Verständnis von Familie bzw. die Erweiterung von Familienbildern sowie die Auseinandersetzung mit der Balance zwischen Beruf und Privatleben sind kennzeichnende Faktoren der heutigen Arbeitnehmer/-innenschaft, die es in jeder Arbeitsmarktbranche – so auch im öffentlichen Sektor – immer stärker zu berücksichtigen gilt:

— 58 % der Bevölkerung versteht unter Familie auch eine alleinerziehende Mutter oder einen alleinerziehenden Vater mit Kindern. Für 42 % bedeutet Familie auch eine feste Lebensgemeinschaft mit zwei Frauen oder Männern mit Kindern.<sup>3</sup>

1 Vgl.: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstatistik 2012

2 Vgl.: Bundesagentur für Arbeit 2011

3 Vgl.: BMFSFJ 12/2012; zit. n. Allensbacher Archiv 10/2012

- 71 % der jungen Beschäftigten ohne Kinder stimmen der Aussage zu, dass bei der Wahl des Arbeitgebers die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf eine wichtigere oder eine ebenso wichtige Rolle spielt wie das Gehalt. Bei den jungen Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren liegt dieser Anteil sogar bei 91 %.<sup>4</sup>

Ein selbstbewussterer Umgang mit der sexuellen Orientierung und Identität geht auch mit einer differenzierteren Erwartungshaltung der Bürger/-innen als Arbeitnehmer/-innen, Dienstleistungsnutzende und Kunden/Kundinnen einher. Einrichtungen, die sich für die Akzeptanz sexueller Orientierung und Identität einsetzen, können mit einer bevorzugten Wahl rechnen, da

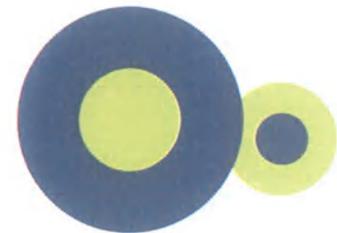
- 69,7 % der homosexuellen Menschen diese Einrichtungen bei Bewerbungen,
- 79,0 % bei der Nutzung von Dienstleistungen und
- 72,5 % bei Kaufentscheidungen vorziehen.<sup>5</sup>

Weiterhin ist ein Wandel des Selbstverständnisses von Menschen immer präsenter, die in vielen Bereichen der Gesellschaft benachteiligt sind. Ein Ausdruck des (neuen) Selbstbewusstseins ist die vielfältige Landschaft an zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen – getragen von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationserfahrung, unterschiedlichen religiösen und weltanschaulichen Orientierungen oder Menschen mit Behinderungen. Immer mehr zivilgesellschaftliche Organisationen spiegeln zudem die Mehrfachzugehörigkeiten eines jeden Menschen wider, indem sie sich gezielt für mehr Teilhabechancen von und diskriminierungsfreien Umgang mit z.B. jungen Frauen mit Behinderung einsetzen und somit Bedarfe, Empfehlungen und Forderungen differenzierter artikulieren können.

## C) Moderne Verwaltung und Diversity Management

Seit den 1990er Jahren zeichnet sich in Verwaltungen – auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene<sup>6</sup> – ein starker Modernisierungstrend ab. Neben den bereits genannten Faktoren wie demografischer Wandel, veränderter Dienstleistungsanspruch der Bürger/-innen oder der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, steht hierbei vor allem auch die Frage im Vordergrund, wie Ressourcen gespart und gebündelt werden können.

Bei einem Vergleich von Bundes-, Landes- und Kommunalprogrammen, die eine weitere Verwaltungsmodernisierung zum Ziel haben, wird deutlich, dass viele Ansätze deckungsgleich sind oder zumindest große Schnittmengen mit Zielen und Maßnahmen des Diversity-Konzepts – etwa in Bezug auf eine verbesserte Bürger/-innenorientierung – haben. Die Umsetzung von Diversity Management in der Verwaltung wäre daher keine zusätzliche Belastung, sondern eine Unterstützung und Ergänzung eines fortlaufenden Modernisierungsprozesses. Diversity Management mit den Modernisierungsprogrammen zu verknüpfen bedeutet auch, von einem breiteren Pool an Methoden, Erfahrungen sowie Expertinnen und Experten zu profitieren.

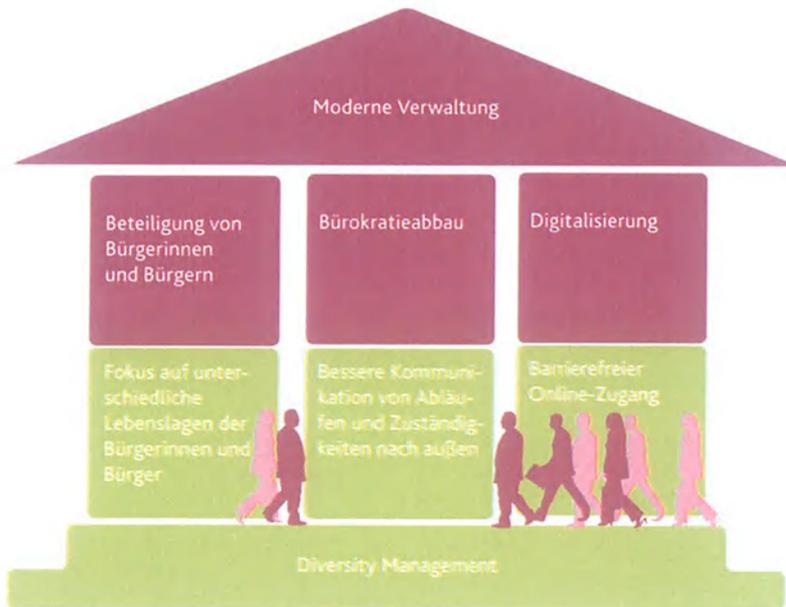


4 Vgl.: BMFSFJ 2012

5 Vgl.: Frohn 2007

6 Für weitere Informationen Vgl.: Website BMI – Bereich „Moderne Verwaltung und Öffentlicher Dienst“, verfügbar über: [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/moderne-verwaltung\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/moderne-verwaltung_node.html)

## Eine moderne Verwaltung, unterstützt durch Diversity Management



### Die Verwaltung als Dienstleisterin

Im Sinne eines diversity-orientierten Handelns gilt es für die Verwaltung, die gesellschaftliche Vielfalt bzw. soziale Gruppenzugehörigkeiten von Bürgerinnen und Bürgern für eine bessere Ermittlung von Zugängen, Bedarfen und Angeboten stets im Blick zu behalten, z.B. durch diversity-orientierte Befragungen. Es sollte überprüft werden, welche Wirkungen Abläufe und Regeln – wie etwa bestimmte Sprechzeiten oder die Online-Terminvergabe – auf Menschen haben können oder wer in welchem Umfang Angebote der Verwaltung in Anspruch nimmt und wer nicht und warum (nicht). Vor dem Hintergrund, dass Bürgerinnen und Bürger über unterschiedliche Wissensstände und unterschiedlich leichte Zugänge zu Informationen und Angeboten der Verwaltung verfügen, sollten öffentliche Einrichtungen im Sinne eines modernen Verständnisses von Dienstleistung in Betracht ziehen, evtl. fehlende Ressourcen von Bürgerinnen und Bürgern zu kompensieren.

### D) Die Verwaltung in unterschiedlichen Rollen – vielfaltorientiertes Handeln gefragt

Im Zusammenhang mit der skizzierten gesellschaftlichen Vielfalt ergeben sich für Verwaltungen diverse Aufgabenfelder, die sie in verschiedenen Rollen ausführen könnten und sollten.

#### Die Verwaltung als Arbeitgeberin

Der öffentliche Dienst verkörpert den Staat und ist größter Arbeitgeber in Deutschland. Dies erhöht viele Ansprüche und Erwartungen. Einerseits ist zu erwarten, dass die gesellschaftliche Vielfalt bei den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes widerspiegelt wird, andererseits erfüllt der öffentliche Dienst in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt eine Vorbildfunktion für andere Arbeitgeber/-innen.

#### Die Verwaltung als

- Arbeitgeberin
- Dienstleisterin
- Ausführungsorgan von Rechtsvorschriften
- Auftrag- und Fördermittelgeberin

#### Die Verwaltung als Ausführungsorgan von Rechtsvorschriften und Partnerin von Strategien

Für Diversity Management gibt es keine direkt verbindliche rechtliche Grundlage. Ein positiver Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt wird aber immer flächendeckender auch durch gesetzliche Regelungen und politische Initiativen forciert. Die Verwaltung übernimmt dabei sehr wichtige Aufgaben. Mit einer optimierten Nutzung von Handlungsspielräumen können Verwaltungen somit einen entsprechend großen Beitrag für eine inklusive Gesellschaft leisten.

- Abschätzung von Gesetzesfolgen auf vielfältige Bürgerinnen und Bürger; ggf. Empfehlungen an politische Entscheidungsträger/-innen, Gesetzes(entwürfe) entsprechend zu überarbeiten oder zu novellieren.
- Bekanntmachung von Gesetzen in einer vielfaltsorientierten Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit.
- Dokumentation von Einzelfällen aus Beratungen und Beschwerden von Mitarbeitenden sowie Bürgerinnen und Bürgern mit Diversity-Fokus.
- Rückmeldung der Rechtspraxis und bestehenden Rechtsunsicherheiten an die Politik hinsichtlich verschiedener gesellschaftlicher Gruppen.
- Systematische Überprüfung von Verwaltungspraktiken und -vorschriften entlang der Diversity-Dimensionen im Hinblick auf die Mitarbeitenden.
- Erfahrungs- und Meinungsaustausch in strategischen Netzwerken mit Akteurinnen und Akteuren der Zivilgesellschaft.

#### Die Verwaltung als Auftrag- und Fördermittelgeberin

In unserer pluralistischen Gesellschaft, die sich durch eine große Diversität an sozialen Trägern, Unternehmen und Interessensorganisationen kennzeichnet, ist von öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen zu erwarten, dass sie diese Vielfalt in ihren Kooperationen auch dahin gehend überprüfen, wie die ihnen zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel zielgerichtet und angemessen für bestimmte Zielgruppen eingesetzt werden. Die Auftrags- und Fördermittelvergabe kann zudem als starkes Instrument dienen, Auftragnehmer für ein vielfaltsorientiertes Handeln zu motivieren oder gar zu binden.

#### Auswahl an Gesetzen und Strategien für Gleichbehandlung und Vielfalt – gegen Diskriminierung:

##### Gesetze auf Bundesebene:

- Grundgesetz (Art. 3 Absatz 3)
- Betriebsverfassungsgesetz
- Bundesgleichstellungsgesetz
- Behindertengleichstellungsgesetz
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

##### Strategien auf Bundesebene:

- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
- Deutsche Islamkonferenz
- Koalition gegen Diskriminierung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)
- Nationaler Integrationsplan
- Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“
- Europäische Städtekoalition gegen Rassismus (mit mehr als 20 deutschen Städten)
- Demografiegipfel der Bundesregierung

##### Gesetze auf Landesebene:

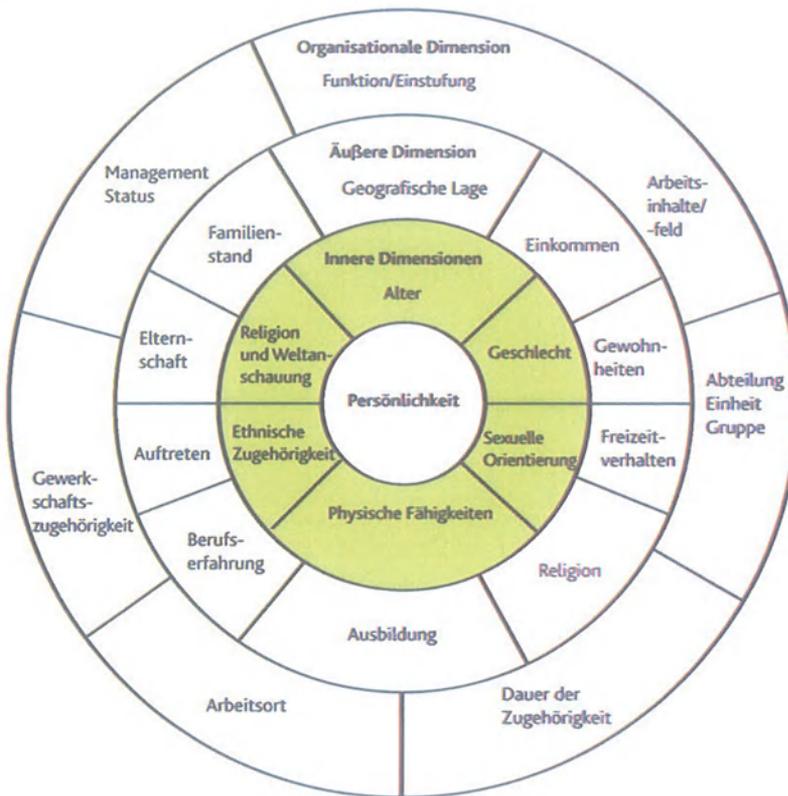
- Landesgesetze zur Gleichstellung/Gleichberechtigung von Frauen und Männern
- Landesgesetze zur Gleichstellung/Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
- Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität (Berlin)
- Staatsvertrag mit muslimischen Religionsgemeinschaften (Hamburg, Bremen)
- Integrations-/Partizipationsgesetz (Fokus: Menschen mit Migrationshintergrund; NRW, Berlin)
- Gesetze zur Stärkung der Mitwirkungsrechte von Seniorinnen und Senioren (Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg, Berlin, Thüringen)

# Vielfalt als neues Leitziel: Was mit dem Perspektivwechsel zu Diversity verbunden ist



## 4 Layers of Diversity

Quellen: Loden, Marilyn and Rosener, Judy: Workforce America, 1991 und Gardenwatts & Rowe: From Diverse Team at work, 2003



Mit dem Übergang von traditionellen Gleichbehandlungsstrategien zum ganzheitlichen Personal- und Organisationsentwicklungskonzept Diversity Management sind einige grundlegende Paradigmenwechsel verbunden:

### Von der Defizit- zur Ressourcenorientierung

Herkömmliche Gleichbehandlungsstrategien waren häufig von einem defizit- und problemorientierten Ansatz geprägt, der als gesellschaftlich benachteiligt betrachtete Gruppen („Menschen mit Migrationshintergrund“, „Menschen mit Behinderung“) insbesondere als Zielgruppen sozial- oder personalpolitischer Fördermaßnahmen gesehen hat, die Hilfe und Unterstützung benötigen. Diversity Management verfolgt hingegen einen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz, der in der Vielfalt der Fähigkeiten, Sichtweisen, Erfahrungen und Talente vielfältiger Menschen eine wichtige gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Chance sieht.

Die Vielfalt der Dimensionen des ganzheitlichen Diversity-Konzepts kann auch als Brille im Blick auf Individuen und auf Organisationsstrukturen gesehen werden.

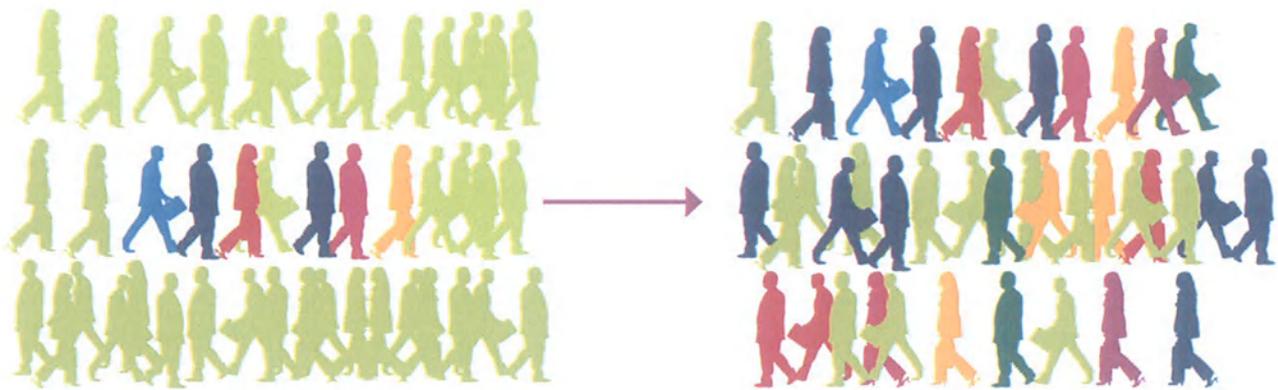
### Vom Minderheitenansatz zu „Vielfalt sind wir alle“

Traditionelle Gleichbehandlungsstrategien gingen häufig von einem Verständnis von „Minderheiten“ (z.B. Migrantinnen und Migranten, Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierungen etc.) aus, die sich einer „Mehrheit“ anpassen sollten und für die daher entsprechende Fördermaßnahmen umgesetzt werden müssten. Das Verständnis von „Mehrheit“ war dabei oft (meist unbewusst) an der Norm des männlich, deutschstämmigen, weißen, mittelalten, heterosexuellen, christlich geprägten Vollzeitarbeitnehmers ohne Behinderung orientiert. In einer hoch-individualisierten, globalisierten und äußerst pluralen Gesellschaft stimmen diese Vorstellungen von „Mehrheit“ und „Minderheit“ jedoch schon lange nicht mehr – wir alle sind vielfältige Menschen. Diversity Management richtet sich daher mit dem breiteren Verständnis von „Vielfalt sind wir alle“ von Anfang an an alle Mitarbeiter/-innen und Bürger/-innen.

### Von Integration zu Diversity und Inklusion

Ausgehend von diesen veralteten Vorstellungen gingen herkömmliche Gleichbehandlungsstrategien oft mit der Erwartung einher, dass der/die einzelne Mitarbeitende oder Bürger/-in sich in bestehende Strukturen bzw. die Gesellschaft „integrieren“ müsse. Diversity Management macht hingegen eine gelungene Mitarbeit und gesellschaftliche Teilhabe weniger von der individuellen „Integrationsleistung“ oder Anpassung an eine Norm abhängig. Es versucht in einem umfassenderen Verständnis von Inklusion, Rahmenbedingungen so zu gestalten und bestehende Strukturen entsprechend zu verändern, dass jede/r Einzelne in ihrer/seiner individuellen Vielfalt von Anfang an als zugehörig betrachtet werden kann.<sup>7</sup>

### Von Integration zu Diversity und Inklusion



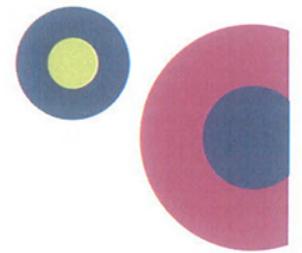
7 Zum erweiterten Inklusionsbegriff vgl.: Alicke 2013

## Paradigmenwechsel Diversity



### Von der Besonderheit zur Alltagsnormalität

In herkömmlichen Gleichbehandlungsansätzen wurden bestimmte Zielgruppen oft als „fremd“, „anders“ oder „besonders“ betrachtet. Diversity Management geht dagegen davon aus, dass angesichts der enormen Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen in unserer sehr pluralen Gesellschaft Vielfalt eher die Alltagsnormalität als eine Besonderheit darstellt. Ein gelassenerer Blick und eine unaufgeregte Alltagspraxis in einem nach innen und außen von zunehmender Vielfalt geprägten Umfeld sind daher wichtige Grundlagen eines guten Diversity Managements.



# Neue Wege gehen: Herausforderungen, Ziele und Visionen von Diversity in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen

## A) Herausforderungen für Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen

### Demografischer Wandel, Personalstruktur und Unterrepräsentationen

Der öffentliche Dienst sieht sich – wie viele Unternehmen und Organisationen ebenso – in den kommenden Jahren vor allem durch die demografischen Entwicklungen vor große Herausforderungen gestellt:

- Schon bis 2020 werden mehr als eine Million Beschäftigte von Bund, Ländern und Kommunen aus dem Dienst ausscheiden.
- Bereits heute sind mehr als 50 % der Beschäftigten 45 Jahre oder älter, eine zunehmende Überalterung zeichnet sich ab.
- 56 % der heute 45 Jahre oder älteren scheidet in den kommenden 20 Jahren aus, ein enormer Wissens- und Erfahrungsverlust droht.
- Zu erwarten ist ein zunehmender Fach- und Nachwuchskräftemangel bei gleichzeitig wachsender Konkurrenz mit der Privatwirtschaft um ein immer kleiner werdendes Reservoir qualifizierter Mitarbeiter/-innen.

8 Zur historischen Entwicklung aus der US-Bürgerrechtsbewegung zum Management-Konzept vgl.: Vedder 2006

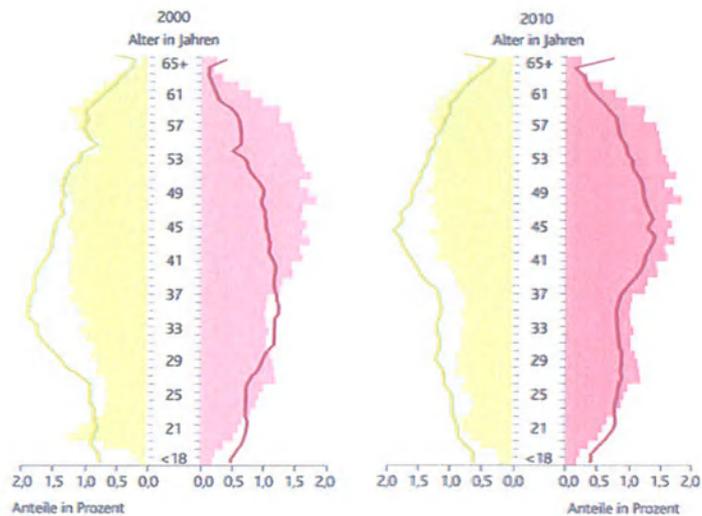
9 Vgl.: Krell 2011

### Diversity Management hat drei zentrale Wurzeln<sup>8</sup>

- Ethisch-moralische Werte und als politische Praxis.
- Ökonomische Wettbewerbsvorteile, insbesondere durch ein verändertes Personalmanagement.
- Proaktive und positive Gestaltung rechtlicher Anforderungen, vor allem aus der Antidiskriminierungsgesetzgebung.<sup>9</sup>

### Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft, 2000 und 2010

Quelle: Statistisches Bundesamt



Privatwirtschaft hat im Schnitt zwei Jahre jüngeres Personal!

- Männer (Privatwirtschaft)
- Männer (öffentlicher Dienst)
- Frauen (Privatwirtschaft)
- Frauen (öffentlicher Dienst)

In Bezug auf verschiedene gesellschaftliche Gruppen bestehen zugleich zum Teil massive Unterrepräsentationen und Missverhältnisse:

- Frauen sind bei den Führungskräften mit einem Anteil von rund einem Drittel weiterhin nicht entsprechend ihres Gesamtanteils von inzwischen mehr als 50 % vertreten.
- Der Frauenanteil in der Teilzeit ist mit mehr als 90 % immer noch sehr hoch.
- Besonders eklatant ist die Unterrepräsentation von Bürger/-innen mit Migrationshintergrund. Obwohl bereits jede/r fünfte Bürger/-in bundesweit einen Migrationshintergrund hat und deren Anteil in vielen Kommunen schon bei rund 40 % liegt, ist ihr Anteil im öffentlichen Dienst nur knapp 10 %. Viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund sind zudem eher in „Arbeiterbereichen“ wie Gartenbau, Küchendienst und Straßenreinigung und auf unteren Ebenen zu finden, weniger etwa im Personalamt oder bei den Führungskräften.<sup>10</sup>

#### Beschränkte Finanz- und Personalressourcen

In Zeiten von Haushaltskonsolidierung und knappen Kassen sind die Rahmenbedingungen des Personalmanagements im öffentlichen Dienst häufig von Personalabbau, Wiederbesetzungssperren und Einstellungsstopps geprägt. Der Anteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist seit 1991 um ca. 1,6 Millionen oder rund 30 % zurückgegangen. Die dadurch zunehmende Arbeitsverdichtung, Arbeitsbündelung und wachsende Aufgabenkomplexität haben die Belastungen für viele Beschäftigte deutlich erhöht. Insgesamt bestehen oft nur geringe Handlungsspielräume für eine veränderte Personalgewinnung und -entwicklung.

#### Verwaltungskultur und fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitenden

Wie alle Veränderungsprozesse kann auch Diversity Management mit einer sich wandelnden Personal- und Organisationsentwicklung, z.B. mit einer Personalgewinnung, die sich in der Tendenz als „jünger, weiblicher und bunter“ umschreiben lässt, viele bewusste und (noch viel mehr) unbewusste Ängste wecken und offene oder verdeckte Widerstände hervorrufen. Hierarchien, Statusprivilegien und langjährige Gewohnheiten werden hinterfragt und geraten in Bewegung. Widerstände sind dabei als Teil des Veränderungsprozesses zu sehen, von Anfang an aufzugreifen und konstruktiv zu gestalten.

#### Herausforderungen durch Diversity Management erfolgreich gestalten

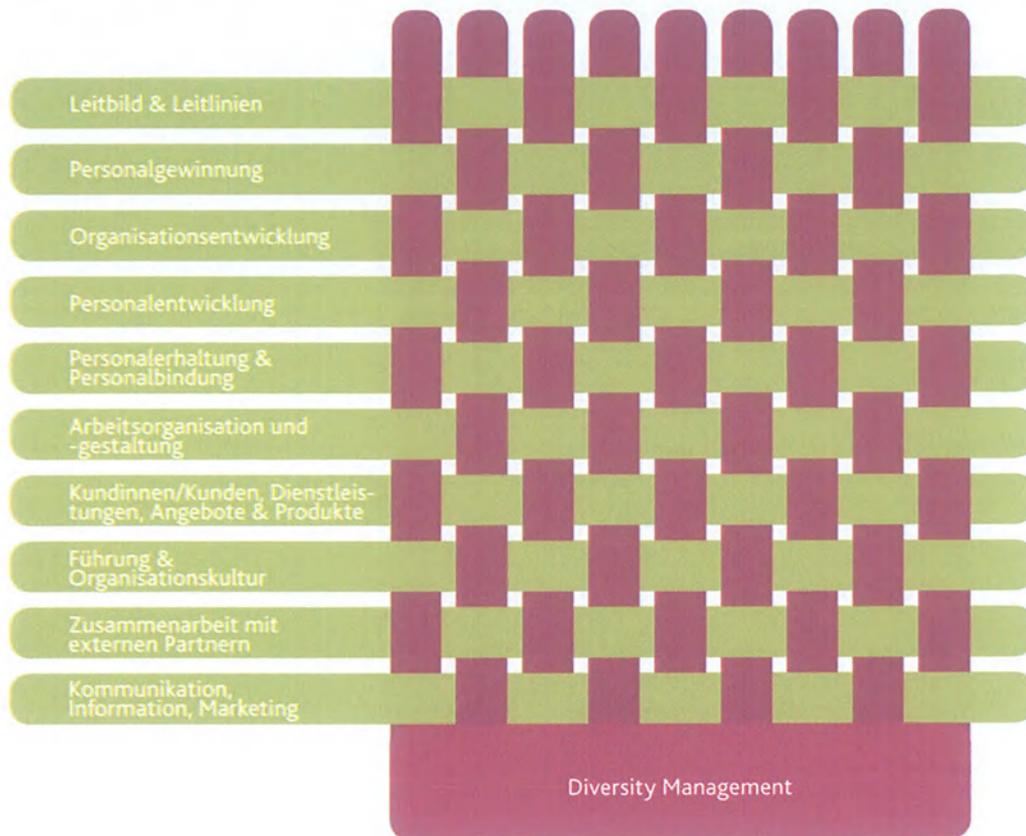
Um zukunftsfähige und moderne öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen zu erhalten und gestalten, gilt es insbesondere

- die Potenziale derjenigen gesellschaftlichen Gruppen stärker zu erschließen und zu nutzen, die bisher eher am Rande des Arbeitsmarkts stehen, unterrepräsentiert oder benachteiligt sind.
  - die Beschäftigungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden insgesamt zu fördern und erhalten.
  - die Effizienz und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes weiterhin zu sichern.<sup>11</sup>
- Diversity Management ist als Personal- und Organisationsentwicklungsansatz das strategische Gesamtkonzept zur Gestaltung der zentralen Herausforderungen und Ziele mit einer chancen- und potentialorientierten Perspektive für alle Beteiligten.

<sup>10</sup> Zu den Zahlen vgl. insbesondere dbb beamtenbund und tarifunion 2014  
<sup>11</sup> Vgl.: Behrens 2012



## Diversity Management ist ein Querschnittsthema der öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen

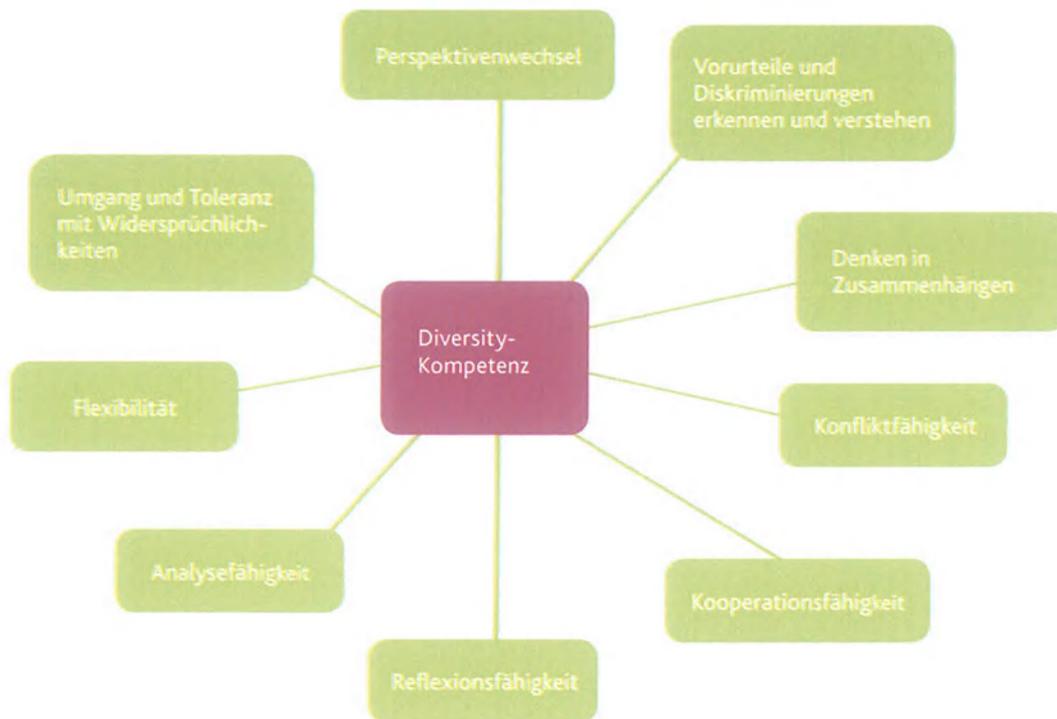


### Verwaltungsstruktur

In vielen öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen besteht noch ein eher loses und fragmentiertes Nebeneinander verschiedener Gleichbehandlungsstrategien und Vielfalt fördernder Maßnahmen wie etwa Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung, Teilhabe behinderter Menschen oder Maßnahmen für ältere Menschen. Hintergründe sind vor allem das Ressortprinzip und die Säulenstruktur der Verwaltung (bei gleichzeitig oft räumlicher Dezentralisierung) und unterschiedliche Dynamiken durch die bereits etablierten Verantwortlichkeiten für einzelne

Diversity-Dimensionen. Dadurch wird zum einen oft die interne Heterogenität der „Zielgruppen“ etwa in Bezug auf soziale Lebenslagen, Bildungsgrad, Alter, Geschlecht, familiäre Situationen oder weitere Faktoren nicht ausreichend berücksichtigt. Zum anderen werden im Hinblick auf Mehrfachzugehörigkeiten (z.B. von älteren Migrantinnen) bestehende Schnittmengen zu wenig in entsprechenden zielgruppenübergreifenden Projekten, Initiativen und Maßnahmen gemeinsam gestaltet. Doppelarbeiten sowie Konkurrenzen und Konflikte zwischen den für die jeweiligen Diversity-Dimensionen verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren können die Folge sein.

## Diversity-Kompetenz: Verschiedene Bausteine aus Wissen, Haltungen und sozialen Fähigkeiten



### C) Ziele und Visionen von Diversity Management

Diversity Management verfolgt verschiedene Ziele und Visionen, die insbesondere auf die Ebenen des Individuums, der Verwaltungskultur und der Organisationsentwicklung abzielen.

#### Veränderung von Individuen – Entwicklung von Diversity-Kompetenz

Auf einer individuellen Ebene ist ein zentrales Ziel im Rahmen von Diversity Management, eine Diversity-Kompetenz bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu entwickeln. Dies soll vor allem dazu dienen, für die Chancen und Barrieren vielfältiger Belegschaften sowie die eigene persönliche Vielfalt zu sensibilisieren. In einem zweiten Schritt sollen die Beschäftigten zu einem qualifizierten Umgang mit und einer gezielten Gestaltung von Vielfalt befähigt werden.

#### Veränderung der Verwaltungskultur – die offene und inklusive Verwaltung

Ein Kerngedanke von Diversity Management ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Beschäftigten ihre individuellen Potenziale und Leistungsfähigkeiten in einem von Wertschätzung, Anerkennung und Offenheit geprägten Arbeitsklima unabhängig von persönlichen Merkmalen voll entfalten und einbringen können. Vorhandene Unterschiede aufgrund persönlicher Merkmale sollen nicht mehr Anlass für Ungleichbehandlungen bieten oder als Mittel der Hierarchisierung dienen. Unterschiedlichkeit soll durch eine Umkehrung zur Wertschätzung der vorhandenen personalen Vielfalt führen, bestehende Gemeinsamkeiten zwischen Beschäftigten über zunächst wahrgenommene Gruppenzugehörigkeiten („Frauen“, „Behinderte“, „Musliminnen“ etc.) hinweg nutzbar gemacht werden.

**Merkmale einer offenen und inklusiven Organisation:**

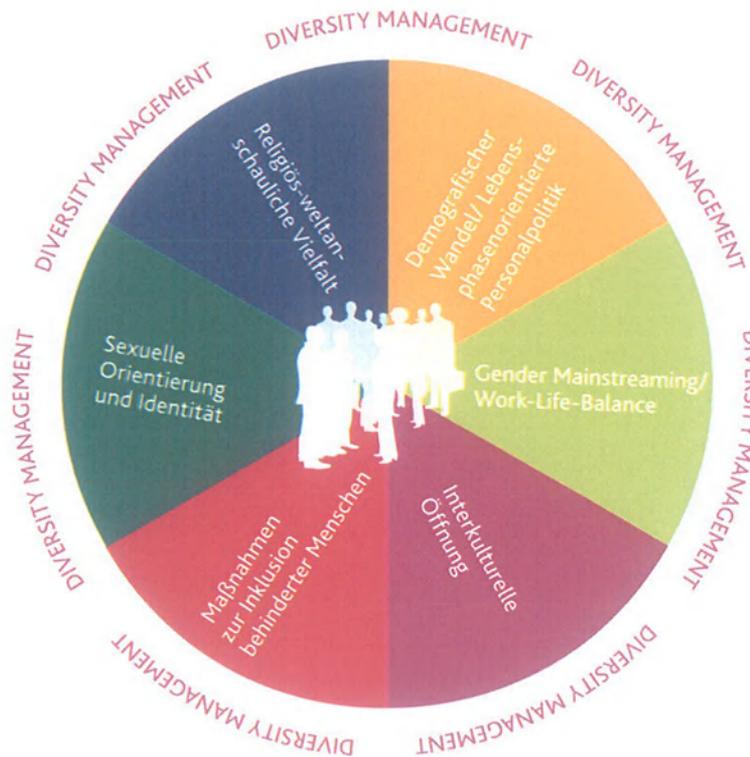
- Pluralismus/Wertschätzung von Vielfalt.
- Strukturelle und informelle Integration aller Beschäftigten.
- Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen, insbesondere vorurteils- und diskriminierungsfreie, (nicht nur) personalpolitische Kriterien, Verfahren, Praktiken.
- Minimale Intergruppenkonflikte.<sup>12</sup>

12 nach Cox 1993

**Veränderung der Organisationsentwicklung – von eindimensionalen Strategien zum ganzheitlichen Diversity-Ansatz**

Diversity Management bündelt in einem zielgruppenübergreifenden, horizontalen und stärker an individuellen Lebens- und Arbeitssituationen ausgerichteten Gesamtkonzept die bereits bestehenden Strategien wie z.B. *Gender Mainstreaming*, *interkulturelle Öffnung*, *Inklusion behinderter Menschen*, *Demografiekonzept*, *Aktionsplan sexuelle Orientierung und Identität*, *Runder Tisch religiös-weltanschauliche Vielfalt* etc. Die bereits vorhandenen „Säulen“ bleiben weiterhin wichtige Bestandteile unter dem „Dach“ Diversity, werden jedoch stärker vernetzt gedacht und auch zielgruppenübergreifend angewandt.

**Diversity Management – ein ganzheitliches Gesamtkonzept**



# Diversity ist unsere Stärke: Welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorteile mit mehr Vielfalt verbunden sind



Das Potenzial und die Stärke des Diversity-Konzeptes liegen in seinem ganzheitlichen Ansatz, seiner Übertragbarkeit auf alle Organisations- und Unternehmenstypen sowie seiner Anpassungsfähigkeit zu laufenden Maßnahmen der Organisationsführung und Organisationsentwicklung.

## Öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen als attraktive Arbeitgeberinnen

Mit dem Diversity-Ansatz kann eine Verbesserung des gesamten Personalmanagements erreicht und damit eine größere Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin hergestellt werden. Es können mehr Menschen angesprochen werden, wodurch sich ein größerer Pool an potenziellen Beschäftigten eröffnet. Die Förderung und Nutzung der vorhandenen vielfältigen Potenziale der Beschäftigten und ein Arbeitsumfeld, das vom gegenseitigen Respekt geprägt ist, tragen auch zur Steigerung der Mitarbeiter/-innenmotivation bei und lassen damit mehr Leistungsfähigkeit der Verwaltung erwarten. In Bezug auf die Vergütung hat der öffentliche Dienst als potenzieller Arbeitgeber gegenüber der Privatwirtschaft meist das Nachsehen. Wie viele Untersuchungen jedoch zeigen, werden von Arbeitnehmenden so genannte „weiche Faktoren“ wie kollegiale Arbeitsatmosphäre, Flexibilität und

gute Weiterbildungsmöglichkeiten zunehmend stärker nachgefragt als nur die Entlohnung. Wenn öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen es schaffen, eine auf gesellschaftlicher Vielfalt, Ressourcen und Potenzialen basierende Personalpolitik zu

gestalten und diese bewusst und effektiv in der Öffentlichkeit zu vertreten, können sie ihr Image weiter verbessern und somit ihre Position auf dem konkurrenzreichen Arbeitsmarkt als Arbeitgeberin deutlich stärken.

## Einschätzungen zur Stellung des öffentlichen Dienstes, gegenüber der Privatwirtschaft beim Werben von Berufseinsteigern und Fachkräften

Quelle: Deutscher Beamtenbund und Tarifunion 07/2013:61

(Basis: öffentliche Bedienstete)

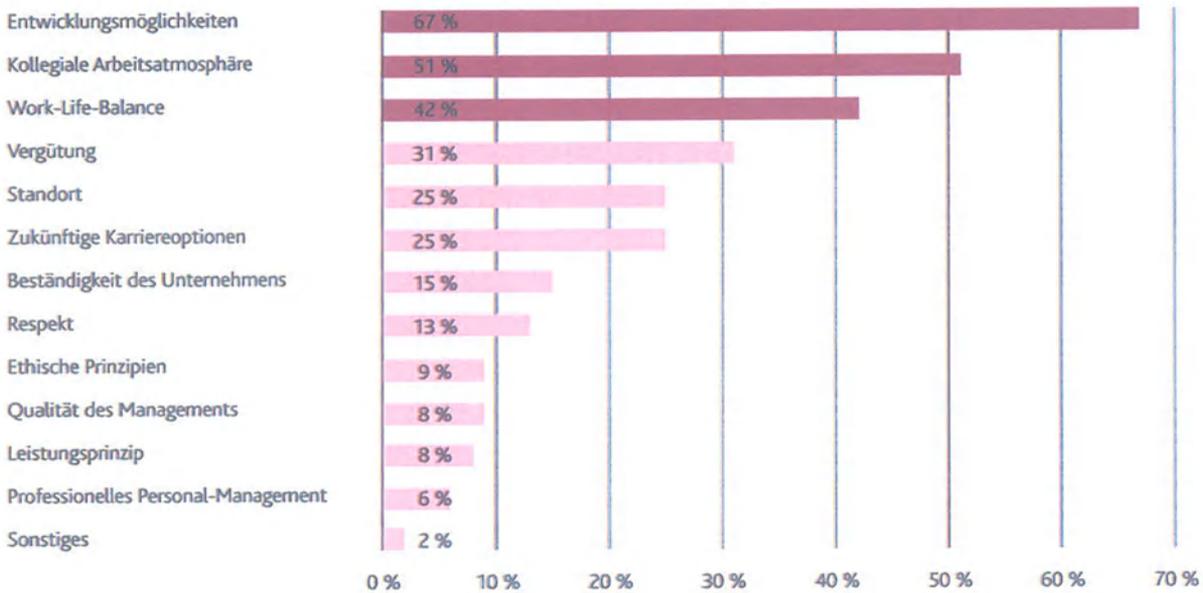
	insgesamt	Beamte	Tarifbeschäftigte
	%	%	%
<b>Beim Werben um Berufseinsteiger und Fachkräfte ist der öffentliche Dienst gegenüber der Privatwirtschaft</b>			
<b>im Vorteil, wegen: *)</b>	22	19	24
- Sicherheit	78	82	76
- Entlohnung	13	10	14
- Arbeitsbedingungen	12	12	12
- Vielfalt und Aufstiegsmöglichkeiten	8	6	9
- generelle Attraktivität	3	2	3
- Status	2	2	1
<b>im Nachteil, wegen: **)</b>	55	61	50
- schlechtere Entlohnung	52	52	51
- nicht so vielfältig und weniger Karrieremöglichkeiten	34	37	32
- mangelnde Flexibilität	14	13	14
- geringerer Status	13	15	12
- mangelnde Kommunikation des öffentlichen Dienstes	10	8	12
- generelle Unattraktivität	8	7	9
- schlechtere Arbeitsbedingungen	8	7	8
- wachsende Unsicherheit im öffentlichen Dienst	6	5	7
<b>weder noch</b>	23	20	26

\*) Basis: Befragte, die den öffentlichen Dienst im Vorteil sehen

\*\*\*) Basis: Befragte, die den öffentlichen Dienst im Nachteil sehen

## Ausschlaggebende Eigenschaften für Studierende bei ihrer Entscheidung für eine/n Arbeitgeber/-in

Quelle: Kienbaum 2010: Absolventenstudie



### Standortfaktor Vielfalt – auch für öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen

Der Wettbewerb um Fachkräfte spielt sich heute nicht mehr nur auf den lokalen und regionalen Arbeitsmärkten ab, in denen sich die jeweiligen Verwaltungen befinden. Die (Wirtschafts-)Standorte befinden sich insgesamt in einem zunehmenden Konkurrenzverhältnis. Viele Studien zeigen, dass die in einem Standort gelebte Kultur des gegenseitigen Respekts, der Gleichbehandlung und Wertschätzung von Vielfalt eine nachhaltig hohe Anziehungskraft für Menschen hat, die (weiterhin) dort wohnen, arbeiten und leben möchten.<sup>13</sup>

Verwaltungen und die Politik können durch diversity-orientierte Maßnahmen und Initiativen „Hand in Hand“ einen großen Beitrag dazu leisten, gerade jüngere Fachkräfte am Standort zu halten, sie bei sich zu beschäftigen und Auszubildende, Studierende oder Fachkräfte aus anderen Regionen zu gewinnen.

### Kompetenter und flexibler Umgang mit Vielfalt und Veränderungen

Wie alle Akteure auf dem Arbeitsmarkt, muss auch die Verwaltung (regelmäßig) auf Veränderungen reagieren. Gerade nach einem Wechsel der politischen Führung gehören strukturelle Maßnahmen wie die Zusammenlegung von Ressorts, die Konstituierung neuer (Verwaltungs-)Einheiten oder die Abschaffung von Abteilungen zu einer gewohnten Praxis. Diversity Management fördert einen effizienten Umgang mit Veränderungssituationen sowie die Zusammenarbeit und den Austausch von Mitarbeitenden, die unterschiedliche Arbeitserfahrungen, Qualifikationen und Expertisen mitbringen. Diese Faktoren können dem öffentlichen Dienst vor allem in Phasen der Veränderungen eine wertvolle Stütze sein. Auch im öffentlichen Dienst gilt: Je vielfältiger Arbeitsbereiche und Teams zusammengestellt sind, desto kreativer und flexibler sind und arbeiten sie.

<sup>13</sup> Vgl. etwa: Steinhardt/Stiller/Damelang 2008

### Bessere und bedarfsgerechtere Orientierung an die vielfältigen Bürger/-innen

Moderne öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen müssen versuchen, den heterogenen Erwartungen und Bedürfnissen an öffentliche Dienstleistungen gerecht zu werden. Wie diese Erwartungen und Bedarfe den Arbeitsalltag und die Planungen von öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen prägen, hängt von vielen Aspekten wie dem (in)direkten Bürger/-innenkontakt, der Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit und in den Medien sowie der personellen Ausstattung ab. Ziel sollte dabei sein, dass die Dienstleistungen der Verwaltungen und Einrichtungen für alle Bürger/-innen gleichermaßen zugänglich sind und genutzt werden können. Ein diversity-orientiertes Dienstleistungsverständnis ermöglicht bessere individuelle Zugänge zur Verwaltung und eine zielgerichtetere Gestaltung z.B. für Bürger/-innen unterschiedlicher körperlicher und psychischer Befähigungen – von der barrierefreien Gestaltung von Räumen bis hin zur barrierefreien Website.

### Vorteile einer Kooperation zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft



### Diversity fördert Kooperationen mit vielfältigen Partnerinnen und Partnern

Innerhalb der öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, ihren Organisationseinheiten sowie den Organisationen, die der sehr heterogenen Zivilgesellschaft zuzuordnen sind, gibt es einen sehr variablen Erfahrungsschatz hinsichtlich der Implementierung von Gleichstellungskonzepten. Diversity fördert hierbei die Kooperationsfähigkeit und Kooperationen erweitern die Handlungsspielräume und Perspektiven der öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Die öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen können dabei u.a. von der Expertise, den Zugängen zu den jeweiligen Zielgruppen – ob potenzielle Arbeitskraft oder „Kundschaft“ – und den z.T. deutlich flexibleren Handlungsmöglichkeiten der zivilgesellschaftlichen Akteurinnen/Akteure und Organisationen profitieren. Zivilgesellschaftliche Organisationen können wiederum z.B. von der Expertise, den Ressourcen und den Möglichkeiten der Verwaltungen, strukturelle Veränderungen voranzutreiben, unterstützt werden.<sup>14</sup>

Dies kann in etwa so aussehen, dass Vereine, in der Beratung auf eine rechtliche Frage stoßen, die sie nicht behandeln können, diese an eine Verwaltungseinheit weitergeben, die dann eine juristische Facheinschätzung erstellt und den Handlungsbedarf an die politische Führung meldet. Somit können wichtige Ressourcen wie Beratungskapazitäten, Zugang zu Ratsuchenden, juristisches Know-how und Bedarfsermittlung gebündelt werden.

14 Vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012

# Mehr Vielfalt erwünscht: Wie Sie bei der Gestaltung von Diversity Management in öffentlichen Verwaltun- gen und Einrichtungen erfolgreich sein können

Eine gelingende Umsetzung von Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen geht grundlegend mit dem Verständnis einer querschnittspolitischen Strategie mit prozesshaftem Charakter einher. Einige zentrale Erfolgsstrategien können auf verschiedenen Ebenen und hinsichtlich verschiedener Zielrichtungen besonders stark dazu beizutragen, die mit Diversity Management verbundenen Chancen erschliessen und nutzen zu können.

## A) Diversity Management und Führungsverantwortung

Es ist zunächst nicht entscheidend, woher eine erste Thematisierung, Impulse und erste Aktivitäten zu Diversity in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen kommen. Diese können z.B. von einzelnen Beauftragten, Personalverantwortlichen, (Gesamt)Personalrat oder auch von außen von zivilgesellschaftlichen Organisationen bzw. Akteurinnen und Akteuren erfolgen (bottom-up). Für einen längerfristig erfolgreichen Veränderungsprozess ist allerdings die eindeutig erkennbare und dauerhafte Führungsverantwortung der Verwaltungs- bzw. Einrichtungsleitung und/oder der politisch Verantwortlichen unabdingbar (top-down). Ein hohes Maß an klarer Führungsverantwortung sichert die Verbindlichkeit und die notwendigen Ressourcen in der Umsetzung. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt kann diese Führungsverantwortung symbolisch deutlich gemacht werden. Weitere Möglichkeiten sind die Verankerung von Diversity im Leitbild oder der Abschluss einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 33.



ANDREA NAHLES,  
BUNDESMINISTERIN FÜR  
ARBEIT UND SOZIALES

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

„Behörden sind nicht um ihrer selbst willen da. Sie sind für die Menschen da, und zwar für alle Menschen. Deshalb ist es wichtig, dass sich in unserer öffentlichen Verwaltung unsere Gesellschaft in ihrer ganzen Breite widerspiegelt. Für uns im Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist ganz klar: Jeder und jede Beschäftigte erfährt die gleiche Wertschätzung und hat die gleichen Aufstiegschancen. Mit verschiedenen Initiativen fördern wir die soziale Vielfalt unserer Belegschaft ganz gezielt: Wir erhöhen z.B. den Frauenanteil auf allen Führungsebenen, auf denen sie unterrepräsentiert sind. Wir haben einen hauseigenen Aktionsplan entwickelt, mit dem wir die UN-Behindertenrechtskonvention umsetzen. Wir haben familienfreundliche und lebensphasengerechtere Arbeitszeitregelungen entwickelt. Bei Stellenausschreibungen bemühen wir uns ausdrücklich um Bewerber/-innen aller Nationalitäten. Unser Ziel ist: gute Arbeit für die Menschen leisten, indem wir Vielfalt im Kleinen vorleben.“