



**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung:
Eine Handreichung für mittelgroße Behörden**

Bachelorarbeit

**zur Erlangung des Grades eines Bachelor of Arts (B.A.) im
Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management**

vorgelegt von

Anton Dilse

Studienjahr 2021/2022

Erstgutachterin: Frau Prof. Dr. Gunda Rosenauer

Zweitgutachterin: Frau Svenja Fessler

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde im Rahmen des Studiengangs „Public Management“ an der Hochschule für Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg verfasst und beschäftigt sich mit dem Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung.

Mein herzlicher Dank gilt den beiden Betreuerinnen dieser Arbeit Prof. Dr. Gunda Rosenauer und Svenja Fessler für die sehr gute Betreuung und Unterstützung bei der Anfertigung der Arbeit.

Mein besonderer Dank gilt außerdem meinen Interviewpartner*innen Marius Pawlak, Sigrid Arnold und Toni Baur, die mir durch die Interviews interessante und wertvolle Einblicke in die Praxis ermöglicht haben.

Zu guter Letzt danke ich auch allen anderen, die mich bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit auf ihre Weise begleitet und unterstützt haben.

Binzwangen, September 2021

Anton Dilse

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Verzeichnis der Anlagen	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Eingrenzung der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Begriff „Diversity“ und „Diversity Management“	3
2.2 Definition „Mittelgroße Behörde“	4
2.3 Diversity Modelle	5
2.4 Dimensionen	7
2.4.1 Alter	8
2.4.2 Kulturelle Herkunft	11
2.4.3 Geschlecht	12
2.4.4 Behinderung	15
3 Herausforderungen und Chancen	17
4 Nachteile eines Diversity Managements	22
5 Vorteile eines Diversity Managements	24
6 Quantifizierung von Kosten und Nutzen	26
7 Implementierung eines Diversity Managements	29
7.1 Strategien	29
7.2 Instrumente	32
7.3 Diversity Management als Führungsaufgabe.....	39
8 Empirische Methode	40

9	Die Stadt Ulm und das Landratsamt Biberach	43
10	Fazit und Ausblick.....	44
10.1	Handlungsempfehlungen	44
10.1.1	Strategie	44
10.1.2	Instrumente je Dimension.....	45
10.1.3	Führungsaufgabe	49
10.2	Ausblick	50
11	Literaturverzeichnis	51
	Erklärung	58

Abkürzungsverzeichnis

BBW	Beamtenbund Baden-Württemberg
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BSC	Balanced Scorecard
BW	Baden-Württemberg
CEO	Chief Executive Officer
CIA	Central Intelligence Agency
Def.	Definition
DiM	Diversity Management
EU	Europäische Union
e.V.	Eingetragener Verein
FK	Führungskräfte
GemO	Gemeindeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HVF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
i.V.m.	In Verbindung mit
Kap.	Kapitel
KVJS	Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden- Württemberg
LKrO	Landkreisordnung
LRA	Landratsamt
LSBTQI	Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Queere und Intersexuelle
Mio.	Million(en)
OB	Oberbürgermeister*in
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ÖV	Öffentliche Verwaltung
SGB	Sozialgesetzbuch
TIO	Treff- und Informationsort für türkische Frauen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eisberg der Vielfalt	5
Abbildung 2: Vier-Ebenen-Modell nach Gardenswatz und Rowe	6
Abbildung 3: Beschäftigte im öffentlichen Dienst	9
Abbildung 4: Regelkreismodell von Cox	31
Abbildung 5: Komponenten der Diversity-Kompetenz der Führungskräfte	40

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1	Transkript des Interviews mit der Stadt Ulm
Anlage 2	Antwortschreiben des LRA Biberach
Anlage 3	Gedächtnisprotokoll des Interviews mit Toni Baur

1 Einleitung

„Vielfalt und Integration sind nicht nur der Schlüssel zu unserer Kultur, sondern auch zu unserem Erfolg, zu unserer Existenz und zu unserer Relevanz in einer Welt, die vielfältig ist.“¹

Dieses Zitat von Microsoft-CEO Satya Nadella ist Ausdruck eines immer stärker werdenden Bewusstseins und einer zunehmenden Wertschätzung von Diversity in der Gesellschaft und der Arbeitswelt. Noch nie wurde so oft das Wort „Diversität“ gegoogelt wie im letzten Jahr. „Diversity“ wurde sogar doppelt so häufig gesucht als es bisher der Fall war. Vielfalt gewinnt nicht nur in der Politik, sondern auch in Unternehmen und der ÖV an Bedeutung. Diese Daten zeigen, dass gerade eine gesellschaftliche Bewusstseinsänderung im Gange ist.² Dieser Wandel darf von der ÖV nicht verpasst werden, denn es ist ein Wegweiser, wie sie sich in Zukunft aufstellen sollte. Der demografische Wandel, Migrationsprozesse oder die o.g. soziale Veränderung der Gesellschaft sind Entwicklungen, die als Herausforderungen, aber auch als Chancen angesehen werden müssen. Nur wenn die Chancen ergriffen und die Herausforderungen gemeistert werden, ist die ÖV in der Lage, zukünftig konkurrenzfähig mit der Privatwirtschaft zu sein, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen und ihre Aufgaben zu bewältigen.³

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, die Bedeutung und den Nutzen eines DiM für die ÖV und ihre Mitarbeitenden herauszuarbeiten. Außerdem möchte diese Arbeit aufzeigen, wie eine bestmögliche und praxisorientierte Ausführung des DiM aussehen würde. Die Bachelorarbeit möchte deshalb die Frage beantworten, wie ein DiM am effektivsten und besten ein- bzw. ausgeführt werden kann.

¹ NADELLA (2017).

² JUSTUS (2021), S. 35.

³ MERX/YAZAR (2014), S. 10ff.

1.2 Eingrenzung der Arbeit

Aufgrund des beschränkten Umfangs kann in dieser Arbeit nicht auf alle Dimensionen eines DiM eingegangen werden. In der folgenden Arbeit liegt der Fokus auf den Dimensionen Alter, kulturelle Herkunft, Geschlecht und Behinderung. Die Perspektiven und einzelnen Herausforderungen der verschiedenen Dimensionsgruppen können nicht alle einzeln aufgezeigt werden, da jede Dimensionsgruppe allein eine Bachelorarbeit füllen könnte. Die Handlungsempfehlungen richten sich an mittelgroße Organisationen der ÖV (Def. S. 4). Aufgrund der Fülle an Maßnahmen und Strategien können nur einige Beispiele aufgeführt und erläutert werden. Gerade bei einem Thema, das noch relativ neu in der ÖV ist, werden im Laufe der Zeit immer wieder neue Methoden und Erkenntnisse hervorgebracht. Die Handlungsempfehlungen sind also keinesfalls abschließend. Jeglichen anderen Methoden soll damit keine Effektivität abgesprochen werden. Die aufgeführten Strategien und Instrumente haben sich aber im Hinblick auf Literatur und Praxis als bisher besonders praktikabel herausgestellt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Nach dieser Einleitung werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen betrachtet. Dabei werden für die Arbeit wichtige Begriffe definiert und die verschiedenen Dimensionen der Vielfalt hinsichtlich ihrer Bedeutung für die ÖV vorgestellt. In den Kapiteln drei bis fünf werden Herausforderungen und Chancen sowie Vor- und Nachteile eines DiM gegenübergestellt. Im sechsten Kapitel wird auf die Quantifizierung von Kosten und Nutzen eingegangen. Im siebten Kapitel schließt sich der praktische Teil an. Dabei werden beispielhaft verschiedene Maßnahmen und Instrumente aufgeführt, die zu einer erfolgreichen Implementierung führen können. Das neunte Kapitel stellt die interviewten Behörden und die Gesprächspartner*innen vor. Im zehnten Kapitel werden, unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse durch die in Kapitel acht beschriebene empirische Methode, konkrete Handlungsempfehlungen gegeben. Ein kurzer Ausblick soll die Arbeit abrunden.

2 Theoretische Grundlagen

Um den Einstieg ins Thema zu erleichtern, werden im Folgenden grundlegende Begrifflichkeiten und wesentliche Informationen definiert.

2.1 Begriff „Diversity“ und „Diversity Management“

„Diversity“ stammt von dem lateinischen Wort „Diversitas“ ab und bedeutet Vielfalt. Als Synonyme können die Begriffe Diversität oder Heterogenität verwendet werden. Sie beschreiben grundsätzlich Unterschiedlichkeit oder Vielfältigkeit.⁴ Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird allerdings in der Regel auf die Übersetzung verzichtet.⁵ Nach Pagel und Mauz beschreibt „Diversity“ „eine mentale Einstellung gegenüber Vielfalt und Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander“.⁶

Die pragmatische Definition beschreibt „Diversity“ als Sammelbegriff von relevanten Unterscheidungsmerkmalen und versucht, die unendliche Vielfalt von Persönlichkeiten und Eigenschaften durch die Verwendung von bestimmten Dimensionen, die nach festdefinierten Merkmalen klassifiziert sind, zu operationalisieren (mehr dazu in Kap. 2.4). Bedacht werden sollte bei dieser Definition allerdings, dass die Kategorisierung und Pauschalisierung gefährlich sein und Schubladendenken und Stereotypen begünstigen kann.⁷ Der Verfasser wird im Weiteren den pragmatischen Diversity-Begriff verwenden, da diese Vorgehensweise es ermöglicht, z.B. die Vielfalt einer Belegschaft abzubilden oder praktische Maßnahmen für einzelne Gruppen zu empfehlen.

Das DiM hat zum Ziel, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und personelle Vielfalt in der Belegschaft zu fördern. Es soll helfen, die eigenen Potenziale von Menschen jeglicher geschlechtlichen Identität, älteren und jüngeren Mitarbeitenden, Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und Religion, Menschen mit und ohne Behinderungen sowie Personen verschiedener sexueller Orientierung gezielt für eine produktive Organisationsentwicklung zu nutzen.⁸ So

⁴ ABDUL-HUSSAIN/HOFMANN (2021).

⁵ KAISER (2008), S. 14.

⁶ PAGEL/MAUZ (2004).

⁷ FRANKEN (2015), S. 18f.

⁸ MERX (2013), S. 2f.

kann DiM als bewusster Einsatz und Steuerung von personeller Vielfalt beschrieben werden. Die Ziele des DiM sind hierbei vor allem, die unterschiedlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden als Quelle neuer Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu erschließen sowie die potenziellen Gefahren der Zusammenarbeit sehr unterschiedlicher Menschen zu vermeiden.⁹

2.2 Definition „Mittelgroße Behörde“

Eine Definition des Begriffs „Mittelgroße Behörde“ gibt es in der Literatur nicht. Die EU definiert in einer Empfehlung von 2003 Klein- und Mittelunternehmen anhand folgender Merkmale: Anzahl der Beschäftigten, Jahresumsatz und Bilanzsumme. Demnach zählt ein Unternehmen, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro aufweist, als Klein- oder Mittelunternehmen.¹⁰

Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Vergleichbarkeit zwischen Privatwirtschaft und der ÖV sowie dem Umstand, dass es keine weiteren Eingrenzungen der Kennzahl von mehr als 249 Beschäftigten gibt, nimmt der Verfasser Abstand von dieser Definition. In dieser Arbeit wird der Begriff „mittelgroße Behörde“ anhand des Merkmals der Beschäftigtenanzahl – der auch in der Empfehlung der EU als Hauptkriterium genannt wird – definiert. Demnach handelt es sich um eine „mittelgroße Behörde“, wenn die Beschäftigtenanzahl zwischen 250 bis 2.500 Mitarbeitenden liegt. Die Eingrenzung wird benötigt, da für Behörden mit einer geringeren oder höheren Anzahl an Beschäftigten keine vergleichbaren personellen und wirtschaftlichen Ressourcen mehr zur Verfügung stehen und somit einzelne Maßnahmen nicht umsetzbar oder zielführend sind.

Der Gesamtbegriff ÖV umfasst in der folgenden Arbeit aus Gründen der Einfachheit und Verständlichkeit die Begriffe Kommunen, Gemeinden und Behörden. Jegliche Verwendung kann auf alle drei Gruppen bezogen werden.

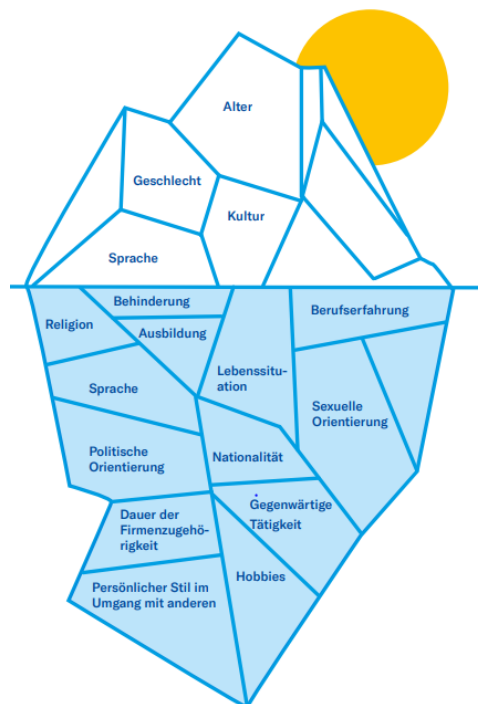
⁹ GUTTING (2015), S. 3.

¹⁰ EUROPÄISCHE-KOMMISSION (2003a).

2.3 Diversity Modelle

Wie schon in Kapitel 2.1 angedeutet, lässt sich die Vielfalt der Menschen anhand von verschiedenen Dimensionen betrachten. Die am häufigsten thematisierten Dimensionen werden von Krell et al. als „Big 8“ bezeichnet. Darunter fallen „race, gender, ethnicity/nationality, organisational role/function, age, sexual orientation, mental/physical ability, religion“.^{11,12}Zur Beschreibung dieser Dimensionen kann das in der Sozialwissenschaft weit verbreitete Eisbergmodell verwendet werden, da sich die Unterscheidungsmerkmale in sichtbare und unsichtbare unterteilen lassen. Die Eisberg-Analogie legt nahe, dass gerade diese verborgenen Eigenschaften leicht zu einem (Kommunikations-)Problem werden können.

Abbildung 1: Eisberg der Vielfalt¹³



Dies ist eine sehr einfache und nachvollziehbare Klassifikation, bei der allerdings bedacht werden sollte, dass eine Zuordnung der sichtbaren oder unsichtbaren Merkmale nicht immer offensichtlich ist. Der Bildungsstand kann zum Beispiel erst

¹¹ WULF/KRELL/RIEDMÜLLER et al. (2007), S. 9.

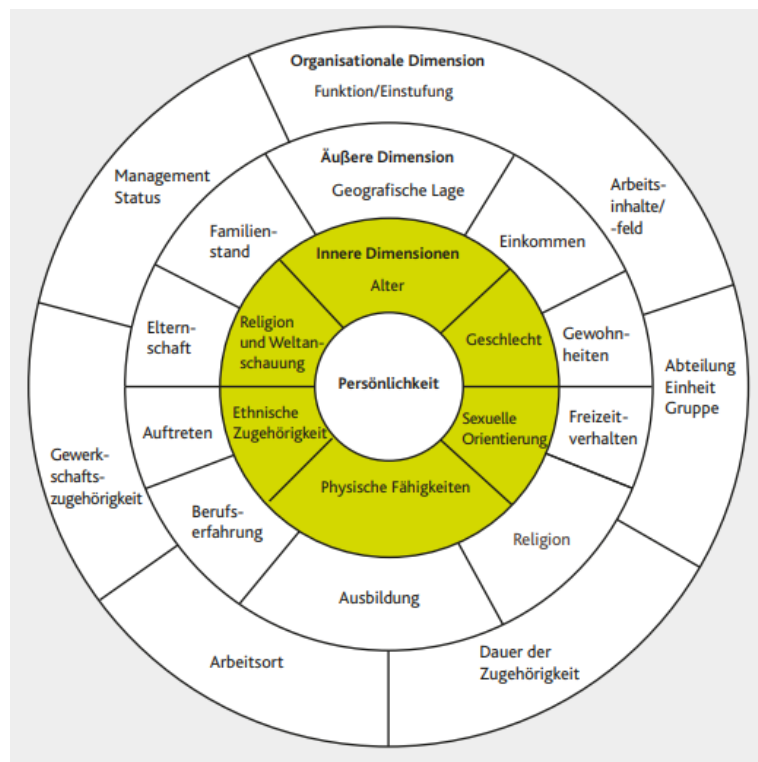
¹² Übersetzung des Verfassers: „Rasse, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit/Nationalität, organisatorische Rolle/Funktion, Alter, sexuelle Orientierung, geistige/körperliche Fähigkeiten, Religion“

¹³ CHARTA DER VIELFALT (2020), S. 7.

nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen erkannt werden. Zudem sollte bedacht werden, dass die Reduzierung eines Menschen auf nur eine Dimension sehr einseitig ist, denn jeder Mensch hat eine ganze Palette von Eigenschaften und Merkmalen.¹⁴

Das bekannteste Modell, das eine komplexere Differenzierung der Dimensionen vornimmt, wurde von Gardenswartz und Rowe entwickelt.

Abbildung 2: Vier-Ebenen-Modell nach Gardenswartz und Rowe¹⁵



Im Zentrum der Diversity-Karte steht die Persönlichkeit. Mit der Positionierung im Zentrum des Modells zeigt sich, dass jeder Mensch einzigartig ist, auch wenn er mit vielen anderen Menschen bestimmte Merkmale gemeinsam hat. Die Situation des Einzelnen kann dennoch völlig verschieden sein.¹⁶

Die als Kerndimensionen bezeichneten Merkmale sind die internen Dimensionen. Sie zählen zu den „unveränderbaren“ Kategorien. Menschen unterscheiden sich also in bestimmten Bereichen, ohne diese selbst verändern zu können. Diese

¹⁴ FRANKEN (2015), S. 22f.

¹⁵ GARDENSWARTZ/ROWE (2008).

¹⁶ FRANKEN (2015), S. 23ff.

Dimensionen können auch in sichtbar und unsichtbar unterschieden werden. Aufgrund ihrer Unveränderbarkeit haben diese Dimensionen den größten Einfluss auf das Leben eines Menschen. Da sie aber nicht nur die Selbstwahrnehmung bewirken, sondern auch, wie eine Person von anderen Menschen wahrgenommen wird, erfolgen in diesen Dimensionen die meisten Diskriminierungen.¹⁷

Die Dimensionen im dritten Kreis, auch externe oder äußere Dimensionen genannt, verbindet die Veränderbarkeit. Diese Dimensionen entstehen durch das Umfeld, in dem eine Person aufwächst (Sozialisation), die aber meistens durch bewusste, individuelle Entscheidungen verändert werden können.¹⁸

Die sog. organisationale Dimensionen beziehen sich hauptsächlich auf den Arbeitsalltag und die Zugehörigkeit innerhalb einer Organisation. Diese Dimensionen sind somit am ehesten zu verändern. Es ist am wahrscheinlichsten, dass sich diese Dimensionen im Laufe eines Arbeitslebens verändern.¹⁹

Das Modell stellt vergleichsweise übersichtlich die Diversitätsfaktoren dar, wobei es keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat. Es zeigt die verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten eines Menschen und welchen unterschiedlichen gesellschaftlichen Einflüssen die Persönlichkeit eines Menschen ausgesetzt ist. Folglich ist der Vorteil dieses Modells, dass es den Menschen aufzeigt, was ihnen oft noch nicht bewusst ist. Das Wissen um diesen „blinden Fleck“ ermöglicht es, zukünftig Stereotypen und Klischees zu vermeiden.²⁰ Der Nachteil liegt hingegen darin, dass das Modell in der Praxis nur begrenzt zum Einsatz kommen kann, denn meistens werden in der ÖV die internen, nicht veränderbaren Dimensionen wie Alter, Geschlecht und kulturelle Herkunft als zentrale Dimensionen betrachtet.²¹

2.4 Dimensionen

Diversity im Sinne von Vielfalt thematisiert verschiedene Faktoren. Einer Studie zufolge finden die verschiedenen Kerndimensionen bei Arbeitgebenden eine unterschiedliche Beachtung. Während die Dimensionen Geschlecht und kulturelle

¹⁷ HORNIAC/CIMZAR (2012), S. 159.

¹⁸ FRANKEN (2015), S. 24.

¹⁹ WALLNER (2020), S. 28.

²⁰ HORNIAC/CIMZAR (2012), S. 158f.

²¹ Vgl. FRANKEN (2015), S. 25.

Herkunft von fast allen Unternehmen berücksichtigt werden, erhalten die Dimensionen Behinderung und Alter mittlere Aufmerksamkeit. Die Dimensionen Religion und sexuelle Orientierung finden dagegen kaum Beachtung.²² Da eine Auseinandersetzung des Verfassers mit allen Dimensionen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, befasst sich der Autor im Folgenden mit den vier erstgenannten Dimensionen, da diese in der Praxis momentan am häufigsten Beachtung finden.

Wichtig ist ungeachtet der enormen Heterogenität in all diesen gesellschaftlichen Gruppen die Tatsache, dass alle Menschen immer zugleich verschiedenen Gruppen angehören. Niemand ist nur Frau, Migrant oder homosexuell; Menschen sind immer vieles gleichzeitig. Die ÖV muss diese Mehrfachzugehörigkeiten bei ihren Angeboten, Maßnahmen und Dienstleistungen berücksichtigen, um den gestiegenen individuellen Erwartungshaltungen gerecht zu werden. So können Mitarbeitende gehalten und neue Mitarbeitende gewonnen werden, aber auch die Bürger*innen am besten erreicht werden.²³

2.4.1 Alter

Durch den demografischen Wandel ist die Bedeutung dieser Dimension in den letzten Jahren und besonders innerhalb der ÖV erheblich gestiegen.

Denn bereits im Jahr 2010 waren mehr als 50 Prozent der Beschäftigten 45 Jahre oder älter. Dementsprechend zeichnet sich eine zunehmende Überalterung ab. Es scheiden 56 Prozent der heute 45 Jahre oder älteren Beschäftigten in den kommenden 20 Jahren aus. Es droht also nicht nur ein enormer Wissensverlust, sondern auch ein Fachkräfte- und Nachwuchsmangel.²⁴ Nur um die Altersfluktuation auszugleichen, müsste die ÖV in den nächsten zehn Jahren jährlich 130.000 Beschäftigte einstellen.²⁵ Da der Anteil der über 65-Jährigen bis 2050 auf 16,3 Prozent steigen wird (2003 noch 6,9 Prozent), während der

²² STUBER/ACHENBACH (2004), S.18f.

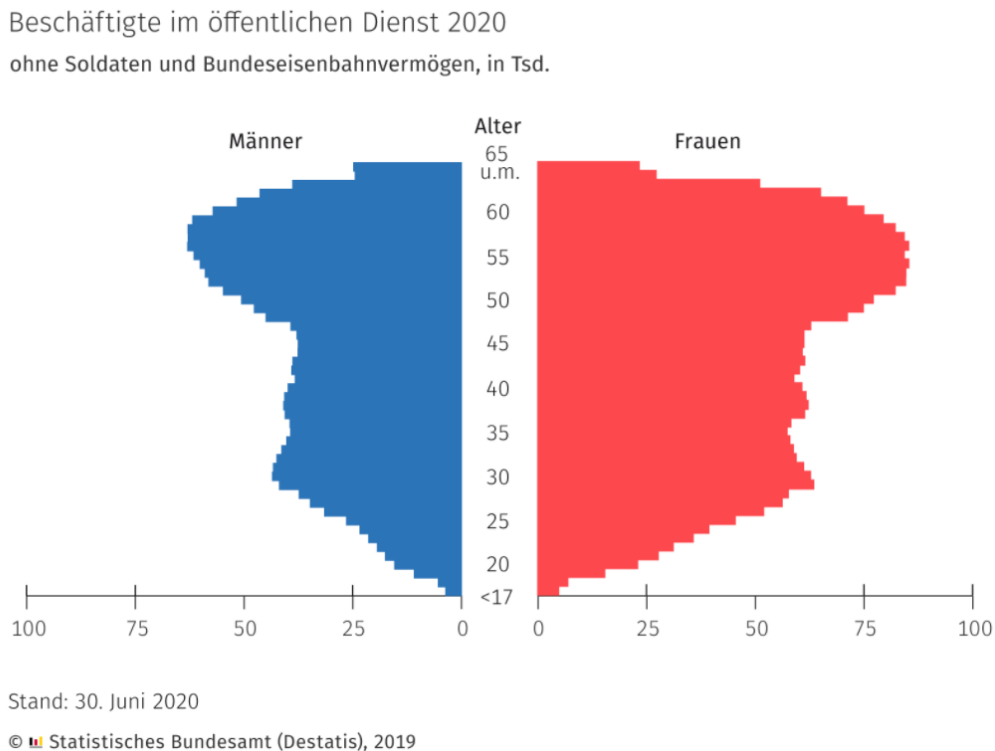
²³ MERX (2013), S. 4.

²⁴ Vgl. MERX/YAZAR (2014), S. 16.

²⁵ KÖPPL (2021), S. 25.

Bevölkerungsanteil der 15- bis 64-Jährigen um 18 Prozent sinken wird, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Lebensarbeitszeit in Zukunft verlängern wird.²⁶

Abbildung 3: Beschäftigte im öffentlichen Dienst²⁷



Damit die Beschäftigungsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft gewährleistet werden kann, muss die ÖV z.B. eine adäquate Gestaltung von Arbeitsplätzen, flexiblen Arbeitszeitmodellen und Maßnahmen des BGMs ermöglichen.²⁸

Doch die Dimension Alter beschränkt sich nicht nur auf die Älteren, sondern es stehen auch die jüngeren Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Die Generation Y, also Menschen, die im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren geboren wurden, stellen neue Anforderungen an die Arbeitswelt.

Die Menschen sind in einer, durch die Erfindung des Internets, immer mehr globalisierten Welt aufgewachsen. Dadurch sind sie mit dem Umgang und der Verwendung neuer Technologien von klein auf vertraut.²⁹ Durch die private

²⁶ Central Intelligence Agency (2001), zitiert nach STUBER/ACHENBACH (2004), S. 44ff.

²⁷ STATISTISCHES BUNDESAMT (2020).

²⁸ Vgl. FRANKEN (2015), 26f.

²⁹ Vgl. KRAUSE (2015), S. 19.

Nutzung dieser neuen Möglichkeiten erwartet die Generation Y auch eine solche Nutzung am Arbeitsplatz. Durch die Ausweitung des internationalen Handels in den 1980er Jahren nahmen die Einflussmöglichkeiten der Konsument*innen stark zu, wodurch eine individuellere Lebensweise möglich war.³⁰ Leistung, bei welcher sie Lebensfreude empfindet, hat bei der Generation Y einen ähnlichen Stellenwert wie der Genuss und Konsum. Als Folge der erbrachten Leistung verlangt diese aber auch einen leistungsorientierten und angemessenen Lohn, welcher jedoch nicht in absoluter Höhe entscheidend ist. Außerdem wird der Wunsch nach Anerkennung und Honorierung der Leistung immer größer. Das Bedürfnis nach einer sinnvollen Tätigkeit überwiegt, weshalb eine Karriere nicht um jeden Preis angestrebt wird. Eine Arbeitsstelle oder ein Beruf sind jedoch nicht unbedingt für immer gedacht, sondern behalten eine gewisse Flexibilität der Lebensführung vor.³¹ Die Zugehörigen der Generation Y wünschen sich überwiegend einen Ausgleich von Beruf und Freizeit, einen offenen Führungsstil und eine transparente Kommunikation.³²

In der Folge der hohen Austrittszahlen der Beschäftigten wird es zu einer deutlichen Veränderung der Altersstruktur und einer vielfältigeren Zusammensetzung der Belegschaften in der ÖV kommen.³³ Diese Veränderung kann aber auch eine Chance sein, die genutzt werden muss, sagt Marius Pawlak, der Leiter der Zentralstelle und derzeitige Leiter des Teams Chancengerechtigkeit und Vielfalt bei der Stadt Ulm. Es würden nun junge Leute in die Verwaltung kommen, die das Thema Diversity so richtig verstehen würden. Sie seien mit dem Thema Diversity aufgewachsen im Gegensatz zu Mitarbeitenden, die vor zehn, zwanzig oder dreißig Jahren in der Verwaltung angefangen hätten. Durch diesen Generationenwechsel könne es zu einer Bewusstseinsveränderung in der Kommune kommen, so Marius Pawlak.³⁴

Auf eine gute Durchmischung der Altersstruktur sollte trotzdem noch geachtet werden. Die älteren Mitarbeitenden haben Erfahrung und kennen die Abläufe, was

³⁰ KLAFFKE (2014), S. 61f.

³¹ KLAFFKE (2014), S. 65.

³² DÜRHAGER/HEUER (2009).

³³ MERX (2013), S. 4.

³⁴ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

für Situationsbeurteilungen und Entscheidungsvorteile wertvoll ist. Sie haben aber auch den „Tunnelblick“ und lassen damit oftmals Möglichkeiten außer Acht. Im Gegensatz dazu sind jüngere Mitarbeitende oftmals noch unerfahren. Dafür haben sie aber einen breitgefächerten Blick und kommen somit auf andere Entscheidungsvorschläge und Lösungsmöglichkeiten. So gilt: Die Mischung führt zu den besten Ergebnissen.³⁵

Handlungsempfehlungen zu verschiedenen Alters- und Generationsgruppen, altersgerechter Beschäftigung und der Zusammenarbeit in altersgemischten Arbeitsteams sind unter dem Kapitel 10.1.2 aufgeführt.

2.4.2 Kulturelle Herkunft

Die deutsche Gesellschaft zeichnet sich durch eine ausgeprägte kulturelle Vielfalt aus. Im Jahr 2019 lebten über 20 Mio. Menschen in Deutschland, die einen Migrationshintergrund hatten. Während 24,5 Prozent der deutschen Bevölkerung einen Migrationshintergrund hat,³⁶ beträgt in der ÖV der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund lediglich rund 7 Prozent.³⁷ BW ist zwar bundesweit mit einem Anteil von 13,5 Prozent Spitzenreiter, von einem Abbild der Gesellschaft kann jedoch keine Rede sein.³⁸

Viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund sind zudem eher in „Arbeiter*innenbereichen“ wie Gartenbau, Küchendienst und Straßenreinigung und auf unteren Organisationsebenen zu finden, weniger etwa im Personalamt oder unter den FK.³⁹ Das bestätigen auch die Umfragen an den baden-württembergischen Hochschulen in Ludwigsburg und Kehl, an denen die zukünftigen Mitarbeitenden im gehobenen und höheren Dienst ausgebildet werden. Im Jahr 2017 betrug der Anteil der Studierenden mit einem Migrationshintergrund an der HFV Ludwigsburg lediglich 9,7 Prozent.⁴⁰ An der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl wird nicht erfasst, ob Studierende einen Migrationshintergrund haben. Angaben zur Staatsbürgerschaft auf freiwilliger Basis ergaben zwischen den

³⁵ BERNSTEIN (2016), S. 28.

³⁶ STATISTISCHES BUNDESAMT (2019).

³⁷ DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2018).

³⁸ MEHLIN (2021).

³⁹ MERX/YAZAR (2014), S. 17.

⁴⁰ BISCHOFF (2016/2017), S. 24.

Jahren 2016 und 2019 einen Anteil von rund 11 Prozent Studierender ohne deutschen Pass.⁴¹ „Es gibt da eine Repräsentationslücke“, sagt auch Beatrice Hurrle, Professorin für interkulturelle Kompetenz an der Hochschule Kehl.⁴²

Die OECD konstatiert: In keinem der OECD-Länder⁴³ schaffen es weniger Menschen mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst als in Deutschland.⁴⁴ Jedoch kann durch die demografische Entwicklung zukünftig ein Wirtschaftswachstum nur noch mit migrantischen Arbeitskräften gelingen. Auch die ÖV kann ihre Aufgaben in Zukunft nur noch mit Menschen, die einen Migrationshintergrund haben, bewältigen.⁴⁵

Welche Maßnahmen erforderlich sind, damit verschiedene Kulturen miteinander erfolgreich arbeiten und Synergieeffekte erzielen, wird unter dem Kapitel 10.1.2 aufgeführt.

2.4.3 Geschlecht

Die traditionelle Familie mit einem Mann als alleinigem Geldverdiener, einer (Haus-)Frau und mehreren Kindern hat als Vorzeigemodell ausgedient. Die Haushalte werden immer kleiner und bestehen nicht mehr selten aus nur zwei Personen. Immer mehr Frauen gehen arbeiten, streben eine Karriere an und haben weniger oder gar keine Kinder.⁴⁶ Die steigende Anzahl an berufstätigen Frauen lässt sich auch auf die bessere schulische Bildung und Qualifikation, die vielen Frauen in den letzten Jahrzehnten nicht oder nur teilweise ermöglicht wurde, zurückführen.⁴⁷ Frauen zwischen 30 und 39 Jahren haben, verglichen mit den Männern in ihrer Altersklasse, seit dem Jahr 2010 häufiger einen Hochschulabschluss.⁴⁸ Trotzdem haben diese jungen, hochqualifizierten, karriereorientierten Frauen immer noch immense Schwierigkeiten eine

⁴¹ Generell ist zwischen Ausländer*innen und Menschen mit Migrationshintergrund zu unterscheiden. Ausländer*innen sind Menschen, die keine deutsche Staatsbürgerschaft besitzen. Zu den sog. Migrant*innen zählen jedoch alle Personen, deren Eltern im Ausland geboren wurden.

⁴² MEHLIN (2021).

⁴³ Die meisten der 38 Mitgliedsstaaten gehören zu den Ländern mit einem hohem Pro-Kopf-Einkommen und gelten als entwickelte Länder.

⁴⁴ MOLNÁR (2014), S. 59.

⁴⁵ MERX/YAZAR (2014), S. 9.

⁴⁶ FRANKEN (2015), S. 5.

⁴⁷ Vgl. HORNIÁK/CIMZAR (2012), S. 75.

⁴⁸ HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (2021).

Führungsposition einzunehmen.⁴⁹ Frauen sind bei den FK mit einem Anteil von rund 35 Prozent weiterhin nicht entsprechend ihrem Gesamtanteil von inzwischen mehr als 50 Prozent vertreten.⁵⁰ Eine Erklärung dafür kann das Phänomen der „Homosozialen Reproduktion“ sein, bei der Entscheider*innen oft unterbewusst dazu tendieren, Personen zu fördern, bei denen sie Ähnlichkeiten mit der eigenen Person wahrnehmen. In der ÖV sitzen an den Entscheidungsstellen zumeist weiße, ältere Männer.⁵¹

In der ÖV ist der Frauenanteil verglichen mit der Privatwirtschaft überdurchschnittlich groß. Mit steigender Hierarchieebene und zunehmender Führungsverantwortung sinkt jedoch der Frauenanteil.⁵² Der Frauenanteil in der Teilzeit ist mit mehr als 90 Prozent sehr hoch.⁵³ Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der Führungsebene ist aber wichtig, da sich die Denkweisen und Arbeitsstile ergänzen und so beide voneinander lernen und profitieren. Einige Studien belegen, dass sich der Arbeitsstil geschlechterspezifisch unterscheidet. So arbeiten Frauen eher interaktiver, menschenorientierter und kooperativer, während sich der männliche Arbeitsstil eher als energisch, politisch, analytisch und systemisch beschreiben lässt.⁵⁴ Kombiniert man die Vorteile im Führungsverhalten von Männern und Frauen, so schafft man eine Führungsspitze, die in unterschiedlichsten Situationen eine Organisation am erfolgreichsten leiten kann.⁵⁵ Eine Studie des Karlsruher Instituts für Technologie wies einen signifikanten positiven Effekt hinsichtlich der finanziellen Performance von 160 börsennotierten Unternehmen nach, in welchen Frauen im Aufsichtsrat sitzen und/oder die einen hohen weiblichen Anteil in der Belegschaft haben.⁵⁶ Eine McKinsey-Studie aus dem Jahr 2007 kam ebenfalls zum Ergebnis, dass Unternehmen mit mehr als drei Frauen in der Führungsetage in allen untersuchten

⁴⁹ Vgl. FRANKEN (2015), S. 28.

⁵⁰ DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2018).

⁵¹ FRANKEN (2015), S. 84.

⁵² MOLNÁR (2014), S. 57ff.

⁵³ MERX/YAZAR (2014), S. 17.

⁵⁴ SCHNEID/ISIDOR/STEINMETZ et al. (2014), S. 189f.

⁵⁵ Vgl. VERLOOP (2016), S. 191.

⁵⁶ KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE (2011).

Kriterien hinsichtlich des Unternehmenserfolgs besser abschneiden als Unternehmen ohne Frauen in der Führungsetage.⁵⁷

Damit diese wertvollen Potenziale nicht verloren gehen und eine reale Chancengleichheit der Geschlechter erreicht werden kann, sind spezielle Maßnahmen für die Förderung von karriereorientierten Frauen notwendig.⁵⁸ Maßnahmen zur Förderung der Frauen in Führungspositionen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind unter dem Kapitel 10.1.2 aufgeführt.

Internationale Studien belegen, dass non-binäre, trans- und intergeschlechtliche Menschen im Arbeitsleben massiven Diskriminierungen, Mobbing, Ablehnung und Belästigungen ausgesetzt sind. Deshalb bedarf es auch in der ÖV der breiten und nachhaltigen Sensibilisierung und Fortbildung in Bezug auf die Diskriminierungssituation der o.g. Personen.⁵⁹

Allerdings geht es bei der Dimension „Geschlecht“ nicht nur um Frauen, trans- oder intergeschlechtliche Menschen, sondern genauso um Männer. Väter haben zunehmend das Bedürfnis, familiäre Aufgaben oder die Kinderbetreuung zu übernehmen.⁶⁰ Der Anteil der Väter, die Kindergeld in Anspruch nehmen, hat einen neuen Höchststand mit 24,8 Prozent (2019: 24,4 Prozent) erreicht. Damit hat sich der kontinuierliche Anstieg des Väteranteils auch 2020 fortgesetzt. Im Jahr 2015 hatte er noch bei 20,9 Prozent gelegen.⁶¹

Gerade im Kampf um die besten Mitarbeitenden der jüngeren Generationen muss die ÖV als eine familienfreundliche Arbeitgeberin punkten. Da sie im Vergleich mit den finanziellen Ressourcen der Privatwirtschaft nicht konkurrieren kann, ist es umso wichtiger, sich durch diese Maßnahmen als attraktive Arbeitgeberin darzustellen. Ganze 71 Prozent der jungen Beschäftigten ohne Kinder stimmen der Aussage zu, dass bei der Wahl des Arbeitgebenden 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

⁵⁷ FRANKEN (2015), S. 106.

⁵⁸ FRANKEN (2015), S. 28.

⁵⁹ FRANZEN/SAUER (2020), S. 5.

⁶⁰ MOLNÁR (2014), S. 57ff.

⁶¹ STATISTISCHES BUNDESAMT (2021).

Anteil sogar bei 91 Prozent.⁶² Die ÖV muss auf diese individuellen Lebenslagen und gestiegenen Erwartungshaltungen eingehen und entsprechende Angebote machen.⁶³ Denn mehrere Fachleute sehen schon jetzt den hohen Fachkräftemangel als Folge einer misslungenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der sich in Zukunft noch verstärken könnte.⁶⁴

2.4.4 Behinderung

Momentan haben rund ein Zehntel der deutschen Bevölkerung eine Schwerbehinderung. Nach §2 Abs. 1 SGB IX spricht man von einem Menschen mit Behinderungen, wenn „sie körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können“. Diese Zahl wird sich bis 2050 auf 8,5 Mio. Menschen erhöhen, was 12 Prozent der deutschen Bevölkerung ausmacht. Die Betroffenen sind größtenteils ältere Menschen, da Behinderungen oftmals im Laufe eines Lebens bspw. durch einen Unfall oder eine Erkrankung entstehen. Mit Blick auf das steigende Durchschnittsalter und eine längere Lebensarbeitszeit ist Inklusion auch für die ÖV ein wichtiges Potenzial, um neue Mitarbeitende zu gewinnen. Inklusion meint das selbstverständliche Zusammenleben von Menschen mit und ohne Behinderung. Auf die Arbeitswelt bezogen bedeutet dies, dass sich Arbeitgebende an die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung anpassen und nicht umgekehrt.⁶⁵ Auf das oben genannte Potenzial verzichtet der öffentliche Dienst in BW jedoch größtenteils, denn die Quote von schwerbehinderten Menschen in der Landesverwaltung BW betrug 2020 gerade einmal 4,54 Prozent. Damit liegt das Land im Vergleich mit den anderen Bundesländern auf dem letzten Platz.⁶⁶

Im Hinblick auf unterschiedliche körperliche und psychische Befähigungen zeichnet sich ein Wandel des Selbstverständnisses eingeschränkter Menschen ab. Teil dessen ist, dass diese Menschen heute selbstverständlicher denn je eine bessere

⁶² MERX/YAZAR (2014), S. 10.

⁶³ Vgl. MERX (2013), S. 4.

⁶⁴ POPP (2016), S. 123f.

⁶⁵ BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2016), S. 7f.

⁶⁶ ROSENBERGER (2021), S. 6.

Integration in den Arbeitsmarkt verlangen. Dies stellt die ÖV vor die Herausforderung, mehr behindertengerechte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.⁶⁷

In einigen Bereichen der ÖV ist es bisher fast unmöglich für einen erblindeten Menschen zu arbeiten. Der seit seinem dritten Lebensjahr erblindete Public Management-Studierende Toni Baur bspw. bewirbt sich nicht auf einen Arbeitsplatz in einem Bauamt, da die meisten Bebauungspläne und Bauanträge nicht digitalisiert sind und er deshalb nicht mit ihnen arbeiten kann.⁶⁸ Um die ÖV für Menschen mit Behinderung attraktiver zu machen, müssen nicht nur Barrieren in den Gebäuden und der IT-Infrastruktur abgebaut werden, sondern auch in den Köpfen der Mitarbeitenden. Mit Vorurteilen behaftet haben es Menschen mit Behinderung oft schwer, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden.⁶⁹

Erschwerend bei der Jobsuche von Menschen mit Behinderung sind die – im Vergleich zu anderen Bewerbenden, die diese auf den ersten Blick besser verstecken können – „Schwächen und Mängel“. Oft wird Menschen mit Behinderung dann ihre Leistungsfähigkeit abgesprochen oder nur vermindert zugetraut; und das, obwohl Menschen mit Behinderung oft hervorragend ausgebildet sind und möchten, dass nicht die Behinderung, sondern ihre Qualifikation im Vordergrund steht. Es wird zudem nicht beachtet, dass die Leistungsfähigkeit oft nur von wenigen Anpassungen des Arbeitsablaufs, der technischen Hilfsmittel oder der Kommunikation abhängt. Es geht also darum, den Arbeitsplatz individuell anzupassen und vorab zu prüfen, welche Fähigkeiten mit kleineren Veränderungen erreichbar sind. Das Argument, dass die barrierefreie Umgestaltung viel Geld kostet, stimmt oftmals nicht. Für diese Veränderungen kann der Arbeitgebende nämlich verschiedene Unterstützungen und Finanzmittel beantragen.⁷⁰ Der erblindete Toni Baur erhält bspw. zweifache eine Arbeitsassistentin, die wie sein Arbeitslaptop von dem KVJS finanziert wird.⁷¹

⁶⁷ MERX (2013), S. 4.

⁶⁸ Experteninterview Toni Baur – Anlage 3

⁶⁹ Vgl. FRANKEN (2015), S. 31.

⁷⁰ HORNIK/CIMZAR (2012), S. 54.

⁷¹ Experteninterview Toni Baur – Anlage 3

3 Herausforderungen und Chancen

Herausforderungen

Eine immer bunter werdende Gesellschaft führt unter anderem durch den Fachkräftemangel über kurz oder lang auch zu einer heterogenen Belegschaft in der ÖV. Neue Zielgruppen wie Ältere, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderung rücken immer mehr in den Fokus bei der Personalgewinnung. Eine gezielte Ansprache von verschiedenen Bewerber*innen, transparente Bewerbungsverfahren und eine für die Vielfalt offene Organisationskultur erfordern eine Umstellung und Sensibilisierung der Personalarbeit. Um auf die verschiedenen Bedürfnisse der Bürger*innen und Bewerber*innen besser eingehen zu können, muss sich die Vielfalt der deutschen Gesellschaft in der Belegschaft der ÖV widerspiegeln.⁷²

Die Beschäftigten haben je nach Alter, Geschlecht und kultureller Herkunft verschiedene Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen. Damit die ÖV langfristig zufriedenstellende Arbeit leisten kann, muss sie in der Lage sein, dieser Vielfalt gerecht zu werden. Es wird eine generationen- und lebensphasenorientierte Personalarbeit benötigt, wie z.B. altersgerechte Beschäftigung, Work-Life-Balance, Kinderbetreuung, BGM oder Sprach- und Integrationsmaßnahmen.

Ein häufiges genanntes Argument gegen die Einführung eines DiM ist, dass es nach heutigem Stand keine einheitlichen Forschungsergebnisse gibt, die belegen, dass heterogene – also gemischte Arbeitsgruppen – bessere oder schlechtere Leistungen erzielen als homogene Arbeitsgruppen. Insbesondere zu Beginn benötigen heterogene Gruppen mehr Zeit, um Schwierigkeiten der Zusammenarbeit zu lösen. Verschiedene Experimente kamen zum Ergebnis, dass neu gebildete gemischte Teams zunächst weniger erfolgreich sind als homogene Teams. Letztendlich übertrafen jedoch die heterogenen Gruppen die homogenen beim Finden alternativer Lösungen und bei der Kreativität der Problemlösungen.⁷³ Multikulturelle Teams arbeiten entweder besonders effektiv oder besonders ineffektiv. Es kommt darauf an, ob sie ihre Stärken als Synergieeffekte nutzen

⁷² Vgl.FRANKEN (2015), S. 6.

⁷³ Vgl.MEAD (2005), S. 18.

können oder ob ihre Arbeit durch Missverständnisse und Integrationsprobleme behindert wird.⁷⁴

Um die Nachteile nicht überwiegen zu lassen, müssen entstehende Probleme frühestmöglich erkannt und gelöst werden. Probleme sollten nicht unter den Teppich gekehrt werden, da sich Konflikte und Vorurteile dadurch verstärken. Eine bewusste Beschäftigung mit der Vielfalt in der Arbeitsgruppe, gezielte Maßnahmen für die Zusammenarbeit und Verständigung schaffen eine gute Voraussetzung für eine positive Auswirkung der Vielfalt.⁷⁵

Es gibt aber noch eine Reihe von externen und internen Herausforderungen, die gelöst werden müssen, um ein funktionierendes DiM zu schaffen.

Der Alltag der öffentlichen Verwaltungsmitarbeitenden ist häufig geprägt von Finanz- und Personalknappheit. Rahmenbedingungen des Personalmanagements in der ÖV sind häufig von Personalabbau und Wiederbesetzungssperren geprägt. Der Anteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist seit dem Jahr 1991 um ca. 1,6 Mio. oder rund 30 Prozent zurückgegangen. Die dadurch zunehmende Arbeitsverdichtung, Arbeitsbündelung und wachsende Aufgabenkomplexität haben die Belastungen für viele Beschäftigte deutlich erhöht.⁷⁶ Oft bestehen nur geringe Handlungsspielräume, da die Umsetzung einer ressort- und zielgruppenübergreifenden Diversitätspolitik als Querschnittsaufgabe oft mit der Sorge vor zusätzlicher Belastung verbunden ist.⁷⁷ Für eine finanzielle Entlastung können dabei Projektmittel sorgen, die von Dritten finanziert werden und somit den Haushalt nicht belasten, weiß Marius Pawlak, der mit der Stadt Ulm zunächst die Finanzierung größtenteils über Projektmittel stemmen will.⁷⁸

Veränderungsprozesse wie DiM rufen viele bewusste und unbewusste Ängste und Widerstände hervor. Hierarchien, Statusprivilegien und langjährige Gewohnheiten werden hinterfragt und könnten verändert werden.⁷⁹ Es ist wichtig, diese

⁷⁴ Vgl. PODSIADLOWSKI (2002), S. 93.

⁷⁵ FRANKEN (2015), S. 8.

⁷⁶ MERX/YAZAR (2014), S. 17.

⁷⁷ MERX (2013), S. 15.

⁷⁸ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

⁷⁹ MERX/YAZAR (2014), S. 18.

Widerstände in die Gestaltung des Veränderungsprozesses einzubeziehen und dabei Ängsten und Kritik Raum zu geben. Diversity ist kein Sonderprogramm für Minderheiten, sondern alle Beschäftigten müssen auf dem Weg zur Veränderung mitgenommen werden,⁸⁰ denn mangelnde Mitwirkung und Vorbehalte insbesondere der mittleren und unteren Organisationsebenen ist eine Hauptursache für den Misserfolg von Veränderungsprozessen wie der Umsetzung eines DiM.⁸¹

Außerdem gibt es auch strukturelle Hindernisse, die überwunden werden müssen. In vielen Teilen der ÖV besteht durch die Linienorganisation noch ein eher loses und fragmentiertes Nebeneinander verschiedener Gleichbehandlungsstrategien und Vielfalt fördernder Maßnahmen wie etwa ein*e Gleichstellungsbeauftragte*r, ein*e Inklusionsbeauftragte*r oder Maßnahmen für ältere Menschen. Es gibt Verantwortliche für einzelne Diversity-Dimensionen. Dadurch wird zum einen oft die interne Heterogenität der jeweiligen Dimensionsgruppen 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 Akteur*innen können die Folge sein.⁸² Dies war auch ein Grund, warum die Stadt Ulm das Sachgebiet Chancengerechtigkeit und Vielfalt gegründet hat. Im Auftrag des Gemeinderats wurden die Gleichstellungs- und Inklusionsbeauftragten und die Internationale Stadt (Koordinierungsstelle für das Konzept Internationale Stadt) zusammengezogen. Der Gemeinderat war zusammen mit dem OB der Meinung, diese ganzen Ressourcen der Beauftragten zu bündeln und zentral in diesem Sachgebiet die Aufgaben des DiM auszuarbeiten und an die verschiedenen Ämter weiterzugeben.⁸³

⁸⁰ MERX (2013), S. 15.

⁸¹ JÜNGLING/RASTETTER (2008), S. 127ff.

⁸² MERX/YAZAR (2014), S. 18.

⁸³ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

Den Nutzen von DiM sichtbar zu machen, spielt nicht nur bei der Stadt Ulm eine zentrale Rolle. Viele FK werden erst davon überzeugt sein, wenn der Einfluss des DiM als positiver Effekt zur Erreichung des organisatorischen Ziels erkennbar ist.⁸⁴ Mit der Messbarkeit des Erfolgs eines DiM beschäftigt sich der Autor im Kapitel 6. Fehlt diese Unterstützung der Führungsspitze können reine Lippenbekenntnisse, inhaltsleere Hochglanzbroschüren, Vielfalt nur als zeitgeistgemäßes, schickes Marketinglabel oder gar die Einstellung der Diversity-Aktivitäten die Folge sein.

Öffentliche Verwaltungen sind häufig noch stark von einer mehrheitlich weißen, deutschstämmigen Belegschaft mittleren Alters geprägt. Menschen mit Migrationshintergrund sind oft stark unterrepräsentiert und auch Frauen sind in den Führungspositionen mancherorts noch wenig zu finden (vgl. Kap. 2.4.3). Oftmals sind deshalb wenig hinterfragte und teilweise unbewusste Vorstellungen von Normalität Ursache für ein fehlendes Bewusstsein für Vielfalt und die internen (Personal-) Prozesse, die die Auswahl neuer Mitarbeitender prägen. Diversity kann in einem solchen Umfeld schnell abgetan werden.⁸⁵

Im Bestreben, ein DiM-Konzept aufzustellen, lauert die Gefahr der konzeptionellen Verzettlung, bei dem eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelmaßnahmen dem DiM zugeordnet werden.⁸⁶ Die Diversity-Verantwortlichen sollte sich davor hüten, alles, was im weitesten Sinne auf die vielfältigen Bedürfnisse von Mitarbeitenden eingeht, zu einem DiM-Konzept zusammenzufügen. Ein solch diffuses DiM-Programm kann dazu führen, dass das Thema DiM langfristig nicht mehr ernst genommen wird.⁸⁷

Chancen

Diversität eröffnet der Verwaltung neue Möglichkeiten und Chancen. Neue Bewerber*innen können gewonnen und Bürger*innen besser angesprochen werden. Darüber hinaus bewirkt Diversität vielfältige Problemlösungen und

⁸⁴ Vgl. WALLNER (2020), S. 238.

⁸⁵ MERX (2013), S. 18.

⁸⁶ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2018), S. 810.

⁸⁷ GUTTING (2015), S. 20.

Vorgehensweisen. Schafft es die ÖV die Diversität intelligent einzusetzen, so ergibt sich daraus ein langfristiger wirtschaftlicher Nutzen.

Die Auswahl an Bewerbenden erhöht sich mit jeder Dimension, die angesprochen werden kann. Ältere, Frauen, Menschen mit Behinderungen oder Migrationshintergrund können als hochtalentierte Fach- und FK dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Es werden aber nicht nur die Arbeitsengpässe überwunden, sondern die ÖV profitiert von einer gesteigerten Produktivität, einer Imageverbesserung und davon, dass sich die Motivation sowie die Loyalität der Mitarbeitenden erhöht.⁸⁸

Geeignete Kulturexpert*innen finden sich in der ÖV wieder. Diese Menschen, die die Sprache, Traditionen, Gepflogenheiten und Mentalitäten verstehen, können mit Bürger*innen einer gewissen Gruppe besser umgehen und gezielte Maßnahmen entwickeln. Marius Pawlak nannte folgende Beispiele: „Für die Impfkampagne jetzt wissen wir, dass sich die Menschen mit russischem Hintergrund relativ wenig für einen klassischen Flyer der Stadt Ulm interessieren. Wie sprechen wir die an? Menschen, die geflüchtet sind aus ihrem Land, wenn wir denen sagen, „kommen Sie heute bitte dahin, wir impfen Sie“, diese Menschen vertrauen nicht unbedingt dem Staat, wenn der Staat ihnen eine Spritze verpassen will“. Folglich muss die Stadt Ulm andere Wege der Überzeugungsarbeit finden und einschlagen.⁸⁹

Die Coronakrise kann dabei auch eine Chance für die ÖV sein, sich als attraktive Stelle zu zeigen. Denn anders als in der Privatwirtschaft hat die Pandemie keine negative Auswirkung auf die Einstellungschancen. Deshalb gibt es keine Anzeichen, dass sich die Auszubildenden- oder Studierendenzahlen im öffentlichen Dienst verringern. 2020 hat sich die Anzahl der Verzichtete einer Verbeamtung im gehobenen Dienst mehr als halbiert. In diesen unsicheren Zeiten kann die ÖV als sichere Arbeitgeberin punkten und mit einer passenden Personalstrategie die verschiedensten Bewerbendengruppen ansprechen.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. FRANKEN (2015), S. 9.

⁸⁹ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

⁹⁰ RAAB (2021), S. 21.

Welche weiteren Vorteile sich ergeben, wenn diese Chancen genutzt werden, wird im Kapitel 5 aufgeführt.

4 Nachteile eines Diversity Managements

Wie schon in Kapitel 3 angesprochen, ist es belegt, dass z.B. in alters- oder kulturell gemischten Gruppen oft Probleme, Missverständnisse und Konflikte auftreten, was wiederum zu längeren Durchlaufzeiten und einer geringeren Arbeitszufriedenheit führt. Durch die verschiedenen Ansichten, Erfahrungen und Überzeugungen sind Konflikte und Kommunikationsprobleme vorprogrammiert. Es kommt oftmals zu Grüppchenbildungen zwischen den Vertreter*innen einer Kultur oder Altersgruppe. Außerdem können sich Stereotype und Vorurteile gegenüber Andersartigen vertiefen.⁹¹ Diese Auswirkungen können zu einer schlechteren Arbeitsleistung führen, was wiederum eine niedrige Produktivität, höhere Produktionskosten, eine höhere Fehlerwahrscheinlichkeit und eine geringere Zufriedenheit der Bürger*innen zur Folge haben kann.⁹²

Um diese Nachteile vorzubeugen, müssen zeit- und kostenaufwändige Diversity-Maßnahmen eingesetzt werden. Die Europäische Kommission unterscheidet in vier Gruppen von Kosten hinsichtlich Diversity:

Kosten für das Einhalten von Rechtsvorschriften entstehen durch die Qualifizierung der Mitarbeitenden im Personalbereich und die Festlegung von Personalstrategien hinsichtlich Einstellung oder Belästigung am Arbeitsplatz.⁹³

Direkte Kosten sind einmal auftretende, zum einen kurzfristige – zum anderen aber längerfristige Kosten über den gesamten Zeitraum der Umsetzung. Beispiele hierfür sind ein*e Diversity-Beauftragte*r oder eine extern beauftragte Stelle zur Kontrolle oder Unterstützung sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für FK und Mitarbeitenden. Aber auch die Bereitstellung einer behindertengerechten Einrichtung wie z.B. einem Drucker für die Blindenschrift wie ihn die Stadt Ulm beschafft hat.⁹⁴ Verbesserte Arbeitsbedingungen durch ein BGM, flexible

⁹¹ FRANKEN (2015), S. 8.

⁹² Vgl. FRANKEN (2015), S. 105.

⁹³ EUROPÄISCHE-KOMMISSION (2003b), S. 27f.

⁹⁴ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

Arbeitszeitmodelle, interaktive Kommunikation, Aufklärung durch Broschüren oder Materialien kosten ebenso wie die Entwicklung und Umsetzung von neuen Maßnahmen. Zudem ist auch ein Kontrollzentrum mit der technischen Ausstattung, das die Projektziele misst und überwacht, nicht zum Nulltarif zu haben.⁹⁵

Opportunitätskosten, also Kosten für entgangenen Nutzen, der dadurch entsteht, dass eine knappe Ressource nicht für andere produktive Tätigkeiten eingesetzt werden kann,⁹⁶ spielt in der Verwaltung bei begrenzten Finanz- und Personalmitteln eine wichtige Rolle. Um den Wandel in der Behörde vorzubereiten, Hindernisse zu überwinden und das Engagement aufrechtzuerhalten, wird ein hoher Zeitaufwand der FK gefordert. Dies schmälert die Zeit, die für andere Aufgaben zur Verfügung steht.

Unter dem DiM kann kurzfristig die Produktivität leiden, da bei der Einstellung neuer Mitarbeitender zum einen der*die neue Mitarbeiter*in selbst noch nicht so leistungsfähig ist und zum anderen die erfahrenen Mitarbeitenden den*die Neue*n unterstützen müssen, was wiederum ihre Produktivität kurzfristig senkt. Ein Diversity-Tag, an dem sich ein Arbeitstag alles um das Thema Vielfalt dreht und verschiedene Aktionen veranstaltet werden können, senkt die Produktivität für einen Tag enorm.⁹⁷

Viele Programme, die zur Umstrukturierung in der ÖV gedacht sind, scheitern entweder ganz oder nehmen mehr Zeit ein als gedacht. Manche scheitern an den finanziellen Mitteln, andere an mangelndem Personal mit entsprechendem Sachverstand. Die Einführung kann aber auch bestehende Macht- und Autoritätsstrukturen bedrohen, was zu einem Widerstand gegen den angestrebten Wandel bei wichtigen Gruppen (z.B. FK) führen kann. Wichtige Akteur*innen können gegenüber der Notwendigkeit eines Wandels weiterhin skeptisch bleiben.⁹⁸

Ein unausgewogenes Verhältnis von Maßnahmen für die verschiedenen Dimensionsgruppen kann den sozialen Frieden innerhalb der ÖV gefährden, da eine

⁹⁵ EUROPÄISCHE-KOMMISSION (2003b), S. 29f.

⁹⁶ FRANKEN (2015), S. 103.

⁹⁷ FRANKEN (2015), S. 104.

⁹⁸ EUROPÄISCHE-KOMMISSION (2003b), S. 31f.

Benachteiligung von manchen Dimensionsgruppen empfunden werden kann.⁹⁹ Zudem kann es durchaus zu negativen Effekten bei der Personalgewinnung kommen. Bewerbende mit einer ausgeprägten konservativen Werteordnung werden ablehnend reagieren, wenn ein potenzieller Arbeitgebender eine offene Haltung gegenüber Vielfalt kommuniziert. Jedoch ist zu fragen, ob diese Bewerbenden dann überhaupt noch dem Wunschprofil des Arbeitgebenden entsprechen.¹⁰⁰

5 Vorteile eines Diversity Managements

DiM hat in den verschiedensten Bereichen einen positiven Einfluss auf die ÖV. Verschiedene Dimensionsgruppen wie alte Menschen, Menschen mit Behinderungen oder Migrationshintergrund artikulieren immer deutlicher ihre Interessen. Diese werden als Zielgruppen für die ÖV immer wichtiger. Damit diese Interessen besser wahrgenommen werden können und die Zielgruppen besser verstanden werden, muss die Belegschaft ebenfalls heterogen zusammengestellt sein. Bürger*innen mit Migrationshintergrund können gezielt von Mitarbeitenden mit demselben kulturellen Hintergrund angesprochen werden. Mentalität, Sprache und Gewohnheiten können dabei besser berücksichtigt werden.¹⁰¹

Eine höhere Diversität in Entscheidungsgremien führt auch zu besseren qualitativen Entscheidungen und effizienteren Strategien, was durch die generellen Vorteile der kollektiven Intelligenz begründbar ist. Kollektive Intelligenz meint, dass aufgrund vielfältiger Sichtweisen und Perspektiven, Entscheidungen genauer überprüft werden und ausgewogener getroffen werden können. Verschiedene Betrachtungsweisen erweitern die Palette der Handlungsmöglichkeiten und regen zum gegenseitigen Lernen an (vgl. z.B. Kap. 2.4.3).¹⁰²

Verschiedene Kenntnisse, Erfahrungen und Vorgehensweisen können zu einer Steigerung der Kreativität führen. Studien belegen, dass die Wirtschaftsregionen mit einem kulturell vielfältigen Arbeitsmarkt grundsätzlich innovativer bei der Entwicklung neuer Produkte und Lösungsansätze sind.¹⁰³ Ob das

⁹⁹ Vgl. WALLNER (2020), S. 239ff.

¹⁰⁰ STUBER/ACHENBACH (2004), S. 236.

¹⁰¹ Vgl. FRANKEN (2015), 108f.

¹⁰² FRANKEN (2015), S. 106f.

¹⁰³ LEVINE (2020).

Kreativitätspotenzial der Belegschaft entfaltet werden kann, hängt aber von den Rahmenbedingungen und der Fähigkeit der Behörde zur Ideen- und Innovationsarbeit ab. Je mehr Mitarbeitende angeregt werden, sich zu beteiligen, desto höher die Anzahl der Ideen und desto besser die Qualität. Neue Ideen können zu effektiveren Abläufen führen und der „Betriebsblindheit“ entgegenwirken.¹⁰⁴

Einer Studie der Bertelsmann Stiftung zufolge gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen der kulturellen Diversität in der Belegschaft und der gestiegenen Mitarbeitendenzufriedenheit.¹⁰⁵ Die Wertschätzung der Vielfalt innerhalb der ÖV führt zu einer optimalen Bedingung für eine hohe Leistung, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, einer geringen Fluktuation sowie einem ausgeglichenen Betriebsklima.¹⁰⁶

Auch im Kampf um die besten Mitarbeitenden in Zeiten des Fachkräftemangels kann sich eine Behörde mit einem DiM Vorteile sichern, denn DiM genießt bei potenziellen Bewerbenden ein hohes Ansehen. Gerade hochqualifizierte Nachwuchskräfte führen ein multikulturelles, von Selbstbestimmung, Flexibilität und Offenheit geprägtes Arbeitsumfeld weit oben unter ihren Auswahlkriterien, nach denen sie ihre Arbeitgebenden aussuchen. Generell hat eine Organisation mit einem DiM eine größere Auswahlmöglichkeit auf dem Arbeitsmarkt, da sie den Arbeitsmarkt in seiner ganzen Breite berücksichtigt.¹⁰⁷

Das durch ein bestehendes DiM verbesserte Image als attraktiver Arbeitgebender sichert auch zukünftig den Zugang zu den besten Arbeitssuchenden. Dafür muss aber die Orientierung der Behörde an der Vielfalt nach außen dargestellt und präsentiert werden.¹⁰⁸

Frauenförderung als Teil des DiM führt nicht nur zu Wettbewerbsvorteilen im Personalmarketing, sondern auch zur Steigerung der Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen. Durch Austausch- und Kooperationsprogramme zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden wird zum

¹⁰⁴ Vgl. FRANKEN (2015), S. 109f.

¹⁰⁵ KÖPPEL/YAN/LÜDICKE (2007), S. 10.

¹⁰⁶ Vgl. FRANKEN (2015), S. 111.

¹⁰⁷ STUBER/ACHENBACH (2004), S. 235.

¹⁰⁸ Vgl. FRANKEN (2015), S. 112.

einen der Wissenstransfer sichergestellt und zum anderen ein Ausgleich bei Personalengpässen ermöglicht.¹⁰⁹

6 Quantifizierung von Kosten und Nutzen

Aspekte der Wirtschaftlichkeit sind nicht nur für unternehmerische Entscheidungen wichtig, sondern spielen auch in der ÖV eine herausragende Rolle. §48 LKrO i.V.m. §77 Abs. 2 GemO binden die Behörden daran, ihren Haushalt sparsam und wirtschaftlich zu führen.

Bei der Frage der Wirtschaftlichkeit eines DiM werden Kosten und Nutzen gegenübergestellt. Wie bei jeder Investition sollen die Aufwendungen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit überprüft werden.¹¹⁰ Einer von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebenen Studie zufolge befassen sich jedoch nur 30 Prozent der Unternehmen in Europa, die DiM praktizieren, mit der Evaluation von Diversity-Maßnahmen. Ohne eine fundierte Analyse von Kosten und Nutzen des DiM lassen sich die Vorteile und positiven Auswirkungen der Mitarbeitervielfalt nicht glaubwürdig darstellen. Getreu dem Motto „what gets measured gets done“¹¹¹ ist für eine nachhaltige Implementierung eines DiM eine wirtschaftliche Betrachtung in Form von einer Kosten-Nutzen-Analyse unentbehrlich.¹¹²

Allerdings ist es sehr schwierig bis unmöglich, die Vorteile für die Behörde direkt auf eine Maßnahme des DiM zurückzuführen. Meist sind verbesserte Erfolgskennzahlen auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen, unter denen sich die Maßnahmen des DiM befinden.¹¹³ Studien weisen darauf hin, dass sich der Erfolg von DiM nur schwer quantifizieren lässt.¹¹⁴ Ob das DiM tatsächlich die Ursache dafür ist, dass Fluktuationen, Fehlzeiten oder Beschwerden von Bürger*innen zurückgegangen sind und die Mitarbeitenden produktiver und motivierter wurden, lässt sich nur schwer ermitteln.¹¹⁵ Die Probleme werden noch

¹⁰⁹ GUTTING (2015), S. 17f.

¹¹⁰ FRANKEN (2015), S. 99.

¹¹¹ Übersetzung des Verfassers: „was gemessen wird, wird auch angepackt“

¹¹² MENSİ-KLARBACH (2012).

¹¹³ FRANKEN (2015), S. 100.

¹¹⁴ BECKER (2006), S. 14f.

¹¹⁵ GUTTING (2015), S. 20.

größer, wenn die Aufwendungen im Bereich der Vielfalt mit der Rentabilität oder Produktivität ins Verhältnis gesetzt werden.¹¹⁶

Um die Wirtschaftlichkeit eines DiM berechnen zu können, müssen neben den Nutzenpotenzialen aber auch die Kosten erhoben werden. Auf die Kosten wird im Kapitel 4 gesondert eingegangen.

Um DiM-Ergebnisse und -Wirkungen im Organisationsergebnis berechnen zu können, ist die Entwicklung einer organisationsspezifischen diversitätsorientierten BSC hilfreich bzw. notwendig.¹¹⁷ Nach Fleig ist die BSC eine Zusammenstellung der strategischen und besonders wichtigen Ziele eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit sowie der damit verknüpften messbaren Kennzahlen. Sie zeigt die Leistungen aus vier unterschiedlichen Perspektiven: Finanzen, Kund*innen, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung.¹¹⁸

Ein erster Schritt ist, die strategische Zielsetzung zu den vier Perspektiven zu definieren. Beispielhaft kann ein Ziel aus der Prozessperspektive eine verbesserte Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander sein. Aus der Kund*innenperspektive könnte eine Zielsetzung sein, dass sich die gesellschaftliche Struktur in der Belegschaft gleichermaßen widerspiegelt. Aus der finanziellen Perspektive könnte das Ziel sein, geringere Ausgaben aufgrund rechtlicher Verstöße zu haben.

Als zweiter Schritt werden hierzu die Indikatoren und Kennzahlen definiert. In der Prozessperspektive könnte die Anzahl der Bescheide aufgrund erhöhter Produktivität oder die Menge an Mitarbeitendenbeschwerden beim Personalrat als Kennzahl genutzt werden. Eine Altersstrukturanalyse oder die Anzahl der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in der Belegschaft können als Indikatoren für die Kund*innenperspektive genutzt werden. Aus der finanziellen Perspektive können die Reduktion von Gerichtskosten in Antidiskriminierungs-

¹¹⁶ EUROPÄISCHE-KOMMISSION (2003b), S. 21.

¹¹⁷ SCHMIDT (2010), S. 7.

¹¹⁸ FLEIG (2016).

Verfahren oder die Ausgleichszahlungen aufgrund der nicht eingehaltenen Schwerbehindertenquote Kennzahlen sein.¹¹⁹

In einem dritten Schritt folgt die Festlegung verbindlicher Maßnahmen, die u.a. in Kapitel 7.2 aufgeführt sind.

Auch die Stadt Ulm hat sich mit den Problemen um die Quantifizierung von Diversity-Maßnahmen Gedanken gemacht. Dabei werden ähnlich wie bei der o.g. BSC zunächst Leitlinien, Rahmenvorgaben und Leitideen erarbeitet. Aus den Leitideen werden Leitziele abgeleitet und daraus entstehen Maßnahmen. Pro Leitziel werden dann zwei bis drei Maßnahmen identifiziert, die anschließend umgesetzt werden. Eine Bedingung für eine Umsetzung der Maßnahme ist unter anderem die konkrete Messbarkeit. Als Möglichkeiten kommen bei der Stadt Ulm Mitarbeitendenbefragungen und Stakeholderinterviews in Frage. Wichtig ist dabei der begrenzte und überschaubare Zeitraum der Maßnahmen, damit diese ausgewertet werden können und bei Bedarf nachjustiert werden kann. Bei einem Förderprojekt definiert meist der*die Fördernde die Ziele und bestimmt auch die Messmethode, sodass die Entscheidung über die Art der Messbarkeit Geförderten abgenommen wird.¹²⁰

Es wäre falsch, davon auszugehen, dass sich Vielfalt allein mit der BSC messen lässt. Eine Sache hat sich jedoch bewahrheitet: Diversity-Strategien messbar darzustellen, qualitative und quantitative Kennzahlen zum Vergleich des Ist- und Sollzustands zu erheben, ist zum wesentlichen Bestandteil erfolgreicher, werteorientierter und nachhaltiger Diversity-Strategien geworden.¹²¹

¹¹⁹ Vgl. HERRMANN-PILLATH (2009), S. 16ff.

¹²⁰ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

¹²¹ SCHMIDT (2010), S. 10.

7 Implementierung eines Diversity Managements

DiM steht für verschiedene Programme und Maßnahmen für einen bewussten Umgang mit Vielfalt. Vorgehensweisen und Instrumente für den Umgang mit Diversität unterscheiden sich von Organisation zu Organisation stark. Im folgenden Kapitel werden verschiedene Strategien erläutert und deren dafür passende Instrumente vorgestellt.

7.1 Strategien

Nach Gröschke und Podsiadlowski gibt es zwei Arten im Umgang mit Vielfalt.

Reaktive Strategien

Unter den reaktiven Strategien wird noch einmal zwischen einem Resistance-Ansatz und Colour-blind-Ansatz unterschieden. Im Resistance-Ansatz streben die Organisationsverantwortlichen nach Homogenität, empfinden Diversität als wenig wertvoll und als Kostenfaktor. Bei einer Colour-blind-Strategie wird davon ausgegangen, dass alle Menschen gleich sind und sich nur anhand ihrer Kompetenzen und Qualifikationen unterscheiden. Diversität wird weder anerkannt noch verleugnet.¹²²

Proaktive Strategien

Bei den proaktiven Strategien wird nochmals zwischen dem Fairness-Ansatz, dem Marktzugangs-Legitimitäts-Ansatz und dem Lern-Effektivitäts-Ansatz unterschieden. Beim Fairness-Ansatz geht es darum, Chancengleichheit herzustellen und Diskriminierung zu vermeiden. Motivation hinter dieser Ansicht sind dabei die Kosten. Die Gleichbehandlung wird aufgrund von gesetzlichen Anforderungen umgesetzt, ohne spezifische Vorteile durch die Diversität zu erwarten. Bei der Marktzugangs-Legitimitäts-Strategie wird Diversität als wertvolle Ressource angesehen, die Marktvorteile werden durch eine heterogene Belegschaft generiert. Diversität der Mitarbeitenden wird als Potenzial verstanden. In Organisationen mit einer Lern-Effektivitäts-Strategie wird Diversität als strategische Ressource gesehen, die zu Synergien, Innovation und höherer

¹²² GRÖSCHKE/PODSIADLOWSKI (2013), S. 28.

Mitarbeitendenbindung führen kann. Durch geeignete Maßnahmen und Instrumente sollen die Potenziale der Mitarbeitenden voll ausgeschöpft werden.¹²³

Einer Studie aus dem Jahr 2013 zufolge setzen die meisten deutschen Unternehmen auf reaktive Strategien. Am häufigsten kommt dabei die Colour-blind-Strategie vor. Jedoch ist ein Trend zu den proaktiven Strategien zu erkennen.¹²⁴

Head-Heart-Hand-Strategie

DiM erwartet von Menschen teilweise tiefgreifende Veränderungen, weil auch grundlegende Überzeugungen und Einstellungen auf den Prüfstand gestellt werden. Ein Mensch verändert sich meistens, wenn er sich daraus einen Vorteil verspricht. Diese Grundüberlegung macht sich der Head-Heart-Hand-Ansatz zunutze, da er auf verschiedenen Ebenen Vorteile für Mitarbeitende in Aussicht stellt, wenn diese sich verändern.

Beim Head-Ansatz wird die rationale Seite der Mitarbeitenden angesprochen. Vorteile beziehen sich dabei auf das Arbeitsumfeld, -gebiet und den Erfolg des Mitarbeitenden. Ziel ist es, eine nüchterne, rationale Entscheidung für Diversity anzustoßen. Instrumente können eine BSC (vgl. Kap. 6) oder andere Darstellungen des wirtschaftlichen Nutzens sein.

Beim Heart-Ansatz erfolgt die Argumentation über die Emotionen. Oftmals lassen sich Personen durch eine persönliche positive Erfahrung überzeugen. Durch individuelle Vorteile stellt sich Zufriedenheit gegenüber sich selbst und seinem Verhalten ein. Instrumente können hier Mitarbeitenden-Netzwerke, Mentoringprogramme oder Trainingsmaßnahmen sein, bei denen Selbstreflexion und -erkenntnis zu einer bewussten Wahrnehmung der Vielfalt führen können.

In der Ebene des Hand-Ansatzes werden klare Handlungsanweisungen zur Umsetzung der Diversity-Strategie eingesetzt. Mitarbeitende werden quasi zu ihrem Glück gezwungen. Zu den Instrumenten gehören hier Richtlinien oder verpflichtende Diversity-Trainings.

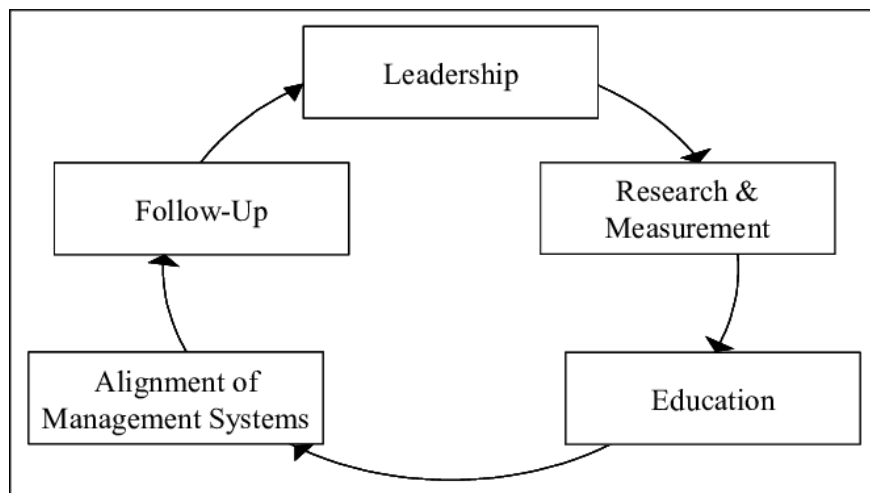
¹²³ GRÖSCHKE/PODSIADLOWSKI (2013), S.28f.

¹²⁴ GRÖSCHKE/PODSIADLOWSKI (2013), S. 30.

Der Vorteil der Head-Heart-Hand-Strategie liegt in dem Zusammenspiel der drei genannten Ebenen, da die Menschen über verschiedene Hebel bewegt werden sollen, Veränderungen vorzunehmen. Solche Veränderungen erfolgen jedoch selten „über Nacht“. Zunächst muss das Thema als solch relevantes anerkannt werden. Als nächstes muss die Chance, die sich für die Mitarbeitenden daraus ergibt, erkannt werden. Die darauffolgende Phase strebt die Verpflichtung zum eigenen Engagement an. In der letzten Phase sollen die erzielten Neuerungen im täglichen Umgang verankert werden.¹²⁵

Regelkreismodell von Cox

Abbildung 4: Regelkreismodell von Cox¹²⁶



In diesem Modell schildert Cox den idealtypischen Verlauf der Transformation zu einer diversityfreundlichen Organisation. Im ersten Schritt „Leadership“ betont Cox die Wichtigkeit der Führungsebene. Das DiM muss in der Strategie und im Leitbild bzw. den Grundsätzen einer Organisation verankert sein und umfassend kommuniziert werden. „Research & Measurement“ bezieht sich auf die Gewinnung von Daten, die für den Veränderungsprozess bedeutsam sind, wie bspw. die Altersstruktur der Behörde. Den dritten Schritt bildet die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit, wozu vor allem Diversity-Trainings und Fortbildungen eingesetzt werden. Unter „Alignment of Management Systems“ versteht Cox die Notwendigkeit, alle organisationalen Prozesse und Strukturen in das DiM

¹²⁵ STUBER/ACHENBACH (2004), S.250ff.

¹²⁶ KRELL (2020).

einzubeziehungen und es als Querschnittsaufgabe zu verankern. Der Regelkreis schließt mit der Stufe „Follow-Up“, die als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen ist. Cox thematisiert in diesem Zusammenhang nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Anreize z.B. in Form von Anerkennung durch Auszeichnungen.¹²⁷

7.2 Instrumente

Diversity-Trainings

Stuber zufolge gibt es zwei verschiedene Arten von Diversity-Trainings. Awareness-Trainings ermöglichen es, Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Menschen verständlich zu machen. Es geht dabei darum, die Mitarbeitenden für das Thema Diversity zu sensibilisieren, Hintergrundwissen und die Notwendigkeit eines DiM zu vermitteln. Es geht darum die Einstellung und Motivation zu fördern. Bei den anwendungsorientierten Skill-Building-Trainings geht es um das Wissen und Können. Die Teilnehmenden werden im alltäglichen Umgang mit verschiedenen Belegschaftsgruppen geschult und auf schwierige Situationen vorbereitet. Es empfiehlt sich, eine Kombination aus beiden Trainingsarten für die Mitarbeitenden anzubieten.¹²⁸ Das LRA Biberach bietet ein betriebliches Informations- und Fortbildungsangebot an, welches sich „5 nach 4“ nennt. Dabei wird über aktuelle Themen aus verschiedenen Fachbereichen in einem circa. 20-30-minütigen Vortrag des jeweiligen Fachamtes informiert.¹²⁹

Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Eine weitere Möglichkeit, um Diversity und Antidiskriminierung im Einstellungsverfahren voranzutreiben, sind anonymisierte Bewerbungsverfahren. Hier wird zunächst auf Folgendes verzichtet: ein Foto der sich bewerbenden Person, den Namen, die Adresse, das Geburtsdatum, die Angaben zu Alter oder dem Familienstand. Erst wenn die Bewerbenden zum Gespräch eingeladen werden, können Personalverantwortliche auf die vollständigen Daten und Referenzen zurückgreifen. Diese Methode kann die erste Hürde im Bewerbungsprozess für

¹²⁷ WALLNER (2020), S.30f.

¹²⁸ STUBER (2009), S. 160.

¹²⁹ Expertinneninterview LRA Biberach – Anlage 2

bislang benachteiligte und unterrepräsentierte Gruppen erleichtern.¹³⁰ Bei einem Pilotprojekt im Jahr 2010 wurden u.a. von Kommunen und Behörden anonymisierte Bewerbungsverfahren durchgeführt, mit dem Ergebnis, dass sich die Chancen insbesondere von Frauen oder Menschen mit einem Migrationshintergrund auf ein Bewerbungsgespräch erhöhten.¹³¹ Dieses Ergebnis zeigt aber auch, dass es eine (oft unbewusste) Benachteiligung in Bewerbungsverfahren von verschiedenen Dimensionsgruppen gibt und diese nicht wie u.a. von BBW-Chef Rosenberger behauptet, durch die gesetzlich festgeschriebene Bestenauslese nach Art. 33 Abs. 2 GG im öffentlichen Dienst unmöglich ist.¹³² Immer mehr Behörden und Kommunen wie die Städte Mannheim und Celle nutzen dieses Instrument, um Diskriminierung vorzubeugen.¹³³ Kritikpunkte an diesem Verfahren sind zum einen die verlorengelassene Individualität der bewerbenden Person und zum anderen die Möglichkeit, dass eine Benachteiligung zu einem späteren Zeitpunkt im Bewerbungsverfahren wie z.B. im Bewerbungsgespräch entstehen kann.¹³⁴

Diversity-Checks

Sämtliche Personalprozesse (wie etwa Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Beförderung, Kündigung) werden auf Barrieren sowie mögliche positive Veränderungen zur Förderung von Vielfalt untersucht. Weitere Instrumente, die zur Verfügung stehen, sind Fragebögen, Online-Befragungen, Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden und Fokusgruppen oder Telefoninterviews durch ein externes Beratungsunternehmen. Das Wiener Diversitätsmonitoring sowie der Wiener Diversity-Check haben zahlreiche Auszeichnungen erhalten und bieten eine gute Orientierung.¹³⁵ In einem breiten Diversity-Zusatz in Stellenanzeigen begrüßt die Stadt München ausdrücklich die Bewerbungen vieler gesellschaftlicher Gruppen: „Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiter/innen. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern,

¹³⁰ MANDLER GAYER (2015), S. 33.

¹³¹ FRANKEN (2015), S. 70.

¹³² ROSENBERGER (2021).

¹³³ MERX (2013), S. 9.

¹³⁴ FRANKEN (2015), S. 71.

¹³⁵ STADT WIEN (2008).

unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.“¹³⁶

Diversityorientierte Dienstleistungen

Immer mehr ÖV richten ihre Informationen, Angebote und Dienstleistungen diversityorientiert aus. Einige Beispiele sind mehrsprachige Informationsangebote und Formulare, kostengünstige Dolmetscher*innenpools, barrierefreie Webseiten, mehrsprachige Infohotlines, die Beschilderung in Verwaltungseinrichtungen auch durch Farbleitsysteme oder Piktogramme. Zudem gibt es Bürger*innenbefragungen mit dem Ziel, bessere zielgruppengerechte Angebote entwickeln zu können sowie verstärkt zusammenzuarbeiten mit Vertretenden verschiedener gesellschaftlicher Gruppen wie etwa Migrant*innenorganisationen, Religionsgemeinschaften, Frauen-, Behinderten- oder LSBTQI-Verbänden. Die Stadt Stuttgart bietet Dienstleistungen wie z.B. mehrsprachige Informationsangebote, muttersprachliche Beratungsangebote, einen Dolmetscher*innendienst sowie Weiterqualifizierungs- und Sprachkurse für arbeitslose Menschen an.¹³⁷

Diversity-Beauftragte oder Diversity-Abteilungen

Bei der organisatorischen Einbindung muss die Funktion des*der Diversity-Beauftragten oder der Diversity-Abteilungen „hoch aufgehängt“ sein, d.h. mit direktem Zugang zur ersten oder zweiten Hierarchieebene. Dies ermöglicht eine effektive Implementierung von Top-Down-Aktivitäten. Es scheint sinnvoll, die Stelle mit den nötigen Befugnissen auszustatten, um Barrieren des Nichtwollens oder Nichtdürfens überwinden zu können.¹³⁸ Bei der Stadt Ulm ist das Sachgebiet Chancengerechtigkeit und Vielfalt der zweiten Hierarchieebene, der Zentralstelle zugeordnet. Regelmäßige Rücksprachen zu wichtigen Entscheidungen hält die Sachgebietsleitung direkt mit dem*der OB.¹³⁹ Beim LRA Biberach gibt es keine Überlegungen, eine eigene Diversity-Stelle einzurichten. Die Verantwortlichen dort sind der Meinung, dass das Thema Diversity sehr gut bei der seit vier Jahren eingerichteten Stelle der Gleichstellungsbeauftragten für den Landkreis Biberach

¹³⁶ MERX (2013), S. 9.

¹³⁷ MERX (2013), S. 10.

¹³⁸ STUBER/ACHENBACH (2004), S. 224ff.

¹³⁹ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

verortet ist. Eine Vernetzung zwischen der*des Behindertenbeauftragten, dem Haupt- und Personalamt, dem*der Integrationsmanager*in und der Altenfachberatung ist aber gegeben.¹⁴⁰

Essensangebot

Warum sollte sich die Vielfalt der Mitarbeitenden nicht auch im Essensangebot widerspiegeln? Eine Möglichkeit wäre dabei, auf die unterschiedlichen religiösen (z.B. kosher, halal) oder persönlichen (z.B. vegetarisch, vegan) Essgewohnheiten der Mitarbeitenden einzugehen. Es bietet sich an, die Mitarbeitenden an der Auswahl der Gerichte, bspw. durch Abstimmungen oder einer E-Mail-Adresse für Vorschläge im Intranet, zu beteiligen.¹⁴¹

Netzwerke

Mit dem Aufbau und der Förderung von Mitarbeitenden-Netzwerken wie bspw. einem „Forum sexuelle Orientierung und Identität“ oder von „Migrantinnen in Führungspositionen“ kann die ÖV aktiv die Offenheit und Wertschätzung für verschiedene Diversity-Dimensionen zum Ausdruck bringen und so auch nach außen hin potenziellen Bewerbenden ein inklusives Arbeitsumfeld signalisieren. Die Netzwerkgruppen sind oft wichtige Ansprechpersonen für die FK, da sie wertvolle Hinweise und Ideen z.B. für das Personalmanagement oder bei der zielgruppengerechten Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen geben können.¹⁴² So lässt die Senatsverwaltung Berlin in Kooperation mit dem TIO e. V. sowie dem Türkischen Bund Berlin-Brandenburg bspw. Stellenausschreibungen hinsichtlich möglicher Barrieren für Migrant*innen überprüfen.¹⁴³ Die Stadt Ulm arbeitet eng mit dem Rat der Religionen zusammen, um gezielt mit den Communities zu sprechen, welche Themen aktuell bei ihnen relevant sind.¹⁴⁴ Netzwerke innerhalb einer Organisation gründen sich oft aufgrund ähnlicher Interessen und gemeinsamer Bedürfnisse. Den Mitgliedern geht es

¹⁴⁰ Expertinneninterview LRA Biberach – Anlage 2

¹⁴¹ MANDLER GAYER (2015), S. 51.

¹⁴² MERX/YAZAR (2014), S. 32.

¹⁴³ MANDLER GAYER (2015), S. 56.

¹⁴⁴ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

überwiegend um Erfahrungsaustausch untereinander, aber auch um die Artikulierung von gemeinsamen Interessen und Erwartungen.¹⁴⁵

Verwaltungen können sich bereits bestehenden Netzwerken anschließen. Organisationsnetzwerke und der Austausch über verschiedene Fragen und Aktivitäten im Umgang mit mehr Vielfalt beim Personal bilden ein gutes Format, um auf praxisorientierte Weise konkrete Anregungen für das eigene DiM zu erhalten. Im Internet findet sich eine Vielzahl von Organisationsnetzwerke im Bereich Diversity (z. B. Charta der Vielfalt, „Vielfalt macht stark“ der Bertelsmann Stiftung, Hamburger Diversity Netzwerk, „Erfolgsfaktor Familie“).¹⁴⁶

Bei der Charta der Vielfalt, die 2019 von 3.183 Organisationen (davon 480 öffentliche Organisationen) unterzeichnet worden ist, handelt es sich um eine Selbstverpflichtungserklärung, mit der sich die Organisationen zu dem Thema DiM verpflichten.¹⁴⁷ Bei dem Ziel, Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion zu fördern und zu gestalten, unterstützt Charta der Vielfalt e.V. die Unterzeichnenden. Die Unterzeichnenden der Charta der Vielfalt profitieren von der Netzwerkarbeit, aber auch von allen anderen Angeboten (z.B. Broschüren), die der Charta der Vielfalt e.V. plant und umsetzt. Es kann das „UNTERZEICHNET“-Logo genutzt werden, Workshops besucht werden und die Unterzeichnenden erhalten Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁴⁸ Die Stadt Ulm hat mit der Gründung des Sachgebiets Chancengerechtigkeit und Vielfalt ebenfalls die Charta der Vielfalt unterzeichnet.¹⁴⁹

Leitbild

Nachdem erste Ziele einer kommunalen Diversitätspolitik diskutiert und entwickelt wurden, können diese in einem Leitbild formuliert werden.¹⁵⁰ Ein klar formuliertes Diversity-Leitbild bezeugt die Wertschätzung der Vielfalt als wertvolle Ressource und wird von der heterogenen Belegschaft als Bestätigung gesehen.¹⁵¹ Die

¹⁴⁵ FRANKEN (2015), S. 72.

¹⁴⁶ MANDLER GAYER (2015), S. 53f.

¹⁴⁷ WALLNER (2020), S. 14.

¹⁴⁸ MERX/YAZAR (2014), S. 36f.

¹⁴⁹ STADT ULM (2021).

¹⁵⁰ MERX (2013), S. 13.

¹⁵¹ FRANKEN (2015), S. 68.

Verankerung von Diversity im Leitbild einer ÖV oder Einrichtung stellt ein klares und sichtbares Zeichen dar, dass die Leitung den Wandel der Verwaltungskultur zu mehr Vielfalt verbindlich umsetzen möchte. Zudem bietet es einen wichtigen Orientierungsrahmen.¹⁵²

Das Leitbild würde sicher bei einer Überarbeitung um das Thema Diversity ergänzt werden, meint Sigrid Arnold, die Gleichstellungsbeauftragte des LRA Biberach.¹⁵³

Externe Berater

Etliche wissenschaftliche Einrichtungen und Beratungsunternehmen haben sich inzwischen auf den öffentlichen Dienst spezialisiert, teilweise bieten auch Landesverwaltungen im Rahmen von Projekten oder Verwaltungsnetzwerken Unterstützungs- und Austauschangebote an.¹⁵⁴ Auch die Stadt Ulm entwickelt zusammen mit externen Berater*innen ein Vielfaltskonzept. Bei Workshops mit den externen Berater*innen werden dann immer mehrere Vertreter*innen aus den verschiedenen Fachgruppen hinzugezogen.¹⁵⁵

Quoten

Selbstverpflichtende Zielquoten z.B. zur Förderung des Anteils von Auszubildenden oder FK mit Migrationshintergrund können durch ihr hohes Maß an Verbindlichkeit nach außen und innen kommuniziert werden und sehr wirksam dazu beitragen, eine Öffnung und Verbreiterung der Personalstruktur voranzubringen und Unterrepräsentationen abzubauen. Dabei sollte stets der Leitgedanke „Qualifikation vor Merkmal“ erfolgen, um eine neuerliche Stereotypenbildung wie „Quotenfrau“ oder „Quotenmigrant*in“ zu verhindern.¹⁵⁶ Die Formulierung von konkret quantitativen Zielen ermöglicht zudem einen langfristigen und kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich von Zielvorgaben.¹⁵⁷ Die Stadt Mannheim hatte bspw. das Ziel ausgegeben, den Anteil der Beschäftigten mit

¹⁵² MERX/YAZAR (2014), S. 33.

¹⁵³ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

¹⁵⁴ MERX/YAZAR (2014), S. 33.

¹⁵⁵ Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

¹⁵⁶ MERX/YAZAR (2014), S. 34.

¹⁵⁷ FRANKEN (2015), S. 70.

Migrationshintergrund bei Auszubildenden auf mindestens 20 Prozent zu erhöhen.¹⁵⁸

Sensible Sprache

Eine weitere Maßnahme ist das Aufstellen von Regeln für einen vorurteilsfreien und wertschätzenden internen Sprachgebrauch.¹⁵⁹ Allgemein sind Selbstbezeichnungen der jeweiligen Dimensionsgruppen gegenüber Fremdzuschreibungen zu bevorzugen. Falls dies nicht möglich ist, sollte ein möglichst sensibler und/oder politisch umsichtiger Sprachgebrauch angewendet werden, wie z.B. „Menschen mit Behinderungen“, „Menschen mit Migrationsgeschichte oder -hintergrund“ etc..¹⁶⁰ Was in der Gesellschaft, aber auch im Berufsalltag oft nicht bedacht wird: Worte schaffen Realität. So gesehen stellt die Verwendung von ausschließlich maskulinen Personenbezeichnungen für Frauen und Menschen weiterer nicht-männlicher Geschlechtsidentitäten eine Benachteiligung dar, da sie gesellschaftlich unsichtbar gemacht werden. Eine Sprache, die nur männliche Formen verwendet, verstärkt Klischees über die Rollen von Frauen und Männern und fördert Stereotypen.¹⁶¹ Durch die Anwendung einer geschlechtergerechten Sprache in der Verwaltungskommunikation werden Frauen (bspw. durch den Zusatz „/-innen“) oder auch trans- oder intergeschlechtliche Menschen (bspw. durch den Zusatz „_innen“, „:innen“ oder „*innen“) angesprochen und sichtbar gemacht. Weitere Varianten sind Partizip-Konstruktionen wie „Forschende“, „Leitende“ oder „Mitarbeitende“.¹⁶² Derzeit erarbeitet das LRA Biberach einen hausinternen Leitfaden für eine gendergerechte Sprache. Es finden außerdem vom LRA Biberach organisierte Veranstaltungen für die Bürger*innen statt, die erklären, weshalb eine gendergerechte oder faire Sprache im Umgang miteinander sehr wichtig ist.¹⁶³

¹⁵⁸ MERX (2013), S. 9.

¹⁵⁹ MERX/YAZAR (2014), S. 31.

¹⁶⁰ MANDLER GAYER (2015), S. 30.

¹⁶¹ HORNIAC/CIMZAR (2012), S.83f.

¹⁶² MANDLER GAYER (2015), S. 50.

¹⁶³ Expertinneninterview LRA Biberach – Anlage 2

7.3 Diversity Management als Führungsaufgabe

Die in den Kapiteln 7.1 und 7.2 dargestellten Möglichkeiten zeigen, dass die Umsetzung eines DiM ressourcen- und zeitaufwendig ist und ganzheitlich umgesetzt werden sollte. Das ist nur möglich, wenn die FK und die oberste Führungsebene in der ÖV sich zum Thema Diversity bekennen und DiM als strategisches Konzept verstehen.¹⁶⁴

Mitentscheidend für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Diversitätspolitik ist das starke Engagement und der sichtbare politische Wille der politisch Verantwortlichen und der Verwaltungsleitung. Für Merx ist Diversitätspolitik Chef*innensache und sollte als Querschnittsaufgabe der oberen Führungsebene zugeordnet sein (s. Kap. 7.2).¹⁶⁵ Eine schwache oder fehlende Unterstützung durch die Führungsspitze erschwert die Umsetzung kommunaler Diversitätspolitik. Mit dem Engagement der Führung steht und fällt die Verbindlichkeit und oft auch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen.¹⁶⁶

Während die oberste Führungsebene die Verantwortung für die Diversity-Vision und organisatorische Gestaltung des DiM trägt, sind die FK der mittleren und unteren Ebene wie z.B. Amts- oder Sachgebietsleiter*innen direkt für die Umsetzung und Zielerreichung verantwortlich.¹⁶⁷ Die FK sollten die Mitarbeitenden rechtzeitig über Diversity-Maßnahmen informieren, deren Sinn erklären und Mitarbeitende über die Notwendigkeit von DiM aufklären. Eine wichtige Aufgabe der FK ist es, die Potenziale ihrer*seiner Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern. Die potenzialorientierte Betrachtungsweise sollte dabei die veraltete defizitorientierte Sichtweise ersetzen. Bspw. sollten bei Menschen mit Migrationshintergrund die kulturspezifischen Kenntnisse oder Bilingualität im Vordergrund stehen und nicht mögliche schlechtere Sprachkenntnisse. FK sollten die Werte der Organisationskultur vorleben. Mit einer Vorbildfunktion ausgestattet sollten sie eine überdurchschnittliche Sozialkompetenz und ein feines Takt- und Fingerspitzengefühl haben. Für Mitarbeitende sollten sie immer der*die erste

¹⁶⁴ FRANKEN (2015), S. 74.

¹⁶⁵ MERX (2013), S. 13.

¹⁶⁶ MERX (2013), S. 15.

¹⁶⁷ AMSTUTZ/MÜLLER (2013), S. 372.

Ansprechpartner*in sein und ein offenes Ohr für die vielfältigen Belange und Probleme haben.¹⁶⁸ Die erforderlichen Führungskompetenzen im Umgang mit der Vielfalt sind in der folgenden Grafik dargestellt.

Abbildung 5: Komponenten der Diversity-Kompetenz der Führungskräfte¹⁶⁹

Fachkompetenz (Wissen)	Fähigkeiten und Fertigkeiten (Können)	Motivation (Wollen)	Sollen/Dürfen
Theoretische Grundlagen und Modelle zu DiM; Rechtliche und politische Rahmenbedingungen Bedeutung und Betrieblicher Stand der Vielfalt	Soziale Kompetenz; Kommunikationsfähigkeit; Überzeugungskraft; Anwendung von Führungsinstrumenten	Sensibilität und Toleranz; Wertschätzende Wahrnehmung der Vielfalt; Gerechtigkeitsgefühl	Expliziter Auftrag der Organisation; Verantwortungsbewusstsein Organisatorische Unterstützung

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass nicht die Ressourcen, sondern vor allem das Engagement und die Kreativität der Beteiligten für den Erfolg ausschlaggebend sind.

8 Empirische Methode

Um zu ermitteln, wie ein DiM in der Praxis umgesetzt werden kann, wurde das Expert*inneninterview als geeignetes Befragungsinstrument ausgewählt.

Das Expert*inneninterview definiert sich – anders als andere Formen des qualitativen Interviews – nicht über eine bestimmte methodische Vorgehensweise, sondern über den*die Expert*in.¹⁷⁰ Bogner et al. definieren eine*n Expert*in wie folgt: „Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu

¹⁶⁸ FRANKEN (2015), S. 80ff.

¹⁶⁹ Vgl. FRANKEN (2015), S. 90.

¹⁷⁰ BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 9.

strukturieren.“¹⁷¹ Der Vorteil eines qualitativen Interviews besteht also in der Befragung einer*eines fachlichen, meist organisatorisch zuständige*n Expert*in, der über bereichsspezifisches Wissen verfügt und sinnvolle Informationen zum angestrebten Themenfeld geben kann.¹⁷²

Neben dem explorativen und systematisierenden gibt es auch das theoriegenerierende Expert*inneninterview. Bei dem theoriegenerierenden Expert*inneninterview steht das Expert*innenwissen im Mittelpunkt: Handlungsorientierungen, implizite Entscheidungsmaximen, handlungsanleitende Wahrnehmungsmuster, Weltbilder, Routinen usw.. Im Gegensatz zu den anderen beiden Formen muss das theoriegenerierenden Expert*inneninterview explizit den qualitativen Forschungsmethoden zugerechnet werden. Der Unterschied zum systematisierenden Expert*inneninterview liegt darin, dass der Gesprächsleitfaden hier nicht ein engmaschiges Netz zur Informationsgewinnung, sondern in der Regel offener und lockerer ist, trotzdem aber eine gewisse thematische Strukturierung beinhaltet.¹⁷³ Ein weiterer Grund, warum das Expert*inneninterview zu den qualitativen Forschungsmethoden zählt, liegt darin, dass typischerweise nur einige wenige Interviewpartner*innen befragt werden.¹⁷⁴

Bei Expert*inneninterviews im Rahmen der qualitativen Sozialforschung handelt es sich stets um teilstrukturierte Interviews. Leitfäden helfen dabei, Themenfelder zu strukturieren und haben in der Erhebungssituation eine Orientierungsfunktion. Die Detaillierung des Leitfadens hängt vom persönlichen Interview-Stil ab. Das oberste Ziel ist, den*die Befragte*n „zum Reden zu bringen“. Der Leitfaden besteht aus verschiedenen Themenblöcken mit Haupt- und Nebenfragen. Das heißt, es werden zunächst alle Fragen gesammelt und dann Oberbegriffe gebildet, unter denen sich mehrere Fragen zusammenfassen lassen.¹⁷⁵ Der*die Interviewer*in muss sich nicht starr an die Reihenfolge der Fragen halten, sondern hat die Möglichkeit, durch situationsbedingte Änderungen der Abfolge einen möglichst natürlichen Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten. Am Ende des Gesprächs sollten

¹⁷¹ BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 13.

¹⁷² MIEG/NÄF (2006), S. 7.

¹⁷³ BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 22ff.

¹⁷⁴ FLICK (2016), S. 115.

¹⁷⁵ BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 33.

allerdings alle Schlüsselfragen, also alle vorbereiteten Fragen, beantwortet sein. Denn Ziel des Interviews ist es, für die umrissene Fragestellung genügend Material zu generieren.¹⁷⁶ Eventualfragen können sich je nach Verlauf des Interviews als relevant ergeben und in das Gespräch aufgenommen werden.¹⁷⁷

Expert*inneninterviews sollten in aller Regel in Form einer Tonaufnahme aufgezeichnet werden, damit keine Daten und Informationen verloren gehen. Mit dem ersten Schritt der Auswertungsphase entsteht unabhängig von der gewählten Form der Sicherung aus dem Expert*inneninterview ein Text, der für die nachfolgende Analyse die Grundlage darstellt, denn nur auf der Basis einer Transkription des aufgezeichneten Expert*inneninterviews kann eine vollständig regelgeleitete Inhaltsanalyse durchgeführt werden.¹⁷⁸ In der Regel sollte das gesamte Interview transkribiert werden. Transkribiert werden immer Fragen und Antworten, deutlich zu unterscheiden durch Kodierungen. Außerdem sollten die Passagen kenntlich gemacht werden, in denen die interviewte Person eine längere Pause macht, etwas betont oder akustisch nicht verständlich ist.¹⁷⁹ Nachdem das Tonmaterial transkribiert wurde, werden wichtige Informationen aus dem Text extrahiert. Extrahiert werden diejenigen Informationen, die der Beantwortung der forschungsleitenden Frage dienen.¹⁸⁰

Ziel dieser empirischen Methode ist es im Rahmen dieser Arbeit, Erfahrungen und Tipps aus dem LRA Biberach und der Stadt Ulm für die Umsetzung eines DiM oder zumindest einiger Maßnahmen zu sammeln und diese anschließend bei den Handlungsempfehlungen einfließen zu lassen. Außerdem sollen durch den Erfahrungsbericht von Toni Baur die öffentlichen Verwaltungen für Probleme von Menschen mit Behinderungen sensibilisiert werden und ein Perspektivwechsel ermöglicht werden.

Im Vorfeld der Interviews wurden die zu untersuchenden Themenfelder und Problematiken definiert, die in den Expert*inneninterviews besonders

¹⁷⁶ BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 27ff.

¹⁷⁷ SCHNELL/HILL/ESSER (2013), S. 378.

¹⁷⁸ KAISER (2014), S. 93.

¹⁷⁹ KAISER (2014), S. 95ff.

¹⁸⁰ GLÄSER/LAUDEL (2010), S. 199ff.

berücksichtigt werden sollen, um die Frage nach der Umsetzung des DiM beantworten zu können. Zusätzlich lag der Fokus der Interviews auf den Maßnahmen, die innerhalb der öffentlichen Verwaltungen im Wesentlichen genutzt werden und wie deren Ausführung möglichst erfolgreich und effizient gewährleistet werden kann.

Das Experteninterview mit Marius Pawlak, dem Interimsleiter des Sachgebiets Chancengerechtigkeit und Vielfalt und Leiter der Zentralstelle bei der Stadt Ulm fand am 10. Juni 2021 per Online-Meeting statt. Das transkribierte Interview ist unter der Anlage 1 aufgeführt. Die Fragen an Sigrid Arnold, der Gleichstellungsbeauftragten des LRA Biberachs, wurden am 27. Juli 2021 schriftlich beantwortet. Das Antwortschreiben ist unter der Anlage 2 zu finden. Am 25. August 2021 fand ein Telefongespräch mit Toni Baur statt. Sein Erfahrungsbericht aus seiner bisherigen Praxiszeit ist als Gedächtnisprotokoll in Anlage 3 aufgeführt.

9 Die Stadt Ulm und das Landratsamt Biberach

Die Stadt Ulm ist nicht nur durch die Gründung des Teams Chancengerechtigkeit und Vielfalt eine Vorreiterin auf dem Gebiet des DiM von mittelgroßen Behörden in BW. Regelmäßige Themenwochen, Workshops, internationale Feste, Plakataktionen und die Ratifizierung der Charta der Vielfalt sind nur einige Aktionen, die von der Stadt Ulm durchgeführt wurden.

Das LRA Biberach mit rund 1.300 Mitarbeitenden beschäftigt sich bei seinem Projekt Dive-In-BC mit der Frage, „was braucht es, um den Standort Biberach für vielfältige Arbeitnehmer*innen attraktiver zu machen?“. Bürger*innen sollen zukünftig über eine Plattform Ideen einreichen können – bspw. könnten Bürger*innen anmerken, dass die Homepage noch nicht barrierefrei ist, in der Innenstadt Behindertenparkplätze fehlen oder ein Schild nicht genderkonform formuliert ist. Ein Expert*innen-Team aus den Reihen des LRA soll dann über die eingegangenen Ideen beraten und entscheiden, welche Ideen umgesetzt werden sollen oder können. Geplant ist auch, dass die besten Ideen einen Preis erhalten.

10 Fazit und Ausblick

Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen beispielhaft, wie ein DiM effektiv und besten ein- bzw. ausgeführt werden kann.

10.1 Handlungsempfehlungen

10.1.1 Strategie

Bezugnehmend auf Kapitel 7.1 gibt es keine allgemeingültigen Lösungen für die Gestaltung des DiM. Es ist jedoch offensichtlich, dass nur die proaktiven Strategien erfolgsversprechend und zukunftsfähig sind. Die Resistance- und Colour-blind-Strategie verhindern die Ausschöpfung von Potenzialen heterogener Belegschaften. Das DiM der Zukunft ist proaktiv und versteht Diversity als einen Vorteil.¹⁸¹ Organisationen mit einer proaktiven Strategie berichten von einer höher eingeschätzten Attraktivität als Arbeitgebende, einer stärkeren Veränderungsfähigkeit und einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.¹⁸²

Die Head-Heart-Hand-Strategie sollte durch ein Zusammenspiel von verschiedenen Instrumenten die Mitarbeitenden auf verschiedene Art und Weise ansprechen und überzeugen. Auf zunächst rationale Argumente sollten positive emotionale Erfahrungen folgen. Damit die gesamte Belegschaft angesprochen wird, sind verpflichtende Veranstaltungen oder Richtlinien geeignet.

Bei der Einführung des DiM sollten folgende praktische Arbeitsschritte beachtet werden. Zunächst sollte mit Hilfe quantitativer Daten z.B. aus Personalstatistiken eine Analyse des Status quo gemacht werden, um mögliche Potenziale aufzudecken. Bei der Analyse sollte jedoch der Datenschutz berücksichtigt werden. Freiwillige Äußerungen der Mitarbeitenden erhöhen dabei die Aussagekraft der Daten. Von Beginn an ist es wichtig, alle Zielgruppen (Ältere, Jüngere, Frauen, Menschen weiterer Geschlechtszugehörigkeiten Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen und mögliche weitere von der jeweiligen Behörde identifizierte Personen) miteinzubeziehen, um ihre

¹⁸¹ FRANKEN (2015), S. 59.

¹⁸² GRÖSCHKE/PODSIADLOWSKI (2013), S. 32.

Perspektiven, Bedürfnisse und Vorschläge einzuholen. Welche Ziele in Bezug auf Vielfalt erreicht werden sollen (Chancengerechtigkeit oder wirtschaftliche Vorteile), muss dann im zweiten Schritt festgelegt werden. Ziele sollten klar definiert werden, damit deren Ergebnis später überprüft werden kann. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, die konsequent verfolgt werden müssen. Damit die Zielgruppen immer auf dem neusten Stand sind, sollten auch kleine Fortschritte kommuniziert werden. Im dritten Schritt werden Maßnahmen organisatorisch verankert. Bspw. wird ein Diversity-Team gegründet und Verantwortliche, die für die Umsetzung zuständig sind, ernannt und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Abschließend sollte eine Evaluation im Sinne der Wirksamkeit stattfinden. Dabei sollten Fragen wie „Wurde das Ziel erreicht?“, „Wie effizient wurden die Ressourcen eingesetzt?“ und „Was für Schlüsse kann man für die Zukunft ziehen?“ beantwortet werden. Ein geeignetes Instrument ist dabei die Mitarbeitendenbefragung.¹⁸³

10.1.2 Instrumente je Dimension

Da die Vielzahl an möglichen Instrumenten den Rahmen dieser Bachelorarbeit sprengen würde, werden hier nur verschiedene Beispiele und Anregungen aufgeführt, die für einige öffentliche Verwaltungen neue Impulse sein können. Dieses Kapitel ist eine detailliertere Ergänzung zum Kapitel 7.2.

Alter:

Um die Wissenstransfers und Synergieeffekte von altersgemischten Teams zu ermöglichen, ist als Basis gegenseitiger Respekt und intensive Kommunikation notwendig.¹⁸⁴ Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Beschäftigte weniger erfahrene Personen bei der beruflichen Entwicklung unterstützen,¹⁸⁵ werden vermehrt für Frauen angeboten, um etwaige männlich geprägte Seilschaften in Institutionen zu durchbrechen. Aber auch für Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen wird Mentoring zunehmend als Instrument zur Förderung von Partizipation, Inklusion und beruflicher Entwicklung eingesetzt.¹⁸⁶

¹⁸³ FRANKEN (2015), S. 64f.

¹⁸⁴ FRANKEN (2015), S. 27.

¹⁸⁵ MERX/YAZAR (2014), S. 32.

¹⁸⁶ MANDLER GAYER (2015), S. 42.

Aufgrund der Pensionierungswelle in den kommenden Jahren wird eine der größten Herausforderungen sein, die Erfahrung, Übersicht und Expertise in der ÖV zu erhalten. Netzwerke wie das Bayer Senior Experts Network sind ein Instrument, um Wissensverlust entgegenzuwirken. Ehemalige Mitarbeitende, die pensioniert wurden, können ein Profil in einer Datenbank anlegen. Wenn ihre Qualifikationen und Erfahrungen zu konkreten Aufgaben passen, werden diese kontaktiert und in der jeweiligen Abteilung eingesetzt. Die Person erhält dann einen befristeten Arbeitsvertrag, dessen Dauer und Umfang abhängig von der jeweiligen Aufgabe ist.¹⁸⁷

Über Socialmedia-Plattformen wie Instagram, Facebook oder Tiktok können vor allem jüngere Menschen gezielt angesprochen und angeworben werden.¹⁸⁸

Um jüngere Mitarbeitende zu gewinnen oder zu halten, darf sich die ÖV auch neuen attraktiven Angeboten nicht verschließen. Beim LRA Rems-Murr-Kreis gibt es bspw. die Möglichkeit, dass die Auszubildenden nach ihrer Ausbildung eine Art Sabbatjahr einlegen können, um zu reisen und Ausflüge zu machen. Dies wird teilweise vom LRA finanziell unterstützt. Anschließend werden die ehemaligen Auszubildenden wieder in ihrer Behörde übernommen. Dies führt dazu, dass die ausgelernten Kräfte zum einen durch die Übernahme das Bedürfnis nach Sicherheit befriedigt sehen und zum anderen durch das Reisen der Lebensgenuss nicht zu kurz kommt.¹⁸⁹

Flexible Arbeitszeiten und -orte, umfassende Vernetzung und Digitalisierung sowie Freiräume sind Maßnahmen, um den Work-Life-Balance-Anforderungen der Generation Y gerecht zu werden.¹⁹⁰

Kulturelle Herkunft:

Um mögliche Reibungspunkte – auch am Arbeitsplatz – zu vermeiden, ist es erforderlich, dass die Mitarbeitenden sich mit den verschiedenen Kulturen innerhalb der Belegschaft auseinandersetzen und das Überlegenheitsgefühl der

¹⁸⁷ BAYER (2021).

¹⁸⁸ Vgl. MERX/YAZAR (2014), S. 31.

¹⁸⁹ REMS-MURR-KREIS (2021).

¹⁹⁰ DÜRHAGER/HEUER (2009); FRANKEN (2015), S. 27.

eigenen Kultur ablegen. Alles beginnt im Kopf. Ein erster Schritt ist dabei die Einsicht, dass es mehrere verschiedene, gleichwertige Kulturen gibt.¹⁹¹ Um bei Missverständnissen und Konflikten effektiv zu intervenieren sind interkulturelle Kompetenzen erforderlich. Hierbei können sog. Kulturermittler*innen eingesetzt werden, die Problemfelder erkennen und Konflikte zwischen den Kulturen auffangen. Die Arbeit der Kulturermittler*innen dient dem Betriebsklima, der reibungslosen Kommunikation unter den Beschäftigten und somit der internen Effektivität.¹⁹²

Alternative Anwerbungswege wie etwa die Stellenausschreibungen in lokalen und muttersprachlichen Medien, die Streuung über Interessenvertretungen oder auf dimensions-spezifischen Webseiten in Fachforen und Magazinen sind Möglichkeiten, um Menschen aus bestimmten Dimensionsgruppen erfolgsversprechender anzusprechen. Über diversityorientierte Jobportale wie CSR Jobs oder Diversity Jobs kann das Engagement in Sachen Vielfalt und Inklusion zusammen mit der Stellenausschreibung kommuniziert werden.¹⁹³

Geschlecht:

Oftmals macht es das Spannungsfeld „Beruf und Familie“ Frauen nicht einfach, eine Karriere zu starten. Es fehlt den weiblichen Beschäftigten in der mittleren Phase ihrer Karriere – gerade in der Zeit, in der sie zumeist die Karriereleiter erklimmen können – an Unterstützung und Anerkennung durch die Führungsebene. Andere Hindernisse treten bei Bewerbungen um Spitzenpositionen auf. Aufgrund ihrer Sozialisation treten Frauen öfter defensiver und weniger machtorientiert auf als Männer. Obwohl sie die gleichen Qualifikationen haben, präsentieren sie sich deutlich geringwertiger als ihre männlichen Konkurrenten.¹⁹⁴ Mentoring für weibliche Führungs- und Nachwuchskräfte, Netzwerke und Persönlichkeitscoachings sind mögliche Maßnahmen, um die o.g. Hindernisse zu überwinden.¹⁹⁵

¹⁹¹ Vgl.HORNIK/CIMZAR (2012), S. 129.

¹⁹² Vgl.KÖPPEL (2013), S. 41.

¹⁹³ Vgl.MERX/YAZAR (2014), S. 31.

¹⁹⁴ VERLOOP (2016), S. 184ff.

¹⁹⁵ FRANKEN (2015), S. 67.

Gender-neutrale Toiletten und Umkleiden, geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen, möglichst mit explizitem Statement zu Diversity, das LSBTQI einschließt, sowie Aufklärung und Fortbildungen sind nur ein paar der Empfehlungen, um non-binäre, trans- und intergeschlechtliche Menschen im Arbeitsleben zu unterstützen und den Arbeitsalltag zu erleichtern.¹⁹⁶

Flexible durchdachte Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Arbeitsplatzteilung, Telearbeit oder Sabbaticals können eine wirksame Maßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein, da sie z.B. Pflegepflichten und Kinderbetreuung besser ermöglichen.¹⁹⁷ Durch die Berücksichtigung individueller und betrieblicher Bedürfnisse profitieren am Ende beide Seiten. Das hat auch das LRA Biberach erkannt und bietet fast alle der o.g. Arbeitsmodelle an.¹⁹⁸ Ein Denken weg von der „anwesenheitsorientierten Arbeitszeitkultur“ hin zu einer Kultur, in der Leistung statt Anwesenheit (in Form von z.B. Beförderung) belohnt wird, sollte in den Köpfen der obersten Führungsebene stattfinden.¹⁹⁹ Gerade die aus der Corona-Krise heraus resultierte vermehrte Arbeit der Mitarbeitenden von zu Hause aus zeigt, dass die Arbeitsprozesse weiter am Laufen bleiben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöht wird und sich die Produktivität sogar steigern kann.²⁰⁰

Behinderung

Eine große Hürde, mit der Menschen mit Behinderung im Arbeitsalltag konfrontiert sind, sind bauliche Barrieren aller Art. Gerade in älteren Verwaltungsgebäuden sieht der erblindete Toni Baur Handlungsbedarf. Webseiten mit einer einfachen Sprache oder vielen Symbolen helfen Menschen mit Lernschwierigkeiten. Für erblindete Mitarbeitende schreiben die Computertechniker von der Firma Durchblick.it die Systeme für blinde Menschen um, damit diese „bedienungsfähig“ werden.²⁰¹ Die Stadt Ulm hat einen Drucker bestellt, mit dem Schriftstücke in

¹⁹⁶ FRANZEN/SAUER (2020), S. 84ff.

¹⁹⁷ MERX/YAZAR (2014), S. 35.

¹⁹⁸ Expertinneninterview LRA Biberach – Anlage 2

¹⁹⁹ HORNIAC/CIMZAR (2012), S. 95f.

²⁰⁰ SCHMEITZNER (2021).

²⁰¹ Experteninterview Toni Baur – Anlage 3

Blindenschrift ausgedruckt werden können.²⁰² Leitlinien innerhalb des Gebäudes dienen der besseren Orientierung. Die Stadt Gomaringen hat einen Gebäudeplan für erblindete Menschen erstellt, bei dem man die verschiedenen Räume ertasten kann. Für Toni Baur ist das ein gute Orientierung. Unter anderem stellt die Firma blista solche Pläne her. Toni Baur ist der Meinung, dass alle Räume auch in Blindenschrift beschriftet sein sollten, wie bspw. bei der Verwaltung der Stadt Marburg. Dies helfe erblindeten Menschen enorm bei der Orientierung.²⁰³

Es ist aber nicht nur eine individuelle Arbeitsplatzgestaltung und ein barrierefreies Arbeitsgebäude notwendig, sondern Toleranz und Wertschätzung gegenüber psychisch und physisch behinderten Menschen. Denn nur wenn sich Menschen mit Behinderung an ihrer Arbeitsstelle wohlfühlen, nicht ausgegrenzt und stigmatisiert werden, können sie ihre volle Leistung im Arbeitsalltag erbringen.²⁰⁴ Durch die speziellen und oft sehr herausfordernden Lebensumstände entwickeln Menschen mit Behinderung häufig kreative und pragmatische Herangehensweisen. Diese Stimme sollte bei Entscheidungen immer mitgehört werden.²⁰⁵

10.1.3 Führungsaufgabe

Schon bei der Einstellung sollte bei FK vermehrt auch auf Softskills und die Erfahrung mit Diversity geachtet werden.²⁰⁶ Es empfiehlt sich außerdem, eine regelmäßige und verpflichtende Teilnahme der FK an verschiedenen Fortbildungen, Workshops und Diversity-Trainings. Die Ford-Werke GmbH verpflichtet z.B. alle Mitarbeitenden, an einem Diversity-Training teilzunehmen.²⁰⁷

²⁰² Experteninterview Stadt Ulm – Anlage 1

²⁰³ Experteninterview Toni Baur – Anlage 3

²⁰⁴ FRANKEN (2015), S. 31.

²⁰⁵ HORNIK/CIMZAR (2012), S. 53ff.

²⁰⁶ MANDLER GAYER (2015), S.34ff.

²⁰⁷ FRANKEN (2015), S. 93.

10.2 Ausblick

Die ÖV wird, wenn sie zukünftig erfolgreich agieren will, auf eine offene und vielfaltwertschätzende Arbeitgebendenkultur setzen. Der dabei entstehende, nicht zu unterschätzende Aufwand wird durch die Vorteile und Verbesserungen, die sich aus einem DiM ergeben, gerechtfertigt, meint Wallner.²⁰⁸

Es ist davon auszugehen, dass sich die Entwicklungen eines immer vielfaltfreundlicheren Arbeitgebendenmarktes weiter fortsetzen, da die Rahmenbedingungen wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel oder die Arbeitsmigration auch in der Zukunft bestehen werden, sich in Teilen sogar noch verstärken werden. Auf politischer Ebene sind allerdings auch immer mehr gegenläufige Tendenzen zu beobachten. Parteien, die ein reaktionäres, nationalistisches und vielfaltskritisches Programm verfolgen, erhalten auch in Deutschland immer mehr Zustimmung. Stuber ist der Meinung, dass hierbei auch der Staat in Form der ÖV in der Verantwortung ist, einen meinungs- und wertebildenden Einfluss auszuüben, um eine Diversity-Kultur in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz zu begünstigen. Diejenigen Organisationen in der ÖV, die schon früh die Initiative ergriffen haben, um Vielfalt anzuerkennen und die geeigneten Strategien und Maßnahmen umsetzen, werden schon in naher Zukunft von ihren Entscheidungen profitieren.²⁰⁹

²⁰⁸ WALLNER (2020), S. 267f.

²⁰⁹ STUBER/ACHENBACH (2004), S. 261ff.

11 Literaturverzeichnis

ABDUL-HUSSAIN, Surur/HOFMANN, Roswitha

Begriff Diversität : Grundlagen (2021),

<https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/begriffserklaerung.php>, abgerufen am 03.05.2021

AMSTUTZ, Nathalie/MÜLLER, Catherine

Diversity Management, in: STEIGER, Thomas, et al. (Hrsg.), Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin (2013); S. 360–382

Bayer

Bayer Senior Experts Network (BaySEN) - Eine Initiative des Bayer-Konzerns zum Wissenserhalt (2021), <https://karriere.bayer.de/de/whybayer/development-teamwork/baysen>, abgerufen am 08.08.2021

BECKER, Manfred

Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management., in: BECKER, Manfred (Hrsg.), Diversity Management, Stuttgart (2006); S. 3–48

BERNSTEIN, Nicole Britta

Diversity im öffentlichen Dienst- Chance oder Hemmnis?, in: BUCHENAU, Peter (Hrsg.), Chefsache Diversity Management, Wiesbaden (2016); S. 15–32

BISCHOFF, Melanie

Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund: Ist die Wahl des Studiengangs abhängig von der Herkunft? Ein Vergleich zwischen der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg und der Hochschule Esslingen, Fakultät Maschinenbau. (2016/2017). Bachelorarbeit. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, <https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/486/file/BA-Arbeit.pdf>, abgerufen am 05.04.2021

BOGNER, Alexander/LITTIG, Beate/MENZ, Wolfgang

Interviews mit Experten, Wiesbaden (2014)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Zusammenarbeiten. Inklusion in Unternehmen und Institutionen (2016), https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a755-napleitfaden.pdf?jsessionid=D6EF9E4252A50220B0988A6A7E2CF15F.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1, abgerufen am 29.06.2021

Charta der Vielfalt

Diversity Bingo (2020), https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/191213_Charta-der-Vielfalt-DDT2019-Nov-Bingo-Booklet-RZ-WEB_Booklet_ohne_Spielkarte.pdf, abgerufen am 03.05.2021

Deutscher Gewerkschaftsbund

Vielfalt im öffentlichen Dienst gestalten – Jetzt! Vorschläge und Forderungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes (2018),

<https://www.dgb.de/themen/++co++1120a218-e29c-11e8-846e-52540088cada>,
abgerufen am 05.04.2021

DÜRHAGER, Robert/HEUER, Timo

Eingeborene der digitalen Netze (2009),

https://www.changex.de/Article/manifest_digital_natives, abgerufen am
25.06.2021

Europäische-Kommission

Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen
sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003a), [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN)

[lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN),
abgerufen am 03.05.2021

Europäische-Kommission

Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von

Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in (2003b),

[https://docplayer.org/16072082-Methoden-und-indikatoren-fuer-die-messung-
der-wirtschaftlichkeit-von-massnahmen-im-zusammenhang-mit-der-personellen-
vielfalt-in-unternehmen.html](https://docplayer.org/16072082-Methoden-und-indikatoren-fuer-die-messung-der-wirtschaftlichkeit-von-massnahmen-im-zusammenhang-mit-der-personellen-vielfalt-in-unternehmen.html), abgerufen am 08.07.2021

FLEIG, Jürgen

Balanced Scorecard einfach und verständlich erklärt (2016),

[https://www.business-wissen.de/hb/balanced-scorecard-einfach-und-
verstaendlich-erklart/](https://www.business-wissen.de/hb/balanced-scorecard-einfach-und-verstaendlich-erklart/), abgerufen am 23.07.2021

FLICK, Uwe

Sozialforschung. Methoden und Anwendungen: ein Überblick für die BA-
Studiengänge, Reinbek (2016)

FRANKEN, Swetlana

Personal: Diversity Management, Wiesbaden (2015)

FRANZEN, Jannik/SAUER, Arn

Benachteiligung von Trans*Personen, insbesondere im Arbeitsleben, Berlin
(2020)

GARDENSWARTZ, Lee/ROWE, Anita

Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity, Alexandria (2008)

GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit

Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente
rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden (2010)

GRÖSCHKE, Daniela/PODSIADLOWSKI, Astrid

Ansätze zum Management von Diversity in Unternehmen - Von Colour-Blind zu
Colour-Full? (2013), in: Wirtschaftspsychologie aktuell, S. 28–34

GUTTING, Doris

Diversity Management als Führungsaufgabe. Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen, Wiesbaden (2015)

Hans-Böckler-Stiftung

Berufliche Bildung 1991-2017 (2021), <https://www.wsi.de/de/bildung-14616-hoehster-beruflicher-abschluss-1991-2017-14825.htm>, abgerufen am 30.06.2021

HERRMANN-PILLATH, Carsten

Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: von der Diversity Scorecard zur Open Balanced Scorecard (2009), <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/27887/1/600510719.PDF>, abgerufen am 01.08.2021

HORNIAC, Günter/CIMZAR, Mathias

Vielfalt bringt's!: Diversity Management für Kleinunternehmen, Wien (2012)

JÜNGLING, Christiane/RASTETTER, Daniela

Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: KRELL, Gertraude (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden (2008); S. 127–140

JUSTUS, Philipp

Was sucht Deutschland (2021), in: Aufbruch, S. 35

KAISER, Robert

Qualitative Experteninterviews, Wiesbaden (2014)

KAISER, Wolfgang

Diversity Management - eine neue Managementkultur der Vielfalt - für ein neues Image der Bibliotheken, Berlin (2008)

Karlsruher Institut für Technologie

Frauen fördern den Unternehmenserfolg (2011), https://www.kit.edu/kit/pi_2011_8294.php, abgerufen am 30.06.2021

KLAFFKE, Martin

Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden (2014)

KÖPPEL, Petra

Spektrum der Kulturen - ungenutztes Potenzial., in: Wirtschaftspsychologie aktuell (2013); S. 36–41

KÖPPEL, Petra/YAN, Junchen/LÜDICKE, Jörg

Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh (2007)

KÖPPL, Carsten

Zukunftsthema Personalbindung (2021), in: BBW Magazin, S. 25

KRAUSE, Lea

Die Generation Y. Ihre Wünsche und Erwartungen an die

Arbeitsweltmarktorientierten Managements deutscher Unternehmen, Mering (2015)

KRELL, Getraude

Ein Modell für den kulturellen Wandel (nach Cox 2001) (2020),

https://www.researchgate.net/figure/Abb-1-Ein-Modell-fuer-den-kulturellen-Wandel-nach-Cox-2001-S-19_fig1_226784901, abgerufen am 03.08.2021

LEVINE, Stuart

Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results (2020),

<https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/?sh=1c366547c4a6>, abgerufen am 23.07.2021

MACHARZINA, Klaus/WOLF, Joachim

Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis, Wiesbaden (2018)

MANDLER GAYER, Corinna

Leitfaden – Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen (2015), https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/leitfaden_diversity_mainstreaming_fuer_verwaltungen_20140527.pdf?__blob=publicationFile&v=7, abgerufen am 05.04.2021

MEAD, Richard

International Management. Cross-Cultural Dimensions, New York (2005)

MEHLIN, Beate

Personalmarketing fördert die interkulturelle Öffnung (2021), in: Staatsanzeiger, S. 17

MENSI-KLARBACH, Heike

Zur Messbarkeit der Kosten und Nutzen von Diversity Management (2012), <https://www.hrm.de/zur-messbarkeit-der-kosten-und-nutzen-von-diversity-management/>, abgerufen am 05.04.2021

MERX, Andreas

Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis (2013), <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/10142.pdf>, abgerufen am 03.05.2021

MERX, Andreas/YAZAR, Serdar

Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, Berlin (2014)

MIEG, Harald/NÄF, Matthias

Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung, Lengerich (2006)

MOLNÁR, Doreen

Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik, Berlin (2014)

NADELLA, Satya

Bunte Vielfalt als Fundament unserer Unternehmenskultur (2017), <https://news.microsoft.com/de-de/features/bunte-vielfalt-als-fundament-unserer-unternehmenskultur/>, abgerufen am 25.08.2021

PAGEL, Maud/MAUZ, Barbara

Praxisbeispiel Deutsche Telekom: Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity, in: KRELL, Gertraude (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden (2004); S. 57–62

PODSIADLOWSKI, Astrid

Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien, Münster (2002)

POPP, Eva-Maria

Familie und Beruf unter einen Hut - ein Kernthema für gelebte Diversity, in: BUCHENAU, Peter (Hrsg.), Chefsache Diversity Management, Wiesbaden (2016); S. 121–130

RAAB, Ulrike

Absolventen wollen in den öffentlichen Dienst (2021), in: Verwaltungszeitung Baden-Württemberg, S. 21

Rems-Murr-Kreis

Ausbildung: Rems-Murr-Kreis (2021), <https://www.rems-murr-kreis.de/landratsamt-und-politik/ausbildung-stellenangebote-1/ausbildung>, abgerufen am 09.08.2021

ROSENBERGER, Kai

Migrationsquote als überflüssig eingestuft (2021), in: BBW Magazin, S. 6

SCHMEITZNER, Birgit

Studie zu Homeoffice: "Wer möchte, der sollte auch gerne" (2021), <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/homeoffice-flexible-arbeitszeit-umfrage-101.html>, abgerufen am 08.08.2021

SCHMIDT, Bettina

Diversity Management & Balanced Scorecard (2010), https://idm-diversity.org/files/infothek_schmidt_scorecard.pdf, abgerufen am 28.04.2021

SCHNEID, Matthias/ISIDOR, Rodrigo/STEINMETZ, Holger, et al.

Der Einfluss der Teamdiversität auf die Teamleistung: eine Metaanalyse (2014), in: Die Betriebswirtschaft, S. 183-210

SCHNELL, Rainer/HILL, Paul B./ESSER, Elke
Methoden der empirischen Sozialforschung, München (2013)

Stadt Ulm

Chancengerechtigkeit und Vielfalt in Ulm (2021), <https://www.ulm.de/leben-in-ulm/chancengerechtigkeit-und-vielfalt/chancengleichheit-und-vielfalt-in-ulm>, abgerufen am 08.08.2021

Stadt Wien

Diversity Check - Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagement in der Wiener Stadtverwaltung (2008), <https://www.wien.gv.at/menschen/integration/weiterbildung/weiterbildung-magistrat.html>, abgerufen am 07.08.2021

Statistisches Bundesamt

Bevölkerung nach Migrationshintergrund und Geschlecht (2019), <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Tabellen/liste-migrationshintergrund-geschlecht.html;jsessionid=F2D9FEF20E6CA02423AB1A180810C335.live732>, abgerufen am 28.06.2021

Statistisches Bundesamt

Beschäftigte im öffentlichen Dienst 2020 (2020), https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/_inhalt.html;jsessionid=AA42F035034E9F187BFF4190F03DE6DA.live711#sprg229238, abgerufen am 22.06.2021

Statistisches Bundesamt

Elterngeld 2020: Väteranteil steigt auf knapp 25 % (2021), https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_146_22922.html;jsessionid=CB4121487D6867B2636155A38131D33C.live712, abgerufen am 30.06.2021

STUBER, Michael

Diversity. Das Potenzial-Prinzip; Ressourcen aktivieren, Zusammenarbeit gestalten, Köln (2009)

STUBER, Michael/ACHENBACH, Stephan

Diversity: das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern, München (2004)

VERLOOP, Dagmar

Männliche und weibliche Anteile führen zum Erfolg, in: BUCHENAU, Peter (Hrsg.), Chefsache Diversity Management, Wiesbaden (2016); S. 181–194

WALLNER, Laura

Diversity im Mainstream?: Diskurse über Vielfalt in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor. Gesellschaftsforschung und Kritik, Weinheim, Basel (2020)

WULF, Christoph/KRELL, Gertraude/RIEDMÜLLER, Barbara, et al.
Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt, New York
(2007)

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

Binzwangen, den 13.09.2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Anna Dilsch". The signature is written in a cursive style with a loop at the end of the last name.