

Öffentliche Einrichtungen

Maßnahmen für Ihr
Diversity Management

Öffentliche Einrichtungen

Maßnahmen im Überblick

Auf dem Weg zum Diversity Management begegnen Ihnen im Arbeitsalltag ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Und nicht alle Verwaltungen und Einrichtungen können oder wollen sofort in einen umfassenden Veränderungsprozess einsteigen. Wir zeigen Ihnen deshalb eine Auswahl an Diversity-Maßnahmen, die wirken. Einige von ihnen lassen sich sogar relativ schnell und mit wenig Ressourcen umsetzen. Wenn Sie mehr wollen, sind unsere Maßnahmen mit mittel- oder langfristiger Perspektive etwas für Sie.

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

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

Kurzfristige Maßnahmen

1 Diversity-Kalender

Wann war noch mal der Weltfrauentag, der internationale Tag der Menschen mit Behinderung oder der internationale Tag gegen Homophobie? Im Diversity-Kalender mit den wichtigsten Feier- und Gedenktagen zum Thema Vielfalt erfahren Sie es. Ein unter den Mitarbeitenden verteilter Diversity-Kalender ist zudem ein praktisches Symbol für eine offene Organisationskultur. Außerdem hilft er Ihnen, die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer vielfältigen Mitarbeitenden bei der Arbeitsplanung so weit wie möglich zu berücksichtigen.

2 Stellenanzeigen ergänzen

Seit 2006 schreibt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vor, dass Bewerber_innen in Stellenanzeigen nicht wegen ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität benachteiligt werden dürfen. Stellenanzeigen müssen also möglichst merkmalsneutral formuliert sein. Sprechen Sie außerdem bislang unterrepräsentierte Zielgruppen konkret an. Zum Beispiel, indem Sie schreiben, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund besonders erwünscht sind. Oder noch umfassender: „Wir begrüßen Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität.“

3 Neue Wege in der Personalfindung

Um neue Zielgruppen zu erreichen und zum Beispiel auch bewusst jüngere Menschen anzusprechen, lohnt es sich, neue Wege zu gehen. Dazu zählen etwa Inserate in lokalen und muttersprachlichen Medien, in Fachforen und Magazinen oder auf Dimensions-spezifischen Websites sowie Stellenangebote über Interessenvertretungen. Über Social Media können Sie gezielt vor allem jüngere Menschen ansprechen. Diversity-orientierte Jobportale wie CSR Jobs oder Diversity Jobs sind ebenfalls geeignet. Suchen Sie außerdem den Kontakt zu Ihren Zielgruppen, zum Beispiel indem Sie Praktika für Schüler_innen anbieten oder eigene Infoveranstaltungen initiieren.

4 Organisationskultur öffnen

Eine Organisationskultur verändert sich nur langsam. Es gibt aber viele niedrighschwellige und kostengünstige Möglichkeiten, um den Aufbruch und ersten Wandel zu initiieren. Dazu können unter anderem die Kennzeichnung von Speisen oder kultursensible Angebote in Kantinen, ein flexibler Umgang mit Kleidungs Vorschriften oder auch Regeln für einen vorurteilsfreien und wertschätzenden internen Sprachgebrauch sowie barrierefreie interne Dokumente zählen. Kurze Diversity-Inputs und Übungen vor Teamsitzungen oder die Benennung von Diversity-Multiplikator_innen sind weitere gute Ansätze, um den Veränderungsprozess auch mit wenigen Ressourcen anzustoßen.

5 Diversity-Kommunikation starten

Informieren Sie Ihre Beschäftigten darüber, warum sich Ihre Organisation mit Diversity Management beschäftigt und was Sie erreichen möchten. Seien Sie offen für die Vorschläge, die von Mitarbeitenden kommen. Und halten Sie das Thema in der internen Kommunikation lebendig. Sie können zum Beispiel eine Diversity-Ideenbox oder -Pinnwand anbringen. Auch regelmäßige E-Mails mit Input zum Thema oder ein interner Diversity-Newsletter sind leicht umzusetzende Instrumente.

Mittelfristige Maßnahmen

6 Mentoring-Programme

Im Mentoring unterstützen erfahrene Beschäftigte weniger erfahrene Personen bei der beruflichen Entwicklung. Wichtig ist, dass die Personen möglichst unterschiedlich sind. Beide Sichtweisen sind gleich wichtig – auch erfahrene Führungskräfte können von den Perspektiven Jüngerer profitieren. Mentoring-Programme eignen sich sehr gut als Instrumente einer Diversity-orientierten Personalgewinnung und -entwicklung. Die Mentor_innen geben dabei formales und informelles Wissen weiter, unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung und eröffnen Zugänge zu internen Netzwerken.

7 Netzwerke

Ein internes Netzwerk zu Themen wie „Sexuelle Orientierung und Identität“ oder „Migrantinnen in Führungspositionen“ fördert die Offenheit für verschiedene Diversity-Dimensionen. Auch nach außen senden diese Netzwerke ein Zeichen für ein inklusives Arbeitsumfeld – zum Beispiel an potenzielle Bewerber_innen. Darüber hinaus sind die Netzwerkgruppen oft wichtige Ansprechpersonen für die Leitung. Denn sie geben wertvolle Hinweise und Ideen zum Beispiel für das Personalmanagement oder bei der zielgruppengerechten Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen.

8 Teambesetzung

Gemischte Teams profitieren von einem breiten Wissen und unterschiedlichem Erfahrungsschatz. Auch mit Herausforderungen gehen sie flexibler und kreativer um. Um die möglichen Vorteile gemischter Teams zum Tragen zu bringen, braucht es gute Teamführungs Kompetenzen sowie klare Teamstrukturen und -regeln. Das Knowhow dazu können Führungskräfte und Teammitglieder in Coachings, Workshops und Trainings erlernen.

9 Diversity-Workshops und -Trainings

Workshops und Trainings stehen oft am Anfang umfassender Diversity-Aktivitäten. Mit Wissen, Erfahrungsaustausch und geeigneten Tools machen sie Führungskräfte, Mitarbeitende und Multiplikator_innen fit in Sachen Diversity. Darüber hinaus schärfen sie das Bewusstsein für bereits vorhandene Vielfalt und für ihre Potenziale – in der Belegschaft, bei Bürger_innen, im Umfeld und bei den Teilnehmenden selbst. Die Teilnehmenden lernen auch, wie sie Barrieren erkennen und längerfristig abbauen können. Es gibt inzwischen ein breites Angebot an Diversity-Workshops und Trainings, unter anderem von der Fachstelle IKA im Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ) sowie zahlreichen der im IQ-Netzwerk vertretenen Organisationen in den 16 Landesnetzwerken.

10 Diversity im Leitbild

Diversity im Leitbild zu verankern, zeigt, dass die Organisation es ernst meint. Die Leitung signalisiert damit, dass sie den Wandel der Verwaltungskultur zu mehr Vielfalt verbindlich umsetzen möchte. Diese Maßnahme bietet zudem einen wichtigen Orientierungsrahmen. Was hat Ihre Organisation dazu bewogen, sich mit Diversity auseinanderzusetzen und Vielfalt zu fördern? Diese gesellschafts- und personalpolitischen, ethisch-moralischen und wirtschaftlichen Motivationen, Visionen und Ziele gehören ins Leitbild. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt war in vielen Organisationen der erste Schritt auf dem Weg zu einem eigenen und spezifischen Diversity-Leitbild.

11 Externe Unterstützung

Bei der Einführung und Umsetzung Ihres Diversity Managements kann externe Unterstützung sehr hilfreich sein. Vor allem, wenn es darum geht, Konzepte, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die zu Ihrer Organisation und deren Rahmenbedingungen passen. Einige Beratungsunternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen haben sich inzwischen auf den öffentlichen Dienst spezialisiert. Teilweise bieten auch Landesverwaltungen in Projekten oder Verwaltungsnetzwerken Angebote an, in denen Sie sich austauschen können und Unterstützung erhalten. Wie Sie den Charta der Vielfalt e. V. und seine Kooperationspartner_innen unterstützen, lesen Sie ab Seite 36.

16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“

Ziele schriftlich festzuhalten, führt oft zu besseren Ergebnissen. Zum Beispiel in einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“. Das Personal- und Organisationsamt beziehungsweise -referat sollte die Zielvereinbarung oder den Aktionsplan mit dem (Gesamt)Personalrat beschließen. Inhalte können etwa grundlegende Leitlinien, Ziele und Nutzen Ihres Diversity Managements sein. Auch Zielquoten, Schwerpunkte und eine Auswahl konkret umzusetzender Maßnahmen gehören dazu. Außerdem sollten Sie die Federführung sowie die organisatorische Struktur für die Umsetzung klar benennen.

Langfristige Maßnahmen

12 Diversity-Weiterbildung

Wenn jemand nicht ausreichend qualifiziert ist, kann der Ein- und Aufstieg im Beruf schwerfallen. Die Gründe dafür liegen oft in der individuellen Bildungsbiografie. Aber auch gesellschaftliche und institutionelle Barrieren wie das sehr selektive deutsche Bildungssystem können Menschen auf ihren Karrierewegen ausbremsen. Weiterbildungsangebote wie berufsbezogene Sprachkurse, Führungskräftebildungen für Frauen mit und ohne Migrationshintergrund oder Angebote für ältere Mitarbeitende oder Menschen mit Behinderung können hier einen Ausgleich schaffen.

13 Mit Kampagnen Personal gewinnen

Mit Kampagnen können Organisationen neue oder bisher unterrepräsentierte Zielgruppen ansprechen und so neue Wege in Sachen Personalgewinnung gehen. Viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sind hier in den letzten Jahren vor allem in ihrem Ausbildungsmarketing mit Diversity-orientierten Azubi-Kampagnen sehr erfolgreich gewesen. Begleitet werden die Angebote von einer lokalen, regionalen, landesweiten oder bundesweiten Öffentlichkeitsarbeit. Sie wirbt über Anzeigen, Plakate, Websites, Medien, Social-Media-Formate und Veranstaltungen breit und informiert über die beruflichen Chancen in der Organisation.

14 Diversity-Check

Wenn Personalprozesse und Organisationsstrukturen lange Zeit wenig hinterfragt wurden, können unbewusst Barrieren für Vielfalt entstehen. Um diese Hindernisse abzubauen zu können, ist ein Diversity-Check ein sinnvoller erster Schritt. Wichtige Personalprozesse wie etwa Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Aus- und Weiterbildung, beruflicher Aufstieg und die vorhandenen Personalstatistiken werden dabei mit Fokus auf die Diversity-Dimensionen überprüft. Die Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund stellt unter www.online-diversity.de kostenlos einen praxiserprobten Online-Check zur Verfügung, mit dem Sie eine gute erste Reflexion und Bestandsaufnahme durchführen können.

15 Zielquoten

Vorgaben aus Gleichstellungsgesetzen, Gleichstellungs- und Frauenförderpläne, die Beschäftigungspflicht und mögliche Ausgleichsabgaben in Bezug auf schwerbehinderte Menschen – viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sind mit Zielquoten vertraut. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ermöglicht es, dieses Instrument unter bestimmten Voraussetzungen auch auf die weiteren durch das Gesetz geschützten Diversity-Dimensionen zu übertragen. Selbstverpflichtende Zielquoten, zum Beispiel zur Förderung des Anteils von Auszubildenden oder Führungskräften mit Migrationshintergrund, können wirksam dazu beitragen, eine vielfältigere Personalstruktur zu schaffen. Dabei sollten Organisationen stets den Leitgedanken „Qualifikation vor Merkmal“ verfolgen, um eine neuerliche Stereotypenbildung wie bei der „Quotenfrau“ oder „Quotenmigrant_in“ zu vermeiden.

17 Diversity im Marketing

Das Bekenntnis einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung, sich für mehr Vielfalt starkzumachen, ist eine sehr positive Botschaft. Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, Vielfalt gezielt zu fördern und zu nutzen, stehen Ihnen neben dem Leitbild, dem Intranet und Personal-Kampagnen viele weitere Möglichkeiten offen, Diversity als Ihr Markenzeichen zu etablieren. Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke „Vielfalt“ für das Ausbildungs- und Personalmarketing oder eine Diversity-Kampagne eignen sich beispielsweise gut, um die Ziele, Visionen und Vorteile Ihres Diversity Managements einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen.

18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Für eine Diversity-orientierte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation steht Ihnen – meist unter den Schlagworten „Work-Life-Balance“ und/oder „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ – ein breites Spektrum an Maßnahmen zur Verfügung. Dazu zählen etwa flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Arbeitsplatzteilung, Telearbeit, Sabbaticals, Gesundheits- und Sportangebote, Kinderbetreuung, barrierefreie oder ergonomische Arbeitsplätze und flexible Modelle bei Pflegepflichten gegenüber Familienmitgliedern. Der Vorteil für die Organisation: Wer sich am Arbeitsplatz wohlfühlt, arbeitet produktiver, ist motiviert und wechselt seltener den Job.

19 Runder Tisch „Vielfalt“

Ein gutes Diversity Management lebt von Offenheit gegenüber Vielfalt und Inklusion. Wenn Sie Ziele, Maßnahmen und Eckpunkte Ihres Diversity Managements definiert haben, sollten Sie sich mit gesellschaftlichen Vertretungen der verschiedenen Diversity-Dimensionen austauschen. Dazu zählen unter anderem Migrantenorganisationen, Frauen-, Behinderten- und LGBTIQ*-Verbände, Religionsgemeinschaften und Bündnisse für die Interessen älterer Menschen. Auch Arbeitsmarktinstitutionen sowie Sport- oder Kulturvereine können wichtige Expertise einbringen. An einem „Runden Tisch der Vielfalt“ können Sie alle Perspektiven zusammenbringen.