

# DIVERSITÄTS- MANAGEMENT IN DER STADTVERWALTUNG

---

## TOOLKIT FOR EQUALITY STÄDTISCHE POLITIK GEGEN RASSISMUS

---

European  
Coalition  
of Cities



against Racism



International Coalition  
of Inclusive and  
Sustainable Cities – ICCAR



Co-funded by  
the European Union

Warum ist es  
notwendig?

Vorbereiten

Umsetzen

Dranbleiben

---

# TOOLKIT FOR EQUALITY

# STÄDTISCHE POLITIK GEGEN RASSISMUS

---

## DIVERSITÄTSMANAGEMENT IN DER STADTVERWALTUNG

### DIE STADT WIRD AKTIV IN IHREN FUNKTIONEN ALS

- Demokratische Institution
- Regelungsinstanz
- **Arbeitgeberin**
- **Dienstleisterin**
- Vertragspartnerin

### ECCAR 10 PUNKTE AKTIONSPLAN

1. Verstärkte Wachsamkeit gegenüber Rassismus
2. Bewertung der örtlichen Situation und der kommunalen Maßnahmen
3. Bessere Unterstützung für die Opfer von Rassismus und Diskriminierung
4. Bessere Beteiligungs- und Informationsmöglichkeiten für die Bürger/innen
5. Die Stadt als aktive Förderin gleicher Chancen
- 6. Die Stadt als Arbeitgeberin und Dienstleisterin**
7. Chancengleichheit auf dem Wohnungsmarkt
8. Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung durch Bildung und Erziehung
9. Förderung der kulturellen Vielfalt
10. Rassistische Gewalttaten und Konfliktmanagement

Das Projekt wurde vom ETC Graz koordiniert und mit den folgenden Partner/innen umgesetzt  
Stockholm University – SU (Schweden)  
University of Padova - Human Rights Centre - HRC Padova (Italien)  
Centre for European Constitutional Law – CECL (Griechenland)  
Otherness Foundation - NEKI (Ungarn)  
Cidalia (Spanien)  
European Coalition of Cities against Racism (ECCAR e.V.)  
UNESCO als Mitglied von ICCAR

Herausgeber/innen: Isabella Meier, Ingrid Nicoletti, Klaus Starl, Paul Lappalainen

Veröffentlichung 2.0 Februar 2017, Graz – Stockholm - Potsdam

Das Toolkit for Equality wurde mit Hilfe der Europäischen Kommission, UNESCO, der Europäischen Städtekoalition gegen Rassismus (ECCAR), Open Society Foundation - At Home in Europe, ETC Graz und den Städten Bern, Bologna, Esch-sur-Alzette, Gent, Graz, Potsdam, Rotterdam, Wien und Zürich umgesetzt.

*Diese Publikation wurde mit finanzieller Unterstützung des Rights, Equality and Citizenship (REC) Programme der Europäischen Union (ADPOLIS JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8084) erstellt. Der Inhalt dieser Publikation liegt in der alleinigen Verantwortung des ETC Graz und seiner Partner/innen und spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung der Europäischen Kommission wider.*

---

# EINLEITUNG

---

Das Toolkit for Equality ist ein Handbuch für Städte zur Umsetzung kommunaler Politiken, die Rassismus und rassistischer Diskriminierung erfolgreich entgegenwirken. Das Toolkit bietet erfahrungsbasierte Schritt-für-Schritt Anleitungen zu konkreten Politiken, die die Umsetzung von der Planung bis hin zur Evaluierung unterstützen sollen. Der gesamte Inhalt beruht auf ausführlichen Interviews mit erfahrenen Verwaltungsmitarbeiter/innen, Politiker/innen, zivilgesellschaftlichen Akteur/innen und Vertreter/innen der Zielgruppen in einer Vielzahl Europäischer Städte.

Unser Ziel war es, möglichst konkrete Anregungen und praxisrelevante Ratschläge zu geben. Wir laden Sie ein, das Toolkit als gesammelte Erfahrung Ihrer Kolleg/innen aus anderen Städten zu lesen und daraus zu verwenden, was Ihnen für Ihre Stadt hilfreich erscheint.

Das Toolkit wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung von Städten und der Erfahrung ihren Mitarbeiter/innen, die ihr Wissen und ihre Zeit mit uns geteilt haben. ECCAR und die Herausgeber/innen danken den teilnehmenden Städten sehr herzlich für ihre Beiträge und für ihre Gastfreundschaft, insbesondere:

Agia Varvara (Griechenland)	Madrid (Spanien)
Athen (Griechenland)	Malmö (Schweden)
Barcelona (Spanien)	Nantes (Frankreich)
Berlin (Deutschland)	Pécs (Ungarn)
Bern (Schweiz)	Potsdam (Deutschland)
Bilbao (Spanien)	Rotterdam (Niederlande)
Bologna (Italien)	Santa Cruz (Spanien)
Botkyrka (Schweden)	Sevilla (Spanien)
Budapest (Ungarn)	Toulouse (Frankreich)
Castilla-La Mancha (Spanien)	Turin (Italien)
Esch-sur-Alzette (Luxembourg)	Valencia (Spanien)
Gent (Belgien)	Wien (Österreich)
Graz (Österreich)	Zürich (Schweiz)

# DIVERSITÄTSMANAGEMENT IN DER STADTVERWALTUNG

## WARUM IST ES NOTWENDIG? 11

## VORBEREITEN 13

### VORBEREITUNG UND EINBEZIEHEN VON STAKEHOLDERN 13

**Schritt** Politiker/innen und Verwaltungsmitarbeitende übernehmen  
Verantwortung für das Thema 13

**Schritt** Politische Vereinbarung für Diversitätsmanagement in der Stadt 13

**Schritt** Ernennen Sie eine/n Koordinator/in oder eine Verwaltungseinheit,  
der/die den Prozess koordiniert 14

**Schritt** Schlüsselpersonen in der Verwaltung für das Vorhaben gewinnen 14

**Schritt** Regelmäßiger Austausch mit den Kontaktpersonen der Abteilungen 15

### KONZEPT 17

#### → PERSONALAUSWAHL: DIVERSITÄT IM STÄDTISCHEN PERSONAL ERHÖHEN 18

**Schritt** Workshop(s) mit Personalverantwortlichen 18

1. Sehen Sie sich Auswahlverfahren genau an 18

2. Differenzieren Sie, wenn Sie über "migrantische" Arbeitnehmer/innen sprechen 19

3. Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen 20

4. Setzen Sie klare Ziele zur Erhöhung der ethnischen Vielfalt im  
Verwaltungspersonal 20

5. Besprechen Sie, wie ein follow-up zur Umsetzung aussehen kann 21

**Schritt** Dokumentieren Sie die Ergebnisse des/der Workshops mit den  
Personalverantwortlichen 21

#### → DIENSTLEISTUNGEN: DIE ZUGÄNGLICHKEIT VON STÄDTISCHEN DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALLE BEWOHNER/INNEN ZU VERBESSERN 24

**Schritt** Workshops mit Dienstleistungsempfänger/innen (Bewohner/innen der Stadt):  
Bedarfserhebung 24

**Schritt** Workshops mit Dienstleister/innen (städtischen Mitarbeiter/innen) 25

1. Diskutieren Sie, was Diversität für die öffentliche Verwaltung bedeutet 25

2. Besprechen Sie die Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen 26

3. Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen 26

4. Besprechen Sie, wie ein Follow-up zur Umsetzung aussehen kann 26

<b>Schritt</b> Dokumentieren Sie die Ergebnisse der Workshops mit den Dienstleister/innen (städtischen Mitarbeiter/innen)	27
<b>STRUKTURELLE VERANKERUNG</b>	31
<b>Schritt</b> Verschriftlichung des Maßnahmenprogramms	31
<b>Schritt</b> Politische Verhandlungen	31
<b>Schritt</b> Kostenkalkulation	31
<hr/>	
<b>UMSETZEN</b>	<b>33</b>
<hr/>	
<b>Schritt</b> Laufende Umsetzung der Maßnahmen	33
<b>→ DIVERSITÄTSTRAININGS FÜR STÄDTISCHE MITARBEITER/INNEN</b>	35
<b>Schritt</b> Finden Sie eine Partnerorganisation, die Diversitätstrainings anbietet	35
<hr/>	
<b>DRANBLEIBEN</b>	<b>39</b>
<hr/>	
<b>NACHHALTIGKEIT</b>	41
<b>WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN</b>	42
<b>WIRKUNG UND ERGEBNIS</b>	43
<b>→ DIVERSITÄTS-MONITORING</b>	44
<b>RESSOURCEN UND BEISPIELE</b>	49

# DIVERSITÄTSMANAGEMENT IN DER STADTVERWALTUNG

Diversität in der Stadtverwaltung bezieht sich auf die Gesamtheit der städtischen Mitarbeiter/innen ebenso wie auf alle Stadtbewohner/innen als Adressat/innen bzw. Kund/innen der Verwaltungstätigkeit. In Übereinstimmung mit den Menschenrechtsstandards zu Nicht-Diskriminierung ist insbesondere die Diversität von Menschen in Geschlecht, ethnischer Herkunft und Hautfarbe, Alter, Behinderung, Sprache, Religion oder Weltanschauung oder sexueller Identität gemeint. Diversitätsmanagement bedeutet, die Vielfalt unter städtischen Mitarbeitenden und Bewohner/innen zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass niemand aufgrund dieser Merkmale benachteiligt wird – sei es als Mitarbeiter/in in der städtischen Verwaltung oder als Kund/in städtischer Dienstleistungen.

In diesem Handbuch ist Diversitätsmanagement in der Stadtverwaltung auf zwei Ziele gerichtet: 1. ein **diverses Personal** in der Stadtverwaltung, das die Zusammensetzung der Bevölkerung widerspiegelt, und 2. kommunalen **Dienstleistungen anzubieten, die für alle Stadtbewohner/innen in ihrer Diversität verfügbar, zugänglich, angemessen und angepasst** sind.

Erfolgreiches Diversitätsmanagement in einer Stadt umfasst alle oben genannten Merkmale von Diversität. Da dieses Handbuch im Rahmen der ECCAR entstand, konzentriert sich dieses Kapitel auf Diversität in der ethnischen Herkunft und erläutert Diversitätsmanagement als einen Ansatz zur Vermeidung rassistischer Diskriminierung. Um ein umfassendes Diversitätsmanagement-Konzept zu erstellen sei jedoch jeder Stadt nachdrücklich empfohlen, alle Dimensionen von Diversität zu berücksichtigen und die jeweiligen Vertreter/innen und Expert/innen zu Rate zu ziehen.

Die Stadt ist als demokratische Institution verantwortlich, die Vertretung und Teilhabe ihrer Bewohner/innen sicherzustellen und Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung zu garantieren. Daraus folgt konsequenterweise, dass das städtische Personal in seiner Zusammensetzung der städtischen Bevölkerung entsprechen sollte – aus Gründen der Gleichstellung, Teilhabe und der Zugänglichkeit von Dienstleistungen.

Die Stadt erfüllt als große Arbeitgeberin eine wichtige Vorbildfunktion für andere Arbeitgeber/innen in der Region. Jede/r Bewohner/in der Stadt sollten eine faire Chance haben, sich für eine freie Arbeitsstelle in der kommunalen Verwaltung zu bewerben und in höhere Positionen aufzusteigen. Es ist im Interesse der Stadtverwaltung, die best-qualifizierten Bewerber/innen aufzunehmen und sicherzustellen, dass die Best-Qualifizierten nicht aufgrund irrelevanter Merkmale wie Geschlecht oder ethnischer Herkunft übersehen werden. Diversitätsmanagement bedeutet auch, die Vielfalt der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen zu nutzen. Aus menschenrechtlicher und gleichstellungsrechtlicher Perspektive geht es bei Diversität im Personal daher nicht nur um Chancengleichheit, sondern auch um Gleichbehandlung im engeren Sinn.

Die Stadt ist als Dienstleisterin verpflichtet, allen Bewohner/innen ohne Diskriminierung zur Verfügung zu stehen. Das bedeutet, dass städtische Dienstleistungen für alle Bewohner/innen gleichermaßen zugänglich und angemessen sein sollen. Um das gewährleisten zu können muss die Stadt die Bedürfnisse ihrer Bevölkerung verstehen und die Vielfalt der Bedürfnisse berücksichtigen. Der Ansatz geht dahin, reguläre Dienstleistungen für eine diverse Bevölkerung zu öffnen anstatt gesonderte Services anzubieten, ohne gleichzeitig die spezifischen Bedürfnisse von Bewohner/innen in bestimmten Lebenssituationen (bspw. Neuankommenden, die die lokale Sprache (noch) nicht beherrschen) zu vernachlässigen. Es ist wichtig, dass Menschen über ihre Rechte Bescheid wissen und tatsächlich die Möglichkeiten haben, diese Rechte auszuüben. Städtische Dienstleistungen sind stark mit menschenrechtlichen Verpflichtungen aus internationalen Verträgen verknüpft, insbesondere im Hinblick auf Gesundheitsversorgung, Sozialleistungen, Bildung etc. Das UN Übereinkommen zur Beseitigung rassistischer Diskriminierung (CERD), das Übereinkommen über die Rechte der Menschen mit Behinderungen (CRPD) ebenso wie das Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW) verbieten Diskriminierung bei der Bereitstellung dieser Dienstleistungen. Diversity Mainstreaming in städtischen Dienstleistungen dient daher auch dazu, die in diesen internationalen Verträgen festgelegten Ziele zu erreichen.

Die angesprochenen Aspekte sind miteinander verbunden: Städtisches Personal, das die Zusammensetzung der Bevölkerung widerspiegelt, wird die vielfältigen Bedürfnisse in der Bevölkerung besser erkennen und verstehen, welche Qualifikationen für entsprechende Dienstleistungen gefordert sind. Umgekehrt wird eine Verwaltung, die als nichtdiskriminierend wahrgenommen wird eine attraktivere Arbeitgeberin für gut qualifizierte Personen unterschiedlichster Herkunft sein.

Dieses Kapitel bietet praktische Anleitungen zu einer umfassenden Diversitätspolitik in der Verwaltung, inklusive Ratschläge zur Entwicklung von Maßnahmen um

- 1. Diversität im städtischen Personal zu erhöhen und**
- 2. städtische Dienstleistungen für alle Bewohner/innen besser zugänglich zu machen.**

Um den Umgang mit Vielfalt in der täglichen Arbeit zu unterstützen, spricht dieses Kapitel auch

- 3. Diversitätstrainings für städtische Mitarbeiter/innen an**

und empfiehlt die Evaluierung von Maßnahmen mit Hilfe eines

- 4. Diversity Monitoring.**

Das Internationale Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Rassendiskriminierung (ICERD) definiert als *„rassistische Diskriminierung“* **„jede auf Rasse, Hautfarbe, Abstammung oder nationale oder ethnische Herkunft gründende Unterscheidung, Ausschließung, Beschränkung oder Bevorzugung (...)“**.

„*Unterscheidung*“ bedeutet, eine Person auf Basis von Hautfarbe, Abstammung, Geburt, Religion oder Sprache (verbunden mit biologistischen und kulturellen Zuschreibungen) als „anders“ zu definieren und damit ungleiche Rechtsansprüche auf struktureller Ebene zu rechtfertigen. Das Gegenteil von Unterscheidung ist „Gleichstellung“. „Gleichstellung“ ist sowohl als Status als auch Prozess zu verstehen.

„*Ausschließung/Exklusion*“ heißt, jemandem den Zugang zu und Genuss von Menschenrechten zu verwehren. Die Europäische Union hat den von der ILO verwendeten Begriff der „sozialen Ausgrenzung“ übernommen, die Definition aber noch erweitert: soziale Ausgrenzung findet immer dann statt, wenn Personen aufgrund der „*Verwehrung der bürgerlichen, politischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Rechte*“ an der Gesellschaft nicht vollwertig teilhaben und betragen können. Ausgrenzung wird auf eine „*Kombination an miteinander verbundenen Problemen, wie zum Beispiel Arbeitslosigkeit, geringer Qualifikation, niedriger Entlohnung, unzureichender Wohnbedingungen, schlechter Gesundheit und Auseinanderbrechen von Familien*“ zurückgeführt. Gesellschaftliche Teilhabe ist sowohl eine Voraussetzung für Menschenrechte als auch eines ihrer wesentlichen Ziele. Das Gegenteil von Ausgrenzung ist „Inklusion“.

„*Beschränkung*“ meint eine Einschränkung des vollen Genusses der Menschenrechte in der Praxis. Das Gegenteil bedeutet, „Chancengleichheit“ vorzufinden.

„*Bevorzugung*“ privilegiert eine Person gegenüber einer anderen aufgrund ihrer Hautfarbe, (ethnischen) Herkunft, Geburt, Religion oder Sprache. Im Gegenzug wird die andere Person gegenüber der ersten benachteiligt. Das positive Gegenstück dazu ist „Gleichbehandlung“.

Eine erfolgreiche Politik gegen rassistisch motivierte Diskriminierung muss daher zum positiven Gegenteil dieser vier Diskriminierungsdimensionen beitragen: **Diskriminierung entgegenzuwirken bedeutet, Gleichstellung, Inklusion, Chancengleichheit und Gleichbehandlung zu stärken.**

→ **DIVERSITÄTSMANAGEMENT IN DER STADTVERWALTUNG** wirkt auf allen dieser vier Dimensionen gegen Diskriminierung.

## KONTEXT INFORMATION

Das vorliegende Kapitel beruht auf Interviews mit verschiedenen Beteiligten in der Umsetzung von Diversitätsmanagement in den Städten Berlin (Deutschland), Bern (Schweiz), Bologna (Italien), Botkyrka (Schweden), Gent (Belgien), Graz (Österreich) und Wien (Österreich). Zusätzliche Information von anderen Städten wurde ergänzend herangezogen.

---

## WARUM IST ES NOTWENDIG?

---

- Die Stadt erfüllt ihre demokratische/verfassungsrechtliche/menschenrechtliche Pflicht, die Bevölkerung zu repräsentieren.
- Diversität in der Verwaltung schafft ein integratives Umfeld für alle Stadtbewohner/innen. Bewohner/innen fühlen sich von der offiziellen Stadt repräsentiert und daher stärker zugehörig, was sich positiv auf den sozialen Zusammenhalt in einer Stadt auswirkt. Bewohner/innen haben mehr Vertrauen in die kommunale Regierung und Verwaltung.
- Diversitätsmanagement ist Change Management: Die Verwaltung hält Schritt mit der sich verändernden Umgebung, in der sie tätig ist. Die Stadtverwaltung gewinnt Routine im Umgang mit der Vielfalt im Personal und in der Bevölkerung.
- Die Verwaltung profitiert von differenzierten Sichtweisen der entscheidenden Personen in der Entwicklung von Strategien und Maßnahmen. Die Stadtverwaltung verfügt über ein höheres Maß an Wissen und Verständnis für vielfältige lokale Bedürfnisse und Lebensverhältnisse.
- Die Stadt stellt jene Bewerber/innen ein, die für die konkreten Positionen am besten qualifiziert sind. Auswahlverfahren stufen gut qualifizierte Bewerber/innen nicht aufgrund von Merkmalen ab, die für die Ausübung der gefragten Tätigkeit irrelevant sind. Dies trägt automatisch zum Abbau von Diskriminierung bei.
- Mitarbeiter/innen arbeiten in Positionen, die ihren Qualifikationen und Fähigkeiten entsprechen. Die Arbeitsplatzzufriedenheit ist höher und die Stadt profitiert von Fähigkeiten und Motivation.
- Stadtbewohner/innen haben eine faire Chance, wenn sie sich auf eine freie Stelle in der Verwaltung bewerben und auch im Erreichen höherer Positionen – und sind sich dieser Chancen bewusst. Das macht die Stadt zu einer attraktiven Arbeitgeberin für qualifizierte Bewerber/innen. Die Öffnung von Stellenbesetzungen für eine breitere Bevölkerung wirkt einem potentiellen Mangel an qualifiziertem Personal entgegen.
- Die Kommune, üblicherweise einer der größten lokalen Arbeitgeber/innen, erfüllt eine Vorbildfunktion für andere Arbeitgeber/innen.
- Vielfältig zusammengesetzte Teams in der Dienstleistung sind besser ausgerüstet mit der Vielfalt an Kund/innen umzugehen, bspw. in der sprachlichen Verständigung (Vielfalt an Sprachen, angemessene Interpretation von Verhaltensweisen). Dienstleistungen, die den Bedürfnissen der Kund/innen angepasst sind, erhöhen die Kundenzufriedenheit.

- Mitarbeiter/innen im Bevölkerungskontakt sind an ihrem Arbeitsplatz zufriedener, wenn sie mit den Wünschen und Anfragen der Kund/innen adäquat umgehen können. Das eigene Arbeitsumfeld und die angebotene Dienstleistung aktiv verbessern zu können motiviert.
- Städtische Mitarbeiter/innen profitieren vom Erfahrungsaustausch und persönlichem Kontakt aus Netzwerk-Treffen. Verlässliche Kontaktpersonen in anderen Abteilungen zu haben, erleichtert die Arbeit.

## GRENZEN

Diversitätsmanagement in der Verwaltung ist keine einmalige Maßnahme, sondern ein langfristiger Prozess, der fortlaufende Bemühungen und Unterstützung dieser Bemühungen erfordert.

Diversitätsmanagement ist mehr als nur die Aufnahme vielfältiger Mitarbeiter/innen. Es betrifft auch das Problem von Diskriminierung beim Aufstieg auf der Karriereleiter, Stichwort „gläserne Decke“ (z.B. wenn Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund nur in niedrig-qualifizierten Positionen beschäftigt werden).

---

# VORBEREITEN

---

Diversitätsmanagement in eine Stadtverwaltung einzuführen bedeutet, sich auf einen Prozess des „change managements“ einzulassen. Es geht um die Änderung einer Verwaltungskultur und deren Wahrnehmung von Diversität, um den Wert von Vielfalt für die Verwaltungsarbeit zu erkennen. Eine solche Veränderung braucht Zeit und erfordert viel Überzeugungsarbeit. Im folgenden Abschnitt geht es darum, wie eine Diversitätsstrategie für die Verwaltung vorbereitet und entwickelt werden kann.

## VORBEREITUNG UND EINBEZIEHEN VON STAKEHOLDERN

1

### **SCHRITT Politiker/innen und Verwaltungsmitarbeitende übernehmen Verantwortung für das Thema**

Es wird empfohlen, zunächst die Kompetenzen im Bereich Diversitätsmanagement in der Verwaltung zu stärken, und Expertise von zivilgesellschaftlichen Organisationen, Migrant\*innenvertreter\*innen und anderen Expert\*innen in Anspruch zu nehmen. Internationale Forschungsergebnisse und Beispiele erprobter Maßnahmen sind hilfreich – und finden sich auch in diesem Kapitel bzw. im Anhang. In der Vorbereitung ist es auch wichtig, zu erheben, welche diesbezüglichen Bemühungen und Maßnahmen es in Ihrer Stadt bereits gab und gibt.

Bewerben Sie das Thema in internen und parteiübergreifenden Diskussionen um die Basis der politischen Unterstützung zu verbreitern. Argumentieren Sie für ein Verständnis, dass die Zusammensetzung der Bevölkerung im städtischen Personal repräsentiert sein sollte. Sprechen Sie die Notwendigkeit an, von Worten zu Taten zu schreiten.

2

### **SCHRITT Politische Vereinbarung für Diversitätsmanagement in der Stadt**

Städte berichteten, dass sie sich entschieden, Diversitätsmanagement nicht über eine Entscheidung des (legislativen) Stadtparlaments einzuführen, sondern über eine gemeinsame Entscheidung der Stadtregierung. Begründet wurde dies damit, dass Diversitätsmanagement den Personalbereich betrifft, der in der Verantwortlichkeit der Leitung der Verwaltung liegt und kein Gegenstand legislativer Maßnahmen an die Bevölkerung ist.

Ersuchen Sie die Abteilungsleiter\*innen, jeweils eine Kontaktperson in ihren Abteilungen zu benennen.

3

### SCHRITT Ernennung einer Koordinatorin/eines Koordinators oder einer Verwaltungseinheit, der/die den Prozess koordiniert

Es wird ausdrücklich empfohlen, eine verwaltungsinterne Person oder ein verwaltungsinternes Team mit der Koordination zu betrauen und keine/n externe/n Koordinator/in einzusetzen. Die Koordination eines verwaltungsinternen Prozesses erfordert viel Erfahrung mit internen Abläufen und engen Kontakt zu den Personen, die über die jeweiligen Gepflogenheiten in den Abteilungen Bescheid wissen. Es hat sich aber mitunter als nützlich erwiesen, eine/n externe/n Partner/in zu haben, z.B. eine Organisation, die Diversitätstrainings anbietet, um auf die notwendige Expertise zu Diversität, Workshopmoderation und Trainingsmethoden zugreifen zu können.

In den beteiligten Städten wurde die Koordination von Verwaltungseinheiten für „Integration“, „Diversität“ o.Ä. durchgeführt. Das funktioniert gut in jenen Fällen, in denen diese Einheiten einen Stand in der Verwaltungshierarchie haben, der es ihnen gestattet, mit der politischen Ebene und mit anderen Abteilungen in Kontakt zu treten, ohne zu viele Zwischenschritte über die hierarchischen Ebenen nehmen zu müssen.

Der/die Koordinator/in bzw. das koordinierende Team sollte bestimmt sein, den gesamten Prozess zu begleiten, von der Kontaktaufnahme zu den Beteiligten bis hin zum Follow-up der umgesetzten Maßnahmen.

#### Rolle des/der Koordinator/in:

- Motor des gesamten Prozesses
- Ansprechpartner/in zum Thema Diversität für alle Abteilungen
- Kontaktaufnahme und Einbezug externer Expert/innen, wo deren Expertise benötigt wird
- Organisation und Vorbereitung von Treffen und Workshops
- Moderation der Workshops, idealerweise im Team mit einem/einer Diversitäts-Trainer/in
- Zusammenfassen der Ergebnisse und gesteckten Ziele
- Auflistung aller beschlossenen Maßnahmen, Verfassen eines Maßnahmenprogramms
- Dokumentationsarbeit (Protokolle, Maßnahmenlisten, Entwurf des Maßnahmenprogramms, Newsletter, Präsentation guter Beispiele u.a.)
- Begleitung der Umsetzung und Nachbereitung

4

### SCHRITT Schlüsselpersonen in der Verwaltung für das Vorhaben gewinnen

Nehmen Sie zunächst Kontakt zu jenen Personen auf, die bereits im Themenfeld engagiert sind und an Ihrer Unterstützung für derartige Vorhaben interessiert sind. Versuchen Sie sicherzustellen, dass die verschiedenen Abteilungen Kontaktpersonen benennen, die der Idee gegenüber aufgeschlossen sind.

Als erfolgreiche Methode erwies sich das Erzählen konkreter Beispiele: Sprechen Sie über bereits bestehende gute Beispiele in ihrer Stadt, die zeigen, dass Vielfalt in der Verwaltung Vorteile bringt.

Eine andere Variante ist, eine Veranstaltung zu organisieren und eine/n Kolleg/in einer anderen Stadt einzuladen, über die dortigen guten Erfahrungen zu sprechen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass offener Widerstand gegen Vielfalt seltener ist, jedoch stille Ablehnung und Skepsis

hartnäckig. Erzählungen von erfolgreichen Maßnahmen illustrieren den Bedarf, den Nutzen und die Machbarkeit von Diversitätsmanagement und sind daher geeignet, eine offenere Haltung zu schaffen und Skeptiker umzustimmen. Es wird auch empfohlen, Erfahrungswerte von Pilotprojekten offenzulegen, um Gründe für etwaige Schwierigkeiten und mögliche Lösungen zu diskutieren.

Im Gespräch mit den verschiedenen Akteuren/Akteurinnen der Verwaltung wird empfohlen, einen Ergebnis-orientierten Ansatz zu verfolgen. Fragen Sie danach, was in welcher Abteilung gut funktioniert. Suchen Sie nach individuellen Anknüpfungspunkten, anstatt Vorzeigemodellen: die Frage, welche Abteilung XY am besten umsetzt, impliziert ein Ranking der Abteilungen und kann daher für Spannungen sorgen

## 5

**SCHRITT Regelmäßiger Austausch mit den Kontaktpersonen der Abteilungen**

Treffen Sie sich mit den Kontaktpersonen. Interessieren Sie sich dafür, wie die täglichen Arbeitsabläufe in den Abteilungen aussehen, was ihnen wichtig ist, welche Schlüsselpersonen eingebunden werden müssen und wie Sie einen für beide Seiten sinnvollen Prozess gestalten können. Besprechen Sie mögliche Vorgehensweisen für einen partizipativen Ansatz, der die Mitarbeiter/innen der Abteilungen einbezieht.

Seien Sie offen dafür, für die verschiedenen Abteilungen (oder auch Stadtteile) unterschiedliche Vorgehensweisen anzuwenden.

**Notwendige Beteiligte für Diversitätsmanagement in der Verwaltung**

- Politisch Verantwortliche
- Koordinator/in oder koordinierende Einheit
- Personalverantwortliche
- Schlüsselpersonen aus den einzelnen Abteilungen
- Trainer/innen / eine Trainer-Organisation mit Erfahrung in Diversitätstrainings und idealerweise im Verwaltungsbereich
- Städtische Mitarbeiter/innen (aus allen Arbeitsbereichen und allen städtischen Bezirken)

---

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

---

## LÖSUNGSANSÄTZE

---

Widerstand gegen das Vorhaben

Die interviewten Personen empfahlen, nicht zu viel Energie in den Abbau von Widerständen zu investieren oder in den Versuch, erklärte Gegner/innen zu überzeugen. Dies erfordert viel Kraft und zeigt in der Regel wenig Ergebnis. Es ist erfolgversprechender sich auf jene Personen zu konzentrieren, die dem Vorhaben grundsätzlich aufgeschlossen gegenüberstehen. Mit diesen Personen sind konstruktive Diskussionen und ein Austausch über sinnvolle Methoden möglich, anstatt Stunden in Grundsatzdebatten zu investieren.

---

Zurückhaltung, Skepsis und subtiler Widerstand als übliche Reaktionen auf den Versuch, etwas zu verändern, das „immer schon so gemacht wurde“.

---

Rechnen Sie damit, dass sich Widerstände weniger in offener Opposition als in hartnäckiger Zurückhaltung äußern (kein ablehnendes „das brauchen wir nicht!“ sondern ein anhaltend hinterfragendes „brauchen wir das wirklich?“). Als Lösungsstrategie wurde empfohlen, von konkreten erfolgreichen Beispielen und Ergebnissen von Diversitätsmanagement in Stadtverwaltungen zu erzählen.

---

## KONZEPT

Die folgenden Punkte wurden von den beteiligten Städten als Kernelemente des Konzepts vorgeschlagen:

Ein **partizipativer Ansatz** in der Erarbeitung:

Der partizipative Ansatz bezieht die Verwaltungsmitarbeitenden in die Erarbeitung von Maßnahmen ein. Die Beteiligten fühlen sich so stärker für „ihre“ Maßnahmen zuständig und setzen sich aktiv damit auseinander, was Vielfalt in ihrem Arbeitsalltag bedeutet. Ein partizipativer Ansatz schafft auch Möglichkeiten des Austauschs zwischen denjenigen, die städtische Dienstleistungen erbringen und denjenigen, die sie nutzen.

Wenn von Verwaltungsmitarbeitenden erwartet wird, dass sie sich für die Umsetzung der Maßnahmen engagieren, sollten sie auch die Möglichkeit haben, an der Erstellung der Maßnahmen mitzuarbeiten und ihre professionelle Sicht einzubringen. Maßnahmen, die in einem partizipativen Prozess erarbeitet und ausgewählt werden, genießen üblicherweise größere Akzeptanz.

Methode: Moderierte Workshops dienen dazu, **klare und machbare Maßnahmen und Aktivitäten** mit Zielgruppen aus der Verwaltung (Personalverantwortliche, Schalterbedienstete etc.) und von außerhalb der Verwaltung (Kund/innen) zu erarbeiten.

Die erarbeiteten Maßnahmen werden in einem **mehrwährigen Programm** aufgelistet, das der Stadtregierung (als dem personalverantwortlichen Gremium) vorgelegt wird.

Es wird empfohlen, ein umfassendes Programm zu erarbeiten, das die folgenden Elemente enthält:

- 1 - Maßnahmen um **Vielfalt im städtischen Personal zu erhöhen**
- 2 - Maßnahmen um die **Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen für alle Bewohner/innen zu erhöhen**

Die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen wird begleitet und unterstützt mit **Diversitätstrainings für städtische Mitarbeiter/innen**, um ein nachhaltiges Diversitätsmanagement zu ermöglichen.

Nachbereitung: Das Programm sollte bereits Methoden und ein Mandat für die Evaluierung/Anpassung der Umsetzung vorsehen. Zusätzlich zu kurzfristigen Fortschrittsberichten und Follow-up Events wird empfohlen, ein **Diversitäts-Monitoring** vorzusehen, das die langfristigen Wirkungen des Diversitätsmanagements dokumentiert.

**Tipp!** Definieren Sie klare Ziele, um die Umsetzung und Erfolge messbar zu machen. Bescheidene aber klare Zielsetzungen sind besser als ambitionierte aber vage Vorhaben. Lassen Sie gleichzeitig einen Spielraum für notwendige Anpassungen aufgrund unvorhergesehener Umstände oder Erfahrungen, die erst im Laufe der Umsetzung sichtbar werden. Setzen sie sich bspw. keine Marke für die Mindestzahl an Teilnehmenden in einem Workshop sondern konzentrieren sie sich stattdessen auf den Indikator, ob konkrete Maßnahmen erarbeitet wurden.

# → PERSONALAUSWAHL: DIVERSITÄT IM STÄDTISCHEN PERSONAL ERHÖHEN

## 6

### SCHRITT Workshop(s) mit Personalverantwortlichen

Setzen sie sich mit den Personalverantwortlichen der städtischen Abteilungen und/oder einer zentralen Personalabteilung zusammen, und:

#### 1. Sehen Sie sich Auswahlverfahren genau an

Sehen sie sich gemeinsam die Verfahren in Stellenausschreibungen, Bewerber/innen-Auswahl, Mitarbeiter/innen-Beurteilung und Beförderung an. Das Ziel soll sein, die Anforderungen der Stadt klar zu definieren und gleichzeitig qualifizierte Personen zu ermutigen, sich für eine Stelle in der Stadtverwaltung zu bewerben. Diskutieren Sie mit den Personalverantwortlichen die folgenden Fragen:

- Was bedeutet Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung?
- Welche Bevölkerungsgruppen finden sich im städtischen Personal wieder und welche nicht? Gibt es etwas in Aufnahmeverfahren, was öffentliche Stellen für bestimmte Gruppen mehr oder weniger zugänglich macht?
- Gibt es etwas in den Verfahren oder den Anforderungsprofilen, was Personen mit Migrationshintergrund in der Bewerbung behindert?
- Entsprechen Anforderungsprofile tatsächlich den benötigten Qualifikationen für eine konkrete Stelle in der Stadt? Ist es z.B. notwendig, einen inländischen Bildungsnachweis zu verlangen oder reicht ein entsprechender Bildungsnachweis?
- Wird es als Zusatzqualifikation anerkannt, wenn eine Person nicht nur die Amtssprache spricht sondern auch andere Sprachen, die von Stadtbewohner/innen gesprochen werden?
- Wie werden Stellenausschreibungen bekannt gemacht? Wer wird über diese Kanäle erreicht, wer vielleicht nicht?
- Welche Standardanforderungen gibt es in Stellenbeschreibungen - und welche Qualifikationen sind für die konkrete Tätigkeit tatsächlich erforderlich? Z.B. für welche Art von Arbeit ist welches Niveau der Amtssprache in Wort und in Schrift erforderlich.
- In welchen Positionen ist es von Vorteil, (zusätzlich) andere Sprachen zu beherrschen?
- Sind Auswahlverfahren geeignet, die benötigten Qualifikationen zu messen? Z.B. wenn eine Abteilung handwerklich-praktische Fähigkeiten nachfragt: Ist es wirklich notwendig, die Fachbegriffe für technisches Gerät in der Amtssprache zu kennen oder könnten auch Abbildungen verwendet werden, um die Kenntnisse von Bewerber/innen zu testen?
- Ist Diversitätskompetenz ein Aspekt in Stellenbeschreibungen, Stellenbewerbungen oder Bewerbungsgesprächen? Diversitätskompetenz sollte insbesondere in Management-Positionen einen hohen Stellenwert haben.

**Tipp!** Diskutieren Sie gemeinsam, was unter dem Begriff „Diversitätskompetenz“ zu verstehen ist. Eine Definition als Vorschlag: „Diversitätskompetenz“ ist die Fähigkeit, mit Unterschieden in den Persönlichkeiten und Lebensweisen von Menschen sensibel und adäquat umgehen zu können. Diversitätskompetenz zu entwickeln beginnt mit der kritischen Reflexion der eigenen Selbstverständlichkeiten und Vorurteile. Es bedeutet auch, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in individuellen Bedürfnissen zu verstehen und anzuerkennen. Es ist wichtig, über die Vielfalt in der Gesellschaft Bescheid zu wissen und über die Barrieren, die manche Personen und Gruppen daran hindern, gleichermaßen am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Diversitätskompetenz bedeutet, das Gegenüber als Individuum anzuerkennen und stereotypes Denken zu vermeiden. Nicht zuletzt verlangt Diversitätskompetenz das Wissen und die Fähigkeit, in einem konkreten (Arbeits)umfeld Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit zu verwirklichen.

## 2. Differenzieren Sie, wenn Sie über “migrantische” Arbeitnehmer/innen sprechen

Überlegen Sie gemeinsam, was die nächsten Schritte sein können, um das Personal für mehr ethnische Diversität zu öffnen.

**Tipp!** Beim Thema Diversität in der Verwaltung haben viele Menschen eine bestimmte lokale Gruppe von „Migrant/innen“ im Kopf und verbinden damit schnell das Thema Sprachbarrieren. Machen Sie deutlich, dass es verschiedene Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Qualifikationsniveaus gibt. Es wird empfohlen, nach und nach die folgenden drei Zielgruppen anzusprechen:

1. Zielgruppe: *Ambitionierte, gut qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund* (die die lokale Sprache sprechen; diese Zielgruppe umfasst vor allem Personen, die im Land geboren oder aufgewachsen sind). Ziel: Die öffentliche Verwaltung als Arbeitsplatz in dieser Zielgruppe attraktiver machen und Bewerbungen zu ermutigen, indem vermittelt wird, dass die Stadt nicht nur eine Arbeitgeberin für die „alteingesessene“ Bevölkerung ist. Methode: Informationsgespräche an Schulen, um junge Menschen über die Berufsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung zu informieren; „Peer-to-peer“ Ansatz: Junge, erfolgreiche Verwaltungsmitarbeitende erzählen ihre Karriere-Geschichte in Schulen, in ihren Communities.

2. Zielgruppe: *Ambitionierte, gut qualifizierte Migrant/innen*. Ziel: Die guten Qualifikationen und Sprachfähigkeiten dieser Personen zu nutzen; Migrant/innen entsprechend ihrer Qualifikationen zu beschäftigen. Methode: Überprüfen Sie, welches Niveau der Amtssprache für die konkrete Tätigkeit an einer bestimmten Arbeitsstelle tatsächlich vonnöten ist; stellen Sie qualifizierte Migrant/innen ein und unterstützen Sie diese Mitarbeiter/innen bei der Verbesserung ihrer Kenntnisse in der Amtssprache (kostenlose Sprachkurse etc.)

3. Zielgruppe: *Gering qualifizierte Migrant/innen oder Personen mit Migrationshintergrund* (insbesondere Teenager mit niedrigem oder fehlendem Bildungsabschluss). Ziel: Zu vermitteln, dass auch Jugendliche mit wenig Vorbildung eine faire Chance auf eine Anstellung in der Verwaltung haben. Methode: Lehrstellen und Arbeitstrainings, einschließlich solcher, die einen höheren

Schulabschluss ermöglichen. Bewerben Sie diese Angebote unter Jugendlichen (z.B. in Berufsorientierungsmaßnahmen); richten Sie diese Informationen auch an Eltern. Legen Sie den Schwerpunkt in der Auswahl auf die Motivation des Bewerbers/der Bewerberin, bspw. indem Sie in der ersten Bewerbungsrunde keine Schulzeugnisse verlangen.

### 3. Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen

Beispiele von Maßnahmen, die in den beteiligten Städten umgesetzt wurden:

- Junge Verwaltungsmitarbeitende mit Migrationshintergrund sprechen in Schulen über ihren Karriereweg in der öffentlichen Verwaltung;
- Ausweitung der Kanäle, über die Stellenausschreibungen bekannt gemacht werden;
- In Aufnahmetests: Verwendung von Bilddarstellungen von Maschinen und Geräten anstatt von Fachbegriffen, um zu testen, ob eine Person weiß, welches Gerät für welche Arbeitsaufgabe einzusetzen ist;
- Kursangebote in der Amtssprache für Mitarbeiter/innen;
- Diversitätskompetenz als Anforderung in allen Stellenausschreibungen; Ausdrückliche Anerkennung von Kenntnissen in mehreren Sprachen in den Stellenausschreibungen;
- Vernetzung mit den Communities (Jugendliche können mit gezielten Kampagnen zu Karrieren in der öffentlichen Verwaltung besser erreicht werden, wenn auch die Eltern informiert sind)
- Bewusste Herabsetzung der Eintrittsschwelle in der ersten Bewerbungsrunde, um stärker auf die individuelle Motivation der Bewerber/innen zu fokussieren.

### 4. Setzen Sie klare Ziele zur Erhöhung der ethnischen Vielfalt im Verwaltungspersonal

Erörtern Sie die derzeitige Zusammensetzung des Personals und setzen Sie ein vernünftiges Ziel. Eine teilnehmende Stadt bspw. setze sich zum Ziel, den Schnitt von 18% Personal mit Migrationshintergrund in einem Zeitraum von 4 Jahren auf 30% zu erhöhen. Die Stadt erreichte in dieser Zeit tatsächlich einen Anteil von 26-27%.

Während die Festsetzung von Quoten gegen EU-Richtlinien verstoßen würde, lassen sich spezifische Zielwerte und Ziele sehr wohl festlegen.

Der ausschlaggebende Punkt ist, zu betonen, dass es sich bei der angegebenen Zahl um einen schlichten Zielwert handelt, der erreicht werden soll, indem Diskriminierungen vermieden und Bewerber/innen aus einem größeren Bevölkerungskreis angesprochen werden, und damit die Zahl an qualifizierten Bewerber/innen aus bisher unterrepräsentierten Gruppen erhöht wird. Einem Bewerber/einer Bewerberin aus einer unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppe kann nach EU-Recht nur bei gleicher oder im Wesentlichen gleicher Leistung der Vorzug gegeben werden. Definierte Ziele können ein nützliches Instrument sein, insbesondere im Hinblick auf die Besetzung höherer Positionen. Wenn es einen Zielwert gibt, sind Personalverantwortliche gefordert, eine größere Zahl an qualifizierten Bewerber/innen zu berücksichtigen und ihre Mitarbeiter/innen vom Handlungsbedarf zu überzeugen.

**Tipp!** Ein Zielwert ist nicht dasselbe wie eine Quote. Eine Zahl kann die Wichtigkeit eines Ziels unterstreichen. Gleichzeitig ist wichtig, zu betonen, dass der Zielwert dazu da ist, aufrichtige Bemühungen anzuregen und nicht, um mit allen Mitteln erreicht zu werden. Auf diese Weise ist klargestellt, dass die Zahl ein Ziel und keine Quote ist.

Klar formulierte Ziele ermöglichen eine seriöse Evaluierung der gewählten Maßnahmen. Sie sind auch ein Signal an die Zivilgesellschaft, dass die Politiker/innen ernsthaft hinter einer Maßnahme stehen. Klare Formulierungen geben der Zivilgesellschaft auch die Möglichkeit, eine den Zielvorgaben entsprechende Umsetzung einzumahnen und so die Nachhaltigkeit der Maßnahme zu unterstützen.

### 5. Besprechen Sie, wie ein follow-up zur Umsetzung aussehen kann

Vereinbaren Sie eine Vorgehensweise, wie Fortschritte und Ergebnisse ohne großen zusätzlichen Aufwand, aber dennoch nachvollziehbar dokumentiert werden können (näheres weiter unten im Abschnitt „Dranbleiben“).

7

### SCHRITT Dokumentieren Sie die Ergebnisse des/der Workshops mit den Personalverantwortlichen

Halten Sie die Workshop-Ergebnisse schriftlich fest: Maßnahmen und Aktivitäten, definierte Ziele, verantwortliche Personen, Zeitplan, Kostenkalkulationen, und Methoden für ein Follow-up.

#### RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Mangelndes Bewusstsein. Die öffentliche Verwaltung wird als neutral und für jeden zugänglich idealisiert, da sie auf dem Leistungsprinzip beruhe und objektive Auswahlverfahren angewandt würden, die die besten Bewerber/innen auswählen würden.

#### LÖSUNGSANSÄTZE

Weisen Sie auf unbeabsichtigte Ausgrenzungsmechanismen hin, z.B. im Design von Eignungstests, in der Bekanntmachung von Stellenausschreibungen, oder im Ablauf von Einstellungsgesprächen. Versuchen Sie ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass das Einstellungsverfahren in einer bestimmten Art und Weise organisiert ist, die manchen Bewerber/innen mehr zugutekommt als anderen.



→ Personalauswahl: Diversität im städtischen Personal erhöhen

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Der Vorwurf "Sie setzten sich so dafür ein, die Situation von ethnischen Minderheiten zu verbessern, aber was tun Sie für benachteiligte Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft?"

Zeitdruck bei der Entwicklung des Maßnahmenprogramms.

Unklarheit darüber, was mit den Begriffen "Diversität" oder "ethnische Herkunft" gemeint ist. Wer soll als Mitarbeiter/in mit „Migrationshintergrund“ gezählt werden? Wie kann Diversitätskompetenz definiert werden? Wie kann man solche Kompetenzen messen?

## LÖSUNGSANSÄTZE

Nutzen Sie diese Kritik als starkes Argument für die Einführung einer umfassenden Diversitätsstrategie die alle Formen von Diversität (im Alter, im Geschlecht, in der sozialen Herkunft, in der ethnischen Herkunft etc.) berücksichtigt, um faire Bedingungen für ALLE Bewohner/innen der Stadt zu schaffen. Der Fokus auf Nicht-Diskriminierung ist gerade auch für Benachteiligte aus der Mehrheitsgesellschaft von Bedeutung.

Es wird empfohlen, sich nicht zu sehr auf derartige Debatten einzulassen, da sie häufig von Personen getragen werden, die der Idee von Diversität grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen.

Wenn es die Vorgabe gibt, ein Maßnahmenprogramm innerhalb von 2-3 Monaten einzureichen, ist es nicht sinnvoll, einen großen Aktionsplan anzustreben. Das ist in der knappen Zeit nicht seriös machbar. In diesem Fall wird empfohlen, einen kleinen aber umso konkreteren Plan zu erstellen, um ein aktives Engagement ins Rollen zu bringen. Sehen Sie darin Anknüpfungspunkte für einen nachfolgenden, umfassenderen Plan vor.

Forschung und Expertise auf diesem Gebiet ist inzwischen weit fortgeschritten. Ziehen Sie Expert/innen zu Rate, um geeignete Kriterien zu definieren.

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

## LÖSUNGSANSÄTZE

Die Sorge, dass eine heterogenere Zusammensetzung von Teams mehr Konflikte erzeugt.

Die Erfahrung in den beteiligten Städten zeigt, dass dies nicht der Fall ist, solange diese Teams mit der entsprechenden Diversitätskompetenz geleitet werden. Wenn Auswahlverfahren so gestaltet sind, dass jene Kandidat/innen zum Zug kommen, die für konkrete Positionen bestens qualifiziert sind und ihre Arbeit in professioneller Weise erledigen, dann ist eine ethnisch diverse Zusammensetzung kein Grund für besondere Konflikte. Vielfältige Teams funktionieren nicht automatisch besser als andere Teams, aber die Teammitglieder verfügen meist über eine größere Offenheit und gegenseitiges Verständnis, was die Lösung komplexer Arbeitsaufgaben erleichtert.

Erreichen der Zielgruppen, beispielsweise von Jugendlichen.

Erzählungen von Berufskolleg/innen über erfolgreiche praktische Beispiele wirken überzeugend. Jugendliche können am besten über Gleichaltrige bzw. junge Erwachsene, Probeangebote (Schnupperpraktika etc.) und Videos erreicht werden.

Argument gegen Diversität in der Personalauswahl: „Es gibt nicht genug qualifizierte Bewerber/innen mit Migrationshintergrund.“

Prüfen Sie bestehende Auswahlverfahren auf unbeabsichtigte Ausschlussmechanismen (siehe oben).

Argument gegen Diversität in der Personalauswahl: „Wir würden ja, aber unsere Kund/innen verlangen nach „einheimischem“ Personal?“

Stützen Sie Ihre Argumentation auf die objektiv geforderten Qualifikationen, die eine Tätigkeit erfordert. Jede Person, die entsprechend qualifiziert ist kann und soll die betreffende Tätigkeit erbringen.

→ Dienstleistungen: Die Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen für alle Bewohner/Innen verbessern

## → DIENSTLEISTUNGEN: DIE ZUGÄNGLICHKEIT VON STÄDTISCHEN DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALLE BEWOHNER/INNEN VERBESSERN

Laden Sie die relevanten Zielgruppen zu Workshops ein, um konkrete Maßnahmen für die verschiedenen Aspekte von Diversitätsmanagement zu erarbeiten (siehe im Folgenden).

**Tipp!** Am Beginn aller Workshops und Meetings ist es wichtig zu vermitteln, dass die Entwicklung der Maßnahmen ein Prozess mit Zielen und Ergebnissen ist. Personen zu Gesprächen einzuladen, die zu keinerlei weiteren Schritten führen, schadet zukünftigen partizipativen Prozessen (die Teilnehmenden haben das Gefühl, ihre Zeit vergeudet zu haben). Es sollte klar kommuniziert werden, dass am Ende des Prozesses ein Katalog machbarer Maßnahmen stehen soll und in welcher Form dieses Maßnahmenprogramm weiterverfolgt werden wird.

### 8

#### **SCHRITT Workshops mit Dienstleistungsempfänger/innen (Bewohner/innen der Stadt): Bedarfserhebung**

Laden Sie Vertreter/innen von ethnischen Communities, NGOs und zivilgesellschaftliche Expert/innen zum Thema Diversität zu Workshops ein.

Wer soll eingeladen werden? Die Auswahl der Vertreter/innen von ethnischen Communities und NGOs kann eine diplomatische Herausforderung sein. Achten Sie darauf, zu kommunizieren, dass einige Interessengruppen eingeladen werden, da es schwierig sein wird, alle einzubinden und ein Workshop mit zu vielen Teilnehmenden nicht sinnvoll ist. Greifen Sie auf bereits bestehende Kontakte zurück. Dokumentieren Sie, nach welchen Kriterien die Auswahl getroffen wurde. Diskutieren Sie im Workshop die Sicht der Dienstleistungsempfänger/innen auf die städtischen Dienstleistungen und die Art ihrer Erbringung: Sind die Dienstleistungen für alle zugänglich? Wer könnte Schwierigkeiten haben, bestimmte Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen? Was könnte die Stadtverwaltung tun, um Dienstleistungen besser zugänglich zu machen? Was könnte die Stadtverwaltung tun, um die Vielfalt an Bedürfnissen besser zu berücksichtigen? Warum werden machen Dienstleistungen von bestimmten Gruppen mehr, von anderen weniger genutzt? etc.

Workshop Setting: Von einer teilnehmenden Stadt wurde empfohlen, Workshops am späteren Nachmittag (etwa 16:00-18:00) anzusetzen. Wenn das Treffen länger dauern soll oder erst später beginnt, sollten Sie darüber nachdenken, etwas zu essen anzubieten. Auch an ein Angebot für Kinderbetreuung sollte gedacht werden. Workshops am Wochenende abzuhalten hat sich als nicht praktikabel erwiesen.

Als eine Alternative zu einem Workshop, könnte eine Bedarfserhebung auf über eine Befragung (Nutzer/innen werden gebeten einen Fragebogen auszufüllen) erfolgen. Diese Methode wird allerdings nur bei ausreichend eingrenzbaren Themen und Zielgruppen empfohlen, etwa zu einer ganz bestimmten Service-Leistung oder einer besonderen (kleinen) Gruppe von Nutzer/innen

## 9

## SCHRITT Workshops mit Dienstleister/innen (städtischen Mitarbeiter/innen)

Laden Sie die entsprechenden Personen zu einem Thema ein:

- a) *verwaltungsinterne Themen*: Workshop nur mit städtischen Mitarbeiter/innen
- b) *Themen, die verschiedene Akteur/innen betreffen*: Als Beispiel: Eine teilnehmende Stadt wählte als Thema, wie die Verwaltung mit widerstreitenden Interessen verschiedener Nutzer/innengruppen eines bestimmten öffentlichen Parks umgehen soll. Dazu wurden Vertreter/innen aus allen beteiligten Gruppen eingeladen. Wenn verwaltungsexterne Personen Teil der Lösung sein sollen, müssen sie auch in den Prozess der Lösungsfindung eingebunden werden. Die Verwaltung hat dadurch Gelegenheit, persönliche Kontakte mit diesen Gruppen aufzubauen. Bei derartigen Themen ist es wichtig, den Fokus der Verwaltung auf der Frage zu halten, wie die städtischen Mitarbeiter/innen mit der Aufgabe bestmöglich umgehen können (und nicht in die Diskussion abzuschweifen, wie sich die verschiedenen Nutzer/innengruppen wünschenswerterweise verhalten sollten).

### 1. Diskutieren Sie, was Diversität für die öffentliche Verwaltung bedeutet

In Leitbildern und politischen Programmen wird der Begriff Diversität/Vielfalt gerne verwendet, aber häufig mangelt es an konkreten Initiativen, wenn es darum geht, diese Idee von Diversität umzusetzen. Daher sind in einem ersten Schritt zunächst die folgenden Fragen zu diskutieren:

- Was bedeutet Vielfalt für Sie/in ihrem Arbeitsalltag?
- In welchen Arbeitssituationen spielt Vielfalt eine Rolle? In welchen nicht?
- Wer nutzt die von Ihnen angebotenen Dienstleistungen? Wer nicht?
- Wie informieren Sie die Bevölkerung über die von Ihnen angebotenen Dienstleistungen?
- Woran könnte es liegen, wenn bestimmte Dienstleistungen von manchen Gruppen mehr oder weniger in Anspruch genommen werden?
- Welche Personen sind auf städtischem Informationsmaterial oder in Werbematerial abgebildet und welche nicht?

Die Workshops sollen städtische Mitarbeiter/innen dazu anregen, darüber nachzudenken, was Vielfalt in ihrer täglichen Arbeit bedeutet, um davon ausgehend Ideen zu entwickeln. Das übergeordnete Ziel ist, die allgemeine Zugänglichkeit städtischer Dienstleistungen zu erhöhen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen, die diesen Anspruch erfüllen sollen.

Lokale bzw. aus Sicht der Teilnehmenden wichtige Themen können angesprochen werden (wie etwa im oben genannten Beispiel einer Stadt: hier waren die Teilnehmenden interessiert daran, zu ergründen, warum ein Park nur von bestimmten Gruppen besucht wird und von anderen nicht).

→ Dienstleistungen: Die Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen für alle Bewohner/Innen verbessern

## 2. Besprechen Sie die Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen

Berücksichtigen Sie die Beziehung zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und individuellem Verhalten: Sehen Sie sich Arbeitsabläufe gemeinsam an um herauszufinden, wo vorgegebene Rahmenbedingungen der Grund für erschwerte Zugänglichkeit oder diskriminierende Verhaltensweisen sind.

Ein Beispiel: Ein Schalterbeamter erzählt in der Diskussion: „Ich verstehe schon, was Sie meinen, aber ich habe nur 4 Minuten Zeit pro Kunde/Kundin. Wenn nun eine Person kommt, die die Sprache nicht versteht und ich daher alles mehrmals wiederholen und erklären muss, dann sehe ich, wie die Warteschlange länger und länger wird und das erzeugt Stress.“

## 3. Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen

Entwickeln und formulieren Sie gemeinsam konkrete und machbare Maßnahmen.

Ein Beispiel: In einer Abteilung wurden Kund/innen anhand des Anfangsbuchstaben ihres Namens bestimmten Schaltern zugewiesen. Die Abteilung stellte diese Zuteilung um: Nun ist ausgeschildert, welcher Schalter in welchen Sprachen beraten kann und die Kund/innen werden entsprechend zugewiesen.

## 4. Besprechen Sie, wie ein Follow-up zur Umsetzung aussehen kann

Vereinbaren Sie eine Vorgehensweise, wie Fortschritte und Ergebnisse ohne großen zusätzlichen Aufwand, aber dennoch nachvollziehbar dokumentiert werden können (näheres weiter unten im Abschnitt „Dranbleiben“).

### Workshop Setting

Moderation: Für die Moderation der Workshops wird empfohlen, eine verwaltungsexterne, in der Moderation von Arbeitstreffen erfahrene Person zu engagieren.

**Tipp!** Sprechen Sie die Grenzen und Möglichkeiten der Workshop-Arbeit klar an: Was wird mit den Ergebnissen gemacht, welche Art von Ergebnissen soll am Ende der Workshops stehen? In welchem Rahmen finden die Workshops statt? Welche Art von Maßnahmen können in welchem Umfang realistisch umgesetzt werden? (z.B. zu klären, dass ein Umbau Veränderung von Räumlichkeiten nicht möglich ist). Es ist auch wichtig den Teilnehmenden zu vermitteln, dass es nicht nur um eine Sammlung von Ideen geht, sondern um konkrete Maßnahmen sowie einen Umsetzungsplan.

Setting: Sehen Sie in etwa 3 Treffen vor. Beginnen Sie mit der Diskussion der Bedeutung von Vielfalt im Verwaltungsalltag und gehen Sie danach dazu über, konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation der Teilnehmenden und auch das gegenseitige Vertrauen im Laufe der Treffen steigen. Die Gesprächsatmosphäre wird entspannter und produktiver. Das letzte Treffen soll dazu dienen, die gesetzten Ziele und Maßnahmen zusammenzufassen.

Gruppengröße: Die ideale Gruppengröße hängt von der Arbeitsweise ab. In einem stark strukturierten Ablauf kann auch eine große Arbeitsgruppe mit 30 (wechselnden) Teilnehmenden funktionieren, wenn sich die Teilnehmenden auf eine derartige Arbeitsweise einlassen und konzentriert bei der Sache sind. Wenn ein Workshop vor allem auch dazu dienen soll, gegenseitiges

Vertrauen und längerfristige Kontakte aufzubauen, wird empfohlen, die Teilnehmer/innenzahl auf maximal 15 Personen zu beschränken.

Uhrzeit: Bemühen Sie sich um eine Vereinbarung, die den städtischen Mitarbeiter/innen die Teilnahme an den Workshops in ihrer Dienstzeit erlaubt. Wenn sie externe Teilnehmende einbeziehen möchten, wird empfohlen, die Workshops auf etwa 16:00-18:00 anzuberaumen.

**Tipp!** Der/die Koordinator/in sollte sich auf einen Prozess mit offenem Verlauf einstellen, der sich in andere Richtungen entwickeln kann als vielleicht ursprünglich geplant. Es ist nicht möglich am Beginn des Prozesses vorherzusehen, was am Ende herauskommen wird. Betrachten Sie jedes Ergebnis als einen guten Anfang, auf dem aufgebaut werden kann. Als Beispiel: Die Koordinatorin einer Stadt lud Abteilungsleiter/innen zu einem Workshop ein, doch diese kamen nicht selbst, sondern schickten Mitarbeiter/innen. Man kann dies nun entweder als Misserfolg einstufen oder überlegen, was man mit jenen, die gekommen sind, sinnvoll bearbeiten kann. Im konkreten Fall stellte sich heraus, dass die anwesenden Mitarbeiterinnen sehr interessiert und engagiert waren, in ihren Abteilungen als Multiplikator/innen für das Thema aufzutreten.

10

### SCHRITT Dokumentieren Sie die Ergebnisse der Workshops mit den Dienstleister/innen (städtischen Mitarbeiter/innen)

Halten Sie die Workshop-Ergebnisse schriftlich fest: Maßnahmen und Aktivitäten, definierte Ziele, verantwortliche Personen, Zeitplan, Kostenkalkulationen, und Methoden für ein Follow-up.

#### RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Die Diskussion über die Beziehung zwischen der Verwaltung und ihren Nutzer/innen – der Frage, wie die Stadt sicherstellen kann, dass ihre Dienstleistungen für alle nutzbar sind – schwenkt um in eine Diskussion über die Beziehungen zwischen verschiedenen Nutzer/innengruppen (z.B. Konflikte zwischen Nutzer/innengruppen; warum eine Gruppe mehr "Probleme" hat als eine andere etc.)

#### LÖSUNGSANSÄTZE

Führen Sie die Diskussion zum Thema zurück: Was bedeutet das für die Verwaltungsarbeit? Welche Rolle nehmen Verwaltungsmitarbeitende hier ein? Wie soll ich als städtische/r Mitarbeiter/in mit dieser Situation in meiner täglichen Arbeit umgehen? Wie wirkt sich das auf meine Arbeit aus?



→ Dienstleistungen: Die Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen für alle Bewohner/Innen verbessern

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

## LÖSUNGSANSÄTZE

Im Laufe des Prozesses stellen sich neue Themen und Fragen.

Stellen Sie sich darauf ein, dass die Umsetzung ein fortlaufender, sich immer wieder verändernder Prozess ist.

Workshop-Teilnehmende sind irritiert von offenen Fragen wie "Was bedeutet Vielfalt für Sie?" und reagieren mit Rechtfertigungen auf die vermutete Kritik, indem sie z.B. darauf hinweisen, dass man nicht jeden individuellen Wunsch erfüllen kann.

Vermeiden Sie trotz des Risikos, mit offenen Fragen auf Irritation zu stoßen, die Vorauswahl von Themen. Die Auswahl konkreter Themenstellungen sollte gemeinsam erfolgen.

Im Anschluss an die erste, offene Gesprächsrunde können Sie die Ergebnisse aus der Bedarfserhebung mit den Nutzer/innen vorstellen und die Teilnehmenden um ihre Einschätzungen dazu bitten.

Diskussionen und Aktivitäten entwickeln sich nur langsam und gehen nicht immer in die erwartete Richtung.

Es ist nicht zielführend und auch nicht in der Macht der Koordinatorin/des Koordinators, den Teilnehmenden eine bestimmte Richtung aufzuzwingen. Der/die Koordinator/in soll der Motor des Prozesses sein, muss sich aber gleichzeitig auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden einstellen und akzeptieren, dass sich die Diskussionen und Vorschläge in andere Richtungen entwickeln als vorgesehen.

Die Entscheidung zu treffen, welche Personen von welchem hierarchischen Level zu den Workshops eingeladen werden sollten.

Es ist wichtig, Führungskräfte an Bord zu haben.  
„Einfache“ Mitarbeiter/innen können eine Rolle als Multiplikator/innen in ihren Arbeitsbereichen übernehmen.

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

## LÖSUNGSANSÄTZE

Wichtige Arbeitsbereiche bzw. Schlüsselpersonen fehlen.

Beginnen Sie mit dem Team, das Sie anfangs bekommen können. Wenn die Teilnehmenden motiviert sind, den Prozess voranzutreiben und bemerken, dass wichtige Personen fehlen, werden sie Sie dabei unterstützen, diese Personen zu gewinnen.

Städtische Mitarbeiter/innen haben sich möglicherweise noch nicht damit auseinandergesetzt, wer ihre Dienstleistungen in Anspruch nimmt und sind von dieser Frage irritiert (Antwort: „Jede Person, die möchte / die die Voraussetzungen erfüllt.“)

Es ist Teil des Prozesses, alltägliche Arbeitsroutinen aus einem kritischeren Blickwinkel zu betrachten.

Städtische Mitarbeiter/innen haben schon des Öfteren die Erfahrung gemacht, dass sie an Workshops teilnehmen, ihre Ideen einbringen, Konzepte entwickeln und anschließend geschieht nichts.

Sprechen Sie diese Erfahrungen an und erklären Sie genau, wie der Prozess gestaltet sein wird, wie die Ergebnisse verwendet werden sollen und in welchem Rahmen eine Umsetzung angedacht/möglich ist. Stellen Sie den Rahmen und die Schritte des Prozesses klar dar. Machen Sie keine unrealistischen Versprechungen, sondern erklären Sie die Sachlage, bspw., dass nicht garantiert ist, dass die Ideen umgesetzt werden aber dass der/die Bürgermeister/in zugesichert hat, mit den Ergebnissen in dieser oder jener Weise zu verfahren.

→ Dienstleistungen: Die Zugänglichkeit von städtischen Dienstleistungen für alle Bewohner/Innen verbessern

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist in den Verwaltungsstrukturen unüblich.

Städtische Mitarbeiter/innen sind es gewohnt, innerhalb der klar abgegrenzten Kompetenzen ihrer Abteilungen zu denken. Sie versuchen, eine Einmischung in die Aufgabengebiete anderer zu vermeiden. Sie weisen auf Budgetbeschränkungen hin, die keine neuen Maßnahmen erlauben. Daher halten sie sich mit neuen Ideen zurück und hinterfragen sehr schnell die Umsetzbarkeit von Vorschlägen. Sie konzentrieren ihre Gedanken darauf, was nicht machbar ist, anstatt darauf, was machbar wäre.

Persönlicher Erfahrungsaustausch und Vernetzung innerhalb und vor allem zwischen Abteilungen ist möglicherweise nicht Teil der Verwaltungskultur. Mitarbeitende sind möglicherweise nicht gewohnt, sich zusammensetzen um verschiedene Blickwinkel auf eine Sache zu diskutieren.

## LÖSUNGSANSÄTZE

Die Workshops selbst sind ein Mittel um Koordination und Vernetzung zwischen Abteilungen anzuregen. Allerdings sollte sich die Workshop-Moderation darauf einstellen, dass es möglicherweise noch keine etablierten Verbindungen und Koordinationsmechanismen zwischen den Abteilungen gibt.

Es wird empfohlen, ein Moderationsteam aus einer/m externen Moderator/in und einer Person aus der Verwaltung einzusetzen. Die verwaltungsinterne Person kann Beispiele bringen, was in der Stadt oder in vergleichbaren Städten funktioniert hat. Das Ziel ist, Vorschläge zu entwickeln, die im Idealfall abteilungsübergreifend mitgetragen werden. Bereiten Sie sich auf die Workshops vor, indem Sie Beispiele sammeln, die die Möglichkeiten aufzeigen.

Bieten Sie Anlässe für formellen und informellen Austausch zur Umsetzung des Maßnahmenprogramms, wie etwa Netzwerktreffen.

# STRUKTURELLE VERANKERUNG

11

## SCHRITT Verschriftlichung des Maßnahmenprogramms

Verfassen Sie ein Dokument, das die Maßnahmen zusammenfasst, die in den partizipativen Workshops erarbeitet wurden. Stellen Sie die Ziele klar heraus und bezeichnen Sie die Verantwortlichkeiten.

Sehen Sie eine strukturelle Verankerung von Diversitäts-Trainings für städtische Mitarbeiter/innen vor (z.B. als fixer Bestandteil von grundlegenden Ausbildungskursen), um deren Umsetzung sicherzustellen.

Formulieren Sie klare Befugnisse und Aufgaben für ein „Follow-up Team“ (in der Regel der/die Koordinator/in bzw. das Koordinationsteam), um die Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen in den verschiedenen Abteilungen begleiten zu können.

**Tipp!** Machen Sie zu Beginn des Prozesses das Angebot, dass der/die Koordinator/in die notwendigen Schreibarbeiten übernimmt (Verfassen der Protokolle, Formulierung des Programms etc.). Das kann für jene Teilnehmenden/Abteilungen, die grundsätzlich am Vorhaben interessiert sind, aber die zusätzliche Arbeitsbelastung fürchten, ein ausschlaggebendes Argument sein.

12

## SCHRITT Politische Verhandlungen

Verhandeln Sie eine politische Entscheidung zum Maßnahmenprogramm. Um die Maßnahmen in allen Abteilungen umsetzen zu können, bedarf es der Zustimmung der gesamten Stadtregierung (die Zustimmung durch den/die Bürgermeister/in alleine wird dazu nicht ausreichen).

Ein klares Mandat, das dem „Follow-up Team“ (in der Regel der/die Koordinator/in bzw. das Koordinationsteam) die Befugnis gibt, mit den Abteilungen zur Umsetzung und Fortführung der Maßnahmen in regelmäßigen Kontakt treten zu können, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

13

## SCHRITT Kostenkalkulation

Personal: Ein Koordinator/eine Koordinatorin aus der Verwaltung oder eine Verwaltungseinheit, die mit der Koordination der Erstellung des Maßnahmenprogramms betraut ist. Der Arbeitsaufwand hängt von der Größe der Stadt und des Maßnahmenprogramms ab. Ein bis zwei Vollzeitstellen können als Richtwert dienen.

Ein „Follow-up Team“ ist notwendig, um die Umsetzung und Nachbereitung zu begleiten. Dies ist nicht notwendigerweise eine Vollzeitbeschäftigung. Das Team sollte aber über das Mandat und die zeitlichen Ressourcen verfügen, Bericht und Rückmeldungen aus den verschiedenen Abteilungen zu sammeln, auszuwerten, und die Abteilung mit fachlicher Expertise (unter Umständen Trainings) zu unterstützen.

Warum ist es  
notwendig?

Vorbereiten

→ Strukturelle Verankerung

Umsetzen

Dranbleiben

Budget: Die teilnehmenden Städte berichten, dass die Diversitäts-Maßnahmen selbst keine wesentlichen Kosten verursachen. Die meisten Maßnahmen betreffen Anpassungen der ohnehin durchzuführenden Bewerbungs- und Beurteilungsprozesse. Finanzielle Mittel sind dabei für die Entwicklung der Maßnahmen vorzusehen, ebenso wie für die Diversitäts-Trainings (s.u.). Als Richtwert wurde ein jährliches Budget genannt, das der Einwohner/innenzahl entspricht (z.B. 500.000€ in einer Stadt mit 500.000 EW), um die begleitete Umsetzung abzudecken.

Zeitraumen: Mehrjähriger Maßnahmenplan; ein Jahr für die partizipative Entwicklung der Maßnahmen.

# UMSETZEN

14

## SCHRITT Laufende Umsetzung der Maßnahmen

Die laufende Umsetzung der Maßnahmen erfordert das aktive Engagement von städtischen Mitarbeiter/innen. Sollte die Umsetzung nicht wie geplant ablaufen, achten Sie auf mögliche Ursachen in den strukturellen Rahmenbedingungen, bspw. Zeitdruck, Arbeitsdruck. Dokumentieren Sie derartige hemmende Umstände und überlegen Sie, wie sie diese in geeigneter Form der Abteilungsleitung zur Kenntnis bringen.

Konzentrieren Sie sich darauf, jene Mitarbeiter/innen zu unterstützen, die sich engagieren und eine Rolle als Multiplikator/in einnehmen möchten. Sich mit denjenigen zu befassen, die das Vorhaben blockieren, ist frustrierte Mühe. Sanktionsmaßnahmen haben sich als wenig erfolgreich erwiesen. Durch ein klares Bekenntnis von der Führungsebene und den politisch Verantwortlichen können Widerstände nach und nach abgebaut werden.

### RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Unterschwelliger Widerstand bei Politiker/innen und Verwaltungsmitarbeitenden führt dazu, dass Maßnahmen nicht zielgerecht interpretiert und umgesetzt werden.

Das Vorhaben wird nicht nur durch verschiedenste Vorurteile gegenüber Diversität herausgefordert. Nicht zu unterschätzen ist auch die Macht der Gewohnheit und der Erhaltung des Status Quo, die jeder Veränderung entgegenwirken.

### LÖSUNGSANSÄTZE

Begleiten Sie die Umsetzung mit einem Team, das die Befugnis hat, nachzufragen und Unklarheiten zu berichtigen. Dies erlaubt eine gewisse Kontrolle über persönliche und informelle Kontaktaufnahme.

Die politisch Verantwortlichen müssen sich klar positionieren und Ergebnisse einfordern.

Weisen Sie darauf hin, dass sich die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Stadt verändern, ob es dem/der Einzelnen nun gefällt oder nicht und das Diversitätsmanagement die Chance bietet, als „Change Management“ die Arbeitsbedingungen der städtischen Mitarbeitenden zu verbessern (Botschaft: „Sie tun damit etwas für sich selbst“)

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

## LÖSUNGSANSÄTZE

Änderungen im Personal (insb. auf Führungsebene) können schnell dazu führen, dass der Blick auf Diversität bewusst oder unbewusst von neuen Prioritäten verdrängt wird.

Es hat sich als wirkungsvoll erwiesen, nach jeder Wahl ein einführendes Training für alle gewählten Politiker/innen vorzusehen.

Bemühen Sie sich intensiv darum, das Thema Diversität und Diversitätsmanagement in den Fortbildungen für alle Führungskräfte zu verankern (siehe unten den Abschnitt zu Trainings). Je besser das Thema strukturell verankert ist, desto stabiler ist es gegenüber personellen Veränderungen.

Die Umsetzung läuft nur schleppend an.

Wenn die Stadt ECCAR Mitglied ist, erinnern Sie daran, dass sich die Stadt verpflichtet hat, den ECCAR 10 Punkteplan zu erfüllen.

Zeit- und Arbeitsdruck hemmen die Umsetzung von Maßnahmen oder Änderungen von Verhaltensweisen.

Hier ist es wichtig, Arbeitsabläufe und strukturelle Rahmenbedingungen in der Programmentwicklung zu berücksichtigen (siehe oben). Dokumentieren sie solche strukturellen Hindernisse.

Große Unterschiede in der Qualität von Diversitätsmanagement in verschiedenen städtischen Abteilungen.

Ein klares Bekenntnis der Führung ist für eine qualitätsvolle Umsetzung wichtig, ebenso wie der Einsatz von Steuerungsinstrumenten wie etwa Zielvereinbarungen.

Synergieeffekte herzustellen und Erfahrungsaustausch anzuregen.

Strukturierter und regelmäßiger Austausch von erfolgreichen Beispielen durch die koordinierende Stelle, bspw. durch Organisieren von Netzwerktreffen, Newsletter, Runden Tischen etc.

**RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN****LÖSUNGSANSÄTZE**

Die Stadt als attraktive Arbeitgeberin für vielfältige Mitarbeiter/innen zu positionieren.

Kampagnen unter einem Slogan wie z.B. „Die Stadt braucht dich!“, Informationen in Schulen, in der Berufsberatung etc.

Ein Bewusstsein zu schaffen, dass Diversitätskompetenz eine grundlegende Kompetenz für jede Person sein muss, die in der Stadtverwaltung arbeitet.

Integrieren Sie das Thema Diversität in die regulären Inhalte der Aus- und Fortbildung für städtische Mitarbeiter/innen und Führungskräfte.

## → DIVERSITÄTSTRAININGS FÜR STÄDTISCHE MITARBEITER/INNEN

Das langfristige Ziel ist, Diversitätsmanagement so zu etablieren und zu verankern, dass es ein normaler Bestandteil der Verwaltungsarbeit ist und nicht etwas Besonderes. Diversitätskompetenz als die Fähigkeit, mit anderen Menschen hinsichtlich ihrer individuellen Bedürfnisse rücksichtsvoll umzugehen, ist eine nützliche Qualifikation für alle Mitarbeitenden einer Stadtverwaltung, ob in einer Führungsfunktion, im Personalwesen oder am Service-Schalter. Diversitätstrainings sollten daher selbstverständlich zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden gehören.

15

### **SCHRITT Finden Sie eine Partnerorganisation, die Diversitätstrainings anbietet**

Im Idealfall gibt es erfahrene Trainingsanbieter/innen mit denen die Stadt bereits kooperiert. Der/die Koordinator/in des Maßnahmenprogramms und die Trainer/innen sollten den Trainingsinhalt gemeinsam besprechen und erarbeiten, um sicherzugehen, dass sie von einem gemeinsamen Verständnis von Diversität ausgehen.

#### Zielgruppen:

- Führungskräfte
- Personalverantwortliche
- Verwaltungspersonal

→ Diversitätstrainings für städtische Mitarbeiter/Innen

### Methode:

Als erfolgreichste Methode wurden Trainings genannt, die die Teilnehmenden anregen, sich mit selbsterlebten Situation aus dem Arbeitsleben auseinanderzusetzen und die eigene Rolle zu reflektieren. Das umfasst Fall-Analysen, Rollenspiele, „Dilemma Training“, und die Aufarbeitung von Situationen – bspw. mit Kund/innen am Schalter – die die Teilnehmenden als schwierig erlebten. Entwickeln Sie Trainings anhand von Situationen im gewählten Kontext: Was bedeutet Vielfalt in Ihrem Arbeitsalltag? Welche Situationen haben Sie erlebt? Wie kann man mit solchen Situationen gut umgehen? Was brauchen Sie, um sich in einer solchen Situation so verhalten zu können?

Die Teilnehmenden beschreiben schwierige Situationen aus ihrem Arbeitsalltag und analysieren, wie sie in diesen Situationen reagiert haben. Trainer/innen und Teilnehmende entwickeln gemeinsam alternative Reaktionsmöglichkeiten, um mit der Situation sicher und zu größerer Zufriedenheit aller Beteiligten umzugehen. Der Perspektivenwechsel ist ein zentrales Element der Trainings.

Je näher die besprochenen Fälle dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden sind, desto mehr Nutzen werden sie in den Trainings sehen.

Als Beispiele einige Situationen, die von Workshop-Teilnehmer/innen beschrieben wurden:

- Ein Sanitäter wird zu einem Unfall gerufen mit einer bewusstlosen Frau, die ein Kopftuch trägt – kann er das Kopftuch öffnen, wie er es sonst bei engen Kleidungsstücken um Hals tun würde?
- Eine Mitarbeiterin am Service-Schalter hat einen Kunden, der sie nicht und den sie nicht versteht, während die Warteschlange hinter ihm länger und länger wird.
- Wie ist mit einer Frau umzugehen, die sich weigert, im gleichen Raum wie ein Mann zu sitzen, oder mit einem Mann zu sprechen? Wie kann man reagieren, wenn ein männlicher Kunde nicht mit einer weiblichen Mitarbeiterin sprechen will? Kann ich ein kooperativeres Verhalten einfordern? Was sind meine Handlungsalternativen?
- Ein Kunde beschimpft einen anderen Kunden – wie kann ich eingreifen?
- Ein Verwaltungsmitarbeiter steht in seinem privaten Umfeld unter Druck, sich dafür rechtfertigen zu müssen, warum die Stadt Maßnahmen zur Unterstützung von Migrant/innen umsetzt.

Trainingsgruppen: Es wird empfohlen, Trainings für gemischte Gruppen anzubieten, die zur Hälfte aus Mitarbeiter/innen der öffentlichen Verwaltung und zur anderen Hälfte aus Teilnehmenden aus der Zivilgesellschaft bestehen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die beiden Gruppen gegenseitig inspirieren und im Zuge des Trainings Erfahrungen austauschen. Bunt zusammengesetzte Gruppen sind im Allgemeinen zu empfehlen, außer hinsichtlich der hierarchischen Ebenen: Teilnehmende aus verschiedenen hierarchischen Verwaltungsebenen sollten nicht zusammengefasst werden, da die Teilnehmenden hier zurückhaltend sind, sich frei zu äußern (z.B. Unsicherheiten in Arbeitssituationen zuzugeben).

**Selbstreflexion anregen:** Die Trainings sollten die Teilnehmenden zur Selbstreflexion anregen, um bewusst zwischen der professionellen und der persönlichen Rolle zu unterscheiden, da die Selbstwahrnehmung sich nicht immer mit dem tatsächlichen Verhalten deckt. Die Teilnehmenden

werden eingeladen, ihre eigenen Reaktionen zu analysieren, bspw. Wie reagiere ich wenn Kund/innen nicht pünktlich zu einem Termin erscheinen? Welchen Kommunikationsstil habe ich?

Eine Person, die pauschal sagt „meine Dienstleistungen sind für alle gleich zugänglich“ weigert sich anzuerkennen, dass es für manche schwieriger sein könnte als für andere. Sensibilisierungstrainings sollten auf nicht-beabsichtigte Ausgrenzung aufmerksam machen, die sich in der Sprache, im Verhalten oder in der Auswahl bestimmter Prioritäten verbergen. Die Trainings sollen sensibilisieren, ohne Personen zu stigmatisieren, die (noch) kein ausgeprägtes Bewusstsein für Diversitätsthemen haben.

**Freiwillige vs. verpflichtende Trainings:** Personen, die freiwillig an einem Training teilnehmen sind in der Regel motivierter bei der Sache. Die Arbeitsatmosphäre ist dadurch besser. Allerdings erreichen freiwillige Trainings nur diejenigen, die für ein Thema bereits sensibilisiert sind.

Wenn Trainings verpflichtend eingeführt werden, muss für die Teilnehmenden klar ersichtlich sein, wofür sie diese Trainings brauchen, warum diese verpflichtend sind und wie die Trainings in die reguläre Aus- und Weiterbildungsstruktur eingebettet sind. Mitarbeiter/innen, die schlicht von ihren Vorgesetzten zur Teilnahme angewiesen werden, fühlen sich dadurch mitunter bestraft und herabgesetzt. Unter solchen Voraussetzungen sind die Teilnehmenden nicht offen, Neues zu lernen, und die Trainings werden wenig Wirkung zeigen. Die Teilnehmenden müssen erkennen können, worin ihr Nutzen liegt.

**Tipp!** Die eindeutig beste Lösung ist, Diversitätsthemen in reguläre Trainings und Fortbildungskurse für bspw. Personalverantwortliche, Buchhalter/innen etc. zu integrieren. Widerstände regen sich grundsätzlich vor allem dagegen, zusätzliche Trainings zu absolvieren. Diversitätsthemen finden sich aber in vielen Aspekten regulärer Fachtrainings und können in diesem Zusammenhang behandelt werden, bspw. unter der Überschrift „Professioneller Umgang mit Kund/innen am Service-Schalter“ oder „Mitarbeiter/innen-Motivation“. Dies dient auch dem Ziel, Diversitätsmanagement zu einer Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag zu machen.

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Fehlende Motivation zur Teilnahme an Trainings.

## LÖSUNGSANSÄTZE

Ein wichtiger Anreiz zur Teilnahme an freiwilligen Trainings kann dadurch gesetzt werden, Trainingszertifikate in der Karriereentwicklung und für Beförderungen ernsthaft zu berücksichtigen.

Gestalten Sie Trainings, in denen die Teilnehmenden schwierige Situation in ihrem persönlichen Arbeitsalltag ansprechen können und Ratschläge erhalten. Wer fühlt sich nicht gerne kompetent und sicher in seiner/ihrer Arbeit?

→ Diversitätstrainings für städtische Mitarbeiter/Innen

---

### RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

---

### LÖSUNGSANSÄTZE

---

Teilnehmer/innen erwarten sich vorgefertigte Lösungen und „Rezepte“ anstatt sich mit dem eigenen Verhalten auseinanderzusetzen.

Ermutigen Sie die Teilnehmenden, gemeinsam Strategien zu entwickeln.

Der Wunsch, sich in der Verwaltung politisch korrekt zu verhalten, kann mitunter hinderlich für Handlungen und Interaktionen sein.

Erarbeiten Sie an konkreten Beispielen, wie man sich in herausfordernden Situationen verhalten kann.

## GRENZEN

Trainings können Verhaltensweisen ansprechen, indem sie dazu anleiten, wie man auf eine herausfordernde Situation professionell reagieren kann. Sie können nicht kompensieren, wenn Probleme durch Rahmenbedingungen verursacht sind, bspw., wenn städtische Mitarbeitende unter großem Zeitdruck stehen und daher gestresst reagieren sobald ein/e Kund/in etwas ausführlichere Erklärungen bräuchte.

---

# DRANBLEIBEN

---

## Follow-up events

Halten Sie das Thema in den Abteilungen auf der Agenda, indem Sie

- in einem internen Newsletter regelmäßig über Initiativen/Beispiele/Veranstaltungen informieren
- Netzwerk-Treffen organisieren, um sich über Fortschritte, Erfahrungsbeispiele und Ideen auszutauschen

## Berichte zu Umsetzung und Zielerreichung

Die umzusetzenden Maßnahmen werden in einem partizipativen Prozess erarbeitet (siehe oben). Es liegt im Wesen eines solchen Prozesses, dass die Zusammensetzung der Teilnehmenden, die Auswahl der Schwerpunkte und die Formulierung von Maßnahmen nicht von vornherein feststehen. Setzen Sie daher keine Ziele und Benchmarks, die ein Scheitern anzeigen, wo eine Anpassung notwendig und zielführend ist (z.B. mag die Teilnehmer/innenzahlen geringer sein als erwartet aber die Anwesenden besonders engagiert. Eine Mindestzahl an Teilnehmer/innen würde hier ein Scheitern „messen“, während der Prozess inhaltlich erfolgreich war).

Integrieren Sie die Berichtslegung soweit wie möglich in bestehende und ohnehin abzugebende Berichte. Jeder zusätzliche Aufwand kann Widerstände gegen das ganze Vorhaben hervorrufen. Die Abteilungen sollten auch nicht das Gefühl bekommen, dass das Monitoring dazu dient, Fehler anzuprangern, sondern eine sinnvolle Umsetzung zu unterstützen.

Dokumentieren Sie die Veränderungen über die Zeit. Dokumentieren Sie sowohl den Fortschritt als auch die Art und Weise, wie die Umsetzung voranschreitet.

## Nachbetrachtung der Trainings

Trainer/innen schlagen die folgende Methode vor:

In der letzten Trainingseinheit werden die Teilnehmenden eingeladen, individuelle Zielsetzungen zu formulieren, was sie in ihrem täglichen Arbeitsalltag verändern/verbessern/anders machen/ausprobieren wollen. Vereinbaren Sie eine nachbereitende Einheit oder die Beantwortung eines Fragebogens nach 3-4 Monaten um zu fragen, ob es den Teilnehmenden gelungen ist, ihre persönlichen Ziele umzusetzen und wenn nicht, was sie darin behindert hat.

Trainer/innen haben die Erfahrung gemacht, dass viele städtische Mitarbeiter/innen interessiert wären, an einer Langzeitstudie oder Umfrage zur Umsetzung der Trainingsinhalte und Empfehlungen teilzunehmen.

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

## LÖSUNGSANSÄTZE

Unklarheit darüber, welche Informationen/Berichte das „Follow-up Team“ von den Abteilungen verlangen darf.

Ein klares Mandat für das „Follow-up Team“.

Die Umsetzung verläuft schleppend. Eine direkte Aufsicht über die Umsetzung ist nicht vorgesehen.

Eine direkte Aufsicht wäre ohnehin nicht zielführend, weil Diversitätsthemen das Verhalten betreffen. Die Umsetzung kann nur durch Überzeugung erreicht und eine Verhaltensänderung durch positive Beispiele motiviert werden.

Am überzeugendsten wirkt das Vorbild von Kolleg/innen (peer-to-peer Ansatz). Bieten Sie engagierten Personen eine Bühne, um ihre Aktivitäten und Erfahrungen zu präsentieren. Auf diese Weise erfahren sie auch Anerkennung für ihre Bemühungen, die zu weiteren Anstrengungen motiviert.

Diversität als Normalität zu etablieren.

In einem ersten Schritt ist es unerlässlich, Diversitätsmaßnahmen sichtbar zu machen. Auf lange Sicht soll jedoch das Ziel sein, die Diversitätsperspektive in reguläre Trainings und andere Themen zu integrieren.

**Tipp!** Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Einstellungen, sondern auch auf Verhaltensweisen. Häufig wird die Ursache von Diskriminierung allein in falschen Einstellungen gesucht. Jedoch auch Personen mit vorurteilsbehafteten Einstellungen können sich angemessen verhalten; umgekehrt haben viele Menschen eine offene Einstellung, verhalten sich in konkreten Situationen aber nicht entsprechend (z.B. wenn sich überzeugte Befürworter/innen der Gleichberechtigung von Frauen und Männern dennoch nach diskriminierenden Rollenmustern verhalten). Im Idealfall können Diversitätsmaßnahmen eine Änderung von Verhaltensweisen *und* Einstellungen bewirken, der Fokus sollte aber nicht allein auf den Einstellungen liegen.

## NACHHALTIGKEIT

Die Erfahrung zeigt, dass die nachhaltige Umsetzung von Diversitätsmanagement von der Führungsebene ausgehen muss (top-down). Die Führungsebene muss Diversität und Diversitätsmanagement unterstützen und ihre Umsetzung auf allen Ebenen einfordern. Diesen Anspruch zu erfüllen kann sich schwierig gestalten, insbesondere, wenn sich politische Mehrheiten verändern. Eine nachhaltige Umsetzung erfordert eine klare Positionierung der Leitung, Einsichtsfähigkeit und das Bewusstsein, dass diese Politik althergebrachte Routinen in der Verwaltungs- und politischen Kultur verändern wird. Dies geht einher mit dem Verständnis, dass der Prozess Zeit braucht, und gleichzeitig dem Willen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Es wird empfohlen, Strukturen und Verantwortlichkeiten aufzubauen, die eine nachhaltige Umsetzung der Politik erlauben, z.B. ein Koordinations-/„Follow-up“ Team mit einem klaren Mandat und den Mitteln auszustatten, die Rolle eines „Motors“ für den Prozess zu übernehmen. Dieses Team sollte auch zur Unterstützung der Abteilungen zur Verfügung stehen, wenn sich in der Umsetzung Schwierigkeiten ergeben.

Es wird empfohlen, zu Koordination und Follow-up ein Team einzusetzen und nicht nur eine einzelne Person, um Lücken und Verzögerungen zu vermeiden, falls diese Person aufgrund einer Arbeitsunterbrechung/Job-Wechsel etc. nicht verfügbar ist. Während manche Städte der Meinung sind, dass es wichtig ist, die politische und verwaltungsleitende Ebene mit dem Follow-up zu betrauen (als top-down Ansatz), empfehlen andere, dass dies auf administrativer Ebene erfolgen soll (um Debatten rund um die politische Entscheidung für eine Diversitätspolitik nicht (wieder)aufflammen zu lassen).

Bemühen Sie sich, Kontakte, die sich in der Entwicklung der Maßnahmen ergeben, durch anschließende Netzwerk-Aktivitäten zu erhalten. Unterstützen Sie Plattformen und Netzwerke von Personen, die sich zum Thema engagieren. Netzwerke helfen und motivieren, sich hartnäckig für ein Ziel einzusetzen.

Nachhaltigkeit erfordert positive (Zwischen)Ergebnisse. Der Prozess wird maßgeblich von Personen getragen, die diesem Thema zusätzlich zu ihrer regulären Arbeit Zeit und Energie widmen. Wenn das Vorhaben zu frustrierend wird, verlieren sie früher oder später die Motivation.

Auf lange Sicht ist ein wertorientierter Ansatz nachhaltiger als ein rein instrumenteller Ansatz. Die Entwicklung einer Kultur der Vielfalt sollte auf Werten aufbauen und nicht rein auf instrumentellen Interessen. Andernfalls wird das Bekenntnis zu Diversität schnell verschwinden sobald es nicht mehr als Mittel zum Zweck nützt.

Klar definierte Ziele ermöglichen der Zivilgesellschaft, die Umsetzung nachzuverfolgen und politische Zusagen einzumahnen. Dies unterstützt eine fortlaufende und nachhaltige Umsetzung, im Idealfall über politische Wechsel hinaus.

Die beschriebene Politik kann auf jede andere Stadt umgelegt werden. Große Städte müssen den Prozess unter Umständen Bezirksweise umsetzen (insbesondere hinsichtlich der Dienstleistungserbringung); kleinere Städte können dies auf gesamtstädtischer Ebene tun.

## SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Die Interviewpartner/innen nannten die folgenden Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung:

- Eine überzeugte und klare Positionierung der politischen Führung. Es muss klar sein, dass Diversitätsmanagement ein Kernelement der praktischen Verwaltungsarbeit ist und keine bloß theoretische Idee
- Persönliche Kontakte etablieren sich und sorgen für Kontinuität und Weiterentwicklung einer umfassenderen Diversitätsstrategie
- Die Maßnahmen werden in einem partizipativen Ansatz gemeinsam mit den Verwaltungsmitarbeiter/innen erarbeitet. Offenheit gegenüber deren Vorschlägen. Die Teilnehmenden haben das Gefühl, eine positive Veränderung ihres Arbeitsumfeldes anstoßen zu können
- Ausreichende Ressourcen (personell und finanziell)
- Engagierte Koordination und ein Follow-up Team, das als Motor für den Prozess fungiert
- Eine Diversitätsstrategie die in das übergeordnete Leitbild der Stadtverwaltung eingebettet ist
- Diversitätstrainings die mit den Teilnehmenden anhand ihrer konkreten Erfahrungen arbeiten
- Vernetzung innerhalb und zwischen städtischen Abteilungen auf Verwaltungsebene. Nachbereitungs-Treffen um die Erfahrungen mit dem Umsetzungsprozess und erfolgreiche Beispiele auszutauschen
- Peer-to-peer Ansatz: Junge Verwaltungsmitarbeiter/innen erzählen Jugendlichen aus der Zielgruppe von ihren Karriereerfahrungen; Ein Personalverantwortlicher erzählt einem anderen von seinen positiven Erfahrungen mit vielfältigen Teams etc.
- Aufbau von Strukturen und Verantwortlichkeiten, um eine die Umsetzung zu gewährleisten und bei Bedarf zielführend anzupassen

## WIRKUNG UND ERGEBNIS

Ein gestiegenes Bewusstsein der Stadt, ihre ethnisch vielfältige Bevölkerung besser zu verstehen und zu repräsentieren hat zu mehr Wertschätzung von Qualifikationen wie Sprachkenntnissen und Diversitätskompetenz geführt. Dies ist verbunden mit einer höheren Sensibilität für Nicht-Diskriminierung, was zu einem höheren Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in höheren Positionen geführt hat.

Im Detail zeigt der Prozess folgende Wirkungen:

- Bewerbungsverfahren sind sorgfältiger auf die Anforderungen der konkreten Tätigkeit zugeschnitten
- Erhöhtes Bewusstsein um strukturelle und zwischenmenschliche Diskriminierung in der Verwaltungsroutine
- Höherer Anteil an Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund
- Höherer Anteil an Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in höheren Positionen
- Veränderte Zusammensetzung des Personals, die die Zusammensetzung der Bevölkerung besser widerspiegelt
- Kontinuierliche Umsetzung der Maßnahmen im vorgesehen Zeitraum
- Etablierte Kooperationen und Netzwerke
- Maßnahmen und Projekte, die auf den anfänglichen Maßnahmen aufbauen
- Diversität wird als Kompetenz wahrgenommen und nicht als Bedrohung
- Erhöhte Zufriedenheit der Kund/innen mit den städtischen Dienstleistungen
- Mitarbeiter/innen können ihre Sprachkenntnisse und sozialen Fähigkeiten erfolgreich einbringen
- Erhöhtes gegenseitiges Verständnis für kulturell geprägte Bedürfnisse von Kolleg/innen, bspw. zu Feiertagen, besonderen Mahlzeiten, Traditionen bei Familienereignissen etc.
- Aufnahme von Diversitätskompetenz und Mehrsprachigkeit in Stellenausschreibungen/ Anforderungsprofilen
- Vielfalt der Dienstleistungsnutzer/innen (Zielgruppen, die bisher unterrepräsentiert waren nehmen Dienstleistungen besser an)

## → DIVERSITÄTS-MONITORING

Um die langfristige Wirkung von Diversitätsmanagement zu evaluieren wird ein regelmäßiges Diversitäts-Monitoring empfohlen.

Das Diversitäts-Monitoring dient dazu:

- den Grad der Diversität im Personal zu erheben
- die Auswirkungen von Diversitätsmanagement zu erheben
- selektive Einstellungsprozedere zu identifizieren
- Herausforderungen, Handlungsbedarf und erfolgreiche Beispiele festzustellen
- Vielfalt in der Verwaltung zu fördern
- ein Instrument zur Verfügung zu haben um das fachübergreifende Thema Diversität auf der Agenda zu halten

### Methode

Die städtischen Abteilungen und Institutionen (idealerweise alle davon) erheben regelmäßig den Fortschritt von Diversitätsmanagement. Die Information wird über Fragebögen erhoben, die folgende Dimensionen abdecken: Diversität im Personal (Personal und Kompetenzen), Zugänglichkeit städtischer Dienstleistungen (Dienstleistungen und Kund/innen) und Organisation und Strategie.

Regelmäßig wiederholte Datenerhebungen können die Dynamik der Entwicklung darstellen.

Der folgende Fragebogen wird von der Verwaltung der Stadt Wien eingesetzt zum Diversitäts-Monitoring eingesetzt:

### **Fragebogen**

#### **1. Dienstleistungen & KundInnen**

- 1.1. Wie gut kennen Sie Ihre Kundinnen und Kunden?
  - 1.1.1. Wer sind Ihre Kundinnen und Kunden?
  - 1.1.2. Wie hat sich der Anteil von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund in den letzten zwei Jahren entwickelt?
- 1.2. Wie erheben und berücksichtigen Sie unterschiedliche Bedürfnisse Ihrer Kundinnen und Kunden?
  - 1.2.1. Können Sie spezifische Ansprüche und Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund feststellen?
  - 1.2.2. Was tun Sie, um Ihre Leistungen entsprechend den Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund zu gestalten?
  - 1.2.3. Wie erreichen, informieren und beraten Sie Ihre Kundinnen und Kunden?
  - 1.2.4. In welchen Sprachen kommunizieren Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden?

- 1.3. Wie werden Ihre Leistungen von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund angenommen und wahrgenommen?
  - 1.3.1. Gibt es von Ihnen erbrachte Leistungen oder Angebote, von denen Sie wissen, dass sie seltener oder gar nicht von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund nachgefragt werden?
  - 1.3.2. Haben zielgruppenspezifische Maßnahmen zu einer veränderten Inanspruchnahme Ihrer Leistungen durch Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund geführt?
  - 1.3.3. Wie überprüfen Sie die Wirkung zielgruppenspezifischer Maßnahmen?
- 1.4. Rückblick und Ausblick:
  - 1.4.1. Welchen Nutzen bringt Diversitätsmanagement aus Ihrer Sicht im Bereich Dienstleistungen & KundInnen?
  - 1.4.2. Welche Herausforderungen bestehen?
  - 1.4.3. Best Practice im Bereich Dienstleistungen & KundInnen:

## **2. Personal & Kompetenzen**

- 2.1. Wie wichtig ist Diversitätskompetenz/interkulturelle Kompetenz in Ihrem Aufgabenfeld?
  - 2.1.1. Ist Diversitätskompetenz/interkulturelle Kompetenz bei Ihrer Personalauswahl relevant?
  - 2.1.2. Berücksichtigen Sie Diversitätskompetenz/interkulturelle Kompetenz im Auswahlverfahren berücksichtigen: Wie gewichten Sie...?
  - 2.1.3. Welche Sprachen spricht Ihre Abteilung bzw. Einrichtung?
- 2.2. Ist Diversitätskompetenz/interkulturelle Kompetenz ein Ziel der Weiterbildung?
  - 2.2.1. Welche diversitätsorientierten Fortbildungsangebote werden von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Anspruch genommen?
  - 2.2.2. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von diversitätsorientierter Weiterbildung?
  - 2.2.3. Was tun Sie, um die Nutzung von diversitätsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen?
- 2.3. Woher kommen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
  - 2.3.1. Wie viele Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Migrationshintergrund?
  - 2.3.2. Sind Sie bemüht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zu gewinnen?
  - 2.3.3. Beschäftigen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in höherwertigen Funktionen bzw. Führungspositionen?
- 2.4. Rückblick und Ausblick:
  - 2.4.1. Welchen Nutzen bringt Diversitätsmanagement aus Ihrer Sicht im Bereich Personal & Kompetenzen?
  - 2.4.2. Welche Herausforderungen bestehen?
  - 2.4.3. Best Practice im Bereich Personal & Kompetenzen:

### 3. Organisation & Strategie

- 3.1. Welchen Stellenwert hat Diversitätsmanagement für Ihre Organisation?
  - 3.1.1. Wie präsent ist das Thema der Diversität in Ihrer Abteilung bzw. Einrichtung?
  - 3.1.2. Ist Diversitätsmanagement struktureller Bestandteil der Organisationsentwicklung?
  - 3.1.3. Wie gehen Sie mit Diskriminierung um?
  - 3.1.4. Welche Maßnahmen setzen Sie, um die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität in Ihrem Handlungsfeld voranzutreiben?
- 3.2. Rückblick und Ausblick:
  - 3.2.1. Welchen Nutzen bringt Diversitätsmanagement aus Ihrer Sicht im Bereich Organisation & Strategie?
  - 3.2.2. Welche Herausforderungen bestehen?
  - 3.2.3. Best Practices im Bereich Organisation & Strategie:

### 4. Ihr Feedback zum Diversitätsmonitor:

#### RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Die Fragebögen werden als lästig empfunden

#### LÖSUNGSANSÄTZE

Es ist unerlässlich, in den städtischen Abteilungen Akzeptanz des Monitorings zu gewinnen, da die Erhebung von ihrer Kooperation abhängt. Aus diesem Grund wird die Einbindung von (mittleren) Führungskräften aus mehreren Abteilungen in das Follow-up Team empfohlen. Dies erleichtert nicht nur den Zugang zu den benötigten Informationen, sondern auch kontinuierlichen Austausch über die Monitoring-Ergebnisse.

Geben Sie Raum für Feedback zur Erhebungsmethode. Verbesserungen in der Methode der Datenerhebung und Datenevaluierung wird die Bereitschaft der Abteilungen zur Teilnahme erhöhen.

Die Ausarbeitung der Fragebögen, die Datenerhebung und Analyse erfordert spezifisches Wissen

Arbeiten Sie mit der Abteilung für Statistik oder mit externen Umfrageinstituten zusammen, die die Datenerhebung unterstützen.

## RISIKEN, HERAUSFORDERUNGEN

Das notwendige Vertrauen aufzubauen, um die Fragen ehrlich und selbstkritisch zu beantworten

## LÖSUNGSANSÄTZE

Die Vertraulichkeit der Antworten muss gewährleistet sein.

Aus diesem Grund wird wiederum ein verwaltungsinternes Follow-up Team empfohlen (und nicht eine externe Beauftragung des Monitorings): Die Verwaltungsabteilungen werden mehr Vertrauen haben, dass ihre Angaben nicht für ein öffentliches Blaming&Shaming verwendet wird und dass ihre Sichtweisen berücksichtigt werden.

### Erhebung von Daten zur ethnischen Zugehörigkeit

Die Erhebung von Daten zur ethnischen Zugehörigkeit war lange Zeit eher eine Frage der politischen Prioritäten als der Rechtslage. Das zeigt sich in der Position des Vereinigten Königreichs/Irlands, die die Sammlung „ethnischer“ Daten erlaubten, während die meisten kontinentaleuropäischen Staaten dies als Verletzung des Datenschutzes ansahen. Die neue Verordnung der Europäischen Union (2016/679), die weiterhin von „besonderen Kategorien von personenbezogenen Daten“ spricht (worunter auch Angaben zur ethnischen Zugehörigkeit zu fassen sind), hat klargestellt, dass das Unionsrecht die Erhebung solcher Daten erlaubt, sofern die Schutzbestimmungen eingehalten werden. Im Wesentlichen betrifft dies die informierte Zustimmung der Person zur Verwendung ihrer Daten (nach adäquater Aufklärung über Zweck und Art der Verwendung) und den Schutz der Daten vor unbefugter und unrechtmäßiger Verwendung.

Für weitere Informationen zu Unionsrechtlichen Bestimmungen zur Erhebung von u.a. ethnischen Daten: European Handbook on Equality Data von Timo Makkonen ([https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook\\_WEB.pdf](https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook_WEB.pdf)) und die Beiträge des European Network Against Racism at <http://enar-eu.org/Equality-data-collection-151>. Ein weiterer wichtiger Bericht, der zur Anleitung dienen kann ist Patrick Simons „‘Ethnic‘ statistics and data protection in the Council of Europe countries“, herausgegeben für ECRI. Weiters sei auf die bereits bestehenden Datensammlungen der Mitgliedsstaaten hingewiesen (Tabelle auf S.36) [https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic\\_statistics\\_and\\_data\\_protection.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic_statistics_and_data_protection.pdf).

Auf kommunaler Ebene ist es notwendig, die Datenerhebung den lokalen Bedürfnissen und Gegebenheiten anzupassen. Nichtsdestotrotz kann die Arbeit der Stadt London als Richtschnur dienen, die Möglichkeiten aufzeigt: Equality and Inclusion in the City of London Corporation. Annual performance summary 2015. (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/equality-and-inclusion-annual-summary-2015.pdf>)

Anmerkung: Ethnische Datenerhebung ('ethnic data collection') darf nicht mit 'ethnic profiling' verwechselt werden. 'Ethnic profiling' bezeichnet die diskriminierende Praxis, Personen aufgrund eines äußerlichen Erscheinungsmerkmals als Verdächtige zu behandeln, z.B. wenn die Polizei Personen zur Identitätsüberprüfung aufhält, nur weil sie dunkle Hautfarbe haben. 'Ethnic profiling' ist eine Ungleichbehandlung ohne sachlichen Grund und verletzt daher Gleichbehandlungsrecht.

## RESSOURCEN UND BEISPIELE

### **Botkyrka (SE) Mehrjahresplan 2011-2014 für nachhaltige Entwicklung**

Botkyrkas Homepage in Englisch (allgemeine Information)

<http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska>

aspx. Nähere Informationen auf Schwedisch unter: <http://www.botkyrka.se>

Botkyrkas Mehrjahresplan 2011-2014 für nachhaltige Entwicklung, in Swedisch.

Flerårsplan 2011–2014 en plan för hållbar utveckling, Botkyrka s 25, 20160424,

<http://www.botkyrka.se/>

SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan\_2011-2014.pdf

### **Gent (BE) Diversitätsmanagement und Personalauswahl**

Überprüfung bestehender Auswahlverfahren, ob sie für Migrant/innen zugänglich sind und Anpassung dieser Verfahren, um die Vielfalt im städtischen Personal zu erhöhen. Diversitätstrainings für Mitarbeiter/innen.

Stadt Gent, ECCAR 10 Punkte Aktionsplan: <https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/ECCAR%2010%20points%20action%20plan%20City%20of%20Ghent%202015-2019.pdf>

### **Bern (CH) Integration konkret 2014-2017**

Aktionsplan zu Diversity Mainstreaming im städtischen Personalwesen.

<http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/bss/kompetenzzentrum-integration/fachbereich-information-und-vernetzung/leitbild-zur-integrationspolitik>

### **Berlin (DE) Diversität in der Verwaltung: Diversität in der Dienstleistungserbringung; Diversität im Personalwesen; Trainings**

Workshops mit städtischen Mitarbeiter/innen um Dienstleistungen für eine vielfältige Bevölkerung zu diskutieren und zu verbessern. Überdenken von Bewerbungsverfahren um Diversität im Personal zu erhöhen. Diversitätstrainings für Mitarbeiter/innen.

[www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/](http://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/)

Botkyrkas Homepage in Englisch (allgemeine Information) <http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska.aspx>. Nähere Informationen auf Schwedisch unter: <http://www.botkyrka.se>

Botkyrkas Mehrjahresplan 2011-2014 für nachhaltige Entwicklung, in Swedisch. Flerårsplan 2011–2014 en plan för hållbar utveckling, Botkyrka s 25, 20160424, [http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan\\_2011-2014.pdf](http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan_2011-2014.pdf)

Belgischer Föderaler Öffentlicher Dienst: Diversity and HR: **Belgian and international good practices 2010**,

[www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_po\\_diversite\\_bonnes\\_pratiques\\_EN.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN.pdf)

Warum ist es  
notwendig?

Vorbereiten

Umsetzen

Dranbleiben

---

# NOTIZEN

---

---

# NOTIZEN

---

