

Warum und wie Vielfalt in der Belegschaft der Berliner Verwaltung fördern?

Eine Handreichung für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen



Inhalt

1. Einleitung	2
2. Warum braucht die Berliner Verwaltung Diversity und Diversity-Maßnahmen?	3
2.1. Vorteile einer vielfältigen Belegschaft	3
Leistungsfähigkeit von diversen Teams	3
Eine bessere Verwaltung für Berlin.....	3
Demokratische Repräsentation: Verwaltung als Spiegelbild der Gesellschaft	3
2.2. Weitere Gründe für Diversity-Maßnahmen.....	4
Personalpolitische Notwendigkeit	4
Verbesserte Personalbindung, positives Arbeitsklima und erhöhte Leistungsfähigkeit durch Diversity-Maßnahmen.....	4
Gesamtgesellschaftliche Aufgabe: Verwaltung in der Verantwortung	5
Handlungsbedarf: Bestehende Unterrepräsentanz	5
Rechtliche Verpflichtungen	6
3. Welche Diversity-Maßnahmen gibt es?	6
Maßnahmen in der Personalgewinnung	7
Instrumente der Personalentwicklung	8
Berücksichtigung von Diversity in Arbeitsplatz- und Aufgabengestaltung	8
Strukturen gegen Diskriminierung und Mobbing	9
Institutionalisierung: Aufbau organisatorischer Strukturen.....	9
Instrumente zur Veränderung der Organisationsstruktur	9
Gelebter Umgang mit Diversity und Personalbindung.....	10
4. Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Konzipierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen	12
4.1. Umgang mit Widerständen.....	14
5. Wichtige Kontakte und weitere Ressourcen.....	17
5.1. Wichtige Akteur*innen und Kontakte	17
5.2. Weitere Ressourcen	18
5. Literaturverzeichnis	20

1. Einleitung

Berlin ist Heimat für Menschen mit verschiedensten Hintergründen und ganz unterschiedlichen Lebenslagen. Die Förderung einer Kultur der Wertschätzung genau dieser Vielfalt in der Berliner Verwaltung ist gesetzlicher Auftrag gemäß § 11 und § 12 des Landesantidiskriminierungsgesetzes (LADG). Vorliegende Handreichung zu Diversity-Maßnahmen richtet sich an Diversity-Ansprechpersonen, Diversity-Trainer*innen im Land Berlin, Büroleitungen, Personalentwickler*innen und Fortbildungsbeauftragte in den einzelnen Dienststellen der Berliner Verwaltung und ist als Anregung zu verstehen, um in den eigenen Behörden (weitere) Diversity-Maßnahmen umzusetzen.

Mit ‚Diversity-Maßnahmen‘, beziehungsweise ‚Maßnahmen des Diversity-Managements‘, sind in dieser Handreichung solche Maßnahmen gemeint, die personale Vielfalt sowie den Abbau bestehender Barrieren für Vielfalt gezielt fördern (vgl. Icks et al 2022: 122) und damit das Ziel haben, ein „wertschätzendes gesellschaftliches Arbeitsumfeld“ zu schaffen (Merx et al 2021: 13). Dabei ist ein zugrundeliegendes Verständnis von Diversity, das „**Unterschiede und Gemeinsamkeiten** zwischen Menschen beziehungsweise Beschäftigten hinsichtlich ihrer Lebensstile, Arbeitsformen und hinsichtlich der unterschiedlichen sichtbaren sowie unsichtbaren Diversity-Dimensionen“ berücksichtigt (Merx et al 2021: 12) für moderne Arbeitgebende essentiell. **Diversity-Dimensionen** beziehen sich dabei auf die im AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) und LADG (Landesantidiskriminierungsgesetz) geschützten Merkmale (Geschlecht, ethnische Herkunft, rassistische oder antisemitische Zuschreibung, Religion, Weltanschauung, Behinderung, chronische Erkrankung, Lebensalter, Sprache, sexuelle und geschlechtliche Identität sowie sozialer Status), können aber auch noch weitere Merkmale (wie beispielsweise Familienstand, Fürsorgeverantwortung, Staatsbürgerschaft etc.) umfassen.

Nach einem Blick auf die konkreten **Vorteile** (ab [Seite 3](#)) von einer vielfältigen Belegschaft sowie aktivem Diversity-Management in der Berliner Verwaltung wird die Bandbreite möglicher **Maßnahmen anhand einzelner Beispiele** (ab [Seite 6](#)) vorgestellt. Im Anschluss werden **Erfolgsfaktoren** und **Hindernisse** (ab [Seite 12](#)) für die erfolgreiche Konzipierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen benannt. Im Schlussteil findet sich ein Kurzüberblick über Ansprechstellen und weitere Ressourcen zur Konzipierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in der Berliner Verwaltung (ab [Seite 17](#)).

2. Warum braucht die Berliner Verwaltung Diversity und Diversity-Maßnahmen?

Die Förderung von Vielfalt und die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen ist aus vielerlei Gründen sowohl sinnvoll als auch notwendig:

2.1. Vorteile einer vielfältigen Belegschaft

Leistungsfähigkeit von diversen Teams

Vielfältige Teams profitieren von unterschiedlichen Herangehensweisen, Perspektiven und Talenten der Beschäftigten. Sie greifen auf erweitertes Wissen zurück, das beispielsweise durch unterschiedliche Lebenserfahrungen, Lebensalter oder Bildungsbiografien geprägt ist (vgl. beispielsweise Offensive Mittelstand 2018: 8). Unterschiedliche Denk- und Herangehensweisen tragen zur effizienteren und effektiveren Aufgabenwahrnehmung bei (vgl. Janda & Herbig 2022: 4) und steigern Innovation und Kreativität (vgl. Klose & Merx 2010: 54). Diverse Teams reagieren besser auf neue Herausforderungen (vgl. Merx 2013: 6) und werden bei der Bearbeitung zunehmend komplexerer Fragestellungen als effektiver und produktiver eingeschätzt (vgl. Icks et al 2022: 125).

Eine bessere Verwaltung für Berlin

Berlin zeichnet sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Menschen und Lebensweisen aus. Zur effektiven und adäquaten Erfüllung der Verwaltungsaufgaben werden Kompetenzen aus diversen Teams benötigt (vgl. Ette et al 2020: 12). Eine vielfältige Beschäftigtenstruktur, welche die Vielfalt der Stadtgesellschaft widerspiegelt, fördert das Verständnis für die mannigfaltigen Bedürfnisse von Bürger*innen (vgl. Janda & Herbig 2022: 4) und trägt so zu besseren, zielgruppenspezifischen Angeboten bei. Eine diverse Belegschaft der Verwaltung verbessert damit Kund*innenorientierung und -zufriedenheit (vgl. Merx 2013: 5; Klose & Merx 2010: 58). Dies steigert wiederum Akzeptanz und Wertschätzung auf Seite der Bürger*innen (ebenda: 53). Kurzum: Die Ergebnisse des Verwaltungshandelns werden besser, wenn in der Belegschaft alle Bevölkerungsgruppen angemessen repräsentiert sind (vgl. Ette et al 2020: 11).

Demokratische Repräsentation: Verwaltung als Spiegelbild der Gesellschaft

Eine vielfältige Belegschaft hat - vor allem in einer so vielfältigen Stadt wie Berlin - auch eine hohe symbolische Bedeutung. Denn im Alltag der Bürger*innen verkörpert das Personal der öffentlichen Verwaltung den Staat. Wenn Mitarbeitende dabei die Vielfalt der Bürger*innen repräsentieren (wenn Verwaltung also ein „Spiegelbild der Gesellschaft“ ist (Baumann et al 2019: 23)), kann das den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern (vgl. Janda & Herbig 2022: 3). Eine vielfältige Belegschaft hat für die Verwaltung somit auch eine

Legitimationsfunktion (vgl. Ette et al 2020: 11), denn in unserem demokratischen Gemeinwesen sollten alle Bevölkerungsgruppen repräsentiert sein. Dies kann die Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Staat stärken und damit Akzeptanz des Verwaltungshandelns steigern (vgl. ebenda; Merx 2013: 6). Eine Unterrepräsentanz bestimmter Gruppen weist hingegen eher auf Ausschlüsse und Ungleichheiten hin (vgl. Ette et al 2020: 11) und kann im Umkehrschluss Unzufriedenheit fördern.

Wichtig ist auch, dass die steigende Erwartung seitens der Bevölkerung von stärkerer demokratischer Repräsentanz sich auf **alle** Hierarchieebenen bezieht (vgl. Icks et al 2022: 136).

Neben diesen konkreten Vorteilen einer vielfältigen Belegschaft in der Verwaltung, gibt es eine Reihe weiterer Gründe, einen wertschätzenden Umgang mit personaler Vielfalt anzustreben und Diversity-Maßnahmen umzusetzen:

2.2. Weitere Gründe für Diversity-Maßnahmen

Personalpolitische Notwendigkeit

Aufgrund von demographischem Wandel und der bevorstehenden Verrentungswelle, dem Fachkräftemangel¹ sowie zunehmender Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Ette et al 2020: 12; Janda & Herbig 2022: 3; Klose & Merx 2010: 51; (Merx et al 2021: 132) besteht auch für die Berliner Verwaltung die personalpolitische Notwendigkeit, für vielfältige Bewerbende attraktiv zu sein². Um Stellen auch zukünftig besetzen zu können, ist es daher erforderlich, die Arbeitgebenden-Attraktivität auch mittels Diversity-Maßnahmen zu erhöhen (Icks et al 2022: 134).

Verbesserte Personalbindung, positives Arbeitsklima und erhöhte Leistungsfähigkeit durch Diversity-Maßnahmen

Während sich ein Großteil der Diversity-Aktivitäten aufgrund dieser Notwendigkeit auf Personal**gewinnung** konzentriert (vgl. Merx et al 2021: 44), ist auch verbesserte Personal**bindung** (vgl. Klose & Merx 2010: 58) von großer Bedeutung. Diversity-Maßnahmen können zu deutlich verbessertem Arbeits- und Betriebsklima führen und Verwaltungskultur insgesamt verändern (vgl. Icks et al 2022: 134). Es zeigt sich, dass ein aktiver Umgang mit

¹ Siehe den aktuellen Bericht über Engpassberufe in der Berliner Verwaltung, zu finden hier:

https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalgewinnung/artikel.1144895.php#headline_1_9 (Zugriff am 23.08.2023)

² So sind die Bewerbendenzahlen für Stellen in der Berliner Verwaltung im Jahr 2023 um 22 % zurückgegangen (siehe Betschka, Julius (23.08.23): „Rückgang um 22 Prozent: Bei der Berliner Verwaltung brechen die Bewerberzahlen ein“ in Tagesspiegel Online. Im Internet zugänglich unter:

https://www.tagesspiegel.de/berlin/ruckgang-um-22-prozent-bei-der-berliner-verwaltung-brechen-die-bewerberzahlen-ein-10352386.html?bezuggrd=CHP&utm_source=cp-kurzstrecke (Zugriff am 14.09.23).

der Vielfalt der Beschäftigten seitens der Arbeitgebenden zu höherer Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber führt (vgl. Ette et al 2020: 42). Außerdem hängt Erfolg und Leistungsfähigkeit einer Behörde selbstverständlich auch von dem beruflichen Wohlbefinden der Beschäftigten ab. Besonders Mobbing- und Diskriminierungserfahrungen haben negative Konsequenzen auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. ebenda: 40). Gelungene Diversity-Maßnahmen und ein wertschätzender Umgang mit personaler Vielfalt allgemein vermindern Krankenstände und Fluktuation und führen zu höherer Zufriedenheit der Mitarbeitenden und gesteigerter Produktivität (Icks et al 2022: 10).

Gesamtgesellschaftliche Aufgabe: Verwaltung in der Verantwortung

Ein positiver Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt ist eine zentrale gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Die öffentliche Verwaltung hat dabei eine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion: Zum einen als größte Arbeitgeberin Deutschlands³ (mit einer sehr großen Anzahl Beschäftigter allein in der Berliner Verwaltung)⁴ und zum anderen weil sie – als **staatliche** Arbeitgeberin – unter verstärkter gesellschaftlicher Beobachtung steht und daher mit gutem Beispiel vorangehen muss (vgl. Ette et al 2020:12).

Mit der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen übernimmt die Berliner Verwaltung soziale und gesellschaftliche Verantwortung für demokratische Werte wie Chancengleichheit, Gleichberechtigung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und setzt ein Zeichen gegen Rechtsextremismus, Rassismus, Sexismus, Islamophobie, Homophobie und allen weiteren Formen von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (vgl. Icks et al 2022: 24; Merx et al 2021: 133).

Handlungsbedarf: Bestehende Unterrepräsentanz

Eine Studie von 2020 zeigt, dass in der Bundesverwaltung nur 12 % der Menschen einen Migrationshintergrund haben, verglichen mit 26,2 % in der Privatwirtschaft (Ette et al 2020: 21). Auch zeigt sich, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung jeweils stärker von Diskriminierung und Mobbing betroffen sind als Personen ohne Migrationshintergrund (Ette et al 2020: 31). Auch wenn derzeit noch keine genauen Erkenntnisse über den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Berliner Verwaltung vorliegen, ist auch hier von einer entsprechenden Unterrepräsentation auszugehen.

³ So waren beispielsweise im 2018 11 Prozent aller erwerbstätigen Menschen in Deutschland im öffentlichen Dienst beschäftigt. (vgl. Statistisches Bundesamt (2020) Pressemitteilung Nr. N 021 vom 29.4.2020. Im Internet abrufbar unter: www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/04/PD20_N021_742.html; Zugriff am 23.08.2023)

⁴ Im Januar 2022 befanden sich 130.418 Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin (vgl. Personalbestand des unmittelbaren Landesdienstes Berlin. Berichtsjahr 2022. Im Internet abrufbar unter: <https://daten.berlin.de/datensaetze/personalbestandsbericht-januar-2022> (Zugriff am 11.09.2023).

Rechtliche Verpflichtungen

Schlussendlich gibt es eine Reihe gesetzlicher Vorgaben, Rahmendienstvereinbarungen und Verwaltungsvorschriften auf Bundesebene und im Land Berlin - wie insbesondere das [Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz \(AGG\)](#) und die [Rahmendienstvereinbarung zu den AGG Beschwerdestellen](#), das [Sozialgesetzbuch Neuntes Buch \(SGB IX\)](#) und die [Verwaltungsvorschriften über die Inklusion von Menschen mit Behinderung in der Berliner Verwaltung \(VV Inklusion behinderter Menschen\)](#), das [Landesgleichstellungsgesetz \(LGG\)](#) und die Ausführungsvorschriften zum LGG, das [Landesantidiskriminierungsgesetz \(LADG\)](#) und die [Rahmendienstvereinbarung zum LADG](#) sowie das [Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin \(PartMigG\)](#) - aufgrund derer die Berliner Verwaltung als Arbeitgeberin Antidiskriminierungs- und Diversity-Maßnahmen umsetzen muss. Nicht zuletzt sind der Gleichbehandlungsgrundsatz und das Diskriminierungsverbot (Artikel 3) sowie die Achtung der Menschenwürde (Artikel 1) im Grundgesetz verankert.

3. Welche Diversity-Maßnahmen gibt es?

Es gibt eine ganze Bandbreite möglicher Diversity-Maßnahmen, die man beispielsweise nach ihrem verfolgten Ziel (Chancengleichheit versus Ergebnisgleichheit) oder auch nach ihrer Eingriffsintensität (ob oder inwieweit sie Vorrechte von privilegierten Gruppen einschränken) kategorisieren kann (vgl. Klose & Merx 2010: 24 f). Dabei sind Maßnahmen im Bereich der Gleichbehandlung von Männern und Frauen in der Arbeitswelt am bekanntesten und am weitesten verbreitet (vgl. ebenda: 24).

Nachfolgend werden mögliche Diversity-Maßnahmen beispielhaft nach **Handlungsfeldern** aufgeführt. Es ist wichtig zu beachten, dass die Beispiele keinesfalls eine vollständige Liste aller denkbaren Diversity-Maßnahmen abbilden und auch nicht als Liste von zwingend in allen Dienststellen umzusetzenden Maßnahmen zu verstehen ist. Vielmehr kann sie als Inspiration für mögliche Maßnahmen dienen. Dabei ist wichtig, dass Diversity-Maßnahmen zur Dienststelle und zur Belegschaft passen (siehe [4. Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Konzipierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen](#)). Die konkreten Beispiele wurden auf Basis der Erfahrungen der Leitstelle Diversity in der Abteilung Landespersonal der Senatsverwaltung für Finanzen, einer umfangreichen Abfrage der Personalleitungen und Diversity-Ansprechpersonen im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2023 (siehe Anlage Übersicht Beispiele Diversity Maßnahmen) sowie unter Berücksichtigung der entsprechenden Fachliteratur zusammengestellt.

Maßnahmen in der Personalgewinnung

Aufgrund der personalpolitischen Notwendigkeit erfolgen häufig die meisten Aktivitäten in diesem Bereich (vgl. Merx et al 2021: 44). Hier sind sowohl Maßnahmen in der **Personalrekrutierung** als auch in der **Personalauswahl** denkbar (vgl. ADS 2022: 29ff & 34ff; Efte et al 2020: 45; Klose & Merx 2010: 74ff), wie beispielsweise:

- zielgruppenspezifische Anwerbungs- und Informationskampagnen, beispielsweise mittels Berufsinformationsveranstaltungen bei Verbänden oder Informationsständen auf zielgruppenspezifischen Jobmessen und Stadtfestveranstaltungen. (wie zum Beispiel die Teilnahme des Karrierebusses der Berliner Verwaltung an der LGBTQ+-Karrieremesse ‚Sticks and Stones‘ oder am Lesbisch-Schwulen Stadtfest in Berlin-Schöneberg (siehe Bilder [hier](#)) oder Teilnahme des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf an einer Arbeitgebendenmesse für geflüchtete Menschen)
- diskriminierungsfreie und Diversity-sensible Formulierungen sowie Ermunterungsklauseln und konkrete Ansprache in Stellenausschreibungen (wie beispielsweise „Bewerbungen von Menschen mit Migrationsgeschichte sind ausdrücklich erwünscht.“ gemäß § 10 PartMigG)
- Abbildung von Diversity in Werbekampagnen (wie beispielsweise in der [Werbekampagne ‚Geht auf uns‘ der Berliner Finanzämter](#))
- gezielte Platzierung von Stellenanzeigen an Orten, wo Zielgruppen erreicht werden (zum Beispiel durch gezielte Weiterleitung an Migrant*innenselbstorganisationen und Vereine)
- Information über Chancengerechtigkeit und Diversity-Angebote im Rahmen von Stellenausschreibungen (beispielsweise [Website zu Arbeitgebenden-Vorteile zu Chancengerechtigkeit des Landes Berlin](#))
- Hervorhebung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen (siehe Rundschreiben SenFin IV Nr. 74 (2021) über die Diversity-Kompetenz und über die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz in den Anforderungsprofilen, einsehbar in der [Rundschreibendatenbank](#))
- Programme für Quereinsteigende, zum Beispiel die Programme für [Trainees mit Bachelor](#) und [Trainees mit Master](#) der Senatsverwaltung für Inneres und Sport
- Angebote für zielgruppenspezifische Bewerbungstrainings, beispielsweise für Frauen wie im Bezirksamts Friedrichshain-Kreuzberg oder für Menschen mit Migrationsgeschichte
- Verzicht auf die Einsendung von Bewerbungsfotos, Nutzung komplett [anonymisierter Bewerbungsverfahren](#)
- Diversity-bewusste Zusammensetzung von Auswahlkommissionen, ggf. mit entsprechenden Schulungen

Für weiterführende Informationen siehe:

[„Diversitygerechte Personalgewinnung und -auswahl. Eine praxisorientierte Handreichung“](#)

Instrumente der Personalentwicklung

Ein wichtiges Handlungsfeld ist die Umsetzung von Chancengleichheit durch Maßnahmen gezielter Personalentwicklung (vgl. Ette et al 2020: 45; Klose & Merx 2010: 80), aber auch die Berücksichtigung von Diversity- und Antidiskriminierungsaspekten in sonstigen Personalangelegenheiten (ADS 2022: 42 ff). Beispielhafte Maßnahmen sind:

- Onboarding: Berücksichtigung von Diversity-Themen in der Einarbeitung (beispielsweise Bereitstellung von Informationsmaterialien zu Beschwerdestrukturen (siehe [Rahmendienstvereinbarung zu den Beschwerdestellen nach § 13 Abs. 1 S. 1 AGG](#) oder zum Leitbild [„Weltoffenes Berlin – chancengerechte Verwaltung“](#), Vorstellung von Ansprechpersonen wie Frauenvertretung, Schwerbehindertenvertretung und Diversity-Ansprechperson, herzliches Willkommen heißen von neuen Beschäftigten, aktive Förderung von Vernetzung im Kollegium, zum Beispiel durch Ermunterung zur Teilnahme an Mitarbeitendennetzwerken, wie Frauennetzwerke, behördenübergreifendes [Regenbogennetzwerk der Berliner Verwaltung](#).
- Mentoring- und Führungskräfteentwicklungsprogramme, vor allem für bisher auf Führungsebene unterrepräsentierte Gruppen
- zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote, beispielsweise Workshops, Fortbildungen oder Coachings (beispielsweise Rhetorik-Kurse für Frauen*, Infoveranstaltungen zum (Wieder-) Einstieg nach Elternzeit oder über die Gestaltung der letzten Berufsjahre für ältere Beschäftigte sowie Sprachkurse für Personen, für die Deutsch nicht Erstsprache ist.)
- Berücksichtigung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenzen in Beurteilungen (siehe Rundschreiben SenFin IV Nr. 74 (2021) über die Diversity-Kompetenz und über die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz in den Anforderungsprofilen, einsehbar in der [Rundschreibendatenbank](#))
- Berücksichtigung von Diversity-Aspekten bei Beendigung von Beschäftigtenverhältnissen über die Abfrage in Exit-Interviews

Berücksichtigung von Diversity in Arbeitsplatz- und Aufgabengestaltung

Als wichtiger Unterpunkt zu Personalangelegenheiten ist die lebensphasen- und Diversity-orientierte Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -platz sowie von Arbeitsaufgaben zu nennen (vgl. ADS 2022: 44; Offensive Mittelstand 2018: 15). Beispielhafte Maßnahmen sind:

- Ermöglichung von Homeoffice, Teilzeit, Sabbaticals.

- Sicherstellung von barrierefreien Arbeitsplätzen, ergonomische Arbeitsplätze mit Sitz- und Stehgelegenheiten etc.

Auch wenn diverse Teams es ermöglichen, in der Aufgabenbewältigung von unterschiedlichen Kenntnissen, Blickwinkeln und Kompetenzen zu profitieren, ist es essentiell, dabei keine Zuschreibungen vorzunehmen und stereotype Stigmatisierungen zu vermeiden. Also beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund nicht automatisch Mehrsprachigkeit oder besondere Diversity Kompetenzen zuzuschreiben oder sie nur in Arbeitsfeldern, die mit Zuwanderung zu tun haben, einzusetzen (vgl. Baumann et al 2019: 45).

Strukturen gegen Diskriminierung und Mobbing

Eine weitere wichtige Maßnahme für einen positiven Umgang mit Diversity ist der Ausbau von Strukturen gegen Diskriminierungen und Mobbing im Arbeitskontext (vgl. Ette et al 2020: 47; ADS 2022: 48; Merx et al 2021: 142), damit Betroffene, wissen wo sie sich Hilfe holen können. Wichtigste Maßnahme ist hier:

- Einrichtung, Stärkung und Bekanntmachung von AGG-Beschwerdestellen (gemäß [Rahmendienstvereinbarung der Berliner Verwaltung zu den Beschwerdestellen nach § 13 Abs. 1 S. 1 AGG](#))

Institutionalisierung: Aufbau organisatorischer Strukturen

Um ein dauerhaftes und umfassendes Diversity-Management zu gewährleisten sind institutionalisierte Strukturen sowie zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen notwendig (vgl. Ette et al 2020: 47). Diese können beispielsweise durch die Einrichtung einer Steuerungsgruppe, bzw. Arbeitsgruppe (AG) Diversity (mit Ansprechpersonen aus allen Organisationseinheiten, die sich regelmäßig zu aktuellen Entwicklungen und Maßnahmen und Prozessen austauschen) gestärkt werden. Eine solche Steuerungsgruppe für Diversityentwicklung (mit dem Ziel der Entwicklung eines ganzheitlichen Diversitykonzeptes und zur Steuerung der Umsetzung von Maßnahmen) gibt es beispielsweise im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg.

Instrumente zur Veränderung der Organisationsstruktur

Um Diskriminierungsrisiken zu minimieren und Vielfalt zu fördern, empfiehlt es sich, eine umfassende Bestandsaufnahme und Überprüfung von organisationsinternen Richtlinien, Geschäftsprozessen und Strukturen durchzuführen (vgl. Klose & Merx 2010: 78). In der Berliner Verwaltung bietet die [Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin](#) (Fachstelle DOKE) Prozessberatung an, die von der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (LADS) finanziert wird. Nach dem LADG sind die öffentlichen Stellen dazu verpflichtet, strukturelle

Diskriminierungsgefährdungen zu untersuchen sowie geeignete Gegenmaßnahmen zu implementieren, sofern sie ohnehin⁵ ihre Prozesse und Abläufe untersuchen müssen.

Gelebter Umgang mit Diversity und Personalbindung

Für ein positives Arbeitsklima sind außerdem eine gelebte, Diversity-sensible Verwaltungskultur, die personale Vielfalt sichtbar macht, wertschätzt und fördert, essentiell (ADS 2022: 50ff; Merx et al 2021: 143; Klose & Merx 2010: 80). Dies kann beispielsweise mittels Empowerment-Strategien und der Bereitstellung bedarfsgerechter Angebote (die eben auch (noch) unterrepräsentierte Gruppen berücksichtigen) erfolgen.

Insbesondere beim authentisch-gelebten Umgang mit und Wertschätzung von personaler Vielfalt haben Führungskräfte eine besonders wichtige Vorbildfunktion und Verantwortung für ein positives Diversitätsklima. Rein rhetorische Bekenntnisse, ohne gelebte Überzeugung und konkrete Umsetzung reichen nicht aus (vgl. Efte et al 2020: 46). Diversity-Trainings, vor allem für Führungskräfte, wie sie auch gemäß §11 (4) LADG in der Berliner Verwaltung verpflichtend sind (siehe Rundschreiben SenFin IV Nr. 24 (2023) über Diversity Trainings/Fortbildungen gemäß § 11 Absatz 4 Landesantidiskriminierungsgesetz, einsehbar in der [Rundschreibendatenbank](#)), sind daher ein wichtiger Bestandteil (vgl. ADS 2022: 46).

Eine ganze Reihe anderer Maßnahmen sind denkbar, wie beispielsweise:

- Verwendung diskriminierungssensibler Sprache im dienstlichen Schriftverkehr und in internen Formularen (siehe beispielsweise [„Vielfalt zum Ausdruck bringen! Ein Leitfaden für Mitarbeitende der Berliner Verwaltung“](#) und die [Website 'geschickt gendern'](#) für hilfreiche Tipps und Hinweise)
- Bereitstellung von Leitfäden für vielfaltssensible Sprache und für die Erstellung von barrierefreien Dokumenten (siehe beispielsweise [„Vielfalt zum Ausdruck bringen! Ein Leitfaden für Mitarbeitende der Berliner Verwaltung“](#) der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (LADS) sowie Mindeststandards für die Barrierefreiheit im Rundschreiben InnDS I Nr. 1 (2021), einsehbar in der [Rundschreibendatenbank](#)) und Informationen über [Berliner Standards zur digitalen Barrierefreiheit](#)
- Diversity-sensible Erweiterung von Essensangeboten in Kantinen, bei Betriebsfeiern oder anderen Zusammenkünften.
- Aufbau, Förderung und Bewerbung von verwaltungsinternen, zielgruppenspezifischen Mitarbeitendennetzwerken, wie beispielsweise dem [Berliner Netzwerk für Lehrkräfte mit Migrationshintergrund](#) der für Bildung zuständigen Senatsverwaltung oder dem [Regenbogennetzwerk der Berliner Verwaltung](#)

⁵ So ist die Formulierung „bei“ in „Die öffentlichen Stellen beziehen **bei** Untersuchungen ihrer Aufbau- und Ablauforganisation sowie ihrer Geschäftsprozesse auch die Untersuchung auf strukturelle Diskriminierungsgefährdungen mit ein und implementieren geeignete Gegenmaßnahmen zur Erreichung der Ziele dieses Gesetzes.“ vgl. § 11 Absatz 2 LADG.

- diskriminierungsfreie und Diversity-sensible Betriebsfeiern und -ausflüge
- Dienstvereinbarungen zum wertschätzenden, kollegialen Umgang und zum Vorgehen in Diskriminierungsfällen, wie beispielsweise die in der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt, in der gemeinsame Werte für ein wertschätzendes Miteinander sowie die Regelung transparenter Prozesse im Falle von Beschwerden vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing) sowie Aufnahme von Wertschätzung von Diversity in Leitbilder einzelner Dienststellen (beispielsweise wie im [Leitbild „Weltoffenes Berlin – chancengerechte Verwaltung“](#))
- Sichtbarmachen von Diversity (beispielsweise durch Thematisierung an Aktionstagen und Themenwochen, wie beispielsweise ein Infostand und Parcours mit Blindenführhund am Gesundheitstag in der Senatskanzlei), Einrichtung von Diversity-Galerien mit Informationsmaterialien in Pausenräumen und Gängen (wie beispielsweise in der Senatsverwaltung für Finanzen), Veröffentlichung eines vielfältigen Kochbuchs mit Rezepten von Mitarbeitenden (wie beispielweise in der Senatsverwaltung für Finanzen oder im Bezirksamt Spandau), Veranstaltungen am [Diversity-Tag](#) (wie beispielsweise im Bezirksamt Spandau) sowie Solidaritätsbekundungen, wie beispielsweise durch Hissen von Flaggen an Gedenktagen (wie beispielsweise im Bezirksamt Treptow-Köpenick am IDAHOBIT⁶, Unterzeichnung von und Informationen über Deklarationen wie [#positivarbeiten](#) der Deutschen Aidshilfe (wie beispielsweise im Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg) etc.
- Aussprechen von Empfehlungen (und Aufklärung über Hintergründe) zur Aufnahme von Personalpronomen in E-Mail-Signaturen (siehe Rundschreiben SenFin IV Nr. 5 (2023) über die Personalpronomen und Anrede in E-Mail-Signaturen, einsehbar in der [Rundschreibendatenbank](#)) und Leitungshandeln als Vorbild
- variable Anpassung der Namensangabe auf Türschildern (Abfrage der Präferenz bei Dienstantritt), entsprechende Handhabung zum Beispiel in der Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung
- Einrichtung von All-Gender-Toiletten (wie sie bereits in einigen Dienststellen Berlins, beispielsweise in der Senatsverwaltung für Finanzen und in der Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz, existieren)
- zielgruppenspezifische Gesundheitsangebote

⁶ IDAHOBIT steht für Internationaler Tag gegen Homo-, Bi-, Inter- und Transphobie und wird jährlich am 17. Mai begangen.

4. Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Konzipierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen

Für eine gelungene Konzipierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen sind eine Reihe von Erfolgsfaktoren wichtig (vgl. Klose & Merx 2010: 60 ff; vgl. Icks et al 2022: 26; Merx 2013: 5ff):

- **Unterstützung auf Leitungsebene:** Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildfunktion. Klar kommunizierte und authentische Unterstützung der Maßnahmen und Ziele (beispielsweise über Aufnahme in Leitbilder) sind wichtige Erfolgsfaktoren. Nicht zu vernachlässigen ist aber, dass auch das Engagement von Einzelpersonen innerhalb einer Organisation (wie beispielsweise Diversity-Ansprechpersonen, verschiedene Beauftragte oder auch Personalrät*innen) entscheidend für den Erfolg von Umsetzungen sein kann (Icks et al 2022: 130).
- **Breite Beteiligung der Zielgruppen und anderer relevanter Akteure:** Ein frühzeitiger und intensiver Einbezug von Zielgruppen und anderen Beteiligten (wie Diversity-Ansprechpersonen, Personalverantwortliche, Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte oder Beauftragte für Menschen mit Behinderung etc.) in einem möglichst partizipativen Prozess, stellt sicher, dass passgenaue Maßnahmen entwickelt werden und fördert auch deren Akzeptanz.
- **Schaffung klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten:** Zur kontinuierlichen Planung und Umsetzung von Maßnahmen des Diversity-Managements, ist die Benennung von Verantwortlichkeiten sowie die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen (beispielsweise über die Einrichtung einer regelmäßigen Diversity-AG) notwendig. Dies hilft auch, um den flexibleren und zielgruppen-übergreifenden Diversity-Ansatz mit der eher starren Verwaltungsstruktur und dem Ressortprinzip (mit klar benannten Zuständigkeiten) in Einklang zu bringen. Und erlaubt es, Synergien zu nutzen (vgl. Merx 2013: 15) und vermeintliche Konkurrenzen zwischen verschiedenen Gleichstellungsstrategien zu vermeiden.
- **Klare Kommunikation:** Im laufenden Prozess sollte es umfassende und transparente Kommunikation zu Zielen, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen sowie konkreten Vorteilen geben. Wichtig ist, dass dabei auch Ängste, Verunsicherungen und Vorbehalte thematisiert werden können. Außerdem müssen Begrifflichkeiten geklärt werden und auch bezüglich Stereotypisierungen sensibilisiert werden.
- **Bereitstellung von erforderlichen Ressourcen:** Zur umfassenden und langfristigen Planung und Umsetzung von Maßnahmen des Diversity-Managements braucht es ausreichend finanzielle, zeitliche, personale und institutionelle Mittel. Die Leitstelle Diversity bei der Senatsverwaltung für Finanzen empfiehlt die entsprechende Einrichtung eines Arbeitsgebietes zum Beispiel als Stabsstelle bei der

Abteilungsleitung Zentraler Service/Serviceeinheit Personal (siehe Muster-BAK Diversity im Personalmanagement, kann auf Anforderung zugeschickt werden)

- **Berichtswesen und Monitoring zur Entwicklung von passgenauen Maßnahmen nutzen:** Die umzusetzenden Diversity-Maßnahmen müssen zur Dienststelle und ihrer Belegschaft passen. Dafür müssen Rahmenbedingungen untersucht und Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten erkannt werden (vgl. Prümper et al 2017: 2016). Datenerhebungen und Auswertungen, sowohl zu Diversity in der Belegschaft als auch zur Umsetzung von Diversity-Maßnahmen, sind notwendig (vgl. Merx et al 2021: 143; Ette et al 2020: 48). Es empfiehlt sich, Bestandsaufnahmen von Barrieren, Chancen und Risiken durchzuführen sowie Personalstatistiken auszuwerten. Daher sieht beispielsweise § 8 PartMigG eine Erhebung zum Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund vor. Außerdem werden viele gleichstellungsrelevante Daten (Anteil der weiblichen Beschäftigten, Anteil der Beschäftigten mit Schwerbehinderung etc.) regelmäßig in der Berichten der [Statistikstelle Personal](#) veröffentlicht.
Es empfiehlt sich, die regelmäßig stattfindenden [Mitarbeitendenbefragungen](#) bezüglich verschiedener Diversity-Dimensionen⁷ auszuwerten. So lässt sich die Situation verschiedener Beschäftigtengruppen vergleichen, um daraus auch eventuelle Handlungsbedarfe erkennen und entsprechende Maßnahmen konzipieren zu können.
- **Klare Formulierung von Zielvorgaben und deren Überprüfung:** Um Erfolge zu messen und sicherzugehen, dass passgenaue Diversity-Maßnahmen verfolgt werden, ist ein Controlling mit messbaren Indikatoren notwendig. Es sollten also klare Ziele und Meilensteine formuliert und deren Fortschritt in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Das [Berliner Diversometer](#) oder der [INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“](#) können eine Hilfestellung sein, um passgenaue Maßnahmen für einen Arbeitsbereich zu entwickeln.
- **Einbindung in ein Gesamtkonzept:** Punktuelle oder zeitlich befristete Maßnahmen sind weniger erfolgsversprechend. Stattdessen bedarf es eines umfassenden und langfristig angelegten Gesamtkonzepts, das zur konkreten Dienststelle passt.
- **Vermeidung von Zuschreibungen und Stigmatisierungen:** Damit Diversity-Maßnahmen erfolgreich sind und nicht zu gegenteiligen Effekten führen, bedarf es entsprechender Sensibilität, um erneute Zuschreibungen, Pauschalisierungen und Stigmatisierungen – und somit negative Effekte für die Zielgruppe – zu vermeiden. Es ist wichtig, Menschen nicht auf ein bestimmtes Merkmal zu reduzieren und ihnen

⁷ Für die Auswertung der „Situation von Beschäftigten mit Migrationsgeschichte“ gibt es eine gesetzliche Vorgabe in § 20 PartMigG.

damit bestimmte Eigenschaften oder Fähigkeiten zu zuschreiben (vgl. Baumann et al 2019: 45; Klose & Merx 2010): 56). Hilfreich ist hier die konsequente und frühzeitige Einbindung von Zielgruppen in den Prozess. Beraten können darüber hinaus die Diversity Ansprechpersonen und die Mitglieder des Netzwerkes Vielfalt und Chancengleichheit der Berliner Verwaltung. (siehe [5. Wichtige Kontakte und weitere Ressourcen](#)).

Akzeptanz der nicht-geförderten Gruppen: Widerstände und fehlende Akzeptanz derer, die nicht Zielgruppe der Maßnahmen sind, können zu erheblichen Hindernissen bei der Umsetzung der Maßnahmen führen. Im folgenden Abschnitt finden Sie hierzu weitere Ausführungen.

4.1. Umgang mit Widerständen

Neben diskriminierenden, menschenfeindlichen Einstellungen, können Widerstände auch „nur“ aufgrund von fehlendem Problembewusstsein oder aus Angst vor Veränderungen entstehen (vgl. ADS 2022:58). Im Folgenden sind mögliche Herangehensweisen an diese Widerstände aufgeführt:

Fehlendes Problembewusstsein

Da Verwaltungen allgemein - wie auch noch in Berlin - häufig stark von einer mehrheitlich weißen, deutschstämmigen Belegschaft mittleren Alters geprägt sind, fehlt es teilweise an Informationen und Bewusstsein für Vielfalt und Diskriminierung (vgl. Merx 2013: 15). Hier kann man argumentativ ansetzen, siehe dazu ["2. Warum braucht die Berliner Verwaltung Diversity und Diversity-Maßnahmen?"](#). Wichtig dabei ist, zielgruppengerecht sowohl für die Notwendigkeit des Themas als auch für konkrete Vorteile von Diversity und Diversity-Maßnahmen für die Berliner Verwaltung, beziehungsweise die konkrete Dienststelle zu sensibilisieren (vgl. Icks et al 2022: 44). Besonders gegenüber Führungsebenen lassen sich sehr gut Kosten (wie Imageschäden, Rechtskosten, schlechtes Arbeitsklima, erhöhter Krankenstand und Fluktuation etc.) gegenüber Nutzen (höhere Arbeitgebenden-Attraktivität, Wettbewerbsvorteile in Personalgewinnung in Zeiten demokratischen Wandels, Kostenersparnis durch geringere Fehlzeiten und Fluktuation) auflisten (vgl. Icks et al 2022: 161).

Außerdem können Widerstände und Hürden innerhalb der eigenen Dienststellen durch Kommunikation und Vernetzung überwunden werden. Starke Netzwerke, Verbündete und Multiplikator*innen auf verschiedenen Ebenen sind hilfreich (vgl. Icks et al 2022: 44). Teilweise wird Handlungsbedarf übersehen, weil die Gründe für fehlende Diversität fälschlicherweise nicht in Strukturen, sondern bei speziellen Zielgruppen selbst gesucht werden. Man begründet also beispielsweise den geringen Anteil von Menschen mit

Migrationshintergrund in einer Dienststelle damit, dass es nicht genügend qualifizierte Bewerbende mit Migrationshintergrund gäbe. Da diese beispielsweise „nur“ über ausländische Bildungsabschlüsse verfügen würden. Dies entspricht nicht der Realität, da der Großteil der Minderjährigen mit Migrationshintergrund Bildungsinländer sind, die auch perspektivisch über deutsche Schul-, Ausbildungs- und Studienabschlüsse verfügen (vgl. Baumann et al 2019: 10). Zudem weisen Studien immer wieder auf, dass es in Bewerbungsprozessen Zugangsbarrieren für bestimmte Personengruppen gibt⁸.

Auch Diversity- und Integrationsmaßnahmen unterlagen lange Zeit einem defizit-orientierten Zielgruppenansatz und gingen davon aus, dass vermeintlich defizitäre Minderheiten, gezielte Förderung benötigten, um sich in die Mehrheitsgesellschaft zu assimilieren (vgl. Merx et al 2021: 127). Ab Mitte der 2000er hat jedoch ein Perspektivwechsel stattgefunden hin zu einer Ressourcen-Orientierung. Vielfalt wird als Chance und auch als Normalfall verstanden (vgl. Merx 2013: 5).

Gegen die Vorstellung, dass es sich bei Diversity-Maßnahmen nur um vermeintlich unwichtige Belange von kleinen Minderheiten handele und doch erst Wichtigeres zu tun habe⁹, lässt sich einwenden, dass alle Mitarbeitenden von einem positiven, diskriminierungsfreien Arbeitsklima profitieren (vgl. Ette et al 2020: 42). Außerdem bedeutet die Dringlichkeit anderer Probleme nicht, dass Diversity-Themen nicht bearbeitet werden sollten.

Angst vor Veränderung oder Mehrarbeit

Diversity-Maßnahmen zielen auf Veränderung und Wandel ab. Das kann Ängste und Unsicherheiten vor Unbekanntem aber auch vor zusätzlichem Arbeitsaufwand (vgl. ADS 2022:58) erzeugen. Veränderungsprozesse können - aufgrund einer gefühlten Benachteiligung, beziehungsweise der Wahrnehmung einer ungerechten Bevorzugung - auch zu bewussten oder unbewussten Verlustängsten oder Neidreaktionen führen, von

⁸ So führten beispielsweise fiktive Bewerbungen, die entweder mit „typisch-deutschen“ Namen, mit „typisch-türkischen“ Namen oder mit „typisch-türkischen“ Namen und Bild mit Kopftuch verschickt wurden, zu den sehr unterschiedlichen Einladungsraten von 18,8 %, 13 % bzw. 5 % (vgl. Weichselbaumer (2016): Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) (Hg.) Discussion Paper 10217. Bonn. Im Internet abrufbar unter: <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf> (Zugriff am 23.08.2023)). Neben ethnischer Herkunft, sind aber auch Alter und Behinderung relevante Diskriminierungsgründe in der Personalauswahl (vgl. Biemann & Weckmüller (2023): Diskriminierung in der Personalauswahl: Haben wir die richtigen Gruppen im Blick? In: PERSONALquarterly 3/2023; S. 46-49. Im Internet abrufbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/diskriminierung-in-der-personalauswahl_80_595118.html (Zugriff am 23.08.2023)).

⁹ Der Verweis auf andere, vermeintlich dringendere Probleme als rhetorische Technik nennt sich [Whataboutism](#).

Beschäftigten, die nicht zur Zielgruppe der Maßnahmen gehören (vgl. Merx 2013: 15; Merx 2010: 62).

Diese Ängste und Sorgen können abgebaut werden, indem die Belegschaft in den Veränderungsprozess mit einbezogen wird und indem auch kommuniziert wird, was (wenn überhaupt) die Veränderungen konkret für sie bedeuten (vgl. Icks et al 2022: 44).

Zum Wandel der Verwaltungskultur ist es wichtig, Befürchtungen zu thematisieren und Ängsten und Kritik Raum zu geben. Diese sind immer auch in ein „gleichwertiges und demokratisches Verständnis unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens“ (ADS 2022: 58) einzuordnen. Die frühzeitige und regelmäßige Kommunikation von Hintergründen, konkreten Vorteilen sowie Zielen ist zwingend notwendig, um Akzeptanz zu gewinnen (vgl. Merx & Klose 2010: 62).

5. Wichtige Kontakte und weitere Ressourcen

5.1. Wichtige Akteur*innen und Kontakte

Kontakt zum Thema Diversity und Personal:

Leitstelle Diversity, SenFin

Sophie Finkenauer

E-Mail: sophie.finkenauer@senfin.berlin.de

Kontakt zum Thema Diversity und Antidiskriminierung allgemein:

Referat Diversity und Chancengleichheit, SenASGIVA

Dr. Sonja Dudek

E-Mail: sonja.dudek@senfin.berlin.de

Kontakt zum Thema Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (PartMigG)

Fachstelle PartMigG im Referat Partizipation in der Migrationsgesellschaft, SenASGIVA

Betül Gülşen

E-Mail: PartMigG@IntMig.berlin.de

Mitglieder des [Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit](#)

5.2. Weitere Ressourcen

- [Diversity, Antidiskriminierung und Personal-Seite](#) im Beschäftigtenportal der Berliner Verwaltung
- **Arbeitsmaterialien der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung** zu finden unter:
<https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/arbeitsmaterial/>

Diversity-Toolkit

Das Diversity-Toolkit enthält ganz konkrete Anregungen für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen.

Diversitygerechte Personalgewinnung und -auswahl. Eine praxisorientierte Handreichung

Die Handreichung gibt Antworten auf Fragen rund um das Thema Diversity in der Personalgewinnung und -auswahl und beschreibt wie eine diversitygerechte Personalgewinnung aussehen kann.

Leitfaden: Vielfalt zum Ausdruck bringen, Diversity in Sprache und Bildern

Mit dem Leitfaden „Vielfalt zum Ausdruck bringen“ möchte die LADS zur sachlichen Diskussion und zum bewussten Umgang mit Sprache beitragen. Der Leitfaden ist Teil des Diversity-Landesprogramms.

Berliner Diversometer

Sie möchten wissen, was sich hinter den Begriffen „Diversity“ und „Diversity-Management“ genau verbirgt, inwiefern Diversity-Management Ihren Arbeitsbereich bereichern kann und wo Sie bezüglich Diversity gerade stehen?

Materialiensammlung der Fachstelle DOKE

Aktualisierte Sammlung von Arbeitsmaterialien für Diversity-Prozesse und Maßnahmen der Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin

- **Broschüren der Antidiskriminierungsstelle des Bundes:**

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020): „Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit.“

Im Internet abrufbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/handreichung_diversity_mainstreaming_verwaltung_20120412.html (Zugriff am 17.08.2023)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2022): „Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity in öffentlichen Institutionen. Ein Leitfaden für Verwaltungsbeschäftigte.“

Im Internet abrufbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/leitfaden_diversity_mainstreaming_fuer_verwaltungen_20140527.html

(Zugriff am 16.08.2023)

5. Literaturverzeichnis

Antidiskriminierungsstelle des Bundes [ADS] (2022): „Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity in öffentlichen Institutionen. Ein Leitfaden für Verwaltungsbeschäftigte.“

Im Internet abrufbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/leitfaden_diversity_mainstreaming_fuer_verwaltungen_20140527.html (Zugriff am 16.08.2023)

Baumann, Anne-Luise; Feneberg, Valentin; Kronenbitter, Lara; Naqshband, Saboura; Nowicka, Magdalena; Will, Anne-Kathrin (2019): Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Im Internet abrufbar unter:

<https://www.fes.de/studie-zeitfenster-fuer-vielfalt> (Zugriff am 16.08.2023)

Ette, Andreas; Schneider, Norbert F.; Straub, Sophie; Weinmann, Martin (2020): Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Broschüre zur Studie „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“ (DuCS 2019) der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.). Ostbevern.

Im Internet abrufbar unter:

<https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.html?nn=1219558> (Zugriff am 16.08.2023)

Icks, Annette; Bijedić, Teita; Kay, Rosemarie; Latzke, Philipp; Merx, Andreas unter Mitarbeit von Christian Mappala (2022): Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)

Im Internet abrufbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Studie_Schutz_vor_Diskriminierung_im_Arbeitsleben.html?nn=304998 (Zugriff am 16.08.2023)

Janda, Constanze; Herbig, Milena (2022): Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Ein Rechtsgutachten. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Im Internet abrufbar unter:

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/19180.pdf> (Zugriff am 16.08.2023)

Klose, Alexander; Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)

Im Internet abrufbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Expertise_Positive_Ma

[ssnahmen.html#:~:text=Was%20sind%20positive%20Ma%C3%9Fnahmen%3F,gegenw%C3%A4rtiger%20Diskriminierung%20zu%20erleiden%20haben.](#) (Zugriff am 16.08.2023)

Merx, Andreas (2013): Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Im Internet abrufbar unter:

<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/10142.pdf> (Zugriff am 16.08.23)

Merx, Andreas; Dr. Lewicki, Aleksandra; Schlenzka, Nathalie; Dr. Vogel, Katrin (2021):

Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, sozioökonomischer und religiöser Diversität. Ein Gutachten für die Praxis. Stiftung Mercator.

Im Internet abrufbar unter:

<https://www.stiftung-mercator.de/de/publikationen/diskriminierungsrisiken-und-handlungspotenziale-im-umgang-mit-kultureller-soziooekonomischer-und-religioeser-diversitaet/>
(Zugriff am 16.08.23)

Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland (2018): INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“
Erfolgreich durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Unternehmen.

Im Internet abrufbar unter:

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/check-vielfaltbewusster-betrieb-3-1-4.pdf;jsessionid=E76308B331117B99D02DE2B204763527.delivery2-replication?__blob=publicationFile&v=4 (Zugriff am 16.08.23)

Prümper, Jochen; Brutzki, Ute; Felder-Roussety, Timotheus; Härtwig, Christian; Mohrmann, Anita; Peters, Marie; Sachse, Katharina (2017): Vielfalt in Betrieb und Verwaltung Study der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-254-9, 225 Seiten.

Im Internet abrufbar unter:

https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006764 (Zugriff am 16.08.23)



Redaktion: Friederike Talbot

Stand: 06.10.2023

Leitstelle Diversity

Abteilung Landespersonal
Senatsverwaltung für Finanzen

Klosterstraße 59

10179 Berlin

Tel. (030) 9020 4600

Leitstelle.Diversity@senfin.berlin.de

www.berlin.de/sen/finanzen