

# 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 kommt 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 2.700 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-verstehen/diversity-dimensionen](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/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 Hinsicht 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

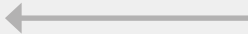
- ein Teil dieser Entwicklungen zu sein.
  - mit einer an Vielfalt orientierten Haltung und entsprechendem Handeln für nicht-staatliche Einrichtungen eine Vorreiterrolle einzunehmen.
  - die vielfältige Gesellschaft in der Personalstruktur widerzuspiegeln.
  - den Bedarfen vielfältiger Bürger/-innen 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.

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

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstatistik 2012

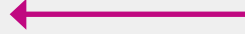
24

Mio. Arbeitskräfte  
verlassen den Arbeitsmarkt  
(Jahrgänge 1947 – 1967)



15

max. Mio. Arbeitskräfte  
treten in den Arbeitsmarkt ein  
(Jahrgänge 1992 – 2012)



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



## 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

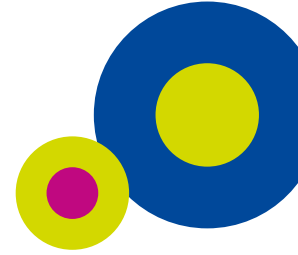
#### Strategien auf Bundesebene:

- 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:

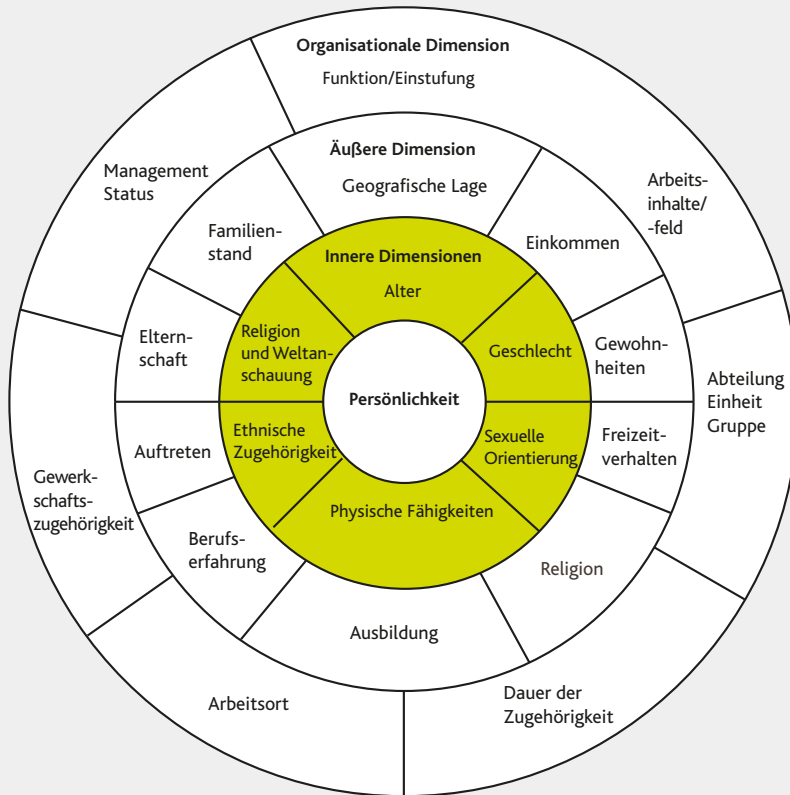
- Landesgesetze zur Gleichstellung/Gleichberechtigung von Frauen und Männern
- Landesgesetze zur Gleichstellung/Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
- Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität (Berlin)
- Staatsvertrag mit muslimischen Religionsgemeinschaften (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: *Workface America*, 1991 und Gardenwats & 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.

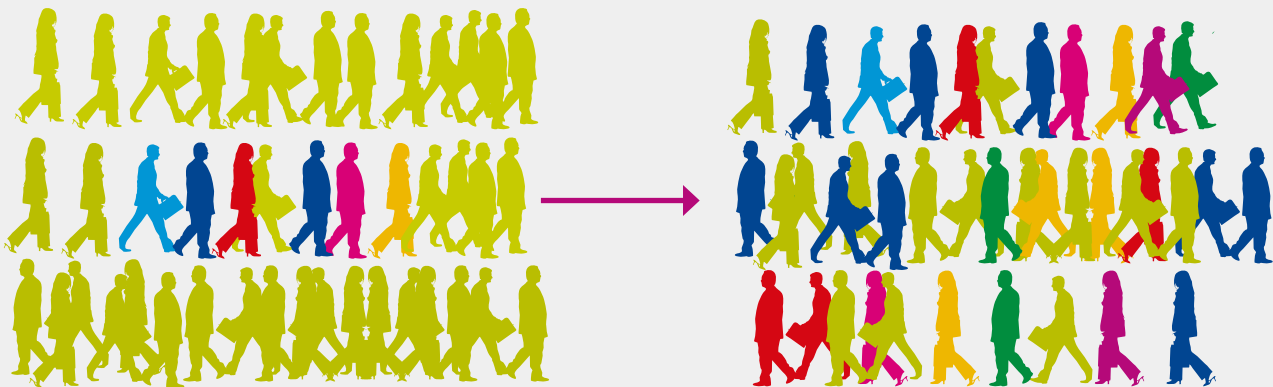
### Vom Minderheitenansatz zu „Vielfalt sind wir alle“

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.: Aliche 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 Nachwuchskrätemangel 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

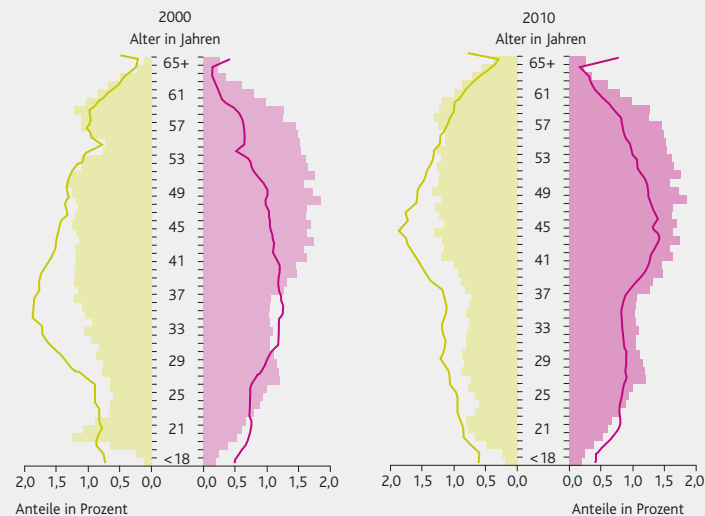
9 Vgl.: Krell 2011

### 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 jüngerer 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>

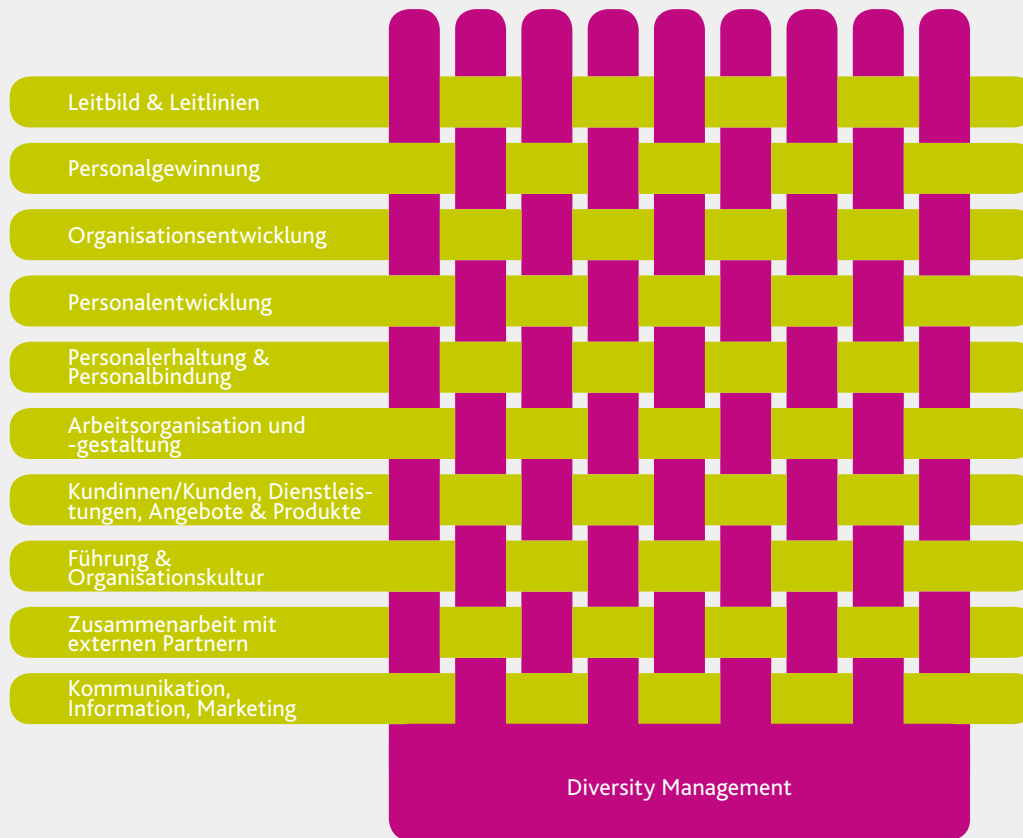
→ Diversity Management ist als Personal- und Organisationsentwicklungsansatz das strategische Gesamtkonzept zur Gestaltung der zentralen Herausforderungen und Ziele mit einer chancen- und potentialorientierten Perspektive für alle Beteiligten.

10 Zu den Zahlen vgl. insbesondere dbb beamtenbund und tarifunion 2014

11 Vgl.: Behrens 2012



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

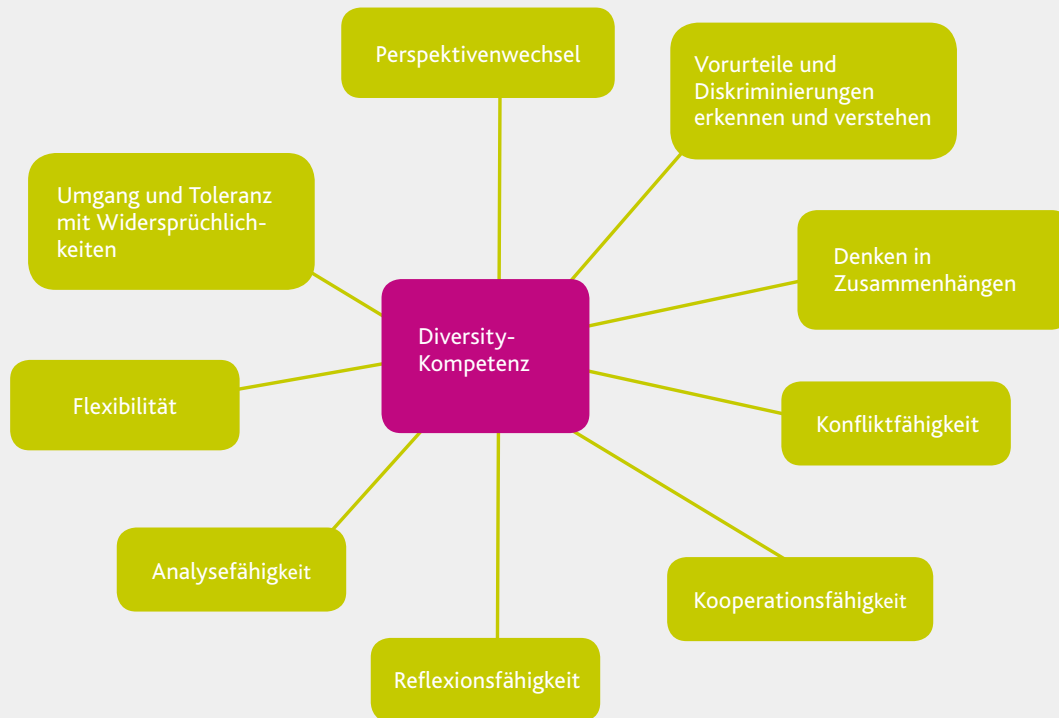


### Verwaltungsstruktur

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



### B) 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:

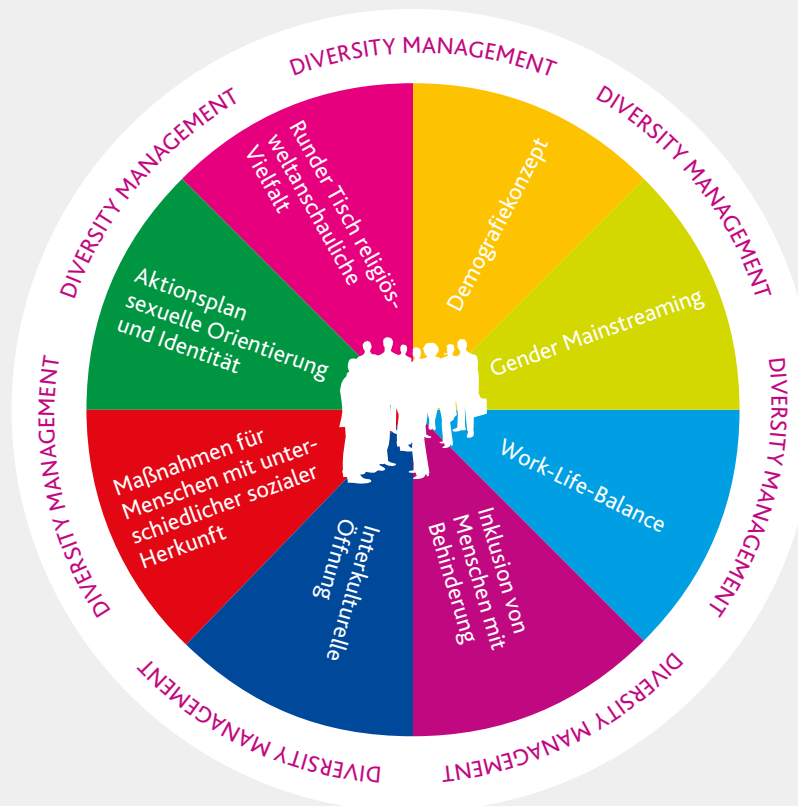
- Pluralismus/Wertschätzung von Vielfalt.
- Strukturelle und informelle Integration aller Beschäftigten.
- Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen, insbesondere vorurteils- und diskriminierungsfreie, (nicht nur) personalpolitische Kriterien, Verfahren, Praktiken.
- Minimale Intergruppenkonflikte.<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 Arbeits-situationen ausgerichteten Gesamtkonzept die bereits bestehenden Strategien wie z.B. *Gender Mainstreaming*, *interkulturelle Öffnung*, *Inklusion von Menschen mit Behinderung*, *Demografiekonzept*, *Aktionsplan sexuelle Orientierung und Identität*, *Runder Tisch religiös-weltanschauliche Vielfalt*, *Work-Life-Balance* und *Maßnahmen für Menschen mit unterschiedlicher sozialer Herkunft*, 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)

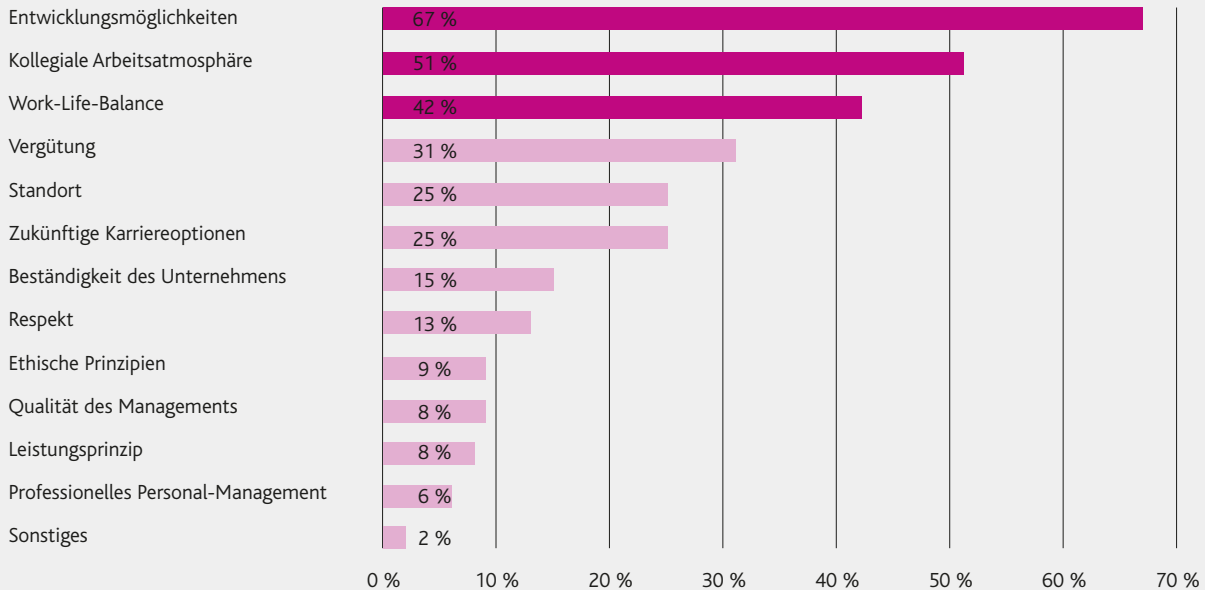
	insgesamt	Beamte	Tarifbeschäftigte
	%	%	%
<b>Beim Werben um Berufseinsteiger und Fachkräfte ist der öffentliche Dienst gegenüber der Privatwirtschaft</b>			
<b>im Vorteil, wegen : *)</b>	22	19	24
- Sicherheit	78	82	76
- Entlohnung	13	10	14
- Arbeitsbedingungen	12	12	12
- Vielfalt und Aufstiegsmöglichkeiten	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.

### 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.

#### Vorteile einer Kooperation zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft



14 Vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012

# Mehr Vielfalt erwünscht: Wie Sie bei der Gestaltung von Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen 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.“



## B) Diversity Management und vielfältige Mitarbeiter/-innen

### Sichtweisen ändern

In Deutschland wird weiterhin im Gegensatz zu Ländern wie etwa dem Vereinigten Königreich sehr viel Wert auf formale und zertifizierte Qualifikationen gelegt. Auch die Sprache („Amtssprache Deutsch“) wird hierzulande viel stärker als Entscheidungskriterium gesehen. Die aufgrund der demografischen Herausforderungen dringenden notwendigen Veränderungen im Personalmanagement anzustoßen, erfordert vor dem Hintergrund von oft noch recht homogenen Organisationskulturen vor allem viel Mut, neue Sichtweisen zu entwickeln und umzusetzen. Ein anderer Blick auf Qualifikationen, der eher kompetenzbasiert als nur auf formale Nachweise ausgerichtet ist, eine stärkere Gewichtung von Mehrsprachigkeit



**DR. PETER KURZ,**  
**OBERBÜRGERMEISTER**  
Stadt Mannheim

„Mannheim ist eine bunte Stadt, die die Vielfalt der Menschen, die hier leben, bewusst wahrnimmt und als besonderen Reichtum wertschätzt. Wir möchten die Vielfalt der Menschen, die in Mannheim leben, auch in der Beschäftigtenstruktur der Stadtverwaltung auf allen Ebenen repräsentieren.“

Die erfolgreiche Gestaltung des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit in dieser Vielfalt ist wesentlich für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt und daher ein wichtiges Thema für die Führungskräfte und das Personalmanagement unserer Verwaltung. Es geht uns darum, ein Klima der Offenheit und der respektvollen Toleranz zu fördern, um die Potentiale und Möglichkeiten, die in der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen, zu erschließen und sie zum Vorteil der Beschäftigten, der Stadtverwaltung und der Stadtgesellschaft einzusetzen.“

und interkulturellen Kompetenzen oder das Infragestellen, ob für jede Stelle tatsächlich perfekte Deutschkenntnisse oder uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit erforderlich sind, können diesen Perspektivwechsel einleiten. Weitere Aktivitäten für eine veränderte Personalgewinnung und -entwicklung finden Sie ab Seite 30.

### Differenzierte Angebote

Menschen haben in ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung sehr unterschiedliche Voraussetzungen, Bedingungen und Bedürfnisse, die sich je nach Lebensphasen und -situationen auch immer wieder verändern. Diversity Management versucht, auf die jeweiligen Bedarfe unterschiedlicher Mitarbeiter/-innen mit einer entsprechend flexiblen, dynamischen und differenzierten Angebotspalette einzugehen. Überlegen Sie, wie ein entsprechendes Gesamtkonzept für Ihre Institution aussehen könnte. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 35.

## C) Diversity Management und Kundenorientierung für vielfältige Bürger/-innen

In vielen Studien oder Befragungen von öffentlichen Verwaltungen/ Einrichtungen und Unternehmen zu den positiven Effekten ihres Diversity Managements steht die konkrete Verbesserung der Servicequalität und der Kundenzufriedenheit vielfältiger Bürger/-innen weit oben bei den erreichten Zielen.<sup>15</sup> Die verbesserte Kundenorientierung und ein diversity-orientiertes Dienstleistungsverständnis sorgen nicht zuletzt vor dem Hintergrund oft knapper Kassen für einen effizienteren Ressourceneinsatz. Um die Erwartungen und Bedürfnisse vielfältiger Bürger/-innen noch besser einschätzen und bedienen zu können, verhelfen entsprechende Kundinnen- bzw. Kundenbefragungen sowie die Einbeziehung von Milieustudien und Bevölkerungstrukturanalysen (im Hinblick etwa auf Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft/Nationalitäten, soziale Schichtung, Sprachen und weitere Faktoren) oft zu hilfreichen Informationen. Der Austausch und die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, die die Interessen verschiedener Diversity-Dimensionen vertreten ist auch hier sehr wertvoll. Weitere Möglichkeiten sind etwa, eine an den Diversity-Dimensionen orientierte Struktur auf den Serviceseiten der eigenen Website anzulegen und dazugehörige Feedback-Boxen einzurichten, um die Kommentare, Kritik und vor allem guten Ideen vielfältiger Bürger/-innen besser einbeziehen zu können.

<sup>15</sup> Vgl.: So gaben dies etwa 64 % der befragten Organisationen einer EU-Studie (Archibong 2009) an.





## DR. BEATRIX BEHRENS, LEITERIN PERSONALPOLITIK

Bundesagentur für Arbeit

„Eine vielfältige und bunte Belegschaft hilft uns den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen. So versuchen wir z.B. Frauen, Migranten/-innen und ältere Mitarbeiter/-innen besser auf dem Arbeitsmarkt zu integrieren und nutzen dazu als Arbeitgeber die Verschiedenheit und die vielfältigen Kompetenzen unserer gesamten Belegschaft. Im Rahmen unseres Diversity Managements kümmern wir uns z.B. verstärkt um die Förderung der Sensitivität im Umgang mit Vielfalt bei Führungskräften und Beschäftigten. In der Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund zu Fragen der Sprachförderung, der Anerkennung von Bildungsabschlüssen und der Integration in Ausbildung und Beschäftigung, kommen interkulturelle Kompetenz bzw. eigene Erfahrungen der Beschäftigten besonders zum Tragen. Arbeitgeber profitieren in der Umsetzung des Inklusionsgedanken, wenn es um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung geht, von einer umfassend und zielgerichteten Beratung und Information.“

## D) Diversity Management und Öffentlichkeitsarbeit

Die aktive Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren ist bei der Öffentlichkeitsarbeit – beispielsweise bei Kampagnen – aus vielerlei Hinsichten Erfolg versprechend. Ein Vorstoß einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung wird den verschiedenen Zielgruppen so schon in der Planungsphase bekannt gemacht, durch Partizipationsmöglichkeiten entsteht Vertrauen, es fließen mehrere Perspektiven ein und es ist eine externe Unterstützung zu erwarten (Ownership). In Anbetracht der meist ehrenamtlichen Strukturen der Zivilgesellschaft empfiehlt sich, Kampagnen von bereits bestehenden Gremien/Netzwerken fachlich begleiten zu lassen und/oder den Akteurinnen und Akteuren für die Kooperation bei Möglichkeit finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

## E) Diversity Management und Vernetzung

Diversity Management könnte auch als Vernetzungsstrategie umschrieben werden. Intern geht es insbesondere um mehr zielgruppenübergreifende Ansätze, Maßnahmen und Instrumente sowie eine stärkere Vernetzung und Bündelung der bereits vorhandenen Gleichbehandlungs- und Vielfalt fördernden Strategien in einem bereichsübergreifenden Konzept. Nach außen liegt ein Schwerpunkt von Diversity-Strategien in einer dimensionsübergreifenden Vernetzung und Beteiligung der Bürger/-innen und relevanter zivilgesellschaftlicher Organisationen. Partizipation, Inklusion und Netzwerkcharakter sind entscheidende Erfolgsgaranten von Diversity-Ansätzen öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen. Dies kann z.B. bei der institutionellen Verankerung des Diversity Managements oder bei der Einrichtung eines Runden Tisches Vielfalt systematisch umgesetzt werden. Mehr dazu finden Sie auf den Seiten 27 und 35.

## F) Diversity Management und Rechtsgrundlagen

Die öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen sind durch das Grundgesetz (Art. 3 Absatz 3), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und viele andere gleichstellungsorientierte Gesetzgebungen aufgefordert, Diskriminierungen entgegenzutreten und die Teilhabe von strukturell benachteiligten Gruppen in verschiedenen Lebensbereichen zu fördern. Das AGG weist dabei die meisten Schnittmengen mit Diversity Management auf. Die Merkmale, die es nach dem AGG zu schützen gilt, decken sich mit den Kerndimensionen von Diversity Management und der Aspekt der Mehrfachzugehörigkeit von Menschen findet sich zudem im § 4 AGG wieder. Neben dem Diskriminierungsschutz hat das Gesetz zahlreiche weitere Anknüpfungspunkte mit Diversity Management – darunter Positive Maßnahmen (§ 5 AGG), die Regelung „wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung“ (§ 8 AGG) und die Organisationspflichten der Arbeitgeber/-innen (§§ 11,12 AGG). Wenn eine Verwaltung den Handlungsspielraum des AGG optimal nutzt, bedeutet dies gleichzeitig, dass sie wesentliche Bestandteile des Diversity-Konzepts umsetzt und auf einer guten Basis weitere diversity-orientierte Maßnahmen und Prozesse anstoßen kann.





**SVENJA SCHULZE,  
MINISTERIN FÜR INNO-  
VATION, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG**

Land Nordrhein-Westfalen

„Vielfalt ist eine Chance, die wir nicht ungenutzt lassen dürfen: Es wird immer wichtiger, unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in Arbeitsteams einzubinden, um den Blick über den Tellerrand zu ermöglichen. Im Rahmen der nordrhein-westfälischen Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ sprechen wir gezielt Menschen mit Migrationshintergrund an. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein weiterer wichtiger Aspekt unserer Personalstrategie: Als erstes Ministerium der Landesregierung hat das NRW-Wissenschaftsministerium eine Auditierung als familiengerechtes Unternehmen umgesetzt. Die familienfreundlichen Maßnahmen werden stetig weiterentwickelt, insbesondere haben wir die Bedürfnisse der Beschäftigten in den Blick genommen, die Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige übernehmen. Damit steigern wir die Motivation der Beschäftigten und machen das Ministerium zu einem attraktiven Arbeitgeber.“

## G) Diversity Management und institutionelle Verankerung

Diversity Management und Antidiskriminierung sind zwei Seiten einer Medaille. Es ist daher zu empfehlen, eine fachlich eigenständige Stelle einzurichten, die verwaltungs- und ressortübergreifend sowohl federführend für Diversity als auch für Antidiskriminierungsprozesse zuständig ist. Dabei sollten (mindestens) alle AGG- bzw. Diversity-Dimensionen mit ausgeglichener Schwerpunktsetzung ohne Hierarchisierung im Fokus aller Aktivitäten stehen. Diese Stelle sollte zum Ziel haben, eine Brückenfunktion zwischen Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft einzunehmen und eng mit zielgruppenspezifischen Beauftragten zusammenarbeiten.

Für die weitgehende Sensibilisierung der Verwaltung und Gesellschaft sollte diese Stelle unabhängig davon, welchem Referat/Resort/Ministerium sie angehört und in welcher Form sie angesiedelt ist, eine selbstständige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben können und Befugnisse für Auskünfte und Akteneinsicht haben. Eine gesetzliche Verankerung mit dem Verweis auf die Handlungsfelder, Befugnisse und die Personal- und Sachausstattung könnte die Nachhaltigkeit dieser Institution gewährleisten.



**EREN ÜNSAL,  
LEITERIN DER BERLINER  
LANDESSTELLE FÜR GLEICHBEHANDLUNG –  
GEGEN DISKRIMINIERUNG (LADS)**

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

„Aus unserer Sicht stellt Vielfalt eine zentrale Ressource für unsere Stadt dar. Ein wertschätzender Umgang mit Vielfalt setzt diskriminierungsarme Strukturen und Interaktionen voraus. Vielfalt sollte sich zum einen innerhalb der Verwaltung abbilden: konkret bemühen wir uns darum, dass sich – soweit der Einstellungskorridor es zulässt – die Vielfalt der Bevölkerung auch in der Verwaltung widerspiegelt. Zum anderen geht es uns darum, die Qualität von Verwaltungsleistungen zu verbessern: in jedem Handlungsfeld der Verwaltung sollte geprüft werden, inwiefern vielfältige Lebens- und Bedarfslagen der Bürger\_innen berücksichtigt werden. Berlin hat als eines der ersten Bundesländer 2007 eine Antidiskriminierungsstelle auf Landesebene eingerichtet. Das ist ein deutliches Signal für die Bedeutung dieser Thematik.“



# Schritt um Schritt zum Erfolg: Diversity Management mit Konzept systematisch umsetzen



## A) Diversity Management als Prozess

Für öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen haben sich fünf konkrete Schritte bewährt, die eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Diversity Management in einem qualitativen Prozess ermöglichen.

Jede öffentliche Verwaltung und Einrichtung wählt ihren individuellen Weg bei der Einführung von Diversity Management: je nach bereits bestehenden Strategien zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt, vorhandenen Ressourcen sowie personal- und gesellschaftspolitischen Zielen. Bevor ein Umsetzungsprozess gestartet wird, ist es immer wichtig, dass zunächst zwei wichtige Voraussetzungen und damit verbundene Fragen geklärt sind:

### Klare Selbstverpflichtung und Bekenntnis der Leitung zur Förderung von Vielfalt

- Woran ist der Wille der Leitung, sich für Vielfalt einzusetzen, erkennbar?
- Gibt es dazu Absichtserklärungen, Beschlüsse, Gesetze oder Selbstverpflichtungen wie etwa die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt?

### Entwicklung eines Leitbilds und einer Vision Vielfalt:

- Gibt es ein (schriftliches) Leitbild zur Förderung von Vielfalt, z.B. in Form einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“?
- Werden die mit Diversity verbundenen personalpolitischen und wirtschaftlichen Ziele und Vorteile sowie eine gesellschaftspolitische Vision im Leitbild deutlich sichtbar?

### 1. Schritt: Ziele definieren

Sind die grundlegenden Weichen mit dem Bekenntnis der Leitung und einem Leitbild gestellt, geht es in einem ersten Schritt um die Festlegung spezifischer, messbarer, akzeptierter/attraktiver, realistischer und (zeitlich) terminierter Ziele (SMART-Methode). Dabei können folgende Leitfragen eine wichtige erste Orientierung bieten:

- Welche personal- und gesellschaftspolitischen sowie wirtschaftlichen Ziele sollen mit Diversity Management erreicht werden?
- Für welche Handlungsfelder und strategischen Schwerpunkte bzw. Diversity-Dimensionen werden Ziele formuliert?
- Welche Indikatoren werden bei der Zielformulierung zur Erfolgskontrolle festgelegt?
- Welche mitarbeitenden-, bürger/-innen-, und gesellschaftsbezogenen Erkenntnisse z.B. aus diversity-orientierten Befragungen werden in die Zielformulierung einbezogen?

### 2. Schritt: Status Quo analysieren

In einem zweiten Schritt analysieren Sie Ihre Ausgangssituation sowie die Chancen und Risiken der Einführung von Diversity Management. Mit der Durchführung eines Diversity-Checks können Sie z.B. sämtliche Personal- und Organisationsprozesse auf möglicherweise benachteiligende Effekte sowie Potenziale zur Förderung von Vielfalt überprüfen. Lesen Sie dazu mehr auf S. 34.

### Für die interne Analyse beantworten Sie insbesondere folgende Leitfragen:

- Welche Bereiche und Personen befassen sich bereits mit Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt?

- Gibt es bereits einen zielgruppenübergreifenden Austausch zwischen den relevanten Bereichen, Akteurinnen/Akteuren und Verantwortlichen für einzelne Diversity-Dimensionen?
- Welche zielgruppenspezifischen und welche zielgruppenübergreifenden Maßnahmen werden bereits umgesetzt?
- Wie ist die Verteilung bzw. Repräsentation der sechs zentralen Diversity-Dimensionen (Geschlecht, Nationalität/ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung und Identität.) z.B. in Bezug auf verschiedene Verwaltungen/Ämter, Hierarchieebenen, Arbeitsbereiche, den Bewerber/-innen-Pool, Krankenstand, internen Aufstieg, die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen?
- Liegen entsprechende Daten vor? Wenn nicht, wie können Sie diese ermitteln?
- Gibt es eine Ursachenanalyse für evtl. Unterrepräsentationen einzelner Diversity-Dimensionen in verschiedenen Bereichen, Ebenen und Prozessen?
- Was muss sich ändern, um Vielfalt zukünftig besser zu fördern und zu nutzen?

**Im Blick auf die Bürger/-innen, Kundinnen und Kunden sowie externe Partner/-innen können folgende Leitfragen eine gute Orientierung bieten:**

- Wer sind Ihre zukünftigen Zielgruppen und wie können Sie diese zielgerecht erreichen?
- Ist Ihre Belegschaft bereits vielfältig genug, um die zunehmende Vielfalt der Bürger/-innen und Kundinnen und Kunden mit zielgerichteten Angeboten, Informationen, Produkten und Dienstleistungen gut erreichen zu können?
- Kennt Ihre Belegschaft die zunehmende gesellschaftliche Vielfalt und deren Zusammensetzung, Erwartungen und Bedürfnisse bereits ausreichend, um auch weiterhin mit wichtigen externen Partnerinnen und Partnern gut zusammenarbeiten zu können?
- Was muss sich ändern, um mit der zunehmenden externen Vielfalt weiterhin zukunftsfähig und erfolgreich umgehen zu können?

**3. Schritt: Strategie planen**

Kennen Sie Ihre Ziele und haben eine umfassende Bestandsaufnahme durchgeführt, dann geht es im dritten Schritt um die strategische Planung. Es empfiehlt sich ein langfristig angelegtes, verbindliches und umfassendes Gesamtkonzept zu erstellen und die für die Umsetzung verantwortliche(n) Person(en) oder Organisationseinheit klar

zu benennen. Um viel Unterstützung und möglichst viele Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Implementierung und Umsetzung zu gewinnen, sollten Sie bei der Konzeptplanung eine möglichst breite Einbindung der Zielgruppen, relevanter interner Akteurinnen und Akteure (wie z.B. Beauftragte für einzelne Diversity-Dimensionen, Personal, Personalrat, Organisation, Leitungsbereich, Finanzen), der Belegschaft sowie Vertreter/-innen von Organisationen, welche die Interessen einzelner Diversity-Dimensionen vertreten, anstreben. Planen Sie für die Umsetzung ausreichende finanzielle, personale und zeitliche Ressourcen ein.

**4. Schritt: Maßnahmen umsetzen**

Im vierten Schritt ist es vor allem wichtig,

- eine Auswahl geeigneter Instrumente zu treffen, mit einer Kombination aus zielgruppenorientierten und -übergreifenden sowie auf den Wandel von Organisationsstrukturen zielenden Maßnahmen,
  - alle Mitarbeitenden im Veränderungsprozess mitzunehmen und Unsicherheiten und mögliche Widerstände konstruktiv aufzugreifen und zu begegnen und daher
  - durch eine systematische und kontinuierliche Kommunikation das Vorhaben und das Vorgehen sowie vor allem die damit verbundenen personal- und gesellschaftspolitischen sowie wirtschaftlichen Ziele und Vorteile (win-win-Kommunikation) deutlich zu machen.
- Bei der Umsetzung sollten Meilensteine und Arbeitspakete definiert werden, um Arbeitsabläufe klar zu verdeutlichen. Diversity Management sollte kein loses Einzelprojekt sein, sondern als Querschnittsthema mit den zentralen Steuerungsprozessen der Gesamtorganisation verbunden sein.

**5. Schritt: Erfolge messen**

Die Überprüfung der formulierten und vereinbarten Ziele anhand der festgelegten Indikatoren in einem systematischen Controlling ist ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen Bestand und Erfolg Ihres Diversity Managements, gerade vor dem Hintergrund von politischen Wechseln. Die Erfolgskontrolle ermöglicht auch Fehlentwicklungen zu erkennen, entsprechende Veränderungen in der Strategie vorzunehmen und somit den Umsetzungsprozess kontinuierlich zu verbessern. Eine Diversity Balanced Scorecard<sup>16</sup> kann hierbei ein hilfreiches Instrument sein.

16 Vgl.: Schmidt 2010

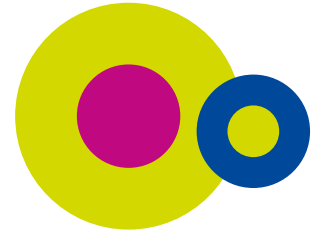
## B) Maßnahmen im Überblick

Es gibt in der Praxis immer recht unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Und nicht alle Verwaltungen und Einrichtungen können oder wollen sofort in einen umfassenderen Veränderungsprozess einsteigen. Daher finden Sie hier eine entsprechende Auswahl an erfolgsversprechenden Aktivitäten, die zum einen relativ schnell und ohne großen Ressourcenaufwand umgesetzt werden können sowie mittelfristig anzugehende Möglichkeiten bis hin zu langfristig zu entwickelnden Instrumenten.

Zeit- raum Auf- wand	Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate	Mittelfristig 6–12 Monate < 12 Monate	Langfristig > 12 Monate
Gering	1 2		
Mittel	3 4 5	6 7 8 9 10 11	12 13 14 15
Groß		16	17 18 19

- 1 Diversity-Kalender
- 2 Stellenanzeigen ergänzen
- 3 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen
- 5 Diversity-Kommunikation starten
- 6 Mentoring-Programme
- 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke
- 8 Teambesetzung
- 9 Diversity-Workshops und Trainings
- 10 Diversity im Leitbild
- 11 Externe Unterstützung
- 12 Spezifische Weiterbildungsangebote
- 13 Gezielte Anwerbekampagnen
- 14 Diversity-Check
- 15 Zielquoten
- 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“
- 17 Diversity im Marketing
- 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- 19 Runder Tisch Vielfalt

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können Institutionen eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – im Arbeitsalltag können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.



## Kurzfristige Maßnahmen

### 1 Diversity-Kalender

Ein Diversity-Kalender enthält neben wichtigen religiösen Feiertagen und kulturellen bzw. weltanschaulichen Festen einen Überblick über die wichtigsten Gedenk- und Feiertage mit Bezug zu verschiedenen Diversity-Dimensionen, wie etwa den Weltfrauentag, den Int. Tag der Menschen mit Behinderung oder den Int. Tag gegen Homophobie. Ein unter den Mitarbeitenden verteilter Diversity-Kalender ist ein praktisches Symbol für eine offene Organisationskultur und hilft Ihnen zudem, bei der Arbeitsplanung soweit als möglich die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer vielfältigen Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

### 2 Stellenanzeigen ergänzen

In Zeitungen, Zeitschriften oder Online-Portalen geschaltete Stellenanzeigen sind weiterhin ein zentrales Instrument, um potenzielle Nachwuchs- und Fachkräfte zu erreichen. Das AGG erfordert merkmalsneutrale Formulierungen, zugleich ermöglichen die positiven Maßnahmen nach § 5 AGG aber auch die gezielte Ansprache von bisher unterrepräsentierten Zielgruppen. Eine solche gezielte positive Ansprache kann schlanker (z.B. „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind besonders erwünscht“) oder auch in einem umfassenden Diversity-Zusatz erfolgen: „Wir begrüßen Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität.“

### 3 Alternative Anwerbungswege nutzen

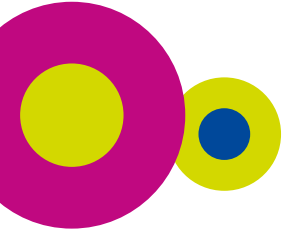
Um neue Zielgruppen zu erreichen und z.B. auch gezielt jüngere Menschen anzusprechen, lohnt es sich, die gewohnten Pfade zu erweitern und neue, alternative Anwerbungswege zu gehen. Dazu zählen etwa Inserate in lokalen und muttersprachlichen Medien oder auf dimensions-spezifischen Websites, Fachforen und Magazinen sowie die Streuung über Interessenvertretungen. Über Social Media-Formate wie Facebook können Sie gezielt vor allem jüngere Menschen ansprechen, über diversity-orientierte Jobportale wie CSR Jobs oder Diversity Jobs Ihr Engagement in Sachen Vielfalt und Inklusion zusammen mit der Stellenausschreibung kommunizieren. Elternabende zu besuchen, in Jugendzentren Infoveranstaltungen durchzuführen oder Praktika für Schüler/-innen anzubieten sind weitere Möglichkeiten, den potenziellen Bewerbenden-Pool breiter und vielfältiger zu machen.

### 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen

Eine umfassende Veränderung der Organisationskultur ist oft ein langwieriger und aufwendiger Prozess. Es gibt aber eine Vielzahl niedrigschwelliger und weniger kostenintensiver Instrumente und Maßnahmen, mit denen Sie einen Aufbruch und ersten Wandel initiieren können. Dazu können u.a. die Kennzeichnung von Speisen oder kultursensible Angebote in Kantinen, ein flexibler Umgang mit Kleidungsvorschriften (lockern oder ergänzen) oder auch das Verfassen von Regeln für einen vorurteilsfreien und wertschätzenden internen Sprachgebrauch sowie die barrierefreie Gestaltung zentraler interner Schriften zählen. Kurze Diversity-Inputs und Übungen vor Team-sitzungen oder die Benennung von Diversity-Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind weitere gute Ansätze, um den Veränderungsprozess auch mit wenigen Ressourcen anzustoßen.

### 5 Diversity-Kommunikation starten

Machen Sie die Ziele, Wege und vor allem die Vorteile Ihres Diversity Managements von Anfang an allen Beschäftigten klar. Über die interne Kommunikation bieten sich hier vielfältige, auch weniger aufwendige Möglichkeiten. Eine Diversity-Ideenbox oder Pinnwand im Intranet, ein E-Mail-Service „Diversity“ mit wichtigen und interessanten Kurzinfos oder ein interner Diversity-Newsletter sind leicht zu gestaltende Instrumente, um Ihr Vorhaben, aktuelle Maßnahmen oder Erfolgsgeschichten in der Belegschaft bekannt zu machen.



## Mittelfristige Maßnahmen

### 6 Mentoring-Programme

Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Beschäftigte weniger erfahrene Personen bei der beruflichen Entwicklung unterstützen, eignen sich sehr gut als Instrumente einer diversity-orientierten Personalgewinnung und -entwicklung. Sie werden z.B. gerne für Schüler/-innen oder Auszubildende aus sozial benachteiligten Milieus, für Jugendliche mit Migrationshintergrund oder Frauen unterschiedlichen Alters und ethnischer Herkunft/Nationalität auf dem Weg zur Führungskraft angeboten. Die Mentorinnen und Mentoren geben dabei formales und informelles Wissen weiter, unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung und eröffnen Zugänge zu internen Netzwerken.

### 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke

Mit dem Aufbau und der Förderung von Mitarbeiter/-innen-Netzwerken wie bspw. einem „Forum sexuelle Orientierung und Identität“ oder von Migrantinnen in Führungspositionen können Sie in Ihrer Verwaltung oder Einrichtung aktiv die Offenheit und Wertschätzung für verschiedene Diversity-Dimensionen unterstützen und so auch nach außen an potenzielle Bewerber/-innen ein inklusives Arbeitsumfeld signalisieren. Die Netzwerkgruppen sind oft wichtige Ansprechpersonen für die Leitung, da sie wertvolle Hinweise und Ideen z.B. für das Personalmanagement oder bei der zielgruppengezielten Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen geben können.

### 8 Teambesetzung

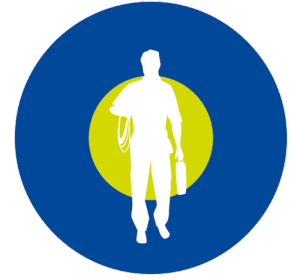
Gemischte Teams verfügen oft über eine breite Palette an beruflichen Erfahrungen, Betrachtungsperspektiven, Wissen und Arbeitsstilen. Sie können so häufig zu innovativeren und kreativeren Lösungen kommen als homogene Teams. Um die möglichen Vorteile gemischter Teams zum Tragen zu bringen, braucht es gute Teamführungs-kompetenzen sowie klare Teamstrukturen und -regeln. Das Know-how dazu können Führungskräfte und Teammitglieder in spezifischen Coachings, Workshops und Trainings erlernen.

### 9 Diversity-Workshops und Trainings

Workshops und Trainings stehen oft am Anfang umfassenderer Diversity-Aktivitäten. Sie sind ein zentrales Instrument, um im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung die Diversity-Kompetenz von Führungskräften, Mitarbeitenden und wichtigen Prozess-Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu stärken bzw. zu entwickeln. Sie schärfen das Bewusstsein für die in der Belegschaft, bei den Bürgerinnen und Bürgern, im Umfeld und bei den Trainingsteilnehmenden selbst bereits vorhandene Vielfalt und verdeutlichen die hier liegenden gesellschafts- und personalpolitischen sowie wirtschaftlichen Potenziale. Ein wichtiges Ziel der Workshops ist auch, individuelle und strukturelle Barrieren für Vielfalt zu erkennen, mit ihnen konstruktiv umzugehen und sie längerfristig abbauen zu können. In einem weiteren Schritt werden Wissen und Tools vermittelt, die zu einem angemessenen, produktiven und erfolgreichen Umgang mit Vielfalt nach innen und außen befähigen. Es gibt inzwischen ein breites Angebot an Diversity-Workshops und Trainings, u.a. von der Fachstelle IKA im Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ) sowie zahlreichen der im IQ-Netzwerk vertretenen Organisationen in den 16 Landesnetzwerken.







## 10 Diversity im Leitbild

Die Verankerung von Diversity im Leitbild einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung stellt ein klares und sichtbares Zeichen dar, dass die Leitung den Wandel der Verwaltungskultur zu mehr Vielfalt verbindlich umsetzen möchte und bietet einen wichtigen Orientierungsrahmen. Das Leitbild sollte insbesondere Ihre mit dem Perspektivwechsel zu Diversity verbundenen gesellschafts- und personalpolitischen, ethisch-moralischen und wirtschaftlichen Motivationen, Visionen und Ziele beinhalten. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt war schon in vielen Verwaltungen und Einrichtungen der erste Schritt auf dem Weg zu einem eigenen und spezifischen Diversity-Leitbild.

## 11 Externe Unterstützung

Bei der Implementierung und Umsetzung Ihres Diversity Managements kann externe Unterstützung sehr hilfreich sein, vor allem wenn es um die Entwicklung passgenauer und spezifisch auf Ihre Bedarfe, Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele zugeschnittene Strategien, Maßnahmen und Konzepte geht. Einige Beratungsunternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen haben sich inzwischen auf den öffentlichen Dienst spezialisiert, z.T. bieten auch Landesverwaltungen im Rahmen von Projekten oder Netzwerken Unterstützungs- und Austauschangebote an. Wie Sie der Charta der Vielfalt e.V. und seine Kooperationspartner unterstützen können, lesen Sie ab Seite 36.

## 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“

Die schriftliche Festlegung von verbindlichen Zielen z.B. in einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“ führt oft zu besseren Ergebnissen bei der gezielten Förderung von Vielfalt. Inhalte einer solchen etwa vom Personal- und Organisationsamt/-referat mit dem (Gesamt)Personalrat beschlossenen Zielvereinbarung oder eines Aktionsplans können grundlegende Leitlinien, Ziele und Nutzen Ihres Diversity Managements sowie Zielquoten, Schwerpunkte und eine Auswahl konkret umzusetzender Maßnahmen sein. Wichtig ist dabei auch, die Federführung sowie die organisatorische Struktur für die Umsetzung klar zu benennen.





## Langfristige Maßnahmen

### 12 Spezifische Weiterbildungsangebote

Bewerber/-innen und Mitarbeiter/-innen öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen können aufgrund ihrer individuellen Bildungsbiografie oder aber auch aufgrund von gesellschaftlichen und institutionellen Barrieren wie z.B. dem sehr selektiven deutschen Bildungssystem spezifische Qualifikationsdefizite haben, die ihren Ein- und Aufstieg erschweren. Hier können zielgerichtete Weiterbildungsangebote wie bspw. berufsbezogene Sprachkurse für Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Nationalität, Führungskräfteschulungen für Frauen mit und ohne Migrationshintergrund oder passende Angebote für ältere Mitarbeiter/-innen oder Mitarbeiter/-innen mit Behinderung einen sinnvollen Ausgleich schaffen.

### 13 Gezielte Anwerbekampagnen

Zur Erweiterung des Bewerbenden-Pools und um neue oder bisher unterrepräsentierte Zielgruppen ausdrücklich anzusprechen und für eine Bewerbung zu motivieren, eignen sich gezielte Anwerbekampagnen besonders gut. Viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sind hier in den letzten Jahren vor allem in ihrem Ausbildungsmarketing mit diversity-orientierten Azubi-Kampagnen sehr erfolgreich gewesen. Begleitet werden die konkreten Angebote von einer lokalen, regionalen, landesweiten oder bundesweiten Öffentlichkeitsarbeit, in der über Anzeigen, Plakate, Websites, Medien, Social Media-Formate und vielfältige Veranstaltungen breit über die Möglichkeiten der Mitarbeit informiert und geworben wird.

### 14 Diversity-Check

Einige Personalprozesse und Organisationsstrukturen im öffentlichen Bereich sind z.T. lange Zeit wenig hinterfragt worden und können so indirekte und oft unbewusste Barrieren für mehr Vielfalt beinhalten. Um diese Hindernisse mittelfristig gezielt abbauen zu können, ist die Durchführung eines Diversity-Checks ein sinnvoller erster Schritt. Wichtige Personalprozesse wie etwa Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Aus- und Weiterbildung und beruflicher Aufstieg und die vorhandenen Personalstatistiken werden dabei mit Fokus auf die zentralen Diversity-Dimensionen überprüft. Die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund stellt unter [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de) kostenlos einen praxiserprobten Online-Check zur Verfügung, mit dem Sie eine gute erste Reflexion und Bestandsaufnahme durchführen können.

### 15 Zielquoten

Viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sind über Vorgaben aus Gleichstellungsgesetzen, Gleichstellungs- und Frauenförderplänen und die Beschäftigungspflicht (und mögliche Ausgleichsabgabe) in Bezug auf schwerbehinderte Menschen schon lange mit dem Instrument der Zielquoten vertraut. Das AGG ermöglicht, dieses Instrument unter bestimmten Voraussetzungen auch auf die weiteren vom AGG geschützten Merkmale bzw. Diversity-Dimensionen zu übertragen.<sup>17</sup>

Selbstverpflichtende Zielquoten z.B. zur Förderung des Anteils von Auszubildenden oder Führungskräften mit Migrationshintergrund können durch ihr hohes Maß an nach außen und innen kommunizierter Verbindlichkeit sehr wirksam dazu beitragen, Unterrepräsentationen abzubauen und eine Öffnung und Verbreiterung der Personalstruktur voranzubringen. Dabei sollten Sie stets den Leitgedanken „Qualifikation vor Merkmal“ verfolgen, um eine neuerliche Stereotypenbildung (Stichworte „Quotenfrau“, „Quotenmigrant“) zu vermeiden.

## 17 Diversity im Marketing

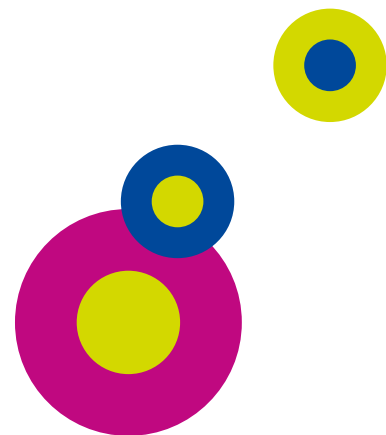
Das Bekenntnis einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung, sich für mehr Vielfalt stark zu machen, ist eine sehr positive Botschaft. Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, Vielfalt gezielt zu fördern und zu nutzen, stehen Ihnen neben dem Leitbild, dem Intranet und Anwerbekampagnen viele weitere Möglichkeiten zur Verfügung, Diversity als Ihr Markenzeichen bekannt zu machen. Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke „Vielfalt“ für das Ausbildungs- und Personalmarketing oder eine werte- und/oder wirtschaftsorientierte Diversity-Kampagne im Rahmen des lokalen, regionalen oder bundesweiten Marketings eignen sich bspw. gut, um die Ziele, Visionen und Vorteile Ihres Diversity Managements einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen.

## 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Für eine diversity-orientierte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation steht Ihnen – meist unter den Schlagworten „Work-Life-Balance“ und/oder „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ zusammengefasst – ein breites Spektrum unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung. Dazu zählen etwa flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Arbeitsplatzteilung, Telearbeit, Sabbaticals, Gesundheits- und Sportangebote, Kinderbetreuung, barrierefreie oder ergonomische Arbeitsplätze oder flexible Modelle bei Pflegepflichtigen gegenüber Familienmitgliedern. Mitarbeiter/-innen, die sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, sind produktiver und motivierter!

## 19 Runder Tisch Vielfalt

Ein gutes Diversity Management lebt stark von der Offenheit und gelungener Inklusion gegenüber externer Vielfalt. Wenn Sie Vorhaben, Ziele, Maßnahmen und Eckpunkte Ihres Diversity Managements definiert haben, sollten Sie sich mit wichtigen gesellschaftlichen Vertretungen für verschiedene Diversity-Dimensionen und Diversity-Aspekte wie bspw. Migrantenorganisationen, Frauen-, Behinderten- und LGBTI<sup>18</sup>-Verbänden, Religionsgemeinschaften, Bündnisse für die Interessen älterer Menschen oder auch aus der Wirtschaft, Arbeitsmarktinstitutionen, Sport oder Kultur austauschen und deren Expertise einbinden. Ein weitergehender Schritt wäre die institutionelle Verankerung der externen Vernetzung durch regelmäßige Treffen ausgewählter externer Vertretungen mit relevanten internen Akteuren/Akteuren z.B. an einem Runden Tisch Vielfalt.



18 Die Abkürzung steht für Lesben, Schwule, Bisexuelle, trans- und intersexuelle Menschen.

# Unser Angebot: Wie der Charta der Vielfalt e.V. Sie unterstützt



Mehr als 2.700 Unternehmen und Institutionen mit 9,3 Millionen Beschäftigten finden Sie im größten deutschen Netzwerk für Diversity Management. Im Folgenden möchten wir Ihnen den Charta der Vielfalt e. V. näher vorstellen und Ihnen erläutern, wie wir Sie auf Ihrem Weg zu einer offenen, wertschätzenden Verwaltungskultur unterstützen.

## A) Der Charta der Vielfalt e.V.

Die inhaltliche und finanzielle Verantwortung für die Charta der Vielfalt trägt ein gemeinnütziger Verein. Er hat derzeit 25 Mitglieder, die aus ihrer Mitte einen Vorstand wählen. Dort hat auch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration einen festen Sitz. Die Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e. V. ist von Montag bis Freitag, 9 bis 17 Uhr, gern für Sie da. Sie erreichen uns persönlich:

Albrechtstraße 22, 10117 Berlin, telefonisch: 030/84 71 20 84 oder per E-Mail: [info@charta-der-vielfalt.de](mailto:info@charta-der-vielfalt.de). Im Internet finden Sie uns unter [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de).

Der Charta der Vielfalt e. V. ist Teil eines deutschland- und europa-weiten Netzwerks, in dem wir Erfahrungen, Anregungen und gute Beispiele austauschen. In bislang 18 EU-Ländern gibt es ähnliche Selbstverpflichtungen. Mit ihren Vertreterinnen und Vertretern treffen wir uns regelmäßig und diskutieren die internationale Bandbreite an Maßnahmen.

» [www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/initiativen-in-europa](http://www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/initiativen-in-europa)

Außerdem arbeiten wir inhaltlich eng mit folgenden Organisationen in Deutschland zusammen:

- dem Demographie Netzwerk e. V. (ddn)  
» [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)
- Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ)  
» [www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

- der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V. (idm)  
» [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)
- der Jobbörse CSR JOBS  
» [www.csr-jobs.de](http://www.csr-jobs.de)
- Online Diversity, dem Online-Tool zum Diversity-Selbsttest  
» [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

Die Unterzeichner/-innen der Charta der Vielfalt profitieren von dieser Netzwerkarbeit, aber auch von allen anderen Angeboten, die unsere Geschäftsstelle plant und umsetzt. Sie können das „UNTERZEICHNET“-Logo nutzen, unsere Workshops besuchen und erhalten Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit. Ein turnusmäßiger Beitrag wird dafür bislang noch nicht fällig.

## B) Agenda-Setting für Diversity Management

Als Charta der Vielfalt e.V. haben wir einen Bildungsauftrag: Wir wollen möglichst viele Unternehmen und Institutionen davon überzeugen, dass die Inklusion der bereits vorhandenen Vielfalt unserer Gesellschaft die beste Lösung für alle Herausforderungen ist, vor denen der Wirtschaftsstandort Deutschland steht. Diese Vielfalt gezielt in unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben einzubinden, ist Verantwortung und Gewinn für uns alle. Für diese Überzeugung treten wir ein.

Mitglieder, Unterzeichner/-innen und die interessierte Öffentlichkeit halten wir über alle wichtigen Neuigkeiten zu Diversity Management auf dem Laufenden. Diversity-News, Termine, Studien und Fachbeiträge finden Sie auf unserer Internetseite.

- » [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)
- Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren, den wir regelmäßig verschicken.  
» [www.charta-der-vielfalt.de/newsletter](http://www.charta-der-vielfalt.de/newsletter)

Allein oder mit unseren Partnerinnen und Partnern publizieren wir Schriften zum Thema Diversity Management. Regelmäßig geben wir Dossiers heraus, in denen namhafte Autorinnen und Autoren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft wichtige Forschungsergebnisse zu ausgewählten Diversity-Themen diskutieren. Bisher sind die Titel „Jung-Alt-Bunt – Diversity und der demografische Wandel“, „Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität“ sowie „Vielfalt erkennen - Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen“ erschienen.

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

Einen besonderen Schwerpunkt legen wir auf die Diversity-Praxis im Alltag. Auf unserer Internetseite stellen wir regelmäßig Unternehmen und Institutionen vor, die erfolgreich Diversity Management umsetzen. In der Unterzeichnerdatenbank können sich Vereinsmitglieder und Unterzeichner/-innen mit Statements, Praxisbeispielen und aktuellen Neuigkeiten präsentieren. Dort finden Sie Anregungen sowie Ansprechpartner/-innen für den Austausch.

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

Auf Facebook und Twitter diskutieren wir mit Interessierten

» [www.facebook.com/chartadervielalt](http://www.facebook.com/chartadervielalt)

» [www.twitter.com/ChartaVielfalt](https://twitter.com/ChartaVielfalt)

Auch in den Medien tritt der Charta der Vielfalt e. V. für Diversity Management ein. Zu ausgewählten Anlässen beziehen wir in Pressemitteilungen Stellung. Vereinsmitglieder oder die Geschäftsstelle verfassen regelmäßig Fachbeiträge für Publikumspresse oder Fachmedien.

## C) Vielfältige Veranstaltungen in ganz Deutschland

Das Netzwerk der Charta der Vielfalt lebt von dem regen Austausch, den Vereinsmitglieder und Unterzeichner/-innen untereinander pflegen. Dafür haben wir eine Reihe von Veranstaltungen ins Leben gerufen. Besonders wichtig ist uns der Deutsche Diversity-Tag. Dort zeigen jedes Jahr bundesweit Hunderte Unternehmen und Institutionen mit ganz unterschiedlichen Aktionen ihre Vision einer vorurteilsfreien, wertschätzenden Unternehmenskultur. Der Verein unterstützt alle Mitwirkenden mit Aktionsideen, bundesweiter Medienarbeit und Materialien.

» [www.deutscher-diversity-tag.de](http://www.deutscher-diversity-tag.de)

Diversity-Interessierte sowie Vertreter/-innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft treffen sich jedes Jahr im November in Berlin zu der Konferenz DIVERSITY, die wir gemeinsam mit dem Tagesspiegel veranstalten. Hier tauschen sie Konzepte und praktische Erfahrungen zum Diversity Management aus. Die Teilnahme ist kostenpflichtig.

» [www.diversity-konferenz.de](http://www.diversity-konferenz.de)

Alle Workshops, Vorträge und Aktionen des Charta der Vielfalt e. V. und seiner Kooperationspartner/-innen kündigen wir auf unserer Internetseite an. Darüber hinaus laufen in unserer Geschäftsstelle Aktionen und Veranstaltungen der Diversity-Community in ganz Europa zusammen. Was immer für Diversity-Interessierte wichtig sein könnte, tragen wir in unseren Veranstaltungskalender ein.

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

### So werden auch Sie Unterzeichner/-in der Charta der Vielfalt

→ Wir würden uns freuen, auch Sie im größten Unternehmensnetzwerk Deutschlands für Diversity Management begrüßen zu dürfen. Registrieren Sie sich einfach auf der Internetseite des Charta der Vielfalt e. V., der weitere Prozess wird Ihnen dort Schritt für Schritt erklärt. Zuletzt wird Ihnen die fertige Urkunde zugeschickt. Sie können dann selbst eine feierliche Übergabe organisieren und die Presse dazu einladen.

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

→ Mehr Informationen dazu lesen Sie auch in unserer Broschüre „Vielfalt zeigen. Leitfaden für Unterzeichner/-innen der Charta der Vielfalt“.

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



# Ausgewählte Literatur

**Alicke, Tina (2013):** Inklusion – Hintergründe eines neuen Blickwinkels, in: Migration und Soziale Arbeit 3/2013: Integration, Diversity, Inklusion, S. 243-248.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012):** Workshopreihe „Chancengleichheit. The Making of – Schritte zur Zielerreichung in Verwaltungen“.

**Archibong, Uduak (2009):** Internationale Sichtweisen zu positiven Maßnahmen: eine vergleichende Analyse in der Europäischen Union, in Kanada, in den USA und in Südafrika.

**Behrens, Beatrix herausgegeben von der Bundesagentur für Arbeit (2012):** Leitfaden Diversity Management. Handlungsempfehlung zum Aufbau eines Diversity Managements in der Bundesverwaltung.

**Bundesagentur für Arbeit (2011):** Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012):** Personalmarketingstudie 2012.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012):** Familienreport. Leistungen, Wirkungen, Trends.

**Charta der Vielfalt e.V. (2012):** JUNG – ALT – BUNT. Diversity und der demographische Wandel.

**Charta der Vielfalt e.V. (2013):** Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität.

**Charta der Vielfalt e.V. (2013):** Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand.

**Cox, Taylor H. Jr. (1993):** Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.

**dbb beamtenbund und tarifunion (2013):** Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen.

**dbb beamtenbund und tarifunion (2014):** Zahlen Daten Fakten 2014.

**Frohn, Dominique (2007):** Out im Office?! Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz.

**Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003, 2. Edition):** From Diverse Team at work.

**Kienbaum (2010):** Absolventenstudie 2009/2010.

**Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010):** Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

**Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011):** Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 155-174.

**Loden, Marilyn/Rosener, Judy (1991):** Workforce America.

**Schmidt, Bettina (2010):** Diversity Management & Balanced Scorecard. Wirtschaftlichkeit – Kundenzufriedenheit – Mitarbeitermotivation, in: Diversity-Infothek der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management.

**Schmidt, Bettina/Merx, Andreas (2012):** Leitfaden zur idealtypischen Umsetzung von Diversity Mainstreaming, in: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen, S. 35-39.

**Statistisches Bundesamt (2013):** Bevölkerungsstatistik 2012.

**Steinhardt, Max/Stiller, Silvia/Damelang, Andreas (2008):** Bunt in die Zukunft – kulturelle Vielfalt als Standortfaktor deutscher Metropolen.

**Thomas, R. Roosevelt (2001):** Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?

**Vedder, Günther (2006):** Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, S. 1-23.

Die Mitglieder des Charta der Vielfalt e.V.

adidas



DAIMLER



OSRAM



### **Bildnachweise**

Seite 4: Bundesregierung/Knoll  
Seite 24: BMAS/Knoll  
Seite 25: Stadt Mannheim  
Seite 26: Bundesagentur für Arbeit  
Seite 27: Ministerium für Innovation, Wissenschaft  
und Forschung des Landes Nordrhein-  
Westfalen/Wadewitz  
Seite 27: Privat

### **Kontakt**

Geschäftsstelle Charta der Vielfalt e.V.  
Albrechtstraße 22  
10117 Berlin

Telefon: 030/84 71 20 84  
Fax: 030/84 71 20 86  
E-Mail: [info@charta-der-vielfalt.de](mailto:info@charta-der-vielfalt.de)

[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)  
[www.deutscher-diversity-tag.de](http://www.deutscher-diversity-tag.de)  
[www.facebook.com/chartadervielfalt](https://www.facebook.com/chartadervielfalt)  
[www.twitter.com/ChartaVielfalt](https://www.twitter.com/ChartaVielfalt)  
[www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v](http://www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v)

### **Impressum**

Herausgeber: Charta der Vielfalt e.V.  
Konzept und Texterstellung: Andreas Merx (pro diversity) und  
Serdar Yazar (Berater/Trainer für Diversity und Antidiskriminierung)  
Redaktionelle Mitarbeit und Textkorrektur: Sibel Kara (pro diversity)  
Druck: Druckerei Gläser, Berlin  
Stand: November 2017

Mit freundlicher Unterstützung durch



Die Beauftragte der Bundesregierung  
für Migration, Flüchtlinge und  
Integration