

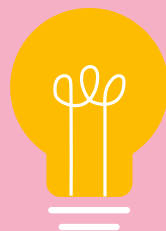
BERLIN



Senatsverwaltung
für Justiz, Vielfalt
und Antidiskriminierung



LANDESSTELLE
FÜR GLEICHBEHANDLUNG-
GEGEN DISKRIMINIERUNG



DIVERSITY- GERECHTE PERSONAL- GEWINNUNG UND -AUSWAHL



Eine praxisorientierte
Handreichung



HINWEIS ZUR SCHREIBWEISE IN DIESER HANDREICHUNG:

In dieser Handreichung wird in Bezug auf Geschlecht eine Schreibweise verwendet, die der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Berliner Verwaltung – Allgemeiner Teil (GGO I) vom 18. Oktober 2011 der Berliner Verwaltung entspricht. Hiernach sollen primär geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen verwendet werden. Wenn dies nicht möglich ist, sollen die weibliche und die männliche Form gewählt werden. Mit dieser Schreibweise sind durchgängig Frauen und Männer, aber nicht immer Menschen, die sich jenseits dieser zweigeschlechtlichen Ordnung verorten, berücksichtigt.

Einige Verwaltungen verwenden mittlerweile den Unterstrich oder das Gendersternchen, um darauf aufmerksam zu machen, dass es jenseits von Frauen und Männern auch Personen gibt, die sich keinem, beiden oder ganz außerhalb dieser beiden Geschlechter zuordnen. Das Land Berlin befindet sich aktuell in einem Prozess der Weiterentwicklung geschlechterinklusive und diskriminierungsfreier Sprache.

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungen

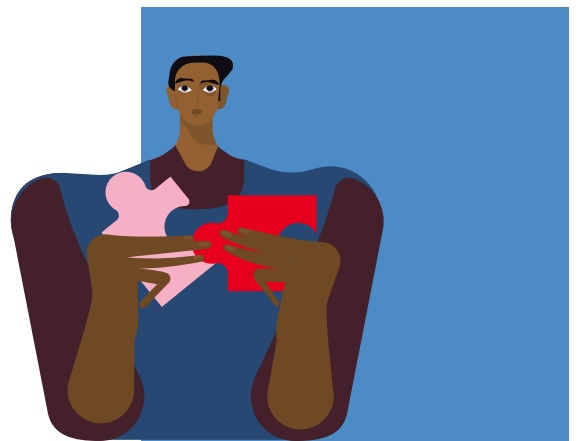
Abbildung 1: Das Diversity-Rad	15
Abbildung 2: Was ist Diversity-Kompetenz?	30

Tabellen

Tabelle 1: Definitionen von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz	29
Tabelle 2: Beispiele für die Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen	31
Tabelle 3: Beispiele für die Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen für Führungskräfte	32
Tabelle 4: Aspekte einer diversitätsorientierten Anforderungsanalyse	33
Tabelle 5: Reflexionsfragen zur Verankerung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz im Anforderungsprofil	34
Tabelle 6: Beispielformate und Ansätze für die Akquise unterrepräsentierter Gruppen	45
Tabelle 7: Checkliste zu diversitygerechter Bildsprache	51
Tabelle 8: Checkliste für das Verfassen diversitygerechter Texte	53
Tabelle 9: Beispiele für diversitygerechte Formulierungen in Stellenausschreibungen	56
Tabelle 10: Gesetzliche Vorgaben zur Einladung unterrepräsentierter Gruppen	68
Tabelle 11: Gesetzliche Vorgaben zur Einstellung unterrepräsentierter Gruppen	69
Tabelle 12: Rahmenbedingungen in Auswahlgesprächen	75
Tabelle 13: Unzulässige bzw. risikobehaftete und rechtssichere Fragen bei Auswahlgesprächen	78
Tabelle 14: Beobachtungsverzerrungen und Diskriminierungspotenziale	81
Tabelle 15: Beispielfragen für Diversity Kompetenz als Fachkompetenz	84
Tabelle 16: Fallbeispiel 1	85
Tabelle 17: Fallbeispiel 2	85
Tabelle 18: Fallbeispiel 3	86

INHALT

Vorwort	7
Einleitung	8
1. GRUNDLAGEN DIVERSITY UND ANTIDISKRIMINIERUNG	13
1.1. Rechtliche Grundlagen	18
1.2. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	19
1.3. Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG)	20
1.4. Landesgleichstellungsgesetz (LGG)	21
1.5. Partizipationsgesetz (PartMigG)	23
1.6. Verwaltungsvorschriften über die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Berliner Verwaltung (VV Inklusion behinderter Menschen)	24
1.7. Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Stellen	25
2. ANFORDERUNGSPROFILE DIVERSITYORIENTIERT GESTALTEN	27
3. PERSONALMARKETING DIVERSITYORIENTIERT UMSETZEN	37
3.1 Zielgruppengerechte Ansprache potenzieller Bewerbender	39
3.2. Sprache, Bilder und Repräsentationen	49
3.3. Diversitygerechte Formulierungen in Stellenausschreibungen	54
3.4. Kooperationen	58
4. AUSWAHLVERFAHREN DIVERSITYORIENTIERT AUSRICHTEN	61
4.1. Auswahlkommission	63
4.1.1. Rollen und Zusammenarbeit in der Auswahlkommission	64
4.1.2. Anforderungen an die diskriminierungssensible, diversityorien- tierte Auswahlkommission	65
4.2. Bewerbungsunterlagen – Prüfung formaler Kriterien	66
4.2.1. Vorauswahl: Prüfung vergleichbarer Qualifikationen und Kompetenzen	66
4.2.2. Vorbereitung Auswahlgespräch: Sichtung durch die Auswahlkommission	67
4.3. Diversityorientierte Auswahlinstrumente	70
4.3.1. Eignungstests und Assessment Center	71
4.3.2. Auswahlgespräche	73
4.3.3. Beobachtungsverzerrungen im Auswahlverfahren	80
4.3.4. Fragen und Beispielfälle zur Feststellung von Diversity-Kompetenzen	83
ANHANG	87
Literatur	88
A. Rechtlicher Überblick	90
B. Aspekte einer diversitätsorientierten Anforderungsanalyse	94
C. Operationalisierungen für Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz als eigenständige Merkmale und/oder als Komponenten weiterer Leistungsmerkmale	97



VORWORT

Liebe an Vielfalt in der Berliner Verwaltung Interessierte,

dass Vielfalt eines der hervorragenden Kennzeichen Berlins ist, dass Vielfalt ganz wesentlich zur großen Attraktivität unserer Stadt beiträgt, darüber besteht seit einigen Jahren Konsens innerhalb der Berliner Landespolitik.

Gleichzeitig ist es bisher noch nicht gelungen, allen Berlinerinnen und Berlinern Zugang zur Verwaltung zu ermöglichen und die große Anzahl an Barrieren unserem Anspruch angemessen abzubauen. Verwaltung hat sowohl einen Auftrag als auch ein Anliegen, die Expertisen, Kompetenzen und das Wissen insbesondere von Menschen mit unterschiedlichen Diskriminierungs-, Rassismus und Antisemitismuserfahrungen nicht auszuschließen.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) und das Diversity-Landesprogramm sind aus Sicht der Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung (SenJustVA) Bausteine auf dem Weg zum Barriereabbau und zu mehr Teilhabe. Gemeinsam mit der für das Berliner Verwaltungspersonal zuständigen Senatsverwaltung für Finanzen sowie insbesondere den Fachverwaltungen, die mit Maßnahmen nach dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) und dem Partizipationsgesetz (PartMigG) befasst und beauftragt sind, agieren wir im Interesse von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit. In der Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung arbeiten wir zudem daran, dafür geeignete Strategien zu entwickeln und die Voraussetzungen zu deren Anwendung zu schaffen.

Die vorliegende Handreichung erläutert Ihnen als Personalverantwortlichen wie auch weiteren Interessierten einschlägige Rechtsgrundlagen Ungleichheit abbauender Maßnahmen. Sie bietet neben dem juristisch-theoretischen Hintergrund praxisnahe Hilfen, z.B. Formulierungshilfen für das Werben um Personal, wenn es in Ausschreibungen beispielsweise um weniger Homogenität gehen soll.

In dem vorliegenden Text erfahren Sie, was ein diskriminierungskritisches, diversityorientiertes Auswahlverfahren auszeichnen kann und was diesen Prozess zu unterstützen vermag. Nach der Lektüre können Sie z.B. die Zusammensetzung von Auswahlkommissionen, Prüfkriterien für Bewerbungsunterlagen, allgemein anzulegende Maßstäbe und Kriterien, wie auch das Setting gängiger Auswahlinstrumente (eines Assessment Centers oder Beurteilungsgesprächs) besser beurteilen und hinterfragen.

Diese Handreichung ist als Praxishilfe gedacht, die – auch auf Basis Ihrer Rückmeldungen an uns – mit der Zeit zu ergänzen und weiterzuentwickeln ist. Wir freuen uns sehr, Ihnen damit ein hoffentlich nutzbringendes und gut in Ihre Arbeitsprozesse integrierbares „Werkzeug“ anbieten zu können.

Ihre **Saraya Gomis**,
Staatssekretärin für Vielfalt und Antidiskriminierung in der SenJustVA

EINLEITUNG

Wie und wo kann mit Hilfe des Personalmarketings um vielfältiges Personal geworben werden? Wie können Stellenausschreibungen formuliert sein, um vielfältiges Personal anzusprechen? Und welche diversityrelevanten Verfahrens- und Beurteilungsfehler kann es in strukturierten Auswahlverfahren geben? Die vorliegende Handreichung gibt auf diese und weitere Fragen rund um das Thema Diversity in der Personalgewinnung und -auswahl Antworten.

Die Berliner Verwaltung ist durch Gesetze, Programme und entsprechende Selbstverpflichtungen daran gebunden, Chancengleichheit sicherzustellen, gegen Diskriminierungen vorzugehen und Vielfalt zu fördern. Jenseits der juristischen und gesellschaftspolitischen Verpflichtungen gewinnt der aktive Umgang mit Vielfalt auch aus einer ökonomischen Perspektive zunehmend an Bedeutung.

Die Berliner Verwaltung steht vor der großen Aufgabe, in den nächsten Jahren verstärkt neues Personal gewinnen zu müssen. Dabei befindet sie sich in Konkurrenz mit anderen großen öffentlichen Arbeitgebern. Sie muss sich daher als attraktive Arbeitgeberin präsentieren und neue Zielgruppen für die Anwerbung erschließen. Darin liegt eine große Chance: Die Zusammensetzung der Verwaltung kann in den nächsten Jahren deutlich diverser werden. Darüber hinaus kann bereits bei der Einstellung und Ausbildung verstärkt darauf geachtet werden, diversitykompetente oder zumindest für Diversity offene neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Ziel der vorliegenden Handreichung ist die Zusammenstellung von Informationen und Praxisbeispielen, um die Personalbereiche in der Berliner Verwaltung bei der Berücksichtigung von Vielfalt zu unterstützen.

Die Handreichung wurde unter Einbeziehung und fachlicher Diskussion von Personalerinnen und Personalern aus Bezirks- und Senatsverwaltungen, der Abteilung Landespersonal sowie der für Chancengleichheit zuständigen Stellen auf Senatsebene von BQN Berlin erstellt. Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen für ihre wertvollen Anregungen!

Die vorliegende Handreichung ist die Umsetzung einer Maßnahme aus dem Diversity-Landesprogramm (Maßnahme 8.1). Das Diversity-Landesprogramm hat der Berliner Senat am 08.09.2020 beschlossen (Drucksache 18/3015). Es enthält insgesamt 37 Maßnahmen, die in einem Zeitraum von 3 Jahren nach Beschluss umgesetzt werden sollen. Im Anschluss an die Umsetzung wird das Programm evaluiert und weiterentwickelt.



Die Handreichung gliedert sich in zwei Sinnabschnitte:

Im ersten Teil erfolgt eine kurze Einführung in das Thema, in der Hintergrundwissen zum Themenfeld Diversity und Antidiskriminierung gegeben wird. Die wichtigsten rechtlichen Grundlagen werden in diesem Kapitel kurz vorgestellt. In den Kapiteln zwei bis vier werden konkrete Beispiele für die einzelnen Schritte der Personalgewinnung und -auswahl gegeben.

Die Handreichung kann und sollte wie ein Nachschlagewerk bzw. Arbeitsinstrument verwendet werden. Nutzen Sie gern die Checklisten für Ihre Arbeit!

Rückmeldungen zu dieser Handreichung, die wir in regelmäßigen Abständen aktualisieren und überarbeiten werden, sind willkommen.

Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über die wesentlichen Inhalte der Handreichung:

ZUSAMMENFASSUNG

Wenn es darum geht, Vielfalt in einer Organisation, z. B. einer Personalabteilung gezielt zu fördern, so sollte sowohl die individuelle Ebene als auch die strukturelle Ebene betrachtet werden.

Individuelle Ebene: Diskriminierung meint auf dieser Ebene die Benachteiligung durch beabsichtigte oder unbeabsichtigte Handlungen und Verhaltensweisen Einzelner, zum Beispiel: Da eine Führungskraft davon ausgeht, dass eine Mitarbeiterin mit Kind weniger Ressourcen für eine Leitungsfunktion hat, wird diese auf eine sich ergebende Möglichkeit oder ein entsprechendes Fortbildungsprogramm erst gar nicht angesprochen.

Strukturelle Ebene: Strukturelle Diskriminierung bezeichnet eine Form der Diskriminierung, die durch Gesetze, Vorgaben und eingeübte Abläufe entsteht. Ein Indikator für strukturelle Ausschlüsse kann eine auffällige Unterrepräsentanz bestimmter Gruppen in Organisationen sein – zum Beispiel Menschen mit Migrationsgeschichte im Öffentlichen Dienst oder Frauen in bestimmten Führungspositionen.

Um Vielfalt auf allen Ebenen zu berücksichtigen und Diskriminierungen vorzubeugen, brauchen Beschäftigte und insbesondere Führungskräfte Diversity Kompetenz (vgl. auch §11 LADG).

Das Rundschreiben SenFin IV Nr.74 (2021) vom 20.12.2021 definiert Diversity-Kompetenz wie folgt:

Fähigkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen (u. a. hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte, Religion, sexueller und geschlechtlicher Identität, chronischer Krankheit, sozialem Status, Sprache) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen, bestehende Barrieren abzubauen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen.

Diversity-Kompetenz beinhaltet drei zentrale Bestandteile: Wissen, Haltung und Können. Im Rahmen der Operationalisierung der Diversity Kompetenz in den

Anforderungsprofilen, die in der Praxis nicht nur Grundlage für die Personalauswahl, sondern auch für Beurteilungen sind, sollen – wenn sinnvoll – möglichst alle drei Bestandteile abgebildet werden.

In Hinblick auf Führungskräfte sind insbesondere folgende Operationalisierungen verbindlich (vgl. Rundschreiben SenFin IV Nr.74 (2021) vom 20.12.2021 sowie z. B. Rundschreiben SenFin IV Nr.07/2022 vom 4.2.2022 In Hinblick auf die Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung des allgemeinen Verwaltungsdienstes):

- wendet Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, UntSexldGIG etc.),
- berücksichtigt die Förderung von Vielfalt in der Aufgabenwahrnehmung, nimmt bestehende strukturelle Barrieren wahr und wirkt darauf hin, diese abzubauen.

Auch in der Bild- und Textauswahl sowie in der Ansprache spiegelt sich die Haltung der Verantwortlichen in der Verwaltung wider. Diversitysensibles Personalmarketing ist daher ein zentraler Baustein.

So ist bei der Bild- und Textauswahl insbesondere auf folgende Punkte zu achten:

- die Bilder spiegeln die gesellschaftliche Vielfalt wider, ohne ein bestimmtes Merkmal zu sehr in den Fokus zu rücken,
- Texte und Bildsprache vermeiden die Reproduktion von Stereotypen,
- die eigene Website sowie erstellte Videos sind barrierefrei.

In den Stellenausschreibungen können durch Verwendung bestimmter Formulierungen Hinweise auf die Wertschätzung und Relevanz von Diversity innerhalb der eigenen Behörde platziert werden, zum Beispiel: „Das Land fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeitenden. Wir wünschen uns daher ausdrücklich Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Behinderungen, dem ethnischen Hintergrund, der Religion, Weltanschauung oder sexuellen Identität“. Es empfiehlt sich zudem, gezielt Hinweise angelehnt an die AV Stellenausschreibung sowie die gesetzlichen Vorgaben zum Nachteilsausgleichsverfahren zu nutzen (vgl. z. B. § 8 Absatz 1 LGG, § 12 Absatz 1 PartMigG).

Um potenzielle Bewerbende mit diversen Lebensrealitäten anzusprechen und zu gewinnen, ist ein breites Verständnis von Akquiseverfahren entscheidend. Neben den klassischen Kanälen wie das zentrale Karriereportal des Landes Berlin spielen allgemeine Netzwerke (z. B. XING, LinkedIn, Instagram, TikTok) sowie zielgruppenspezifische Netzwerke (z. B. Superheldin, myAbility Jobs) eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sind die Netzwerke der eigenen Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen. Gerade Personen, die eigene Diskriminierungserfahrungen gemacht haben, legen großen Wert auf eine persönliche Empfehlung aus dem engeren Umfeld, da dieses als vertrauens- und glaubwürdig angesehen wird.

Dienststellen sollten durch diversitysensible Auswahlverfahren sicherstellen, dass Chancengleichheit für alle Bewerbenden gewährleistet ist.

In Bezug auf einzelne durch das AGG geschützten Merkmale sind zunächst bestimmte Vorgaben zur gezielten Einladung von Bewerbenden zu beachten (vgl. § 6 Abs.1 LGG, 3.4.1 VV Inklusion behinderter Menschen, §11 Abs.1 PartMigG). So werden z. B. alle schwerbehinderten Bewerbenden eingeladen, sofern die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt, weil etwa tarif- oder beamtenrechtlich zwingend vorgeschriebene Ausbildungs-, Prüfungs- und/oder Fortbildungsvoraussetzungen nicht erfüllt werden.

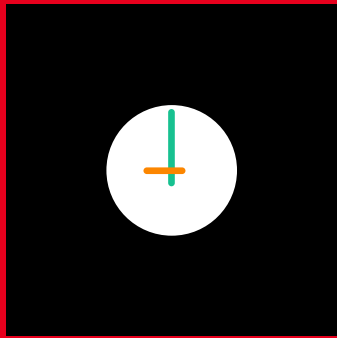
Im Auswahlgespräch ist eine einladende und wertschätzende Atmosphäre entscheidend, so wird z. B. durch die richtige Aussprache des Namens oder die Anwendung korrekter Pronomen zum Ausdruck gebracht, dass Vielfalt geschätzt wird.

Nach dem AGG sind bestimmte Fragen im Bewerbungsgespräch unzulässig, wie z. B. nach einer Schwangerschaft oder nach der Religionszugehörigkeit. Neben diesen risikobehafteten Fragen ist jedoch zu beachten, dass bestimmte Rechte nur geltend gemacht werden können, wenn gewisse Angaben auf Basis der Freiwilligkeit gemacht werden (vgl. auch 1.5.2 VV Inklusion behinderter Menschen sowie § 8 Absatz 1 PartMigG). Sofern zum Beispiel auf freiwilliger Basis eine Schwerbehinderung bekannt ist, wird empfohlen, konkret und gleichzeitig diversitysensibel nachzufragen (z. B. „Gibt es Faktoren in Ihrem Leben, die Sie bei der Ausführung der Arbeit maßgeblich einschränken und bezüglich derer wir angemessene Vorkehrungen treffen können?“).

Darüber hinaus gilt es – wie in allen Auswahlverfahren – eigene Beobachtungsverzerrungen (z. B. sog. Ähnlichkeitsphänomen oder sog. Halo Effekt¹) zu identifizieren und zu reflektieren, ebenso wie eigene Vorurteile und Stereotype.

Viel Spaß beim Lesen wünscht das Referat Vielfalt und Chancengleichheit der Landestelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung!

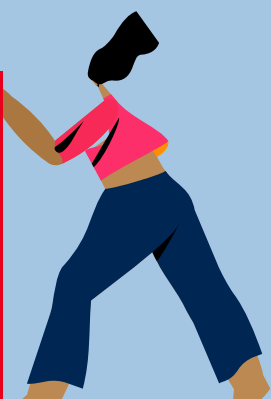
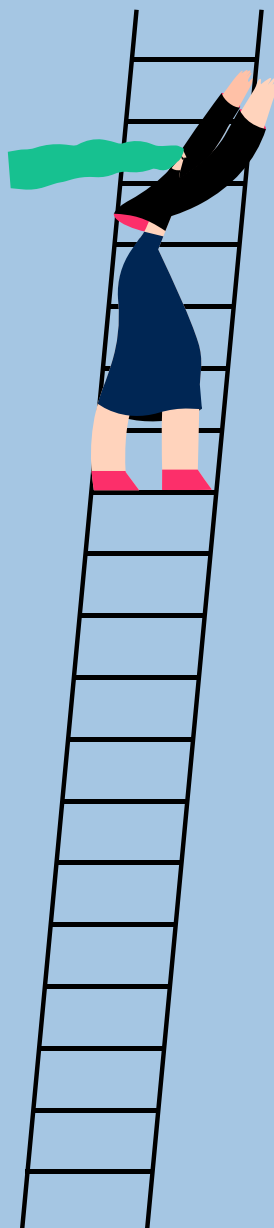
1 Ein besonderes Merkmal wie ein Akzent überstrahlt andere Merkmale.



1.

**GRUND-
LAGEN**

**DIVERSITY
UND ANTI-
DISKRIMI-
NIERUNG**



DIVERSITY - WAS HEISST DAS ÜBERHAUPT?

Diversity heißt wörtlich übersetzt Vielfalt. Häufig wird das englische Wort verwendet, um darauf hinzuweisen, dass der Begriff ein bestimmtes Verständnis von Vielfalt transportiert.

Diversity-Ansätze verstehen Vielfalt als gesellschaftliches Potential, das es zu wertschätzen gilt und mit dem bewusst umgegangen werden sollte. Viele Diversity-Ansätze sind im US-amerikanischen Raum entstanden und gehen auf soziale Bewegungen zurück, die sich für Menschenrechte und Chancengerechtigkeit eingesetzt haben.

Welche Vielfalt ist gemeint?

In der Literatur zum Thema Diversity werden häufig in Anlehnung an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) die folgenden sechs Kerndimensionen von Vielfalt unterschieden (siehe auch das Diversity-Rad²):

- Geschlecht
- sexuelle Identität
- Lebensalter
- Behinderung
- Religion/Weltanschauung
- ethnische Herkunft und Hautfarbe

Je nach Situation und Kontext können weitere Diversity-Dimensionen von

Bedeutung sein, z. B. (Aus-)Bildung, Sprache, Familienstand, Aufenthaltsstatus, sozialer Status, Art der Beschäftigung, Art der Arbeitsverträge (befristet, unbefristet, Teilzeit, Vollzeit), Elternschaft etc.

Dabei stehen die Dimensionen von Vielfalt im Vordergrund, die gesellschaftliche Unterschiede bedingen, weil sie mit Wertungen verbunden werden, die wiederum zu individuellen wie auch strukturellen Ungleichbehandlungen führen können.

Grundsätzlich sollten in Bezug auf Diversity-Dimensionen immer Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen in den Blick genommen werden. Denn in der Regel unterscheiden sich Menschen zwar in Bezug auf eine Reihe von Diversity-Dimensionen voneinander, teilen aber häufig eine Reihe anderer Dimensionen. Der reine Fokus auf Unterschiede birgt die Gefahr, diese überzubetonen. Grundsätzlich ist zu bedenken, dass jede Person gleichzeitig mehrere Diversity-Dimensionen in sich vereint (z. B. ältere Frau mit Behinderung und Migrationsgeschichte). Diese Verwobenheit sorgt erst dafür, dass

² Zu finden unter: https://www.mbt-berlin.de/mbt/publikationen/Flyer-und-Postkarten/diversity-rad_SPI_MBT.pdf (Zugriff: 25.11.21).

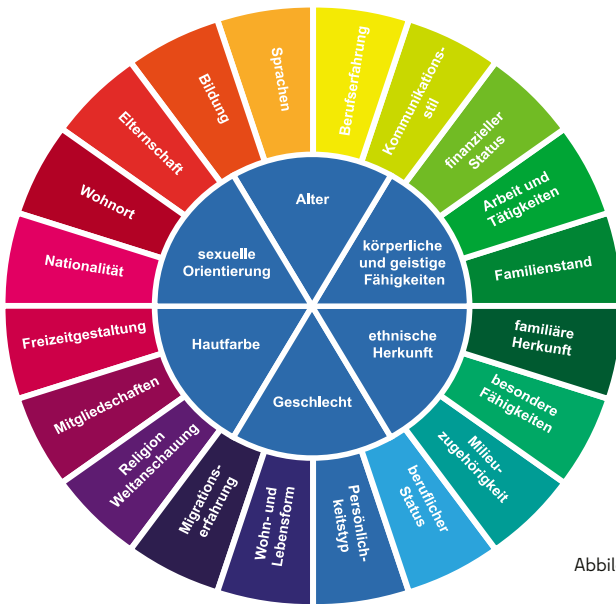


Abbildung 1: Das Diversity-Rad

Menschen bestimmte Erfahrungen machen, die sich eben nicht nur auf eine Diversity-Dimension zurückführen lassen. In der Fachdiskussion wird hierfür der Begriff „Intersektionalität“ verwendet.

Intersektionalität³ stammt von dem englischen Begriff „intersection“ (dt. Straßenkreuzung) und wird verwendet, um ganz spezifische Erfahrungen von Diskriminierung zu beschreiben, die durch das Zusammenwirken verschiedener Diversity-Dimensionen, entstehen. Dass beispielsweise Frauen mit Kopftuch weniger häufig zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden⁴, lässt sich nicht allein darauf zurückführen, dass es sich um Frauen handelt und auch nicht allein darauf, dass ihnen eine muslimische Religionszugehörigkeit zugeschrieben wird. Die spezifische Diskriminierung ergibt sich daraus, dass beide Diversity-Dimensionen zusammenfallen.

3 Crenshaw, Kimberlé (1995): Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color, in: Crenshaw, Kimberlé; Neil, Gotanda; Peller, Gary; Kendall, Thomas (Hrsg). (1995): Critical Race Theory. The Key Writings that Formed the Movement, New York: The New Press, S.357-384

4 Weichselbaumer, Doris (2016): Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves IZA DP No. 10217 September 2016, zu finden unter: <https://docs.iza.org/dp10217.pdf> (Zugriff: 15.08.2022).

DIVERSITY UND ANTIDISKRIMINIERUNG

Wie oben bereits angesprochen werden Unterschiede zwischen Menschen selten wertneutral wahrgenommen. Auch wenn dies nicht immer bewusst geschieht, lässt sich die Ebene der Wahrnehmung häufig nicht von der Bewertungsebene trennen. In unseren Bewertungen sind wir geprägt von historisch gewachsenen gesellschaftlichen Vorurteilen, z. B. davon, wie ein „richtiger“ Mann auszusehen und zu sein hat, was Schwarze Menschen besonders gut oder besonders schlecht können, wie einsetzbar ältere Menschen für bestimmte Tätigkeiten sind etc. Diese (unbewussten) Wertungen können zu bewussten oder unbewussten Diskriminierungen führen.

Der Tatsache, dass Diskriminierungen häufig an bestimmte Diversity-Dimensionen anknüpfen, trägt die Antidiskriminierungsgesetzgebung Rechnung. Sie ermöglicht es Menschen, gegen Diskriminierungen vorzugehen und Rechte einzufordern. Zudem verpflichtet die Gesetzgebung dazu, proaktiv diskriminierungsarme Strukturen zu schaffen, bestehende Barrieren abzubauen und eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt zu fördern. Somit ist das entschiedene Vorgehen gegen Diskriminierungen und die Schaffung inklusiver Strukturen und Kulturen nicht voneinander zu trennen.

Um erfolgreiche Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt fördern und Diskriminierungen möglichst verhindern, ist es sinnvoll, analytisch die individuelle Ebene von der strukturellen Ebene zu trennen.

Zum einen muss die **individuelle Ebene**, auf der menschlicher Kontakt stattfindet, berücksichtigt werden. Entscheidend für einen guten Kontakt sind Basiskompetenzen wie Offenheit, Respekt und Wertschätzung, unabhängig davon, wer sich begegnet. Wenn die Grundhaltung eines Menschen durch (unbewusste) Vorurteile und Stereotype geprägt ist, zeigen sich diese auch im Arbeitskontext. Dies führt wiederum zu Konflikten und Diskriminierung. Diskriminierung meint auf dieser Ebene die Benachteiligung durch beabsichtigte oder unbeabsichtigte Handlungen und Verhaltensweisen Einzelner. Haltungen und Wertevorstellungen, die zu Diskriminierungen führen, existieren jedoch nicht isoliert, sondern werden von in der Gesellschaft bestehenden diskriminierenden Vorstellungen getragen.

Beispiel für eine bewusste Diskriminierung:

Ein Mitarbeiter macht gezielt Witze und abwertende Bemerkungen über eine Kollegin mit einer sichtbaren Behinderung.

Wie können neutrale Prozesse und Abläufe, die für alle gleich sind, diskriminierend sein?

Beispiel für eine unbewusste Diskriminierung:

Da die Führungskraft davon ausgeht, dass eine Mitarbeiterin mit Kind weniger Ressourcen für eine Leitungsfunktion hat, wird diese auf eine sich ergebende Möglichkeit erst gar nicht angesprochen.

Von der individuellen Ebene, auf der Diskriminierung stattfinden kann, lässt sich die **strukturelle Ebene** trennen. Dabei stehen Strukturen, Geschäftsprozesse und Verfahren im Fokus. Für Beschäftigte in der Verwaltung erscheint dies manchmal paradox: Wie können neutrale Prozesse und Abläufe, die für alle gleich sind, diskriminierend sein? Um dies zu verstehen, kann es hilfreich sein sich vor Augen zu führen, dass sich die Entwicklung von Gesetzen und Prozessen an bestimmten Ausgangslagen orientiert, andere bleiben unberücksichtigt. Zudem spiegeln Strukturen, Gesetze und Abläufe häufig einen bestimmten Zeitgeist wieder. Das bedeutet, auch neutral wirkende Strukturen sollten auf mögliche Ausschlüsse und stillschweigende Voraussetzungen hin überprüft werden.

Strukturelle Diskriminierung bezeichnet eine Form der Diskriminierung, die durch Gesetze, Vorgaben und eingeübte Abläufe entsteht. Ein Indikator für strukturelle Ausschlüsse kann eine auffällige Unterrepräsentanz bestimmter Gruppen in

Organisationen sein. Um strukturelle Diskriminierung zu erkennen und bestehende Barrieren abzubauen, sind Untersuchungen und Analysen der Repräsentanz von Gruppen in Organisationen hilfreich.

Beispiel: Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte sind in der Bundesverwaltung überdurchschnittlich häufig in befristeten Beschäftigungsverhältnissen und seltener in höheren Laufbahn- bzw. Entgeltgruppen tätig.⁵

Was bedeutet dies für die Arbeit von Personalerinnen und Personalern?

Wenn es darum geht, Vielfalt in einer Organisation, z. B. einer Personalabteilung gezielt zu fördern, so sollte sowohl die individuelle Ebene als auch die strukturelle Ebene beachtet werden.

Auf individueller Ebene kann es darum gehen, Diversity-Kompetenzen bei den Beschäftigten und insbesondere bei den Führungskräften auszubauen und eigene Haltungen und Organisationskulturen zu reflektieren. Ein

⁵ Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes; zu finden unter: https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.pdf?sessionId=409B4BB0009A88190C6AB2A-D1E732979.2_cid389?_blob=publicationFile&v=9 (Zugriff: 25.11.21).



guter Ausgangspunkt hierfür kann die Teilnahme an Diversity-Trainings oder anderen Fortbildungsformaten zum Thema sein. Damit solche Schulungen in der Praxis anschlussfähig sind, ist allerdings von Bedeutung, dass diese im Arbeitskontext reflektiert und neue Erkenntnisse in die eigene Praxis übersetzt werden.

Mit Hilfe von Diversity-Kompetenz können vorhandene Strukturen, Geschäftsprozesse, Praxen und Routinen daraufhin untersucht werden, ob heterogene Lebenslagen berücksichtigt werden oder ob es Barrieren für bestimmte Gruppen gibt. Dabei kann z. B. die Frage gestellt werden, mit welchen Externen bzw. Interessenvertretungen bei Personalgewinnungsanliegen Kontakt gesucht wird, welche Angebote zur Förderung von Diversität in Führungspositionen im Zuge der Personalentwicklung gemacht werden etc.

Damit diversitygerechte Veränderungsprozesse wirksam und nachhaltig sind, hat es sich als zielführend erwiesen, Diversity-Maßnahmen nicht vereinzelt umzusetzen, z. B. ein Diversity-Training anzubieten, sondern Maßnahmen in einen größeren Prozess einzubetten. Dieser kann mit einer Ist-Analyse (Bestandsanalyse) beginnen, konkrete Bedarfe auf individueller und struktureller Ebene erheben und schließlich in einen Ziel-Maßnahmenplan münden.

UMSETZUNGSBEISPIEL

Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung

Im Anschluss an die Verabschiedung des Landesantidiskriminierungsgesetzes (LADG) und den Senatsbeschluss zum Diversity-Landesprogramm haben in der Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung alle Abteilungsleitungen und der Stab an einer Kick-Off-Veranstaltung teilgenommen. Ziel der Veranstaltung war es, im Sinne des Diversity-Landesprogramms einen eigenen, hausinternen Diversity-Prozess anzustoßen. In dieser ersten Veranstaltung wurden Grundlagen in Bezug auf Diversity erörtert, Ziele und Maßnahmen des Diversity-Landesprogramms vorgestellt, die Diversity-Ansprechpartnerin der SenJustVA vorgestellt und ein Austausch über mögliche Handlungsfelder im Haus begonnen.

Im Ergebnis der Kick-Off Veranstaltung wurde ein erstes Diversity-Training für Führungskräfte in der SenJustVA umgesetzt. Außerdem entstand in der Kick-Off Veranstaltung die Idee, eine Arbeitsgruppe mit Ansprechpersonen zum Thema Diversity aus allen Abteilungen des Hauses zu installieren. Diese Anregung wurde von der Diversity-Ansprechperson in der SenJustVA, unterstützt vom Referat C der Abteilung VI, aufgegriffen und umgesetzt.

Die seit April 2021 regelmäßig monatlich durchgeführten AG-Treffen (meist digital) konnten sich etablieren und dienen zum einen dem Austausch über Diversity-Prozesse im Haus, regen zum anderen auch Vertiefungen in verschiedenen Handlungsfeldern (z. B. Personal, Öffentliche Darstellung) an. Im Anschluss an das Kennenlernen der Zuständigkeiten und Aktivitäten der Kolleginnen und Kollegen soll nun ein Ziel-Maßnahmenplan in den Abteilungen formuliert werden, über dessen Fortschritt in der Diversity-AG berichtet wird.

1.1. RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Die öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen – so auch die Berliner Verwaltung – sind zunächst durch das Grundgesetz (Art. 3 Absatz 3), durch internationale Abkommen (z. B. die UN Behindertenrechtskonvention) und durch eine Vielzahl von bundesweit und im Land Berlin geltenden Rechtsgrundlagen aufgefordert, Diskriminierungen entgegenzuwirken und die Teilhabe von strukturell benachteiligten Gruppen in verschiedenen Lebensbereichen zu fördern.

Diese Rechtsgrundlagen fokussieren vor allem zwei Bereiche:

Diskriminierungsschutz: Bestimmungen, die sich auf diskriminierendes Verhalten und/oder diskriminierende Verfahren konzentrieren (z. B. Schadensersatzansprüche, Verbandsklagerechte, Ombudsstelle usw.).

Teilhabeförderung: Rahmenseetzungen, die die Teilhabe und gezielte Förderung strukturell benachteiligter Menschen fokussieren (z. B. Förderpläne, Diversity-Kompetenz, Diversity-Landesprogramm usw.).

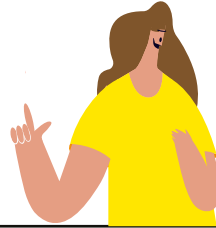
Im Land Berlin wurde im Jahr 2010 das Landesgleichstellungsgesetz (LGG) novelliert, im Jahr 2020 wurden das Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) und 2021 zwei Gesetzes-

novellierungen (Partizipationsgesetz PartMigG, Landesgleichberechtigungsgesetz LGBG) verabschiedet, die sowohl Diskriminierungsschutz als auch Teilhabeförderung umfassen. Darüber hinaus gibt es Ausführungsvorschriften zum LGG sowie die Verwaltungsvorschriften zur Inklusion behinderter Menschen, die das Schwerbehindertenrecht für das Land Berlin konkretisieren.

Nennenswert sind zudem die Rahmendienstvereinbarung zum LADG sowie die Rahmendienstvereinbarung zu den AGG-Beschwerdestellen. Erwähnt werden soll in diesem Zusammenhang auch das Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität (UntSexIdGIG BE), das im Jahr 2004 verabschiedet wurde. Es enthält keine expliziten Vorgaben für die Personalgewinnung und -auswahl, wirkt aber mittelbar aufgrund des expliziten Diskriminierungsverbots.

Im Folgenden wird Bezug zu den wichtigsten aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen genommen, insbesondere im Hinblick auf ihre Relevanz im Bereich **Personalgewinnung und -auswahl**. In diesem Themenfeld spielen darüber hinaus die Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Stellen (AV Stellenausschreibung) eine wesentliche Rolle. Im Übrigen wird auf die Übersichts-Tabellen in **Anlage A** verwiesen.

1.2. ALLGEMEINES GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ (AGG)



Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist neben dem Grundgesetz das wichtigste Gesetz auf Bundesebene zur **Beseitigung und Verhinderung von Diskriminierung**. Das AGG verbietet rassistische Diskriminierungen sowie Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Das Gesetz schützt alle (ehemaligen) Beschäftigten, (potenziellen) Auszubildenden und (potenziellen) Bewerbenden vor Benachteiligungen. Keine Person darf wegen der genannten Merkmale schlechter behandelt werden als eine andere in einer vergleichbaren Situation. Es gilt ein **Diskriminierungsverbot** für Arbeitgebende und die Verpflichtung, erforderliche Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen zu treffen.

EIN PROAKTIVES INSTRUMENT FÜR DIVERSITYGERECHTE PERSONALPROZESSE

Das AGG ermöglicht mit § 5 die Anwendung von „Positiven Maßnahmen“. Gemeint sind damit Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile aufgrund der in § 1 AGG genannten Diskriminierungskategorien. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass eine formale Gleichstellung und Diskriminierungsverbote allein nicht ausreichen, um eine Gleichbehandlung bzw. die Chancengleichheit und Teilhabeberechtigung zu ermöglichen.⁶ So können zum Beispiel im Rahmen des Personalmarketings gezielt Frauen mit Migrationsgeschichte angesprochen werden, um ihren Anteil in bestimmten Berufen und Positionen zu erhöhen (z. B. Führungskräfte im IT- und im Technik-Bereich).

Bei der Personalgewinnung müssen Arbeitgebende beachten, dass das AGG jede benachteiligende Form der Stellenausschreibung verbietet (§ 11 AGG). Stellenangebote, die eine bestimmte Gruppe adressieren sollen, können zu Diskriminierung anderer Gruppen führen (z. B. „Nachwuchskräfte für ein junges dynamisches Team“).

Das Gesetz betrifft nicht nur die Bewerbungs- und Auswahlverfahren, sondern auch Prozesse in einem bestehenden Arbeitsverhältnis, wie u. a. Beförderungen und Versetzungen, Abmahnungen und Kündigungen, Leistungsbewertungen, Beurteilungen, Lohn- und Gehaltszahlungen, Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen.⁷

Wichtig: Im Land Berlin gibt es seit dem 14.09.2021 die Rahmendienstvereinbarung zu den Beschwerdestellen nach § 13 Abs. 1 Satz 1 AGG. Auf die Möglichkeit, sich bei Diskriminierungsvorfällen an die AGG-Beschwerdestelle der Dienststelle zu wenden, sollten neue Mitarbeitende bereits in der Willkommensmappe hingewiesen werden.

⁶ Zimmer, in: Däubler/Beck, AGG Kommentar, 5. Auflage 2022, § 5 Rn. 3.; Rechtsgutachten zur Novellierung des PartIntG, S.2, zu finden unter: https://www.berlin.de/lb/intmig/assets/themen/partizipation/rechtsgutachten-partintg_dl.pdf (Zugriff: 25.11.21).

⁷ Däubler, in: Däubler/Beck, AGG Kommentar, 5. Auflage 2022, § 7 Rn. 17 ff., 101 ff., 237 ff., 343.

1.3. LANDES- ANTIDISKRIMINIERUNGS- GESETZ (LADG)

Bislang ist Berlin das einzige Bundesland mit einem eigenen Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG). Seit Juni 2020 sind Institutionen des Landes Berlin gesetzlich dazu verpflichtet, die tatsächliche Herstellung und Durchsetzung von Chancengleichheit, die Verhinderung und Beseitigung jeder Form von Diskriminierung sowie die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt sicherzustellen. Das LADG dient dem Schutz vor Diskriminierung im Rahmen öffentlich-rechtlichen Handelns, d. h. Menschen können gegen Diskriminierungen vorgehen, die sie im Kontakt mit öffentlichen Stellen des Landes Berlin erfahren haben.

Zu beachten ist, dass das LADG jedoch grundsätzlich nicht für Diskriminierungen im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses gilt. In diesem Fall sind die Regelungen des AGG anzuwenden. Eine Ausnahme von diesem Grundsatz bildet § 11 LADG, vgl. auch § 3 Absatz 1 LADG (Geltungsbereich).

In § 11 Absatz 1 LADG wird die Verhinderung und Beseitigung jeder Form von Diskriminierung sowie die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt als Leitprinzip für jedes Handeln der Berliner Verwaltung verankert.

In § 11 Absatz 2 ist festgehalten, dass öffentliche Stellen bei der Untersuchung ihrer Abläufe und Geschäfts-

prozesse strukturelle Diskriminierungsgefährdungen einbeziehen und geeignete Gegenmaßnahmen implementieren. § 11 Absatz 3 betont die Verantwortung der Führungskräfte dafür, dass die vorstehenden Hinweise in die Praxis übernommen werden. In § 11 Absatz 4 wird der notwendige Erwerb und die Weiterbildung in Diversity-Kompetenz für alle Dienstkräfte und verpflichtend für diejenigen mit Führungsverantwortung betont.

Die Verpflichtung zu dezentralen Diversity-Maßnahmen aus § 11 LADG wird durch § 12 LADG flankiert, der die Berliner Landesregierung verpflichtet, landesweite Maßnahmen zur Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt in der Berliner Verwaltung zu ergreifen und fortzuentwickeln. Das am 08.09.2020 beschlossene Diversity-Landesprogramm (Drucksache 18/3015) stellt eine landesweite Maßnahme im Sinn des § 12 dar.



1.4. LANDESGLEICHSTELLUNGSGESETZ (LGG)

Das im Jahr 2010 novellierte Landesgleichstellungsgesetz (LGG) verpflichtet die Einrichtungen des Landes Berlin zur Gleichstellung von Frauen und Männern und zur aktiven Frauenförderung. Zu den gesetzlichen Instrumentarien gehören Frauenförderpläne, Frauenvertreterinnen und bei Unterrepräsentanz die Verpflichtung, Frauen mit gleichwertiger Qualifikation männlichen Bewerbenden vorzuziehen. Die regelmäßig erscheinenden Berichte zum LGG⁸ zeigen, dass die gesetzlichen Regelungen in den Landesbehörden, wenn auch mit unterschiedlichem Erfolg, umgesetzt werden. Mit der Novelle des Landesgleichstellungsgesetzes wurden u. a. Instrumente für mehr Transparenz und Controlling geschaffen.

Im Kontext der Personalauswahl und -gewinnung (inkl. von Auszubildenden) können folgende (Neu-)Regelungen hervorgehoben werden:

- Pflicht zur internen Ausschreibung aller freien Stellen (§ 5 Abs.1 LGG).
- In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, müssen oberhalb der Besoldungsgruppe A 9 alle Stellen und Funktionen öffentlich ausgeschrieben werden

(§ 5 Abs.1 LGG). Das gilt auch für Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen der Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts (§ 5 Abs.3 LGG).

- In Bereichen mit Unterrepräsentanz von Frauen sind mindestens ebenso viele Frauen wie Männer zum Vorstellungsgespräch einzuladen (§ 6 Abs.1 LGG).
- Ausbildungsplätze, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind mindestens zur Hälfte an Frauen zu vergeben. Bei mangelnden Bewerbungen von Frauen ist die Ausschreibung zu wiederholen – erst danach ist eine Vergabe der Ausbildungsplätze nach Bewerbungslage möglich (§ 7 Abs.2 und Abs.3 LGG).
- Frauen sind bei gleicher Qualifikation so lange bevorzugt einzustellen oder zu befördern, bis der Anteil in der betreffenden Laufbahn, Berufsfachrichtung, Vorgesetzten- oder Leitungsebene und Funktionsstelle mindestens 50% beträgt (§ 8 Abs.1 und Abs.2 LGG).
- Beteiligung der Frauenvertreterin an allen Ausschreibungen und Auswahlverfahren (§ 17 Abs.1 LGG).
- Berichtspflicht zur Durchführung des LGG (z. B. Besetzungsverfahren von Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen, Berücksichtigung von Frauen in Auswahlverfahren) (§ 19 LGG).

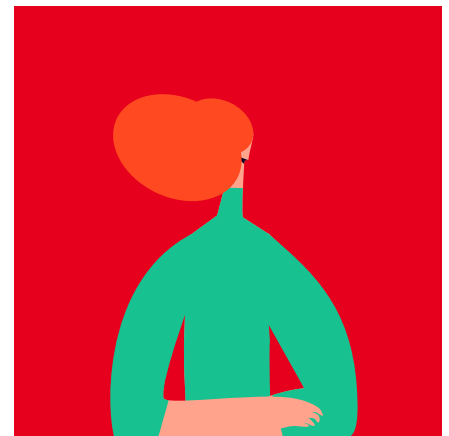
⁸ Die LGG Berichte können auf der Homepage der für Gleichstellung zuständigen Senatsverwaltung abgerufen werden, derzeit hier: <https://www.berlin.de/sen/frauen/recht/landesgleichstellungsgesetz/lgg-bericht/>.

- Bei der Auswahlentscheidung ist das Recht von Frauen auf Gleichstellung im Erwerbsleben zu achten. Daher dürfen für die Auswahlentscheidung insbesondere folgende Kriterien nicht herangezogen werden: Lebensalter, Familienstand, Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehörigen, Einkünfte bzw. Einkommenslosigkeit der Partnerin/ des Partners (§ 8 Abs. 4 LGG).

Am 26. November 2021 sind die (novellierten) **Ausführungsvorschriften zum Landesgleichstellungsgesetz (AVLGG)** in Kraft getreten. Sie wurden im Amtsblatt für Berlin am 26. November 2021 veröffentlicht (ABl. S. 4787). Dort werden weitere wichtige Hinweise zur Anwendung des LGG gegeben. Die AVLGG nehmen auch erstmalig Bezug zum sogenannten **„dritten Geschlecht“**, in den Erläuterungen zu § 2 LGG steht (Auszug):
„Bei dem LGG handelt es sich um ein Frauenförderungsgesetz. Sinn und Zweck des LGG ist es, der Diskriminierung von Frauen im öffentlichen Dienst des Landes Berlin und den ihm gleichgestellten Einrichtungen entgegenzuwirken und bestehende Benachteiligungen von Frauen abzubauen. Frauen im Sinne des Gesetzes sind alle Personen mit dem Geschlechtseintrag „weiblich“ im Personenstandsregister. Das Gesetz gilt zudem für Personen, die personenstandsrechtlich zwar noch nicht als Frau eingetragen sind, aber

ein rechtliches Verfahren zur Änderung des Geschlechtseintrags hin zu einem Eintrag als Frau begonnen haben oder einen Ergänzungsausweis der Deutschen Gesellschaft für Transidentität und Intersexualität e.V. (dgti-Ausweis) mit dem Geschlechtseintrag „weiblich“ vorlegen können.

Personen mit dem Eintrag „divers“ oder „ohne Angabe“ dürfen durch die Anwendung der Regelungen des LGG nicht benachteiligt werden. Für sie gilt jedoch der verfassungsmäßige Förderauftrag des Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 des Grundgesetzes – wie auch für Männer oder Personen ohne Geschlechtsangabe – nicht.“



1.5. PARTIZIPATIONS- GESETZ (PARTMIGG)

Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Neuregelung der Partizipation im Land Berlin fordert der Senat mehr Verbindlichkeit und Messbarkeit im Hinblick auf die Repräsentanz von Menschen mit Migrationsgeschichte⁹ unter den Beschäftigten des Landes Berlin sowie in allen Bereichen des gesellschaftlichen und politischen Lebens¹⁰. Das Gesetz beinhaltet als Kernstück eine Novellierung des Partizipations- und Integrationsgesetzes (PartIntG) aus dem Jahr 2010.

Im Kontext der Personalauswahl und -gewinnung (inkl. der Gewinnung von Auszubildenden) können folgende (Neu-)Regelungen hervorgehoben werden:

- Bei Stellenausschreibungen und öffentlichen Bekanntmachungen ist darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationsgeschichte ausdrücklich erwünscht sind (§10 Abs.1 PartMigG).

- Es sind mindestens so viele Personen mit Migrationshintergrund¹¹ zu Auswahlgesprächen einzuladen wie es ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung entspricht, sofern sie die geforderte Qualifikation besitzen und Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund in ausreichender Zahl vorliegen (§11 Abs.1 PartMigG).
- Ausbildungsplätze sollen verstärkt von Personen mit Migrationshintergrund unter Wahrung der Einzelfallgerechtigkeit und mindestens ihrem Anteil an der Bevölkerung Berlins entsprechend besetzt werden, sofern sie die gleiche Qualifikation (Eignung, Befähigung, fachliche Leistung) wie Mitbewerbende ohne Migrationshintergrund haben und Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund in ausreichender Zahl vorliegen (§13 Abs.1 PartMigG).
- Berücksichtigung der „Migrationsgesellschaftlichen Kompetenz“ bei

der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Beschäftigten entsprechend ihrer Tätigkeit (§ 6 Abs.2 PartMigG).

- Datenerhebung zum Migrationshintergrund für die Personalplanung, getrennt nach Laufbahngruppen, Besoldungsgruppen, Vorgesetztenfunktion, Berufsfachrichtung und Ausbildungsberuf (§ 8, § 9 PartMigG). Auf Grundlage dieser Analyse erstellen die Dienststellen alle fünf Jahre einen Förderplan und schreiben diesen fort (§ 9 Abs.2 PartMigG).
- Berichtspflicht (alle 3 Jahre) und Teilhabemonitoring (Bericht des Senats mindestens alle 3 Jahre).¹² (§ 21 PartMigG).

¹² Diese Regelung betrifft die Personalgewinnung und -auswahl, sofern z. B. erhoben wird, wie viele Bewerbungen von Menschen mit Migrationsgeschichte eingegangen sind oder wie viele zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden etc.

⁹ Definition Menschen mit Migrationsgeschichte im §3 PartMigG: „Als Personen mit Migrationsgeschichte gelten Personen mit Migrationshintergrund, Personen, die rassistisch diskriminiert werden und Personen, denen ein Migrationshintergrund allgemein zugeschrieben wird. Diese Zuschreibung kann insbesondere an phänotypische Merkmale, Sprache, Namen, Herkunft, Nationalität und Religion anknüpfen.“

¹⁰ Siehe hierzu auch die FAQs „Fragen und Antworten zur Novelle des PartIntG: <https://www.berlin.de/lb/intmig/themen/partizipation-in-der-migrationsgesellschaft/> (Zugriff: 25.11.21).

¹¹ Definition Menschen mit Migrationshintergrund im §3 PartMigG: „Eine Person verfügt über einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt.“ Die im PartMigG vorgesehenen Fördermaßnahmen im Personalbereich sollen auf der Basis nachvollziehbarer und potentiell überprüfbarer Daten erfolgen. Deshalb wird auf die statistisch eingeführte Größe des Migrationshintergrunds als Annäherung an die Zielgruppe zurückgegriffen, auch wenn der Begriff nicht die gesamte sehr breite und heterogene Gruppe umfasst, die durch das Gesetz gefördert werden soll. Der Begriff Migrationshintergrund wird von vielen als ausgrenzend kritisiert.

1.6. VERWALTUNGS- VORSCHRIFTEN

über die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Berliner Verwaltung (VV Inklusion behinderter Menschen)

Am 18. September 2021 sind die Verwaltungsvorschriften über die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Berliner Verwaltung (VV Inklusion behinderter Menschen) in Kraft getreten. Sie wurden am 17. September 2021 im Amtsblatt für Berlin (ABl. S. 3724) veröffentlicht.

Im Kontext der Personalgewinnung und -auswahl (inkl. der Gewinnung von Auszubildenden) sind folgende Regelungen – hier verkürzt wiedergegeben – hervorzuheben:

- Die Arbeitgeber haben auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen (Beschäftigungspflichtquote). Bei Ausbildungsplätzen setzt sich jede Dienststelle das Ziel, einen angemessenen Anteil, der sich an der Beschäftigungspflichtquote orientieren soll, mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Auch bei Neueinstellungen soll auf eine Einstellungsquote von schwerbehinderten Menschen geachtet werden, die sich an der Beschäftigungspflichtquote orientiert (5 Prozent) (3.2.1, 3.2.2).
- Auszubildende Dienststellen sollen bei Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden die Gruppe der Auszubildenden mit Schwerbehinderung als Zielgruppe besonders berücksichtigen (3.3).
- in den Dienststellen ist eine angemessene Ausbildungsplatzsituation

für schwerbehinderte Menschen zu schaffen (3.3).

- alle schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerber werden zum Vorstellungsgespräch oder Auswahlgespräch eingeladen, sofern die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt (3.4.1).
- Kenntnisse im Schwerbehindertenrecht (SGB IX Teil 3) sind eine wichtige Kompetenz für Führungskräfte und daher im Rahmen der Anforderungsprofile zu berücksichtigen (3.4.5).
- Die Schwerbehindertenvertretung ist bei allen Stellenausschreibungen zu beteiligen (3.5.1) sowie in Stellenbesetzungsverfahren nach Maßgabe des SGB (3.5.2).
- Welche Erleichterungen beziehungsweise Hilfsmittel (zum Beispiel Zeitverlängerung, Erholungspausen, Gebärdendolmetscherinnen und -dolmetscher, für die Bedienung durch Blinde geeignete Computer) in Auswahlverfahren im Einzelfall erforderlich und angemessen sind, ist im Vorfeld des Verfahrens mit dem schwerbehinderten Menschen und der Schwerbehindertenvertretung zu erörtern und entsprechend umzusetzen (4.2).

1.7. AUSFÜHRUNGS- VORSCHRIFTEN

über die Ausschreibung von Stellen



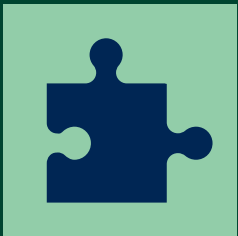
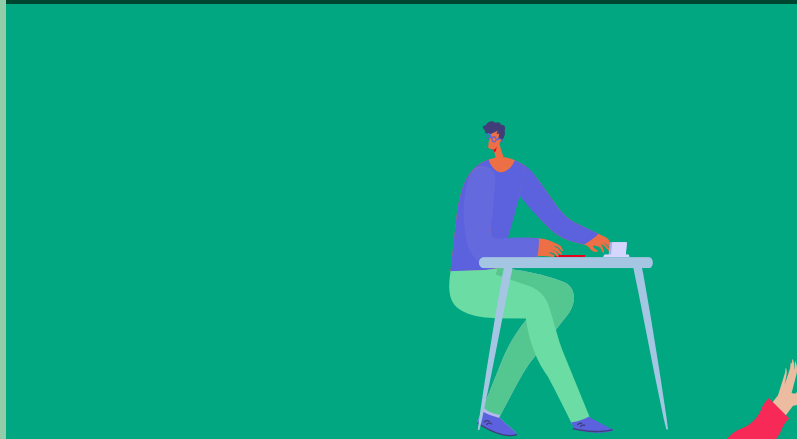
Die Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Beamtenstellen, jetzt Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Stellen (AV Stellenausschreibung), sind am 15. Juli 2020 neu erlassen worden und lösen die Ausführungsvorschriften vom 5. Juli 2007 (ABl. S. 2098, 2371) ab. Sie wurden am 24. Juli 2020 im Amtsblatt für Berlin (ABl. S. 4011) veröffentlicht und sind am 1. August 2020 in Kraft getreten.

Wichtige Vorgaben aus der AV Stellenausschreibung in Bezug auf die Berücksichtigung von Vielfalt sind unter anderem (vgl. 2 Absatz 1 (ab Satz 3) und 3: Obligatorische Inhalte von Stellenausschreibungen):

- Die Bezeichnung der Stelle soll in geschlechtsneutraler Form erfolgen. Ist dies nicht möglich, ist sowohl die weibliche als auch die männliche Sprachform zu verwenden und ein Klammerzusatz „(m/w/d)“ anzufügen (siehe auch § 5 Abs. 5 LGG).
- Im Falle einer internen Ausschreibung nach § 5 Absatz 1 Satz 1 des LGG ist in der Stellenausschreibung darauf hinzuweisen, dass der Bewerbendenkreis auf Bewerbende beschränkt ist, die bereits in einem Dienst- oder Arbeitsverhältnis zum Land Berlin stehen.
- Sofern im Bereich der auszuschreibenden Stelle eine Unterrepräsen-

tanz von Frauen im Sinne von § 3 Absatz 2 LGG vorliegt, ist neben dem Hinweis auf § 5 Absatz 5 Satz 2 des Landesgleichstellungsgesetzes auch darauf hinzuweisen, dass Frauen bei gleichwertiger Qualifikation (Eignung, Befähigung und fachliche Leistung) bevorzugt berücksichtigt werden.

- In Stellenausschreibungen ist ferner darauf hinzuweisen, dass schwerbehinderte Menschen oder diesen gleichgestellte Menschen mit Behinderungen bei gleichwertiger Qualifikation (Eignung, Befähigung und fachliche Leistung) bevorzugt berücksichtigt werden.



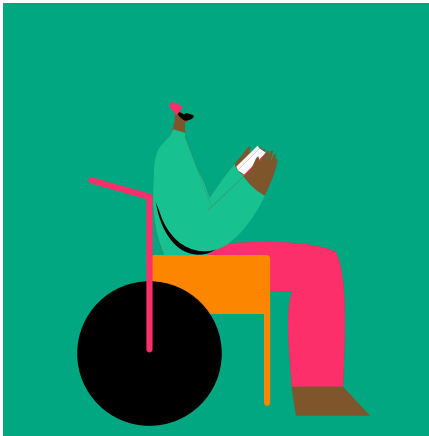


2.

ANFORDERUNGS- PROFILE

DIVERSITY- ORIENTIERT GESTALTEN

VERWALTUNGEN VIELFÄLTIGER UND DIVERSITYKOMPETENTER GESTALTEN



Um Verwaltungen vielfältiger und diversitykompetenter zu gestalten, gibt es viele Ansatzpunkte. Eine wichtige und wirksame Maßnahme ist die diversityorientierte Gestaltung von Anforderungsprofilen für Beschäftigte der Verwaltung durch die Aufnahme von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz.

Neben diesen beiden Kompetenzen ist die „Frauenförderkompetenz“ als Teil der Personalentwicklungskompetenz in den Anforderungsprofilen für Führungskräfte noch einmal gesondert abgebildet.¹³ Diese ist für Führungskräfte obligatorisch und beinhaltet die Fähigkeit, die gesetzliche Verpflichtung zur Förderung von Frauen und Gleichstellung aus § 3 Abs. 1 LGG im Umgang mit weiblichen Beschäftigten anzuwenden. Anforderungsprofile sind wichtige Grundlagen für Stellenausschreibungen wie auch Beurteilungen.

Mit der Verabschiedung des LADG, des PartMigG sowie mit dem Beschluss des Diversity-Landesprogramms sind Verwaltungen angehalten, Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz **als eigenständige Merkmale** in Anforderungsprofile aufzunehmen. Das diesbezüglich maßgebende Rundschreiben SenFin IV Nr. 74 (2021) über die Diversity-Kompetenz und über die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz in den Anforderungsprofilen **vom 20.12.2021** definiert Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz wie folgt:

¹³ Rundschreiben SenFin IV Nr. 27 (2019)

Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
<p>„Fähigkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen (u. a. hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte, Religion, sexueller und geschlechtlicher Identität, chronischer Krankheit, sozialem Status, Sprache) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen, bestehende Barrieren abzubauen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen“.</p>	<p>„Fähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> – bei Vorgaben, Maßnahmen und Programmen die Auswirkungen auf Personen mit und ohne Migrationsgeschichte beurteilen und ihre Belange berücksichtigen zu können – die durch Diskriminierung und Ausgrenzung von Personen mit Migrationsgeschichte entstehenden teilhabehemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden sowie – insbesondere in beruflichem Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln.“ (§ 3 Abs. 4 PartMigG)

Anforderungsprofile sind wichtige Grundlagen für Stellenausschreibungen wie auch Beurteilungen.

Tabelle 1: Definitionen von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz

Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz beinhalten drei zentrale Bestandteile (siehe Abbildung 2 „Was ist Diversity-Kompetenz“¹⁴): Wissen, Haltung und Handlung bzw. Können. Im Rahmen der Operationalisierung sollen – wenn sinnvoll – möglichst alle drei Bestandteile abgebildet werden.

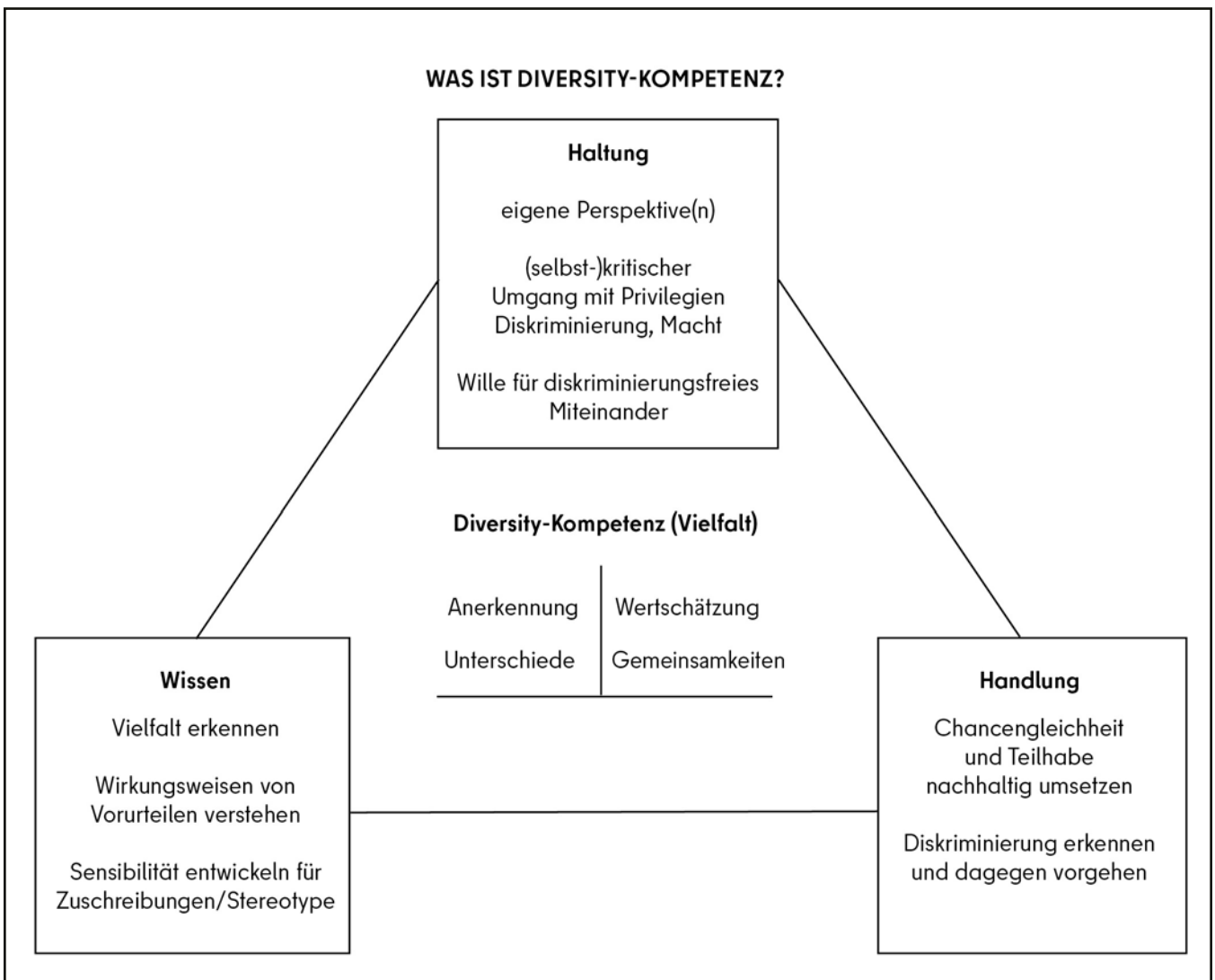
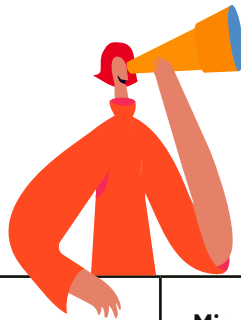


Abbildung 2: Was ist Diversity-Kompetenz?

14 BQN Berlin e.V., in Anlehnung an das theoretische Dreikomponentenmodell von Mendenhall et al. 2004, Bezrukova et al. 2016.

Zur Operationalisierung von Diversity-Kompetenz in Anforderungsprofilen für Beschäftigte werden in dem Rundschreiben folgende Beispiele genannt:



Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
<p>Wissen: z. B. berücksichtigt Kenntnisse der Lebens- und Bedarfslagen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen und deren strukturelle Diskriminierungserfahrungen z. B. kennt und berücksichtigt Maßnahmen und Strategien, um bestehende Barrieren abzubauen z. B. wendet Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, UntSexIdGIG¹⁵ etc.)</p> <p>Haltung: zeigt Offenheit und Respekt gegenüber unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Lebensweisen (Wertschätzung von Vielfalt) z. B. ist fähig zum Perspektivwechsel z. B. ist bereit, gewohntes Denken und eigene Verhaltensweisen zu hinterfragen und zu verändern z. B. positioniert sich gegen Diskriminierung</p> <p>Können: z. B. berücksichtigt die unterschiedlichen Lebens- und Bedarfslagen von Menschen in der Aufgabenwahrnehmung z. B. wirkt aktiv darauf hin, bestehende (strukturelle) Barrieren abzubauen</p>	<p>Wissen: z. B. weiß um und berücksichtigt die besonderen Situationen von Menschen mit Migrationsgeschichte, die z. B. durch prekäre Aufenthaltssituation, Diskriminierungserfahrungen, Mehrsprachigkeit geprägt sein kann z. B. weiß um die strukturelle Benachteiligung von Menschen mit Migrationsgeschichte und wendet Kenntnisse über Instrumente zu deren Abbau an z. B. weiß um und berücksichtigt die Vielfältigkeit der Lebenssituationen, Lebensstile und Erfahrungen von Menschen mit Migrationsgeschichte</p> <p>Haltung: z. B. lehnt Diskriminierung und Ausgrenzung ab und möchte diese überwinden z. B. ist offen und respektvoll gegenüber Menschen unterschiedlicher Herkunft und Prägung z. B. reflektiert die eigenen Denkmuster und Prägungen</p> <p>Können: z. B. pflegt einen offenen, respektvollen und achtsamen Umgang gegenüber Menschen mit Migrationsgeschichte z. B. erkennt Ausgrenzung und kann Instrumente der Förderung von Menschen mit Migrationsgeschichte anwenden z. B. berücksichtigt die Belange der Menschen mit Migrationsgeschichte und richtet die Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus</p>

Tabelle 2: Beispiele für die Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen

¹⁵ Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität (UntSexIdGIG BE)



Führungskräften kommt in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt – sowohl mit Blick auf ihre Mitarbeitenden und die Organisationskultur als auch auf die auszuführende Aufgabe – eine besondere Verantwortung zu. Sie müssen als Führungskraft über besonderes Wissen und Können verfügen, das bereits in den Anforderungsprofilen manifestiert sein muss. Daher werden in Bezug auf Anforderungsprofile von Führungskräften die folgenden Operationalisierungen für Führungskräfte verbindlich gemacht:

Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
<p>Wissen: Wendet Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, UntSexldGIG)</p> <p>Können: Berücksichtigt die Förderung von Vielfalt in der Aufgabenwahrnehmung, nimmt bestehende strukturelle Barrieren wahr und wirkt daraufhin, diese abzubauen</p>	<p>Können: Berücksichtigt die Belange der Migrationsgesellschaft und richtet die Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus</p>

Tabelle 3: Beispiele für die Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen für Führungskräfte

Diversity-Kompetenz sollte grundsätzlich hoch gewichtet werden, da es sich hier um eine wichtige Schlüsselkompetenz für Beschäftigte in der Berliner Verwaltung handelt.

Auch die Frauenförderkompetenz ist zu operationalisieren. Beispiele sind in der Anl. 2 des Rundschreibens SenFin IV Nr.27/2019 genannt. Diese sind:

- sorgt für Gleichberechtigung und Gleichbehandlung
- bezieht die Ziele des Frauenförderplans in die Personalentwicklungsplanung ein.

Diversity-Kompetenz sollte grundsätzlich hoch gewichtet werden, da es sich hier um eine wichtige Schlüsselkompetenz für Beschäftigte in der Berliner Verwaltung handelt.

Eine hohe Gewichtung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz ist insbesondere für Stellen mit folgendem Profil zentral:

- direkter Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern (z. B. Bürgeramt, Feuerwehr, Polizei, Lehrkräfte, Ordnungsamt)
- Beteiligung an Personalauswahl- und -beurteilungsprozessen
- Mitwirkung in Gremien und Beiräten
- Konzept- und Strategieentwicklung
- Koordinationsaufgaben und Prozessplanung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Führungsverantwortung.

Jenseits der Operationalisierung der Diversity-Kompetenz wird mit Blick auf Anforderungsprofile für Führungskräfte zudem empfohlen, Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze im Rahmen der Fachkenntnisse im Anforderungsprofil zu berücksichtigen.

Die genannten Beispiele für eine Operationalisierung von Diversity-Kompetenz sollten auf die konkrete Tätigkeit bezogen sein. Mithilfe einer diversityorientierten Anforderungsanalyse kann ermittelt werden, welche Diversity-Kompetenzen und Migrationsgesellschaftliche Kompetenzen in Hinblick auf die zu übernehmenden Aufgaben der jeweiligen Stelle notwendig sind. Dabei finden verschiedene Aspekte Berücksichtigung:

ASPEKTE EINER DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ANFORDERUNGSANALYSE	
A. Abbildung der Diversity-Ziele der Organisation	Welche Ziele verfolgt die Organisation und wie bilden sich diese in den Anforderungsprofilen ab?
B. Relevante demografische Aspekte im gegebenem Sozialraum	Welche demografischen Aspekte im Sozialraum der Behörde spielen für die Tätigkeit eine besonders wichtige Rolle?
C. Formelle und informelle Hürden	Welche formellen und informellen Zugangsbarrieren entstehen durch das Anforderungsprofil? Sind diese Anforderungen zwingend notwendig für die Stelle?
D. Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz	Welche Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz braucht das Anforderungsprofil?

Tabelle 4: Aspekte einer diversityorientierten Anforderungsanalyse

Im Folgenden wird Bezug auf die **Verankerung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen (D)** genommen.¹⁶ Eine Anforderungsanalyse kann mit-

hilfe der untenstehenden Fragen und Reflexionsanregungen vorgenommen werden, sodass die Operationalisierungen aus dem Rundschreiben konkret auf die jeweiligen Bedarfe und Profile unterschiedlicher Stellen ausgerichtet werden können:

¹⁶ Für die Erläuterung der Aspekte A bis C durch weiterführende Fragen siehe Anhang A.



BEISPIEL: POSITION MIT KONTAKT ZU BÜRGERINNEN UND BÜRGERN IM JUGENDAMT KINDERTAGESBETREUUNG		
Beispiele für Reflexionsfragen	Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
Was sind die typischen (häufig auftretenden) Aufgaben im Berufsalltag? Welche wiederkehrenden Aufgaben fallen an? Mit welchen Personen wird wie kommuniziert?	Wissen	
	Z.B. Kenntnisse der Lebens- und Bedarfslagen von (Adoptiv-)Eltern, Alleinerziehenden, Eheleuten. Z.B. Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und von Förderinstrumenten insbesondere im Hinblick auf die Merkmale Geschlecht, sozialer Status, sexuelle Orientierung.	Z.B. weiß um Formen und Mechanismen von Diskriminierungen insbesondere aufgrund von Rassismus, rassistischer Zuschreibungen, (zugeschriebener) Religionszugehörigkeit, ethnischer Herkunft. Z.B. Kenntnisse der Lebens- und Bedarfslagen von Kindern, Eltern, Familien mit prekären Aufenthaltssituationen.
Welche Herausforderungen oder Belastungssituationen sind im Berufsalltag zu erwarten?	Haltung	
	Z.B. zeigt Offenheit und Respekt gegenüber unterschiedlichen Familienformen.	Reflektiert eigene Stereotype, Vorurteile und Privilegien z. B. die Annahme, dass Familien immer aus Mutter, Vater und Kind(ern) bestehen.
Welche Diskriminierungspotenziale birgt ein Aufgabengebiet? Stehen bestimmte Diversity-Dimensionen im Fokus?	Können	
	Z.B. Wirkt aktiv auf Übersetzung von Behördensprache in Alltagssprache/einfache Sprache hin.	Z.B. Wirkt aktiv auf achtsame und respektvolle Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern hin.

Tabelle 5: Reflexionsfragen zur Verankerung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz im Anforderungsprofil



Diversity-Kompetenz sowie die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz sind als eigenständige Merkmale in Beurteilungen und Anforderungsprofilen auszuweisen. In Anforderungsprofilen und Beurteilungen von Führungskräften ist außerdem die Frauenförderkompetenz als Teil der Personalentwicklungskompetenz verpflichtend zu berücksichtigen (vgl. § 3 Abs.1 Satz 3 LGG).

Diversity-Kompetenz zeigt sich vor diesem Hintergrund als Herausforderung und Chance zugleich, da Diversity-Kompetenz sowohl als soziale als auch als fachliche Kompetenz gilt und mit weiteren Leistungsmerkmalen, wie z.B. Dienstleistungsorientierung oder Kommunikationsfähigkeit, eng verwoben ist. Somit kann Diversity-Kompetenz auch mehrfach im Anforderungsprofil aufgeführt sein: obligatorisch als eigenständige Kompetenz, unter den sozialen Kompetenzen und ggf. unterstützend zur Operationalisierung weiterer Kompetenzen. Dies ermöglicht, diversitybezogene Teilaspekte in verschiedene Leistungsmerkmale einzubetten. Beispielsweise kann unter Kommunikationsfähigkeit berücksichtigt werden, inwieweit Bewerbende die eigene Sprache und Kommunikationsform ihrem Gegenüber anpassen und mögliche Kommunikationshindernisse beachten.

Beachten Sie, dass im Rahmen der Operationalisierungen möglichst jeder Bestandteil (Haltung, Wissen und

Können) mit mindestens einem alltagsnahen Beispiel Berücksichtigung findet. Die Einbeziehung von externen Expertisen aus zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Interessensvertretungen können bei der Ermittlung von Diskriminierungspotenzialen in den jeweiligen beruflichen Situationen und Aufgabengebieten besonders wertvoll sein.

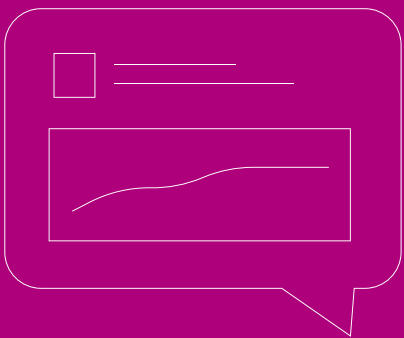
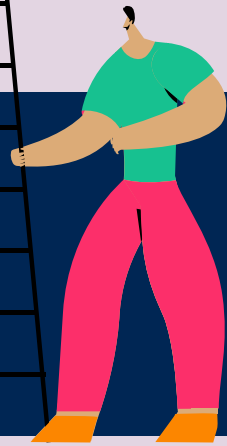
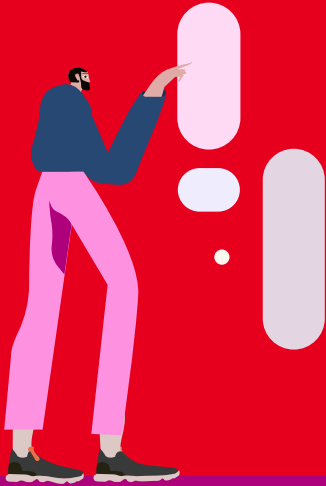
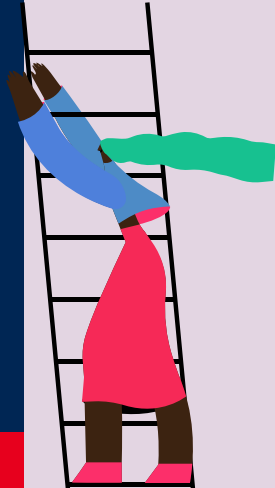
Im Anhang C finden Sie einen Katalog mit detaillierten Operationalisierungsvorschlägen von Diversity-Kompetenz.

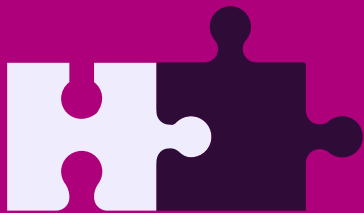
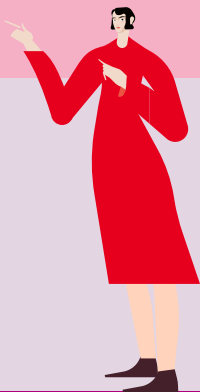
Diversity-Kompetenz zeigt sich vor diesem Hintergrund als Herausforderung und Chance zugleich, da Diversity-Kompetenz sowohl als soziale als auch als fachliche Kompetenz gilt und mit weiteren Leistungsmerkmalen [...] eng verwoben ist.

CHECKLISTE UND EMPFEHLUNGEN:

Auswahl und Gewichtung der Operationalisierungen von Diversity- und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz

- Die Operationalisierungen von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz beziehen sich auf die Bestandteile Wissen, Haltung und Können bzw. Handlung.
- Die hohe Gewichtung von Diversity- und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz ist bei Dienstkräften mit Führungsverantwortung aufgrund ihrer besonderen Verantwortung für die Umsetzung rechtlicher und regulatorischer Vorgaben berücksichtigt.
- Bei Führungskräften werden die oben genannten verbindlichen Operationalisierungen berücksichtigt.





3.

PERSONAL- MARKETING

DIVERSITY- ORIENTIERT UMSETZEN

CHANCENGLEICHHEIT KANN ALS KERN DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND KOMMUNIKATION BEREITS IN DER ANSPRACHE POTENZIELLER BEWERBENDER VERMITTELT WERDEN.

Diversitysensibles Personalmarketing ist ein zentraler Baustein zur Sicherstellung von Chancengleichheit. Die Haltung der Verantwortlichen in der Verwaltung spiegelt sich sowohl in der Ansprache als auch bei der Sensibilität in der Bild- und Textauswahl wider. Eine diversitätsorientierte Ausgestaltung der Stellenausschreibungen vermittelt zudem das wichtige Signal, dass sich die Behörde ernsthaft mit den Themen Diversity und Antidiskriminierung beschäftigt hat.

In diesem Kapitel werden verschiedene Aspekte diversityorientierten Personalmarketings erläutert. Zunächst geht es um eine zielgruppengerechte Ansprache durch die Nutzung verschiedener Kanäle und Akquiseformate ([Kapitel 3.1](#)). Der darauffolgende Abschnitt zeigt, welche Aspekte in Bezug auf Bild- und Textsprache bei der Gestaltung diversityorientierter und diskriminierungskritischer Marketingmaterialien berücksichtigt werden sollten. Die beiden folgenden Teilkapitel beschäftigen sich mit der an den Adressatinnen und Adressaten orientierten Ansprache in Stellenausschreibungen und den Chancen durch Kooperationen mit Initiativen und (zivilgesellschaftlichen) Organisationen ([Kapitel 3.3](#) und [Kapitel 3.4](#)).

3.1 ZIELGRUPPEN-GERECHTE ANSPRACHE POTENZIELLER BEWERBENDER

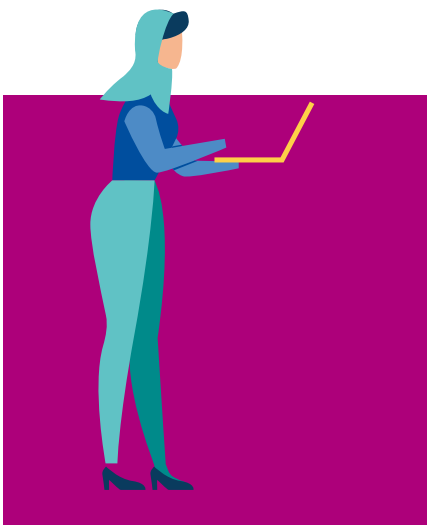
Bei einem diversitygerechten Personalmarketing stehen die Menschen in ihrer Vielfalt im Fokus.

Bislang stellt die Verwaltung mit Blick auf einige der Diversity-Dimensionen keinen Spiegel der Gesellschaft dar. Der öffentliche Dienst hat jedoch eine Vorbildfunktion, wenn es darum geht allen die gleichen Chancen zur Teilhabe am beruflichen und gesellschaftlichen Leben zu gewährleisten. Gleichzeitig ist die Konkurrenz um Bewerbende groß. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und dem Führungs- sowie Fachkräftemangel stehen Behörden vor der Herausforderung, im Wettbewerb um Bewerbende positiv aufzufallen und auf sich aufmerksam zu machen, um dadurch die benötigten Arbeitskräfte zu gewinnen. Ein wichtiges Mittel zu diesem Zweck ist die gezielte Ansprache.

In diesem Kapitel geht es darum, wie eine gezielte Ansprache unter Diversity-Gesichtspunkten reflektiert werden kann und welche Zugänge, Kanäle und Formate bei einer entsprechenden Ansprache zu berücksichtigen sind. Hierbei stehen unterrepräsentierte Zielgruppen im Fokus.

Für eine diversitygerechte Ansprache können folgende (Reflexions-)Fragen gestellt werden:

Für eine gezielte Ansprache sollten Behörden den Prozess der Akquise über das bloße Bewerben von Stellenangeboten hinausdenken. Das Auswahlverfahren ist ein weiteres Akquiseinstrument. Bewerbende können ihre positiven Bewerbungserfahrungen in den eigenen Netzwerken teilen und so auf Arbeitgebende aufmerksam machen. Unabhängig von den Zugängen, Kanälen und Formaten, die zukünftig genutzt werden, ist es wichtig, dass potentielle Bewerbende sich in ihren allgemeinen Bedürfnissen und Perspektiven berücksichtigt sehen.



Wen spreche ich (nicht) an?

- Weiß ich, welche Gruppen in meiner Behörde unterrepräsentiert sind (z. B. Menschen mit Behinderungen, aus nicht-akademischen Familien, mit Flucht- oder Migrationserfahrung, LSBTQIA*¹⁷, etc.)? (Beachten Sie hierzu die Hinweise zur Erhebung von Gleichstellungsdaten und Unterrepräsentanz)¹⁸.
- Weiß ich, welche Bedürfnisse unterrepräsentierte Gruppen haben (z. B. Programme zum Vorlesen von Dokumenten, flexible (Jahres-) Arbeitszeitmodelle angepasst an die familiäre/private Lebenssituation etc.)?
- Wen stelle ich mir als Zielgruppe vor, wenn ich Stellen mit Führungsverantwortung ausschreibe und wenn ich niedriger eingestufte Stellen veröffentliche? Werbe ich für Diversity bei Führungskräften genauso intensiv wie in der Ausbildung?

Wo spreche ich an?

- Suche ich diverse (digitale und analoge) Zugänge, um mit potenziellen Bewerbenden in Kontakt zu kommen (z. B. überregionale Medien, zielgruppenspezifische Karrieremessen)?
- Analysiere ich, wo ich unterrepräsentierte Bewerbende am besten erreichen kann (z. B. durch die Zusammenarbeit mit Fachverbänden, im Rahmen von Veranstaltungen in den Bezirken)?
- Gestalte ich diverse Formate für unterrepräsentierte Gruppen, die zugänglich, interaktiv, praxisorientiert und alltagsnah sind (z. B. „Schnuppertage“ oder über Soziale Medien wie Instagram, TikTok, Facebook)?

Wie spreche ich an?

- Verwende ich für Suchmaschinen oder auf der eigenen Website adressatinnen- und adressatengerechte Suchbegriffe (z. B. in mehreren Sprachen, an das Alter angepasst, Leichte Sprache)?
- Verzichte ich auf sprachliche und/oder visuelle Stereotype (z. B. einen Mann of Color im Sicherheitsdienst oder Frauen nie als Führungskräfte)?
- Beziehe ich unternehmenseigene Mitarbeitenden-Netzwerke, Fachverbände, Fachabteilungen, Communities und/oder zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Ansprache ein?
- Sind die Texte z. B. Tätigkeitsbeschreibungen für Personen verständlich, nachvollziehbar und attraktiv, die bisher nie mit dem Öffentlichen Dienst zu tun hatten, wie z. B. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger? („Wer kann meine Texte gegenlesen?“)
- Sind meine Stellenausschreibungen, Webseiten, Bilder und Videos barrierefrei? Füge ich z. B. Alternativtexte für Fotos ein? Achte ich immer darauf, dass die Videos Untertitel haben?

¹⁷ LSBTQIA* ist eine Abkürzung für: lesbisch, schwul, bisexuell, trans*, queer*, inter* und asexuell. Das *,* steht für weitere Kategorien geschlechtlicher und sexueller Identitäten.

¹⁸ Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Becher, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. Online verfügbar: www.vielfaltentscheidet.de/publikationen

Was habe ich zu bieten?

- Zeige ich, dass ich mögliche Bedürfnisse der Zielgruppe erkannt habe und auf sie eingehe (z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle, Mentoring-Programme, Empowermentangebote¹⁹, Mitarbeitenden-Netzwerke, Berücksichtigung religiöser und kultureller Feiertage²⁰ etc.)?
- Mache ich als Behörde in der Ansprache deutlich, dass Diversity eine wichtige Rolle in der Organisationsstruktur einnimmt (z. B. durch Mitarbeitenden-Netzwerke, Beschwerdestellen, qualifizierte Ansprechpersonen für den Fall von Diskriminierungserfahrungen, Diversity-Selbstverpflichtungen, Mentoring Programme, WCs für alle Geschlechter etc.)?
- Verweise ich bei der Ansprache auf die Vorteile heterogener Teams und vielfältiger Belegschaften?
- Ist das für die Ansprache und/oder für den Bewerbungsprozess zuständige Personal divers?

19 Empowerment entstammt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt „Ermächtigung“ oder „Befähigung“. Empowerment meint die Stärkung, Aktivierung und (Wieder-)Entdeckung der eigenen Fähigkeiten, Stärken und Kräfte mit dem Ziel, sich in unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen selbstbestimmt und selbstverantwortlich zu bewegen und persönliche Interessen selbst zu vertreten.

20 <https://www.charita-der-vielfalt.de/ueber-uns/mediathek/publikationen/> (Zugriff: 31.01.2022).

Zugänge, Kanäle und Formate

Auf der Grundlage dieser Fragen und des Einbezugs von Perspektiven unterrepräsentierter Gruppen, die Sie für Ihre Behörde gewinnen möchten, können Sie nun überlegen, wie Sie Bewerbende gezielt ansprechen können. Dazu bieten sich neben der Stellenausschreibung vielfältige Zugänge, Kanäle und Formate an.

- Es gibt die **klassischen Kanäle**, wie das zentrale Karriereportal des Landes Berlin, die eigene Organisationswebseite, Internet-Stellenbörsen wie Gesines Jobtipps²¹, JobPoint²², oder die Agentur für Arbeit²³. Weitere digitale Zugänge sind Karrierenetze, wie z. B. XING²⁴, LinkedIn²⁵, oder auch soziale Netzwerkplattformen wie Facebook²⁶, Instagram²⁷ und TikTok²⁸.
- Unter den Online-Marketinginst-

21 <https://gesinesjobtipps.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

22 <https://www.jobpoint-berlin.de/willkommen.html> (Zugriff: 31.01.2022)

23 <https://www.arbeitsagentur.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

24 <https://www.xing.com/> (Zugriff: 31.01.2022)

25 <https://www.linkedin.com/home/> (Zugriff: 31.01.2022)

26 <https://www.facebook.com/> (Zugriff: 31.01.2022)

27 <https://www.instagram.com/> (Zugriff: 31.01.2022)

28 <https://www.tiktok.com/> (Zugriff: 31.01.2022)

rumenten sind auch **Verteiler** zu nennen, wie z. B. die Verteiler der bezirklichen Migrationsbeiräte, der Newsletter von Superheldin²⁹ (spezifisch für familienfreundliche Arbeitgebende) oder von myAbility.Jobs³⁰ (gezielte Ansprache von Menschen mit Behinderungen und/oder chronischen Erkrankung). Informieren Sie sich: Wo können Sie z. B. Mitglied werden? Welche spezifischen Netzwerke und Plattformen sind sinnvoll, um die offenen Stellen zu verbreiten?

- Nutzen Sie Karriere- und Berufsmessen, die sich zielgerichtet an vielfältige Gruppen von Bewerbenden richten, wie z. B. Sticks & Stones³¹ (für LSBTQIA*) oder herCAREER³² (für Absolventinnen und Frauen in Fach- und Führungspositionen).³³

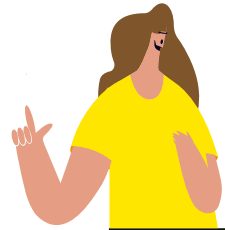
29 <https://www.superheldin.io/> (Zugriff: 31.01.2022)

30 <https://www.myability.jobs/de> (Zugriff: 31.01.2022)

31 <https://www.sticks-and-stones.com/> (Zugriff: 31.01.2022)

32 <https://www.her-career.com/> (Zugriff: 31.01.2022)

33 Auch Aktionen wie die Pride Week können eine Möglichkeit sein, sich als Arbeitgebende – in diesem Beispiel zu LSBTQIA*-Themen – zu positionieren.



TIPP:

Bei LinkedIn können Nutzerinnen und Nutzer eine Audiodatei mit der Aussprache des eigenen Namens hochladen. Das gibt Personalverantwortlichen die Möglichkeit, sich im Vorfeld mit der korrekten Aussprache des Namens der Bewerbenden zu beschäftigen.

Um potenzielle Bewerbende mit diversen Lebensrealitäten anzusprechen und zu gewinnen, ist ein breites Verständnis von Akquiseverfahren entscheidend. So kann die Akquise schon weit vor einer Stellensuche stattfinden, z. B. durch **Berufsorientierungsveranstaltungen, (Berufs-)Messen, Tage der offenen Tür oder Programme für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende.**

- Mitarbeitende können diese und andere Formate als **Berufspatinnen und -paten** unterstützen und Einblicke in ihre Praxis geben. Beziehen Sie dabei gezielt **Mitarbeitende mit ähnlichen Biografien** wie die Zielgruppe ein, die beispielhaft von ihrem Weg in die Verwaltung berichten und eine Vorbildfunktion einnehmen.
- Bei der Ansprache von Schülerinnen und Schülern als potenzielle Bewerbende spielen mobile Endgeräte (insbesondere das Smartphone) bei der Jobsuche und der Bewerbung eine weitaus größere Rolle (vgl. Weitzel et al. 2020). Die Berliner Justiz hat beispielsweise eine digitale Info-Rallye³⁴ entwickelt, mit der Interessierte Einblicke in die nicht-richterlichen Justizberufe bekommen können.

Neben diesen möglichen Zugängen zeigt der nebenstehende Kasten beispielhaft weitere mögliche Wege, um gezielt unterrepräsentierte Gruppen anzusprechen. Verweisen Sie in der Ansprache (u. a. in Stellenausschreibungen) explizit auf solche Formate und betonen Sie ihre Funktion und den Stellenwert in Personalprozessen.

³⁴ <https://de.actionbound.com/bound/justiz-berlin137> (Zugriff: 18.01.2022)



BEISPIELFORMATE & ANSÄTZE:

(1) Ausbildungsmarketing mit Azubi Talk

Für eine gezielte Ansprache potenzieller Auszubildender können Auszubildende aus einer Behörde einen Azubi-Talk veranstalten. Sie berichten z. B. aus dem Bewerbungsverfahren und ihrem Ausbildungsalltag und gehen auf folgende Beispielfragen ein:

- Warum haben sie sich für eine Ausbildung in der Verwaltung entschieden?
- Wie haben sie das Bewerbungsverfahren erlebt? Welche Tipps können sie zur Vorbereitung geben?
- Wie gestaltet sich die Ausbildung und was lernen sie in der Ausbildung?
- Wie ist es, in einer Behörde zu arbeiten?
- Was macht den Arbeitsalltag in einer Behörde spannend?

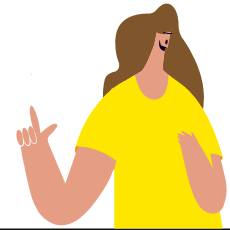
Warum Auszubildende? Auszubildende können Einblicke vermitteln, die authentisch sind und sich gut in die Lage von Bewerbenden versetzen – schließlich waren sie vor nicht allzu langer Zeit selbst Bewerbende.

TIPPS:

Häufig werden solche Aktivitäten von Personen durchgeführt, die in vielen Punkten der Mehrheit in der Organisation entsprechen (z. B. weiß, nicht-behindert, cis-geschlechtlich...) und möglichst die Fachsprache bereits beherrschen. Dabei ist es aber insbesondere an dieser Stelle wichtig, Vielfalt bewusst zu zeigen. Für Schülerinnen und Schüler mit Migrationsgeschichte beispielsweise kann es besonders interessant sein, wenn Auszubildende mit Migrationsgeschichte davon berichten, warum sie sich für eine Tätigkeit in der Behörde entschieden haben und was sie daran begeistert, aber auch wie sie mit eventuellen Herausforderungen (z. B. Bewerbung, Erwerb von Fachsprache, jüngste Person sein in einem Team von Lebensälteren) umgegangen sind. Diese Auszubildenden können eine Inspirationsquelle für die Bewerbenden darstellen, mit denen sie sich identifizieren und deren geschilderte Erfahrungen und Empfehlungen für sie eine besondere Aussagekraft haben.

Fragen Sie auch gezielt Auszubildende für solche Aktivitäten an, die schon mal eine Ausbildung abgeschlossen haben oder im Quereinstieg dazu gekommen sind. Diese Erfahrungen stellen ein sehr wertvolles Wissen für potenzielle Bewerbende bezüglich der Frage dar, wie sie die eigene berufliche Zukunft gestalten können.

Für eine digitale Ansprache kann eine FAQ-Liste in Form eines Videos erstellt werden, um potenziellen Bewerbenden vorweg schon einige Fragen zu beantworten. Möglichen Unsicherheiten und Bedenken, sich zu bewerben, kann somit entgegengewirkt werden.



BEISPIELFORMATE & ANSÄTZE:

(2) Direktansprachen in Schulen und mit kooperierenden Organisationen

Es ist wichtig, potenzielle Bewerbende schon frühzeitig mittels Kooperationsangeboten in Schulen anzusprechen und zu binden. Das Berliner Landeskonzept für Berufs- und Studienorientierung bietet einen guten Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen in der Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler. Im Rahmen einer solchen Kooperation kann z. B. eine schulische Direktansprache organisiert werden. Die Behörde kommt in die Schule, stellt sich und ihre Arbeit vor und tritt mit Schülerinnen und Schülern in Austausch. Gegebenenfalls können Schulpraktika oder die Abgabe einer Bewerbungsmappe direkt angeboten und beworben werden.

Ein ähnliches Format hat die Initiative Selbstbestimmt Leben in Deutschland (ISL) entwickelt. Hierbei können Bewerbende mit Behinderungen – darunter mit und ohne Migrationsgeschichte – bei einem Job-Speed-Dating verschiedene Behörden und Unternehmen kennenlernen. Beide Seiten können sich im Anschluss für Bewerbungsgespräche verabreden.

TIPP:

Nutzen Sie die Gelegenheit, um bei diesen Formaten auch etwas über die potenziellen Bewerbenden zu erfahren. Solche Informationen können Sie für eine gezielte Ansprache einsetzen.





BEISPIELFORMATE & ANSÄTZE:

(3) Austausch von strukturell benachteiligten Mitarbeitenden in der Verwaltung (in Sozialen Medien)

Es empfiehlt sich, Formate für strukturell benachteiligte Personengruppen in der Berliner Verwaltung nicht nur aktiv zu fördern, sondern auch gezielt in der Ansprache zu nutzen und als Format der Beteiligung zu entwickeln. Durch eine strukturierte Beteiligung von diversen Perspektiven können Belange von unterrepräsentierten Personen(-gruppen) in Personalgewinnungsprozesse einfließen und für sie stärkend wirken. Beteiligte, die individuelles Erfahrungswissen und/oder Expertinnen und Expertenwissen mitbringen, können bei der Entwicklung von Personalmarketingkonzepten und Vorhaben mitwirken. Behörden können solche Formate für z. B. ihren eigenen Instagram- oder YouTube-Kanal entwickeln.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der auf Eigeninitiative beruhende Instagram-Talk von Filiz Keküllüoğlu und Ayten Doğan³⁵. Zum Zeitpunkt der Aufnahme waren beide als Mitarbeiterinnen der Verwaltung tätig.

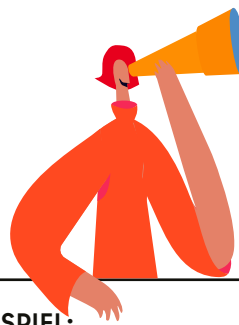
³⁵ <https://www.instagram.com/tv/CRmao9UK--3/?hl=de>



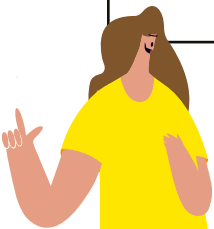
„Und zufällig habe ich auf dem Move-On-Up-Verteiler eine Stellenanzeige gesehen. Und da ich ja wusste, dass Du so begeistert bist von der Verwaltung, dachte ich: ja, warum nicht. Dann schicke ich einfach mal meine Bewerbung ab. Ich hatte mich intensiv auf das Auswahlverfahren vorbereitet. Je mehr ich mich mit dem Öffentlichen Dienst und den thematischen Schwerpunkten der Referentinstelle auseinandergesetzt hatte, desto mehr wuchs meine Motivation. Pünktlich zum Auswahlgespräch habe ich gebrannt für diese Stelle.“ (Filiz Keküllüoğlu)

„Ich will gleich am Anfang sagen: falls irgendwer von den Zuhörerinnen und Zuhörer oder Eure Bekannten Fragen haben, könnt Ihr mir mich jederzeit kontaktieren. [...] Was wichtig ist, dass wir die Netzwerke darstellen für Menschen mit Einwanderungsgeschichte, People of Color und Schwarzen Menschen, die in die Verwaltung möchten, aber die Netzwerke nicht haben. Weil sonst ist es einfach schwierig, das Know-How zu haben, worauf es ankommt. [...] Die Sprache ist einfach anders in der Verwaltung. [...] So ein Vorstellungsgespräch ist einfach ganz anders. [...] Man kommt in einen Raum, da sitzen sieben Leute mit einem Pokerface. [...] Das gibt mir schon mal ein anderes Mindset, wenn ich das vorher weiß.“
(Ayten Doğan)

Tabelle 6: Beispielformate und Ansätze für die Akquise unterrepräsentierter Gruppen



Empfehlungsmarketing beinhaltet das Risiko, dass sich die Zusammensetzung der bestehenden Belegschaft reproduziert, gerade wenn Mitarbeitende nur in ihrem direkten Umfeld suchen. Deswegen ist der Hinweis wichtig, gezielt auf Personen zuzugehen, z. B. mit der Weitergabe von Informationen, die bisher in der Behörde unterrepräsentiert sind.



**BEISPIEL:
FEEDBACK VON
BEWERBENDEN EINHOLEN
(UNABHÄNGIG VON EINER
ZU- ODER ABSAGE)**

Methode: Umfrage-Tool oder Feedbackseite als Abschluss der Online-Bewerbung (anonymisiert)

Mögliche Fragen:

- Wurden Sie ausreichend über den Bewerbungsprozess informiert?
- Welche Wege haben Sie genutzt, um sich über unsere Behörde und den Job zu informieren?
- Fühlten Sie sich im gesamten Prozess wertgeschätzt?
- Würden Sie sich erneut bewerben? Wenn nicht, warum nicht?
- Was hat Ihnen gefallen?
- Was könnten wir besser machen?

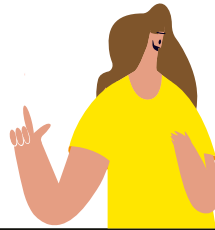
Welche Rolle hat das „Empfehlungsmarketing“ in der Personalgewinnung?

Empfehlungsmarketing ist Teil der indirekten Interaktion mit potenziellen Bewerbenden. Es meint die Empfehlung von Arbeitgebenden durch bestehende Mitarbeitende oder auch Bewerbende, die trotz einer Absage positive Bewerbungserfahrungen in den eigenen Netzwerken teilen. Diese Form der indirekten Rekrutierung kann also ein sehr effektives Instrument in Personalgewinnungsprozessen sein. Laut einer Studie schenken 8 von 10 Bewerbenden Jobempfehlungen aus dem eigenen Netzwerk großes Vertrauen.³⁶

Nutzen Sie also die **Netzwerke Ihrer Mitarbeitenden**. Eine Möglichkeit ist es, die Mitarbeitenden einzuladen, offene Stellen in ihren persönlichen Netzwerken (z. B. im Rahmen von Vereinstätigkeiten, ehrenamtlichen Aktivitäten aber auch Soziale Medien) zu streuen.

Gerade Personen, die eigene Diskriminierungserfahrungen gemacht haben, legen großen Wert auf eine persönliche Empfehlung aus dem engeren Umfeld, da dieses als vertrauens- und glaubwürdig gesehen wird.

³⁶ Umfrage von softgarden e-recruiting GmbH 2018, zu finden unter: <https://softgarden.com/de/studie/mitarbeiterempfehlungsaus-bewerbersicht/> (Zugriff: 25.11.2021).



Machen Sie in der Belegschaft transparent, dass Sie im Rahmen des Personalmarketings auf der Suche nach neuen Zugängen und Netzwerken zu unterschiedlichen diskriminierten Gruppen sind und bitten Sie Ihre Belegschaft gezielt um Feedback und Anregungen. Weisen Sie explizit darauf hin, dass Sie Bewerbende ansprechen möchten, die in der Belegschaft unterrepräsentiert sind.

In der Praxis könnte das folgendermaßen aussehen:

Die Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung hat im Rahmen einer neuen Marketingkampagne u. a. Plakate drucken lassen mit dem Hinweis „Jetzt Nachwuchs werben“ und im eigenen Haus aufgehängt. Zusätzlich sind Mitarbeitende direkt von der Hausleitung gebeten worden, die Personalakquise durch eigene Empfehlungen in ihrem Umfeld zu unterstützen.

Ein solches Vorgehen kann mit dem Hinweis auf die gezielte Suche und Ansprache von Personen aus unterrepräsentierten Gruppen einhergehen. Gleichzeitig kann erläutert werden, warum Diversity für die Behörde ein wichtiges Anliegen ist und welche Ziele hiermit perspektivisch verfolgt werden im Sinne einer diversityorientierten Organisationskultur.

TIPP:

Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeitenden über alle relevanten Informationen zu der Stelle (Ausschreibung, Anforderungsprofil, Informationen über die Website) verfügen. Verweisen Sie auf eine Ansprechperson für die Mitarbeitenden und/oder für die mit ihnen in Kontakt stehenden Bewerbenden, mit der Fragestellungen bezüglich der Stelle oder dem Bewerbungsverfahren direkt geklärt werden können.

Verstärkter Fokus auf die Perspektiven von Bewerbenden

Die „**Candidate Experience**“ (deutsch: Bewerbendenerlebnis) beschreibt die Wahrnehmungen und Erfahrungen, die Bewerbende bei potenziellen Arbeitgebenden machen. Damit Bewerbende das Bewerbungsverfahren nicht vorzeitig abbrechen und keine negativen Empfehlungen bezüglich der Arbeitgebenden aussprechen, wird das Ziel verfolgt, eine positive Bewerbungserfahrung sicherzustellen. Wenn Sie z. B. eine Person abgelehnt haben und das Akquiseverfahren bewerbendenfreundlich war, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich diese Person für eine andere offene Stelle erneut bewirbt und im Sinne des Empfehlungsmarketings positive Informationen über Ihre Organisation mit ihrem Umfeld teilt.

Um positive Erfahrungen bei den Bewerbenden zu erzeugen, ist es wichtig, den gesamten Bewerbungsprozess aus deren Sicht zu reflektieren.

So können Sie eine positive Erfahrung von Bewerbenden in der Berliner Verwaltung bewirken:

- Setzen Sie auf eine klare Ansprache, indem Sie deutlich kommunizieren, welche Dokumente für die Bewerbung erforderlich sind und welche Schritte Bewerbende im Bewerbungsprozess durchlaufen (möglichst mit Zeitangaben). Seien Sie so transparent wie möglich.
- Auch automatisierter und standardisierter Schriftverkehr kann persönlich sein und positiv wahrgenommen werden. Gestalten Sie die Ansprache z. B. mit dem vollständigen Namen der Bewerbenden anstatt mit „Sehr geehrte Bewerberin / sehr geehrter Bewerber“ und geben Sie zeitnahe Antworten. Mit einer Formulierung wie z. B. „Guten Tag Vorname Name“ gewährleisten Sie, dass Sie Menschen mit diversen Geschlechtsidentitäten richtig ansprechen.
- Stellen Sie sicher, dass in Ihren automatisierten Bewerbungsformularen sowie Papierbögen die Möglichkeit besteht, einen diversen Geschlechtseintrag zu machen (durch die Kategorien „divers“ und „keine Angabe“). Überprüfen Sie, ob in der automatisierten E-Mail-Kommunikation mit den Bewerbenden die korrekte Ansprache bezüglich des Geschlechts übernommen wurde.
- Geben Sie Bewerbenden die

Möglichkeit, Feedback zum Bewerbungsprozess zu geben (z. B. nach dem Eingang der Bewerbung oder nach dem Auswahlverfahren).

- Geben Sie eine konkrete Ansprechperson an, an die sich Interessierte wenden können, möglichst mit verschiedenen Kanälen (Telefon, E-Mail oder Soziale Medien). Geben Sie einige Beispiele an, wo diese Person zum Beispiel unterstützen kann (z. B. „die Bewerbungsmaske stürzt immer wieder ab“, „Ich bin mir nicht sicher, ob ich mit der Stellenausschreibung gemeint bin“, „Ich möchte mitteilen, dass mich meine persönliche Assistenz zum Auswahltermin begleitet“).
- Informieren Sie die Bewerbenden, wie viele Personen mit welchen Funktionen am Auswahlverfahren teilnehmen werden. Machen Sie deutlich, dass ggf. Personen aus dem Personalrat, die Frauenvertreterin und die Schwerbehindertenvertretung an dem Verfahren teilnehmen werden, weil sie die Fairness des Auswahlgesprächs sicherstellen (s. Kapitel 4.2.2).

Um positive Erfahrungen bei den Bewerbenden zu erzeugen, ist es wichtig, den gesamten Bewerbungsprozess aus deren Sicht zu reflektieren. Folgende Fragen können dabei helfen:

- Welchen Aufwand müssen Bewerbende in den Prozess investieren?
- Welche Vorarbeit müssen sie leisten, die für Personalentscheidungsträgerinnen und -träger nicht direkt sichtbar wird? Dazu kann z. B. das Zusammentragen erforderlicher Unterlagen, das Verfassen von Anschreiben oder auch die Vorbereitung für eine Präsentation gehören.
- Welche Gefühle erleben Bewerbende während des Bewerbungsgesprächs und während der unterschiedlichen Etappen des Verfahrens (z. B. emotionaler Aufwand wie Stress, Unsicherheit bezüglich einer Tätigkeit in der Verwaltung, tatsächliche Diskriminierungserfahrungen oder Angst vor potenziellen Diskriminierungserfahrungen)?
- Was erfahren die Bewerbenden in dem Prozess über die Werte und die Organisationskultur der Behörde? Was davon ist motivierend, was davon schüchtert möglicherweise ein und sorgt für Unbehagen?

3.2. SPRACHE, BILDER UND REPRÄSENTATIONEN

Nach einer Untersuchung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes³⁷ von 2018 lassen Stellenanzeigen kaum noch direkte Diskriminierungen erkennen.

Nichtsdestotrotz wirken sie häufig noch über die Sprach- und Bildauswahl ausgrenzend. Wenn eine Stellenanzeige zum Beispiel im Rahmen der Personalansprache von einem Foto von ausschließlich weißen jungen Männern begleitet wird, kann dies lebensältere Personen, Frauen, nicht-binäre Menschen, Menschen mit Migrationsgeschichte oder Schwarze Menschen und People of Color davon abhalten, sich zu bewerben.³⁸

Eine solche indirekte Diskriminierung im Personalmarketing, also die (unbewusste) Nicht-Beachtung von Personengruppen – nicht nur in Stellenausschreibungen, sondern auch auf Postern, Flyern, in Videos oder Internetauftritten – kann potenzielle Bewerbende abhalten, da ihnen eine Identifikationsfläche für Menschen unterschiedlicher Zugehörigkeiten und Lebensrealitäten fehlt. Bestehende Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt werden so fortgesetzt.

Die im Rahmen des Personalmarketings verwendete Bildsprache und Texte geben Interessierten erste Antworten auf folgende Fragen:

- Bin ich gemeint?
- Fühle ich mich ganz persönlich angesprochen?
- Auf welchen Arbeitskontext würde ich in der Organisation treffen und kann ich mir eine Tätigkeit in diesem Kontext vorstellen?

CHECKLISTE ZU DIVERSITYGERECHTER BILDSPRACHE UND DEM VERFASSEN VON DIVERSITYGERECHTEN TEXTEN

Die folgenden beiden Checklisten (diversitygerechte Bildsprache, Verfassen diversitygerechter Texte) geben Hinweise, worauf Sie bei der Erstellung von Kampagnen, audio-visuellen Produkten oder Materialien achten sollten und geben konkrete Beispiele.

Einige dieser Hinweise finden Sie zum Beispiel in dem Leitfaden „Vielfalt zum Ausdruck bringen Ein Leitfaden für Mitarbeitende der Berliner Verwaltung“.

Ein Hinweis zum Einstieg:

Beim Check Ihrer Marketingmaterialien oder Ihrer Website nehmen Sie alle verwendeten Bilder in den Blick und untersuchen sie in ihrer Gesamtheit auf Binnenpluralität. „Der dahinterliegende Gedanke ist, dass sich Diversität über die Gesamtheit einer Einheit herstellt – sei es einer Broschüre, einer Website oder einer zusammengehörenden Bilderstrecke – und nicht über einzelne Bilder“ (Goethe Universität, Frankfurt am Main 2016). Es geht nicht darum, die gesamte Vielfalt auf einem Bild darstellen zu müssen. Wenn z. B. ein Bild ausschließlich die Dimension Behinderung fokussiert, können weitere Dimensionen in anderen Bildern berücksichtigt werden, z. B. Geschlecht, Alter, Körperform, Hautfarbe.

37 Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2018a): Diskriminierung in Stellenanzeigen. Studie zur Auswertung von Stellenanzeigen im Hinblick auf Diskriminierung, Ausschlussmechanismen und positive Maßnahmen, zu finden unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung_in_stellenanzeigen.html (Zugriff: 31.01.2022).

38 Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2020): Vielfalt zum Ausdruck bringen! Ein Leitfaden für Mitarbeitende der Berliner Verwaltung, S.23. Die Broschüre enthält viele weitere Hinweise bezüglich einer diversitygerechten und diskriminierungskritischen Text- und Bildsprache und nimmt dabei verschiedene Diversity-Dimensionen in den Blick, zu finden unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/diversity-und-sprache-bilder/> (Zugriff: 31.01.2022).



Worauf sollte ich achten	So könnte es gehen ...
<p>Die Bilder (auch Grafiken und Schaubilder) in Marketing-Materialien spiegeln die gesellschaftliche Vielfalt wider.</p>	<p>Es sind u.a. Menschen mit unterschiedlichen Körpern und Körperformen, Menschen mit Behinderungen, Trans*Personen, Menschen unterschiedlichen Alters und Menschen mit Migrationsgeschichte, Schwarze Menschen, People of Color abgebildet. Diversity ist dabei auch intersektional abgebildet, z.B. sind Frauen of Color mit einer Hörbehinderung, muslimische Schwarze Personen oder barrierefreie Arbeitsplätze für Auszubildende mit Sehbehinderungen zu sehen.</p>
<p>Texte und Bildsprache sind möglichst frei von stereotypen Darstellungen.</p>	<p>Pinkstinks hat <u>hilfreiche Kriterien und Beispiele</u>³⁹ entwickelt für die Frage, ob (Werbe-)Bilder sexistisch / stereotyp sind oder nicht.</p>
<p>Die Bilder zeigen gezielt Personen, die in den Berufen unterrepräsentiert sind, und gehen so aktiv gegen Klischees vor.</p>	<p>Es sind z.B. Frauen in Technikberufen abgebildet oder Schwarze Personen und People of Color in einer Führungsposition.</p>
<p>Die eigene Website sowie erstellte Videos sind barrierefrei.</p>	<p>Websites können z.B. mit der Tastatur bedient werden und Videos enthalten Untertitel und eine Audiodeskription oder sind in Deutscher Gebärdensprache (DGS).</p>
<p>Menschen aus Gruppen, die von Diskriminierung bedroht sind, nehmen einen prominenten Raum ein.</p>	<p>Sie sind zum Beispiel <u>im Vordergrund stehend</u>⁴⁰, als Hauptfiguren der Kampagne oder als <u>Führungskräfte</u> abgebildet.</p> <p>Tipp: Weitere visuelle Marker für die Analyse von Bildern sind z.B. die Fokussierung der Schärfe, Lichtsetzung, Bildausschnitt, Umgebung, Kameraperspektive, Blickachsen der Personen und Objekte.</p>
<p>Menschen aus Gruppen, die von Diskriminierung bedroht sind, haben eine aktive Rolle (z. B. als Sprechende, als Erklärende, als Handelnde).</p>	<p>Die <u>Hansestadt Lübeck wirbt mit einem Video</u>⁴¹ um neue Tarifbeschäftigte und Beamtinnen und Beamten, in dem ein Schwarzer Mitarbeiter den Zuschauenden seine Tätigkeit als Verwaltungsfachangestellter in der Behörde vorstellt und in Alltagssituationen (Telefonate, Beratung, Kolleginnen und Kollegen Sachverhalte erklären) gezeigt wird.</p>

39 <https://werbemelder.in/pages/kriterien-und-beispiele> (Zugriff: 31.01.2022)

40 <https://www.istockphoto.com/de/foto/gruppe-erfolgreicher-geschäftsleute-im-amt-gm1164862177-320312402> (Zugriff: 31.01.2022)

41 <https://www.luebeck.de/de/rathaus/videos/ausbildung-und-jobs-in-der-verwaltung.html> (Zugriff: 31.01.2022)

Worauf sollte ich achten	So könnte es gehen ...
<p>Social-Media-Kanäle stellen Mitarbeitende mit diversen Profilen vor, die sich zu ihrer Tätigkeit in der Verwaltung äußern und dazu, was sie antreibt.</p>	<p>Das <u>Bezirksamt Neukölln</u> porträtiert die Recruiterin⁴² auf Instagram. Sie gibt hier Einblicke in ihren Arbeitsbereich und stellt ihre Vision für die Öffnung der Verwaltung vor⁴³.</p> 
<p>Die verwendeten Bilder zeigen diverse Menschen, ohne ein bestimmtes Merkmal zu sehr in den Fokus zu rücken.</p>	<p>Eine <u>Beschäftigte mit Kopftuch</u>⁴⁴ wird im Arbeitsgeschehen gezeigt, mit ihren Fähigkeiten im beruflichen Handeln und zwischen all ihren Arbeitsmaterialien. Das Kopftuch ist dabei nur ein Bildelement von vielen.</p>
<p>Legen Sie eine interne Datenbank an mit Fotos/Bildern, die die Vielfalt von Menschen in Bezug auf die Diversität der Dimensionen darstellen. Überprüfen Sie diese aus einer diversitygerechten und antidiskriminierenden Perspektive.</p>	<p>Eine umfangreiche Quelle für mögliche Fotos bietet z. B. <u>Gesellschaftsbilder</u>⁴⁵. Weitere empfehlenswerte Datenbanken sind <u>Nappy</u>⁴⁶, <u>istockphoto</u>⁴⁷, <u>Shutterstock</u>⁴⁸ oder <u>Unsplash</u>⁴⁹.</p>

Tabelle 7: Checkliste zu diversitygerechter Bildsprache

Entscheidend ist also nicht nur, wen Sie abbilden, sondern auch wie Sie die Person(en) in Bildern oder Videos präsentieren. Besonders zu berücksichtigen sind Hierarchien auf Bildebenen, die gesellschaftliche Hierarchien und diskriminierende Strukturen verstärken können.

einer Reduzierung von Menschen auf einzelne Merkmale auf der anderen Seite. Gerade deshalb ist eine fortlaufende Reflexion der Bildsprache – am besten mithilfe von Kooperationen mit externen Interessenvertretungen und/oder Fachstellen – von großer Bedeutung.

Insbesondere in der Bildsprache befinden wir uns in einem dauerhaften Spannungsverhältnis zwischen einer diversitygerechten Darstellung von Menschen auf der einen und

42 <https://www.instagram.com/p/CG5N3jALGH5/> (Zugriff: 31.01.2022)

43 <https://www.instagram.com/p/CGzpX2Ao-Be/> (Zugriff: 31.01.2022)

44 <https://www.istockphoto.com/de/foto/reden-sie-es-am-sitzungstisch-gm1227482133-362033746> (Zugriff: 31.01.2022)

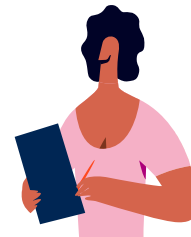
45 <https://www.gesellschaftsbilder.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

46 <https://nappy.co/> (Zugriff: 31.01.2022)

47 <https://www.istockphoto.com/de> (Zugriff: 31.01.2022)

48 <https://www.shutterstock.com/de> (Zugriff: 31.01.2022)

49 <https://unsplash.com/> (Zugriff: 31.01.2022)



Neben dem Fokus auf die Bildsprache kann sich Diversityorientierung auch in der Sprache ausdrücken. Dabei sollten Sie folgende Aspekte in den Blick nehmen:

CHECKLISTE FÜR DAS VERFASSEN DIVERSITYGERECHTER TEXTE	
Worauf sollte ich achten	So könnte es gehen ...
Die Marketing-Materialien orientieren sich an Einfacher Sprache oder Leichter Sprache.	Eine Formulierungshilfe für Einfache Sprache bieten die Regeln der Organisation <u>Einfache Sprache Bonn</u> ⁵⁰ . Einfache Sprache kann z.B. für neu Zugewanderte hilfreich für das Textverständnis sein. <u>Für Leichte Sprache in Texten gibt es einen hilfreichen Leitfad</u> <u>en auf der Online Plattform wayin</u> ⁵¹ . Leichte Sprache passt Texte an die Bedarfe von z.B. Menschen mit Lernschwierigkeiten an.
Die verwendeten Texte sind gendergerecht.	<u>Das Genderwörterbuch</u> ⁵² kann eine Hilfe bei der Erstellung sein.
Es werden diversityorientierte und diskriminierungskritische Begriffe genutzt, um Diversity zu beschreiben.	Nutzen Sie Glossare im Internet, z. B. in Bezug auf <u>körperliche/psychische Behinderungen</u> ⁵³ , <u>Trans*Personen</u> oder die <u>Migrationsgesellschaft</u> . ⁵⁴ Nutzen Sie Selbstbezeichnungen anstatt Fremdzuschreibungen.

50 https://einfachesprachebonn.de/grundregeln_einfache_sprache.html (Zugriff: 31.01.2022)

51 http://www.wayin-inklusion.de/wp-content/uploads/2020/08/wayin_Regeln-Leichte-Sprache.pdf (Zugriff: 31.01.2022)

52 <https://geschicktgendern.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

53 <https://leidmedien.de/begriffe/> (Zugriff: 31.01.2022)

54 <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/diversity-und-sprache-bilder/> (Zugriff: 31.01.2022)

Worauf sollte ich achten	So könnte es gehen ...
Die Materialien zeigen einen niedrighschwelligen Weg auf, um mehr über die Diversity-Maßnahmen der Verwaltung zu erfahren.	Der Karriere-Bereich der <u>Bosch-Homepage</u> ⁵⁵ verweist direkt auf eine Unterseite zum Diversity-Verständnis und den Diversity-Maßnahmen des Unternehmens.
Info-Materialien rund um die beruflichen Einstiegs- und Karriere-möglichkeiten liegen in mehreren Sprachen vor. So ermöglichen Sie es u. a., dass auch Bezugspersonen von interessierten Menschen Zugang zu den Informationen haben.	Die <u>Bundesregierung</u> ⁵⁶ bietet künftig die Informationen auf ihrem Karriereportal in sechs Sprachen an.
Menschen aus Gruppen, die von Diskriminierung bedroht sind, werden mit ihren Ressourcen und Stärken dargestellt und gezielt gefördert.	Die BVG spricht gezielt die Unterrepräsentanz von Frauen an und lädt Frauen gezielt zu einem Event zum Thema „ <u>Busfahrerin werden</u> “ ein. ⁵⁷

Tabelle 8: Checkliste für das Verfassen diversitygerechter Texte

Diversitätsorientierung kann neben diskriminierungskritischer Sprache und Bebilderung auch in den Prozessen zur Herstellung von Marketingmaterialien verankert werden.

Ausschreibungen für zu entwickelnde Marketing-Materialien sollten als Anforderung aufnehmen, dass die externen Dienstleistenden bei der Erstellung diversitygerechte Texte und Bildsprache nutzen.⁵⁸

Es ist empfehlenswert, eine Checkliste zu entwickeln, mit der Sie die eingehenden Angebote bewerten und überprüfen. Bei der Erstellung der Checkliste können Sie sich z. B. an den oben genannten Punkten zu Bildsprache, Texten und Barrierefreiheit orientieren. Im Prozess der Erstellung sollten die Zwischenergebnisse kontinuierlich in Bezug auf Diversity und Antidiskriminierung analysiert werden. Während des Entstehungsprozesses sollten Sie Mitarbeitende mit verschiedenen Perspektiven, die zuständigen Stellen für einzelne Diskriminierungsmerkmale und auch externe Interessenvertretungen einbeziehen.

55 <https://www.bosch.com/de/karriere/vielfalt/> (Zugriff: 31.01.2022)

56 <https://www.wir-sind-bund.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

57 <https://karriere.bvg.de/mitteilungen/busfahrerin-werden-so-klappt-der-quereinstieg> (Zugriff: 31.01.2022)

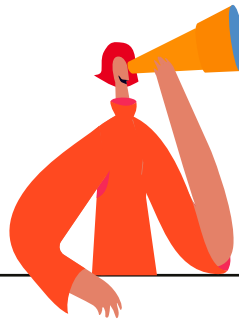
58 Die Anforderungen für die Erstellung eines Videos könnten z. B. wie folgt beschrieben werden: „Diskriminierungssensibles und diversityorientiertes Vorgehen bei der Filmproduktion (u. a. in Bezug auf Bildsprache, Erklärtexte, Barrierefreiheit)“.

3.3. DIVERSITYGERECHTE FORMULIERUNGEN IN STELLEN-AUSSCHREIBUNGEN

Diversitygerechte Stellenausschreibungen sind ein wichtiger Schlüssel, um breite, teils unerreichte Zielgruppen anzusprechen und ein erster Schritt, um Barrieren in Einstellungsverfahren abzubauen.

In den Stellenausschreibungen können durch Verwendung bestimmter Formulierungen Hinweise auf die Wertschätzung und Relevanz von Diversity innerhalb der eigenen Behörde platziert werden. Dabei kann es sich einerseits um allgemeine Verweise auf Offenheit gegenüber unterschiedlichen Gruppen, auf die Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt als Bereicherung Ihres Teams oder/und andererseits um spezifische Hinweise auf Nachteilsausgleichsverfahren für bestimmte Zielgruppen handeln. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele solcher Formulierungen, die Sie auf die Bedarfe Ihrer Behörden anpassen können. Darüber hinaus ist die AV Stellenausschreibung (vgl. [Kapitel 1](#)) zu berücksichtigen.





Allgemeine Textbausteine

„Das Land fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeitenden. Wir wünschen uns daher ausdrücklich Bewerbungen aus allen Altersgruppen, unabhängig von Geschlecht, Behinderungen, dem ethnischen Hintergrund, der Religion, Weltanschauung oder sexuellen Identität.“⁵⁹

„Bewerbungen von Frauen sind ausdrücklich erwünscht und werden nach Maßgabe des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes bevorzugt berücksichtigt, insbesondere für Führungspositionen und Positionen des höheren Dienstes. Unsere Behörde orientiert sich am Frauenförderplan und setzt aktiv hier genannte sowie weitere Maßnahmen (u. a. flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle, familienfreundliche Rahmenbedingungen, Anlaufstellen für Beschwerden, regelmäßige Erfassung des Anteils von Frauen in Führungspositionen) um.“⁶⁰

„Wir schätzen die Vielfalt in unserem Team und begrüßen daher alle Bewerbungen von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte, verschiedener sexueller und geschlechtlicher Identität(en), sozialen, ethnischen und religiösen Zugehörigkeiten sowie körperlichen und geistigen Fähigkeiten.“⁶¹

„Wir sind ein großes Team mit Personen, die sehr unterschiedlich sozialisiert und positioniert sind. Diese Unterschiede und Positionierungen versuchen wir stetig zusammen zu bringen, uns zu ergänzen und voneinander zu lernen. Diskriminierungsfreie Räume gibt es aus unserer Sicht nicht. Auch deshalb arbeiten wir stets an unserer Sensibilisierung, unseren Haltungen und Perspektiven und versuchen dem intersektionalen Ansatz in unserer Arbeit gerecht zu werden. Wir möchten insbesondere mehrsprachige LBT*I*Q+ und Nicht-Binäre Schwarze Personen und Personen of Color zu einer Bewerbung ermutigen.“⁶²

„Das Team von Floria Moghimi D&I soll eine Vielzahl von Perspektiven und Identitäten repräsentieren. Wir möchten besonders Menschen zur Bewerbung ermutigen, die von struktureller (Mehrfach-)Diskriminierung betroffen sind.“⁶³

„Bei uns wird Diversity gelebt! Daher freuen wir uns besonders über Bewerbungen von Menschen, die Diskriminierungserfahrungen machen, People of Color, Sintize und Sinti, Romnja und Roma und Schwarzen Menschen sowie Personen mit familiärer Migrations- oder Fluchtgeschichte.“⁶⁴

59 Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration Rheinland - Pfalz

60 Eigene unveröffentlichte Formulierung von BQN Berlin e.V.

61 BQN Berlin e.V.

62 Angelehnt an eine Stellenanzeige von LesMigraS e.V.

63 Floria Moghimi D&I

64 Citizens for Europe gUG

HINWEISE ZUM NACHTEILSAUSGLEICHsverfahren

Nutzen Sie gezielte Hinweise angelehnt an die AV Stellenausschreibungen und die gesetzlichen Vorgaben, vgl. Kapitel 1:

- Schwerbehinderte Menschen oder diesen gleichgestellte behinderte Menschen werden im Rahmen von Stellenbesetzungen bei gleichwertiger Qualifikation bevorzugt berücksichtigt.
- Frauen sind bei gleichwertiger Qualifikation unter Wahrung der Einzelfallgerechtigkeit so lange bevorzugt einzustellen, bis der Anteil der Frauen in der betreffenden Laufbahn, Berufsfachrichtung, Vorgesetzten- oder Leitungsebene und Funktionsstelle mindestens 50 Prozent beträgt.
- Personen mit Migrationshintergrund sollen bei Einstellungen in besonderem Maße berücksichtigt werden, um den Anteil der Personen mit Migrationshintergrund in jeder Laufbahn, Berufsfachrichtung, Vorgesetzten- oder Leitungsebene und Funktionsstelle der jeweiligen öffentlichen Stelle mindestens entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung Berlins abzubilden.

Empfehlungen für die Zukunft: Um Nachteilsausgleiche zu erwirken, reicht die Ansprache der oben genannten Gruppe nicht aus. Perspektivisch sollten weitere sogenannte positive Maßnahmen nach §5 AGG umgesetzt werden, auch mit dem Blick auf weitere Gruppen wie Menschen mit Rassismuserfahrung, Trans*- und Inter*-Personen. Diese positiven Maßnahmen können sich auf die Einladung zu Bewerbungsgesprächen oder auf die Einstellung beziehen (z. B. orientiert an einer Zielquote).



Tabelle 9: Beispiele für diversitygerechte Formulierungen in Stellenausschreibungen



Weitere allgemeine Empfehlungen zu Stellenausschreibungen:

- Verwenden Sie idealerweise gendergerechte Formulierungen wie „Mitarbeitende“, „Beschäftigte“ oder „Führungskraft“ für die Beschreibung der Stelle, um Menschen mit allen Geschlechtsidentitäten anzusprechen. Ist dies nicht möglich, ist gemäß der AV Stellenausschreibung sowohl die weibliche als auch die männliche Sprachform zu verwenden und ein Klammerzusatz „(m/w/d)“ anzufügen.
- Stellen Sie die zuständige Ansprechperson mit ihren Pronomen (sie/er/kein Pronomen⁶⁵) vor. Damit leisten Sie einen Beitrag zur Normalisierung der Vorstellung mit Pronomen. Gleichzeitig machen Sie es leichter für transgeschlechtliche und nicht-binäre Personen, die ihre Pronomen zwangsläufig immer mit vorstellen, um nicht mit dem falschen Pronomen angesprochen zu werden. Sie signalisieren Offenheit gegenüber der Vielfalt von geschlechtlichen Identitäten.
- Verwenden Sie bekannte Selbstbezeichnungen anstatt Fremdbezeichnungen (z. B. Menschen mit Behinderungen anstatt handicap oder besondere Bedürfnisse).
- Verweisen Sie auf Transfreundlichkeit im Unternehmen mit Verweis zum Beispiel auf Transitionsrichtlinien, wenn es diese gibt.⁶⁶
- Verweisen Sie offen auf den Stand der diversityorientierten Öffnung in Ihrer Behörde und präsentieren Sie sich als „lernende Organisation“, z. B. „Wir sind nicht frei von diskriminierenden Praxen, aber uns ist es wichtig, sich dieser bewusst zu werden und sie abzubauen. Wir nahmen am Projekt XYZ in Bezug auf diversityorientierte Öffnung teil.“
- Verweisen Sie auf die Beschwerdestellen wie zum Beispiel die AGG-Beschwerdestelle in der Behörde sowie auf bestehende Mitarbeitendennetzwerke.

⁶⁶ Für weitere Informationen sind die Empfehlungen des Projektes Trans* in Arbeit hilfreich: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/lgbti/materialien/transgeschlechtlichkeit/> (Zugriff: 31.01.2022)

⁶⁵ Neben den binären Pronomen gibt es noch weitere Pronomen, die Personen für sich verwenden, wie zum Beispiel „dey“ oder „sier“.

3.4. KOOPERATIONEN

Kooperationen im Diversity-Personalmarketing zielen darauf ab, die eigene Attraktivität als Arbeitgebende auch bei bisher unterrepräsentierten und nicht erreichten Gruppen bzw. neuen Zielgruppen zu steigern und die Bedürfnisse dieser besser zu erfassen.

Für die Ansprache unterrepräsentierter Gruppen ist es empfehlenswert, sich mit weiteren“ Organisationseinheiten der Verwaltung im Bereich Diversity zu vernetzen und zunächst **verwaltungsinterne Strukturen** zu berücksichtigen:

- Gibt es in Ihrer Behörde ein LSBTQIA*-Netzwerk, ein Netzwerk von Mitarbeitenden mit Behinderungen, Schwarze Menschen und People of Color (POC)-Mitarbeitenden, Frauen-Netzwerk?
- Können Sie die hausinternen Gremien wie z. B. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Frauenvertreterin, Jugend- und Auszubildendenvertretung ansprechen?
- Welche Diversity-Ansprechpersonen⁶⁷ gibt es in ihrem Haus? Sind die Aufgabenbereiche und Kontaktdaten hausintern und öffentlich zugänglich?
- Welche behördenübergreifenden verwaltungsinternen Gremien und Netzwerke können angefragt

werden (z. B. Hauptpersonalrat, Hauptschwerbehindertenvertretung, Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit)?

- Kennen Sie Personen in anderen Behörden mit vergleichbaren Fragen, Themen und Herausforderungen, mit denen Sie sich austauschen können (z. B. andere Personen im Fachbereich Personalgewinnung oder Personalmanagement sowie Arbeitskreise der Berliner Bewerbungsbüros)?

Die Anknüpfung an verwaltungsinterne Strukturen ist jedoch nicht immer ausreichend für umfassende diversitygerechte Ansprachen. Es lohnt sich, externe Kooperationen wie z. B. spezielle **Fachverbände, Vereinigungen, Initiativen, Vertretungen, Gewerkschaften oder ähnliche Institutionen** anzusprechen, die die entsprechenden Zielgruppen vertreten. Um z. B. den Anteil von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte in Ihrer Behörde zu erhöhen, können Sie mit (Dach-)Verbänden oder Vertretungen, die Menschen mit Migrationsgeschichte repräsentieren, kooperieren. Viele dieser Verbände und Vertretungen haben Newsletter oder können auf spezialisierte Stellenbörsen aufmerksam machen. Sie können zu weiteren Beratungsangeboten in ihren Netzwerken vermitteln und haben Expertise in Bezug auf die Bedürfnisse der Zielgruppe.

⁶⁷ Bereits im Jahr 2018 hat die LADS alle Senats- und Bezirksverwaltungen aufgefordert, Diversity-Ansprechpersonen zu benennen. Diese sollen Diversity-Aktivitäten in den Häusern anstoßen, darüber informieren bzw. diese koordinieren. Mehr Informationen dazu finden sich auch im Diversity-Landesprogramm.

Sollte die Kooperation erfolgreich verlaufen, ist es eine Win-Win Situation für alle.

Sollte die Kooperation erfolgreich verlaufen, ist es eine Win-Win Situation für alle: Die Verwaltung hat ihren Bekanntheitsgrad vergrößert, eventuell sogar eine Stelle besetzen können, und die Organisation hat Zugänge und Teilhabe für den von ihnen vertretenen Personenkreis generiert.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Raum für Austausch und gegenseitiges Kennenlernen: Seien Sie transparent bezüglich des Ist-Standes Ihrer Behörde in Bezug auf Diversity und Antidiskriminierung, Ihrer eigenen Interessen, Ziele und Ihres Veränderungswunsches in Bezug auf diversityorientierte Personalgewinnung
- Lassen Sie zu, dass die Organisationen ihre Ziele, Perspektiven und Bedarfe äußern und dass diese in die Ausgestaltung der Kooperation einfließen können
- Stellen Sie ausreichend Ressourcen für die Kooperation zur Verfügung: z. B. Räume, angemessene Honorare für fachliche Expertise/Inputs, Zugang zu behördeninternen Netzwerken, finanzielle Budgets für die Umsetzung von Aktivitäten
- Seien Sie offen für die Perspektiven und Bedarfe der Menschen, die die Organisationen vertreten
- Holen Sie Feedback und Hinweise

zu Personalgewinnungsaktivitäten und ggf. notwendigen Veränderungen und Anpassungen ein

- Seien Sie bereit, das eigene Handeln im Umgang mit den Organisationen diskriminierungskritisch zu hinterfragen und zu reflektieren

Kooperationen im Rahmen von diversitygerechtem Ausbildungsmarketing

Um zukünftige jüngere Fachkräfte anzusprechen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden, ist ein funktionierendes Ausbildungsmarketing wichtig. In diesem Zusammenhang ergeben sich mehrere Kooperationsmöglichkeiten.

Einige Unternehmen kooperieren bereits mit Schulen in ihrem Sozialraum, z. B. durch regelmäßige berufsorientierende Veranstaltungen oder Angebote von Praktikumsplätzen. Es gibt aber auch Initiativen, die berufsorientierende Angebote für eine Vielzahl von Schulen anbieten (z. B. Berlin braucht dich!⁶⁸, Girls' Day und Boys' Day⁶⁹).

Weitere Kooperationsmöglichkeiten im schulischen Kontext finden sich in den **Oberstufenzentren** und hier

68 <https://www.berlin-braucht-dich.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

69 <https://www.berlin.de/sen/frauen/bildung/boys-day/> und <https://www.berlin.de/sen/frauen/bildung/girls-day/> (Zugriff: 31.01.2022)

insbesondere in den Klassen der Integrierten Berufsausbildungsvorbereitung (IBA). In diesem Lehrgang erhalten Schülerinnen und Schüler eine Grundbildung in dem spezifisch gewählten Berufsfeld (z. B. Wirtschaft, Verwaltung, Recht) und haben die Möglichkeit, ihren Schulabschluss zu verbessern. Dazu müssen sie ein längeres Praktikum im Berufsfeld absolvieren – eine ideale Möglichkeit, um zukünftige Fachkräfte kennenzulernen und zu binden.

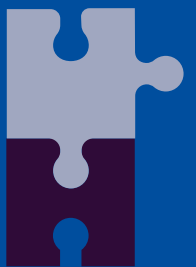
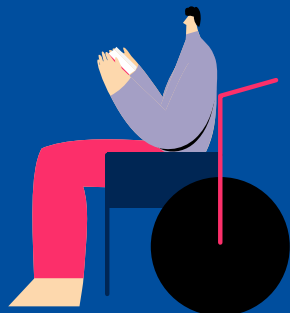
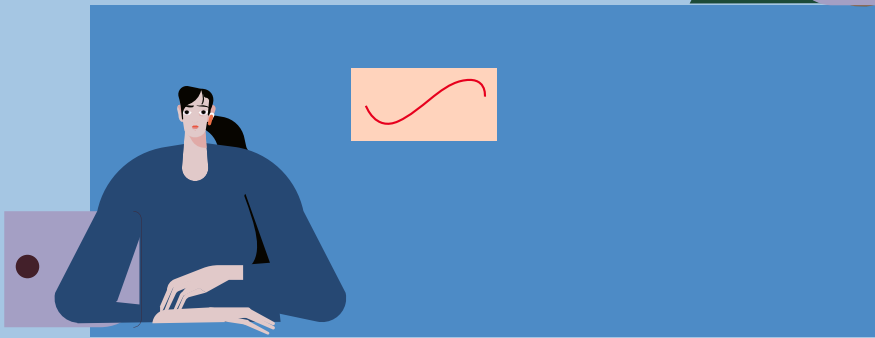
Zuletzt gibt es **Kooperationsmöglichkeiten** mit Bildungsträgern. Diese bieten eine Ausbildungsvorbereitung in verschiedenen Berufsfeldern an (z. B. BWK - BildungWerk in Kreuzberg GmbH⁷⁰ im Öffentlichen Dienst). Zudem gibt es weitere Träger, die Unterstützung für junge Menschen bieten, die noch keinen Ausbildungsplatz gefunden haben (z. B. BNA - Berliner Netzwerk für Ausbildung⁷¹, KAUSA Servicestelle⁷²) oder spezifische Angebote für Schwarze Jugendliche (EOTO Jugendarbeit⁷³).

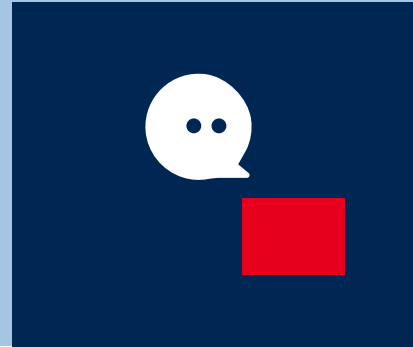
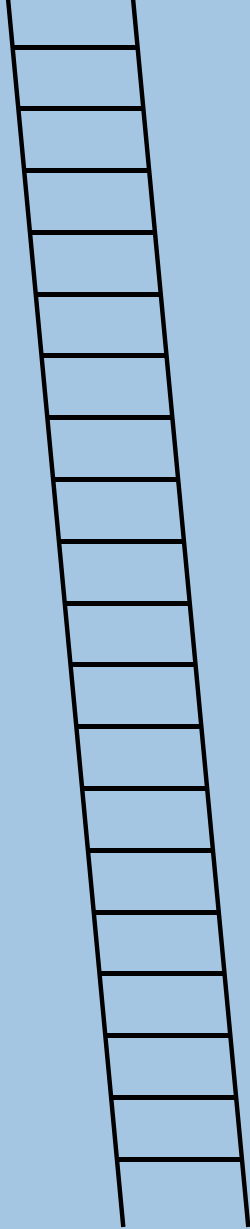
70 <http://www.bwk-berlin.de/start.html> (Zugriff: 31.01.2022)

71 <https://www.bna-berlin.de/> (Zugriff: 31.01.2022)

72 <https://www.bwk-berlin.de/kausa-80.html> (Zugriff: 30.05.2022)

73 <https://www.eoto-archiv.de/junge-menschen/> (Zugriff: 31.01.2022)





4.

**AUSWAHL-
VERFAHREN**

**DIVERSITY-
ORIENTIERT
AUSRICHTEN**

INVESTITIONEN IN DIVERSITY-GERECHTE AUSWAHLPROZESSE

Personalauswahlverfahren sind aufwändig: Sie binden personelle und finanzielle Ressourcen. Umso wichtiger ist es, die Verfahren effizient zu gestalten, um zeitnah Mitarbeitende zu gewinnen, die dauerhaft ihre Aufgaben gut und gerne erledigen und bestehende Teams mit neuen Kompetenzen, Potenzialen und Perspektiven ergänzen.

Es lohnt sich zum einen und ist zum anderen zwingend erforderlich, in professionelle diversitygerechte Auswahlprozesse zu investieren, um bisher fehlende Expertisen und Perspektiven in die Belegschaft zu holen und dem gesetzlichen Auftrag sowie den entsprechenden Berichtspflichten nachzukommen.

Darüber hinaus bergen nicht nur das Personalmarketing und die Stellenausschreibung Diskriminierungspotenziale, sondern auch das Auswahlverfahren. Es ist wissenschaftlich belegt, dass „bei Personalentscheidungen insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen und ältere Personen bei gleicher Qualifikation

oft schlechter bewertet werden.“⁷⁴ In den meisten Fällen resultieren Benachteiligungen aus unbewussten Assoziationen, stereotypen Zuschreibungen oder auch der Bevorzugung der eigenen Gruppe. Arbeitgebende bzw. Dienststellen haben ein Interesse daran, die am besten geeigneten Bewerbenden zu gewinnen. Unterbewusste Benachteiligungen im Auswahlprozess laufen diesem Interesse jedoch entgegen.

Dienststellen sollten durch diversitysensible Auswahlverfahren sicherstellen, dass Chancengleichheit für alle Bewerbenden gewährleistet ist, d. h.

dass Auswahlentscheidungen weitestgehend objektiv – wohlwissend, dass eine hundertprozentige Objektivität nicht gewährleistet werden kann –, fair und diskriminierungssensibel getroffen werden.

Die DIN 33430⁷⁵ bietet die Basis der eignungsdiagnostischen Arbeit im Öffentlichen Dienst des Landes Berlin. Sie ist eine Norm, die eine wissenschaftlich fundierte Grundlage für Anforderungen an eine berufsbezogene Eignungsdiagnostik und somit auch für das Auswahlverfahren darstellt. Bei genauer Einhaltung beugt sie Interpretationsfehlern vor und verhindert Ungleichbehandlungen im Auswahlprozess.

Die diversitygerechte Durchführung von Auswahlverfahren umfasst mehrere Aspekte: In diesem Kapitel geht es um die Auswahlkommission (Kapitel 4.1), ihre Zusammensetzung und Hürden, die Sichtung der Bewerbungsunterlagen (Kapitel 4.2) sowie diversitygerechte Auswahlinstrumente (Kapitel 4.3).

74 Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): Fair in den Job! Leitfaeden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren, zu finden unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaeden_fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Zugriff: 18.01.2022).

75 DIN (2002). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth, zu finden unter: <https://link.springer.com/content/pdf/bbm%3A978-3-531-91829-7%2F1.pdf> (Zugriff: 30.01.2022).

4.1. AUSWAHLKOMMISSION

Standards für einen diskriminierungskritischen Auswahlprozess

Aufgabe der Auswahlkommission ist es, fundierte und unvoreingenommene Eignungsbeurteilungen zu treffen, das Interview diskriminierungssensibel zu führen sowie die eigene Organisation, Abteilung oder auch das Team positiv zu repräsentieren.

Um eine diskriminierungssensible Umsetzung der Gespräche sicherzustellen, sind neben den bewertenden Beobachtenden auch Mitglieder der Personal- bzw. Interessenvertretungen in Auswahlgesprächen anwesend.

Die Auswahlkommission kann wesentlich zur Minimierung von Diskriminierungspotenzialen in Auswahlgesprächen beitragen, indem sie:

- die zu beachtenden antidiskriminierungsrechtlichen Vorgaben kennt,
- weiß, welche Fragen in Interviews (nicht) zulässig sind (siehe [Kapitel 4.3.2, Tabelle 13](#)),
- weiß, welchen Einfluss Stereotype oder andere Urteils- und Wahrnehmungsverzerrungen auf die Entscheidungsfindung haben können (siehe [Kapitel 4.3.3, Tabelle 14](#)).
- Durch regelmäßige Beobachtendenschulungen können alle an Auswahlgesprächen beteiligten Personen mehr Sicherheit in der Umsetzung diskriminierungssensibler Auswahlverfahren gewinnen (siehe [Kapitel 4.3.2](#)), ihre Entscheidung objektivieren und auch wechselnden/neuen Anforderungen gerecht werden.



4.1.1. ROLLEN UND ZUSAMMENARBEIT IN DER AUSWAHLKOMMISSION



Eine diversitybewusste Zusammensetzung der Auswahlkommission kann aus unterschiedlichen Gründen zu mehr Diversityorientierung und Diskriminierungssensibilität beitragen:

- Bewerbende identifizieren sich besser oder leichter mit der Verwaltung bzw. der Dienststelle, wenn das Gefühl erzeugt wird: „Es gibt hier Personen wie mich“.
- Eine Vielfalt von Perspektiven auf die Eignung, Leistung und Befähigung der Bewerbenden führt zu einer differenzierteren Sicht auf die Bewerbenden.
- Diskriminierungspotenziale hinsichtlich spezifischer Merkmale werden durch den Einsatz von Vertretungen minimiert (Frauenvertreterinnen, Schwerbehindertenvertretungen).

Die Zusammensetzung kann in unterschiedlichen Berufsgruppen verschieden aussehen, z. B. durch den gezielten Einsatz von Kommissionsmitgliedern unterschiedlichen Alters in der Besetzung von Leitungspositionen oder von mehr Frauen in der Auswahl für technische Berufsfelder. Idealerweise sind Personen mit eignungsdiagnostischen Kenntnissen beteiligt.

Auswahlkommissionen arbeiten bestenfalls mithilfe standardisierter Instrumente (strukturierter Leitfäden, vorab definierter Bewertungskriterien etc.) routiniert zusammen. Insbeson-

dere wenn mehrere Personen aus einer Abteilung/einem Referat an der Auswahl beteiligt sind oder Personen bereits mehrere Auswahlprozesse gemeinsam durchgeführt haben, ist die Reflexion eingespielter Routinen und Praktiken besonders wichtig: Beispielsweise können Aussagen von Leitungspersonen die Bewertung anderer Kommissionsmitglieder (unbewusst) beeinflussen.

Mögliche Reflexionsfragen zur Minimierung dieser Effekte:

Stimme ich der Person zu, weil ich ähnliche Beobachtungen gemacht habe oder

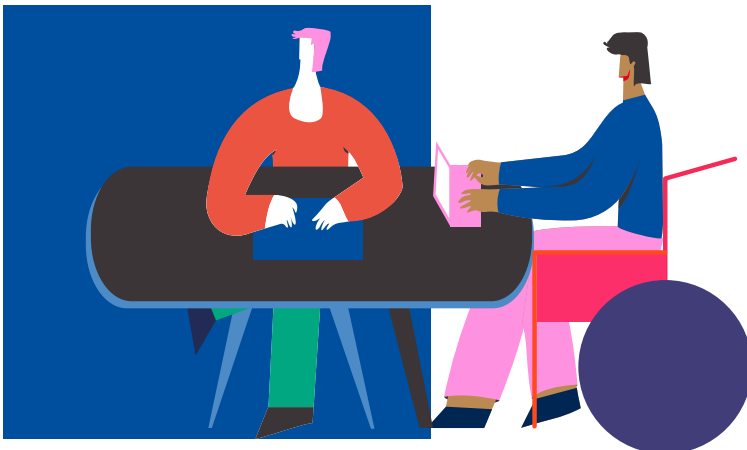
- möchte ich ungern (m)einer Führungskraft widersprechen?
- spreche ich ihr eine größere Eignungsfeststellungskompetenz zu?
- möchte ich nicht als einzige Person abweichen?
- spreche ich Personen mit mehr Berufserfahrung grundsätzlich mehr Kompetenz bei der Auswahlentscheidung zu?

4.1.2. ANFORDERUNGEN AN DIE DISKRIMINIERUNGSSENSIBLE, DIVERSITYORIENTIERTE AUSWAHLKOMMISSION

Sich im Rahmen laufender Auswahlverfahren für die Förderung von Vielfalt und Sicherstellung von Antidiskriminierung einzusetzen, erfordert Diversity-Kompetenzen bei den Mitgliedern der Auswahlkommission. Fehlentscheidungen, die auf Ähnlichkeitsfehlern beruhen, können so minimiert werden. Der Wissens- und Kompetenzaufbau und -ausbau ist insbesondere zu folgenden Elementen oder Fragestellungen erforderlich, s. auch Kapitel 2 (Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz):

- Kenntnisse über die Vielfalt von Menschen und über antidiskriminierungsrechtliche Grundlagen (u. a. AGG, LADG, LGG, PartMigG, UntSexIdGIG⁷⁶, VV Inklusion behinderter Menschen).
- Wissen zu Lebens- und Bedarflagen diskriminierter Gruppen und deren Diskriminierungserfahrungen.
- Haltung, die Diversity als Gewinn und Bereicherung für die Dienststelle sieht, z. B. durch mehr Variationen der Lösungswege oder Sprachenvielfalt.
- Kenntnisse über bzw. Reflexion von Wahrnehmungs- und Entscheidungsfehlern im Rahmen von Auswahlprozessen.

Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz bei anderen zu erkennen und zu bewerten, erfordert eigene entsprechende Kompetenzen und eine Reflexionsbereitschaft. Besonders Verfahrensbeteiligte sind eingeladen, ihre Diversity-Kompetenzen im Rahmen von Schulungen auf- und auszubauen, um diese anspruchsvolle Aufgabe gut umsetzen zu können.



⁷⁶ Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität (UntSexIdGIG BE)

4.2. BEWERBUNGS- UNTERLAGEN - PRÜFUNG FORMALER KRITERIEN

Anhand der Bewerbungsunterlagen verschaffen sich Dienststellen einen ersten Eindruck von den Bewerbenden. Dieser erste Eindruck kann entscheidend sein, ob eine Person zum weiteren Auswahlverfahren eingeladen wird oder nicht.

4.2.1. VORAUSWAHL:

Prüfung vergleichbarer Qualifikationen und Kompetenzen

Bitte beachten Sie: Nicht alle Bewerbenden sortieren und dokumentieren Abschlüsse und Berufserfahrungen unter denselben Abschnitten im Lebenslauf. Damit qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten bei der Auswahl nicht übersehen werden, lohnt es sich, auch die Abschnitte zu Ehrenamt, Hobbies und Sonstiges im Hinblick auf vergleichbare Qualifikationen zu prüfen.

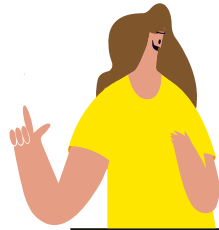
Bei der Bewerbung von Trans-Menschen kann es dazu kommen, dass Zeugnisse fehlen, sie mit verschiedenen Vornamen ausgestellt sind oder der Lebenslauf ungeklärte ‚Lücken‘

aufweist. Bevor die Unterlagen deshalb auf dem Absagestapel landen, lohnt sich ein zweiter Blick. Ungereimtheiten lassen sich im Vorstellungsgespräch klären, zu dem Sie die Person auf Grundlage ihrer Qualifikationen einladen.⁷⁷

⁷⁷ Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (o.J.): Trans* im Personalmanagement. Informationen für einen kompetenten Umgang mit Transgeschlechtlichkeit im Bereich Personal/HR, zu finden unter: https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/schwerpunkte/lstbi/materialien/tia/tia_personalmanagement_bf.pdf (Zugriff: 18.01.2022).

4.2.2. VORBEREITUNG AUSWAHLGESPRÄCH:

Sichtung durch die Auswahlkommission



GUT ZU WISSEN:

Gerade für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger kann es schwer sein, ein Anschreiben zu verfassen. Konkrete systematische Fragen in der Stellenausschreibung können Bewerbenden eine Orientierung und Anregungen für das Bewerbungsschreiben geben und gleichzeitig für die Auswahl erforderliche Informationen zur Motivation, Qualifikation und Eignung der Personen erfragen.

Zum Beispiel:

Welche Aspekte des Berufs finden Sie besonders spannend und wieso?
Welche Eigenschaften bringen Sie mit, die in dem Beruf von Vorteil sind?
Welche Vorerfahrungen haben Sie, die Ihnen helfen, die Aufgaben in dem Beruf auszuführen?

Bereits die vorbereitende Sichtung von Bewerbungsschreiben, Lebensläufen und beigefügten Nachweisen durch die Auswahlkommission birgt Diskriminierungspotenziale: Der Name, das Alter, das Geschlecht, oder auch ‚Lücken‘ im Lebenslauf (z. B. aufgrund der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen) können bestimmte Vorstellungen über die Bewerbenden erzeugen, zu Vorurteilen führen und das bevorstehende Auswahlverfahren positiv/negativ beeinflussen. Auch sprachlicher Ausdruck sowie Layout der Unterlagen können für die Verfahrensbeteiligten unterschiedlich ansprechend sein und unbewusst im Vorfeld des Auswahlgesprächs eine Erwartungshaltung gegenüber den Bewerbenden schüren. Um individuellen Verzerrungen vorzubeugen, können folgende Fragen bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen hilfreich sein:

- Hat die Bewertung des sprachlichen Ausdrucks und Layouts der Unterlagen einen Bezug zum Anforderungsprofil? Oder spiegelt diese meinen persönlichen Anspruch wider?
- Ist es wichtig für die Bewertung der Eignung und Qualifikation, dass Bewerbungsunterlagen bestimmten gängigen Konventionen folgen?
- Welche meiner ersten Eindrücke könnten von den in [Kapitel 4.3.3](#) genannten Beobachtungsfehlern geprägt sein?

Gesetzliche Vorgaben zur Einladung unterrepräsentierter Gruppen

In Bezug auf unterschiedliche geschützte Merkmale gibt es gesetzliche Vorgaben zur gezielten Einladung von Bewerbenden bei gleicher Qualifikation:

Merkmal	Rechtsgrundlage	Normtext
Geschlecht	§ 6 Abs.1 LGG	In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind entweder alle Bewerberinnen oder mindestens ebenso viele Frauen wie Männer zum Vorstellungsgespräch einzuladen, sofern sie die in der Ausschreibung vorgegebene Qualifikation für die Stelle oder Funktion besitzen und Bewerbungen von Frauen in ausreichender Zahl vorliegen.
Behinderungen	VV Inklusion behinderter Menschen (3.4.1)	3.4.1 - Nach §165 Satz 3 und 4 SGB IX werden alle schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch oder Auswahlgespräch eingeladen, sofern die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt. Dies gilt sowohl für externe, als auch für bereits in der Berliner Verwaltung beschäftigte Bewerberinnen und Bewerber. Die fehlende fachliche Eignung muss „offensichtlich“, das heißt zweifelsfrei erkennbar und nachweisbar sein. Eine lediglich vermutete oder mögliche Nichteignung reicht nicht aus. Ob die fachliche Eignung offensichtlich fehlt, ist an dem mit der Stellenausschreibung bekannt gemachten Anforderungsprofil zu messen. Offensichtlich ungeeignet ist hier insbesondere, wer tarif- oder beamtenrechtlich zwingend vorgeschriebene Ausbildungs-, Prüfungs- und/oder Fortbildungsvoraussetzungen nicht erfüllt.
Migrationshintergrund	§11 Abs.1 PartMigG	Es sind mindestens so viele Personen mit Migrationshintergrund zu Bewerbungsgesprächen einzuladen, wie es ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung entspricht, sofern sie die geforderte Qualifikation besitzen und Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund in ausreichender Zahl vorliegen.

Tabelle 10: Gesetzliche Vorgaben zur Einladung unterrepräsentierter Gruppen

Gesetzliche Vorgaben zur Einstellung unterrepräsentierter Gruppen

Das Land Berlin erlaubt es und verpflichtet den Öffentlichen Dienst mittels verschiedener gesetzlicher Vorgaben, Unterrepräsentanzen bestimmter Gruppen (z. B. Frauen, Menschen mit Behinderungen, Personen mit Migrationsgeschichte) sowie strukturelle

Benachteiligungen durch positive Maßnahmen aktiv auszugleichen – wie die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation – unter Einhaltung des Prinzips der Bestenauslese. Das Landesgleichstellungsgesetz (LGG) beispielsweise verpflichtet gesetzlich dazu, in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Frauen bei gleicher Eignung bevorzugt einzustellen.

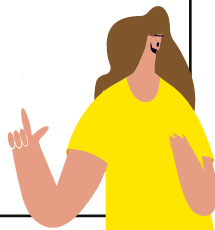
Merkmal	Rechtsgrundlage	Normtext
Frauen	§ 8 Absatz 1 und Absatz 2 LGG § 7 Absatz 2 und Absatz 3 LGG	<p>Frauen, die eine zur Ausfüllung der Stelle oder Funktion gleichwertige Qualifikation (Eignung, Befähigung und fachliche Leistung) besitzen wie Mitbewerber, sind diesen gegenüber unter Wahrung der Einzelfallgerechtigkeit solange bevorzugt einzustellen, zu übernehmen oder zu befördern, bis der Anteil der Frauen in der betreffenden Laufbahn, Berufsfachrichtung, Vorgesetzten- oder Leitungsebene und Funktionsstelle der jeweiligen Einrichtung nach § 1 Absatz 1 oder Dienststelle im Sinne des Personalvertretungsgesetzes mindestens 50 vom Hundert beträgt.</p> <p>Ausbildungsplätze, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind mindestens zur Hälfte an Frauen zu vergeben. Bei mangelnden Bewerbungen von Frauen ist die Ausschreibung zu wiederholen – erst danach ist eine Vergabe der Ausbildungsplätze nach Bewerbungslage möglich.</p>
Behinderungen	AV Stellenausschreibung (3.), vgl. auch VV Inklusion behinderter Menschen (3.4.4)	In Stellenausschreibungen ist ferner darauf hinzuweisen, dass schwerbehinderte Menschen oder diesen gleichgestellte behinderte Menschen bei gleichwertiger Qualifikation (Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung) bevorzugt berücksichtigt werden.
Migrationshintergrund	§ 12 Absatz 1 PartMigG	Personen mit Migrationshintergrund, die eine zur Besetzung der Stelle oder Funktion gleichwertige Qualifikation (Eignung, Befähigung und fachliche Leistung) haben, sollen gezielt geworben und unter Beachtung des Vorrangs der in Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes festgelegten Grundsätze sowie den hierzu bestehenden einfachgesetzlichen Vorschriften und unter Wahrung der Einzelfallgerechtigkeit bei Einstellungen in besonderem Maße berücksichtigt werden, um den Anteil der Personen mit Migrationshintergrund in jeder Laufbahn, Berufsfachrichtung, Vorgesetzten- oder Leitungsebene und Funktionsstelle der jeweiligen öffentlichen Stelle nach § 4 Absatz 1 mindestens entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung Berlins abzubilden. Die Vorgaben des § 8 des Landesgleichstellungsgesetzes und die §§ 154 bis 158, 205 des SGB IX bleiben davon unberührt.

Tabelle 11: Gesetzliche Vorgaben zur Einstellung unterrepräsentierter Gruppen

4.3. DIVERSITY-ORIENTIERTE AUSWAHLINSTRUMENTE

Je nach Stellenbesetzungsverfahren sind der Einsatz und die Kombination verschiedener Auswahlinstrumente erforderlich und in den meisten Verfahren empfehlenswert, um eine höhere Treffsicherheit bei der Auswahlentscheidung zu erhalten. Die diversitygerechte Ausgestaltung dieser Instrumente wird im weiteren Verlauf dieses Unterkapitels geschildert.

Übergeordnet gibt es einige Empfehlungen und Reflexionsfragen, die für alle Auswahlinstrumente gelten:



Welche Hilfsmittel (z. B. Zeitverlängerung, Erholungspausen, Gebärdendolmetscherinnen und -dolmetscher, Computer mit Programmen für Menschen mit Sehbehinderungen) im Einzelfall erforderlich und angemessen sind, ist im Vorfeld des Verfahrens mit den schwerbehinderten Menschen und der Schwerbehindertenvertretung zu erörtern und entsprechend umzusetzen. (VV Inklusion, 4.2)

TIPPS ZUR VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG EINES DIVERSITYGERECHTEN AUSWAHLVERFAHRENS:

Fragen Sie vorab nach den Bedarfen der Bewerbenden:

- Können alle Bewerbenden die Treppen nutzen oder gibt es die Möglichkeit, einen Fahrstuhl zu nutzen?
- Brauchen gehörlose Bewerbende eine Dolmetscherin oder einen Dolmetscher oder ist es möglich, das Auswahlverfahren lediglich schriftlich zu durchlaufen?
- Brauchen Bewerbende Unterstützung oder mehr Zeit beim Bearbeiten der Arbeitsblätter (z. B. bei Personen mit Legasthenie, Personen mit Sehbehinderungen, Personen mit ADHS oder Personen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist)?
- Schaffen Sie einen einladenden Rahmen!
- „Übersetzen“ Sie das Anforderungsprofil in Aufgabenstellungen, die sich vor allem am zum Teil sehr unterschiedlichen Alltag und Vorwissen der Bewerbenden orientieren, statt ausgeprägtes Wissen über interne Abläufe und Fachbegriffe vorauszusetzen (z. B. ein Rollenspiel zum Verkauf eines Handys, anstatt ein Beratungsgespräch mit Bürgerinnen und Bürger, die ein spezifisches Problem, wie die Anerkennung von Dokumenten, haben).
- Seien Sie transparent in der Vorgehensweise des Auswahlverfahrens, stellen Sie die Auswahlkommission und die Arbeitsbereiche der Mitarbeitenden vor.

4.3.1. EIGNUNGSTESTS UND ASSESSMENT CENTER

Assessment Center (AC)

Auswahlverfahren über ein Assessment Center durchzuführen, bietet einige Vorteile: So gibt es den Bewerbenden die Möglichkeit, ihre Kompetenzen handlungsorientiert in verschiedenen Aufgabentypen am Berufsalltag unter Beweis zu stellen. Durch das aktive Tun bei den Bewerbenden kann z. B. ein wertschätzender Umgang im Team direkt beobachtet werden – anders als in einem Interview, wo die Kompetenz praktisch nicht erfasst werden kann. Das AC setzt sich meist aus dem Interview und weiterführenden Aufgabentypen zusammen, wie zum Beispiel einer Gruppenaufgabe oder einer Präsentation. Die verwendeten Aufgabentypen sind abhängig von den im Anforderungsprofil geforderten Kompetenzen.

Folgende Empfehlungen unterstützen bei der Durchführung eines diversitygerechten Assessment Centers:

- Stellen Sie die Gruppen in einem AC so zusammen, dass die Bewerbenden ähnliche Positionierungen haben (z. B. eine Gruppe mit direkten Schulabgängerinnen und -abgängern, eine Gruppe mit Personen ü50, eine Gruppe mit Personen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist...). Das verringert Unsicherheiten bei Personen, die strukturelle Nachteile durch ihre Positionierung haben.
- Prüfen Sie die jeweiligen Kompetenzen in mindestens zwei Aufgabentypen ab, so dass sichergestellt werden kann, dass die gezeigten Kompetenzen der Bewerbenden nicht von den Aufgabentypen abhängig sind (z. B. könnte „Kommunikationskompetenz“ in einem Rollenspiel und einer Gruppenaufgabe geprüft werden). Geben Sie bei jeder neuen Aufgabe den Bewerbenden eine neue Chance, ihr Potenzial zu zeigen.
- Achten Sie darauf, dass es zu keiner stereotypischen Rollenverteilung (z. B. bei Gruppenarbeiten) kommt (z. B. Frauen als Protokollantin). Andernfalls intervenieren Sie und begründen Sie Ihre Intervention.
- Achten Sie darauf, ob diskriminierungskritische Äußerungen fallen oder Verhalten gezeigt wird, das die Möglichkeit von Bewerbenden, das eigene Potenzial zu zeigen, einschränkt, z. B. Bewerbende mit sichtbaren Behinderungen werden im gemeinsamen Tun trotz guter Ideen übergangen und mit Hilfsaufgaben beauftragt.
- Stellen Sie zu Beginn die Prinzipien des Miteinanders für das AC oder das Auswahlgespräch vor.
- Intervenieren Sie bei diskriminierenden Aussagen oder Handlungen.
- Machen Sie transparent, warum Sie ein AC einsetzen.

Eignungstests

Einstellungs- oder Eignungstests zur Personalauswahl dienen Behörden dazu, insbesondere bei überdurchschnittlich vielen Bewerbungen eine Vorauswahl geeigneter zukünftiger Mitarbeitenden zu ermitteln und verwertbare Informationen über ihr Kompetenzprofil zu erhalten. Im Rahmen der diversityorientierten Personalgewinnung ist es von zentraler Bedeutung, sich mit der Frage zu beschäftigen, inwiefern diese Eignungstests ausgrenzend und diskriminierend wirken und diversen biografischen Hintergründen, Lebens- und Entwicklungserfahrungen gerecht werden.

Off stellen die Fragen der Tests Barrieren dar, da sie auf vermeintliches Allgemeinwissen rekurrieren, das nicht von allen Bewerbenden gleichermaßen abrufbar ist. Das gilt beispielsweise für Menschen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist, Personen, deren Eltern nicht studiert haben, Personen jüngeren Lebensalters oder auch Personen, die nicht in Deutschland aufgewachsen sind.

Da Auswahltests in der Regel von externen Anbietenden eingekauft werden, liegt eine Bearbeitung, Anpassung oder auch Weiterentwicklung nicht unbedingt in den Händen der Dienststellen selbst. Wichtig ist: Es muss hinterfragt werden, ob durch den eingesetzten Test tatsächlich

die Kompetenzen der Bewerbenden erfasst werden, die für einen zukünftigen beruflichen Erfolg im jeweiligen Feld relevant sind. Personalerinnen und Personaler sollten sich die Frage stellen, wie aussagekräftig die im Test erzielten Ergebnisse in Bezug auf die Eignung, (ausbaufähige) Potenziale, zu erwerbende Kenntnisse und den zu erwartenden Berufserfolg tatsächlich sind. Ist die Aussagekraft der Ergebnisse zweifelhaft, kann der Einsatz solcher Eignungstests nicht empfohlen werden. Bei zentral organisierten Eignungstests übernimmt die Abteilung Landespersonal diese Überprüfung und stellt die Vermeidung diskriminierender Testkomponenten sicher.

Off stellen die Fragen der Tests Barrieren dar, da sie auf vermeintliches Allgemeinwissen rekurrieren, das nicht von allen Bewerbenden gleichermaßen abrufbar ist.



4.3.2. AUSWAHLGESPRÄCHE

Die Entscheidung der Bewerbenden bezüglich der Arbeitgebenden oder der Dienststelle kann schon durch den ersten Eindruck im persönlichen Kontakt maßgeblich beeinflusst werden. Zur Unterstützung einer positiven Außenwirkung ist eine gute Vorbereitung

der Auswahlgespräche unabdingbar. Bei Berufseinsteigenden ohne Führungsverantwortung können in Auswahlverfahren vor allem Handlungs- und Könnens-Aspekte fokussiert werden, da Aspekte des Wissens noch nicht vorausgesetzt werden können.

Grundsätzlich gibt es eine Reihe von Aspekten, die als Orientierung für gelungene, diversityorientierte Auswahlgespräche dienen können.

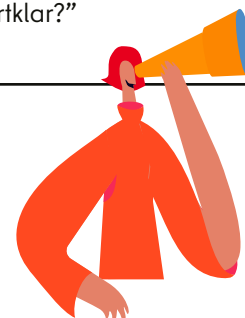
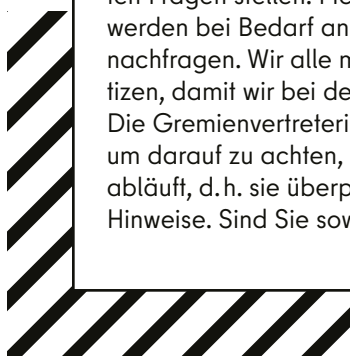
RAHMENBEDINGUNGEN	
Gesprächs-atmosphäre	<p>Eine angenehme (Gesprächs-)Atmosphäre kann z. B. durch die Wahl der Sitzordnung entstehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bei der Wahl ovaler oder runder Tische ist es einfacher, die Bewerbenden in die Gruppe einzubeziehen und der Prüfungssituationscharakter des Auswahlgesprächs kann abgemildert werden. – Allgemeine Themen, z. B. wie die Anfahrt erfolgt ist, oder das Anbieten von Getränken können die Atmosphäre angenehmer und einladender gestalten und zur Lockerung beitragen. <p>Namensschilder für die Mitglieder der Auswahlkommission erleichtern es den Bewerbenden, den Kontakt zum Auswahlgremium herzustellen.</p> <p>Wenn Sie sich unsicher sind, wie der Name des Bewerbenden korrekt ausgesprochen wird, ist die Nachfrage: „Wie sprechen wir Ihren Namen richtig aus?“ zu Beginn des Gesprächs empfehlenswert.</p> <p>Es ist zu überlegen, ob Sie sich als Kommission den Bewerbenden in der Vorstellungsrunde mit Pronomen vorstellen, z. B.: „Mein Name ist Nino Meier, meine Pronomen sind sie/ihr.“ Dies kann eine Atmosphäre schaffen, die offen für Menschen aller Geschlechtsidentitäten ist.⁷⁸</p>

⁷⁸ Tamás/Höhne/Sancho/Llaveria Caselles (2020): Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber_innen. Herausgegeben von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, zu finden unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/geschlechterdiversitaet_i_beschaeftigung_u_beruf.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Zugriff: 25.08.2022).

Gesprächsbeginn	<p>Für eine einladende und wertschätzende Atmosphäre ist es entscheidend, wie das Auswahlgespräch beginnt. Fragen dazu können sein:</p> <ul style="list-style-type: none">– Können Bewerbende in Ruhe ankommen und sich orientieren?– Ist für eine möglichst stressfreie Gesprächssituation gesorgt?– Ist seitens der Auswahlkommission für die Arbeitsfähigkeit der Bewerbenden gesorgt (Material, Stift, Zettel etc.)?– Wird Vielfalt wertgeschätzt, z. B. durch die richtige Aussprache des Namens und die Anwendung korrekter Pronomen?
------------------------	--

BEISPIEL:

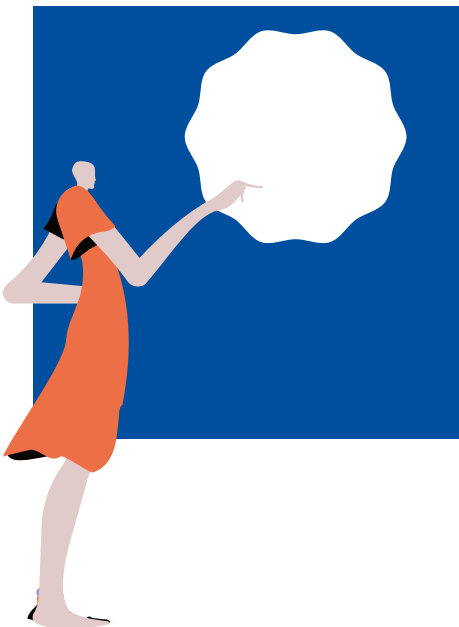
„Herzlich Willkommen. In der nächsten halben Stunde geht es darum, dass wir Sie und Sie uns und die Organisation (Name der Organisation) besser kennenlernen. Bevor wir starten, möchte ich kurz die Anwesenden vorstellen (z. B. Frauenvertreterin, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Ausbildungsleiterinnen und -leiter). Ich bin XY und meine Pronomen sind er/ ihm. Ich werde das Gespräch leiten und die meisten Fragen stellen. Meine Kolleginnen und Kollegen werden bei Bedarf an der einen oder anderen Stelle nachfragen. Wir alle machen uns zwischendurch Notizen, damit wir bei der Bewertung nichts vergessen. Die Gremienvertreterinnen und -vertreter sind hier, um darauf zu achten, dass das Verfahren gerecht abläuft, d. h. sie überprüfen mich und geben ggf. Hinweise. Sind Sie soweit startklar?“



<p>Gespräch mit Hilfe eines strukturierten Leitfadens</p>	<p>Das Gespräch mit Hilfe eines strukturierten Leitfadens widmet sich dem beruflichen Werdegang, beinhaltet biografische und situative Fragen, setzt gezielte Verhaltensstimuli (durch kritische Nachfragen) oder realistische Tätigkeitsinformationen und schließt mit Verhaltensbeobachtungen.</p> <p>Die Phase des Gesprächs bietet unterschiedliche Möglichkeiten, diversitysensibles und diskriminierungskritisches Vorgehen unter Beweis zu stellen. Maßgeblich sind stets die Anforderungen des Anforderungsprofils und – neben dem formalen Abschluss – die beobachtbaren Verhaltensweisen. Machen Sie sich bewusst: Insbesondere im Auswahlverfahren beobachtbare soziale oder persönliche Kompetenzen können auch in Hinblick auf Erfahrungen erlangt werden, die ggf. im Zusammenhang mit ehrenamtlicher Tätigkeit, Aushilfstätigkeiten sowie alltäglichen Herausforderungen (Alleinerziehende, Pflegende, strukturelle Diskriminierungserfahrungen) stehen.</p> <p>Zur Eignungsfeststellung im Rahmen des Vorstellungsgesprächs kann allerdings nur beobachtbares Verhalten bewertet werden.</p>
<p>Gesprächsabschluss</p>	<p>Offene Fragen der Bewerbenden, Informationen zum weiteren Vorgehen, voraussichtlicher zeitlicher Rahmen bis zur Entscheidungsfindung.</p>
<p>Protokollierung und Auswertung</p>	<p>Regelbegleitete Dokumentation der Gesprächsinhalte in Anlehnung an die Beurteilungskriterien und Beobachtungen als Basis für das Ableiten der Ergebnisse. Empfohlen wird eine individuelle Bewertung ohne vorherigen Austausch und erst dann das Zusammentragen der Beobachtungen und Bewertungen innerhalb der Auswahlkommission</p>
<p>Ergebnisfindung</p>	<p>Diskussion unterschiedlicher Interpretationen und Bewertungsunterschiede, Verständigung auf ein Gesamtergebnis der Auswertungen.</p>

Tabelle 12: Rahmenbedingungen in Auswahlgesprächen

Bei unzulässigen Fragen haben Bewerbende das Recht, nicht oder nicht wahrheitsgemäß zu antworten.



Diskriminierungssensible/Rechtssichere Fragen im Auswahlgespräch

Bei der Beurteilung, welche Fragen im Auswahlgespräch gestellt werden dürfen, ist zu beachten, dass Arbeitgebende im Auswahlgespräch grundsätzlich keine Fragen stellen dürfen, die sich direkt oder indirekt auf ein AGG-Merkmal beziehen.

Bei unzulässigen Fragen haben Bewerbende das Recht, nicht oder nicht wahrheitsgemäß zu antworten. Darüber hinaus reichen Fragen, die sich auf AGG-Merkmale beziehen, als Indiz für eine Diskriminierung nach dem AGG aus und führen in der Regel dazu, dass im Klagefall die Beweislast zu Gunsten von Bewerbenden umgekehrt wird. Während des gesamten Auswahlprozesses sind neben den Diskriminierungsverboten laut AGG die besonderen Regelungen des LGG bei Auswahlverfahren anzuwenden: Diskriminierungen in Hinblick auf Lebensalter, Familienstand oder zeitliche Belastungen aufgrund der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen sind unzulässig (vgl. insbesondere § 8 Abs. 4 LGG), positive Maßnahmen wegen der genannten strukturellen Nachteile sind hingegen grundsätzlich möglich (vgl. auch § 5 AGG).⁷⁹

Unzulässig sind beispielsweise Fragen nach

- Schwangerschaft, Familienplanung, Familienverhältnissen,
- Vermögensverhältnissen, sofern die zu besetzende Stelle dies nicht erfordert,
- Religionszugehörigkeit, politischer Weltanschauung, Gewerkschaftszugehörigkeit,
- Gesundheitszustand, wenn und soweit er für den konkreten Arbeitsplatz nicht von Bedeutung ist,
- Schwerbehinderung bzw. Art der Schwerbehinderung
- Vorstrafen.

In ihrer Publikation „Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren“ gibt die Antidiskriminierungsstelle des Bundes Hinweise zu unzulässigen bzw. risikobehafteten Fragen sowie rechtssichere Formulierungen und Handlungsempfehlungen im Hinblick auf verschiedene Diskriminierungsmerkmale (siehe Tabelle 12).⁸⁰

⁸⁰ Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren, zu finden unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf;jsessionid=5C9956DD414EAD150E6D96E6D6DA06CF.intranet242?_blob=publicationFile&v=3 (Zugriff: 26.11.2021).

⁷⁹ Janda/Herbig (2022): Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Ein Rechtsgutachten: <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/19180.pdf>

AGG Merkmal	Unzulässig, risikobehaftet	Empfehlung	Zu beachten
<p><u>Ethnische Herkunft</u></p> <p>Fragen nach der ethnischen Herkunft sind im Rahmen des Vorstellungsgesprächs immer unzulässig. Dazu zählen insbesondere auch Fragen nach der Herkunft sowie Fragen nach der Muttersprache von Bewerbenden.</p>	<p>„Woher stammen Sie?“</p> <p>„Woher stammen Ihre Eltern?“</p> <p>„Sie haben einen interessanten Namen. Woher kommen Sie ursprünglich?“</p>	<p>„Welche Deutschkenntnisse besitzen Sie in Wort und Schrift?“</p> <p>„Welche Sprachen sprechen Sie?“</p>	<p>Sprachliche Anforderungen müssen einen angemessenen Bezug zur Tätigkeit aufweisen. Ist die Sprachkompetenz im Anforderungsprofil verankert, muss diese Frage allen Bewerbenden gestellt werden. Gleichzeitig können ergänzende nicht-deutsche Sprachkenntnisse, wenn Anforderungsbezug besteht, besonders berücksichtigt werden, z. B. im Kontakt mit Kundinnen und Kunden.</p> <p>Die Frage „Wo kommen Sie her?“ kann egal, ob aus Interesse oder gut gemeint formuliert, eine Machtungleichheit (wer fragt, wer soll darauf antworten?) manifestieren, Ausgrenzungsgefühle bei Bewerbenden hervorrufen und Indiz für Diskriminierung sein.</p>
<p><u>Geschlecht und Geschlechtsidentitäten</u></p> <p>Direkte Fragen nach dem Geschlecht oder der Geschlechtsidentität sind in Vorstellungsgesprächen ebenfalls nicht erlaubt.</p> <p>Insbesondere bei trans- und intergeschlechtlichen Bewerbenden muss im Gespräch darauf geachtet werden, die jeweiligen Bewerbenden mit dem korrekten Pronomen bzw. der korrekten Anrede anzusprechen.</p>	<p>„Sind Sie transgeschlechtlich?“</p> <p>„Sind Sie ein Mann oder eine Frau?“</p> <p>„Sind Sie schwanger?“</p> <p>„Wie steht es um Ihren Kinderwunsch?“</p> <p>„Haben Sie Kinder?“</p>	<p>„Wie möchten Sie angesprochen werden?“</p> <p>„Mit welchem Pronomen dürfen wir Sie ansprechen?“</p>	<p>Bei Trans*-Personen kann es vorkommen, dass Dokumente wie beispielsweise Zeugnisse nur mit altem Namen vorliegen. Arbeitgebende sollten vor dem Gespräch die Bewerbungsunterlagen ausreichend gründlich mit Blick auf das Geschlecht oder die Geschlechtsidentität einer Person durchgesehen haben, damit sie die jeweils korrekte Anrede verwenden. Die Frage nach korrekter Anrede kann standardisiert allen Bewerbenden gestellt werden. Für Bewerbende kann es ein Hinweis sein, dass die Dienststelle sich um Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung bemüht.</p>

AGG Merkmal	Unzulässig, risikobehaftet	Empfehlung	Zu beachten
<p><u>Behinderung oder chronische Krankheiten</u></p> <p>Anders als bei den übrigen AGG-Merkmalen können Arbeitgeber im Zusammenhang mit Behinderung und chronischen Krankheiten ein berechtigtes Interesse am Gesundheitszustand von Bewerbenden haben. Allerdings nur dann, wenn sie damit entweder ihrer Verpflichtung zu angemessenen Vorkehrungen nachkommen wollen oder die Erkrankung die Person dauerhaft oder regelmäßig wesentlich bei der Ausübung der Tätigkeit beeinträchtigt oder wenn ein Risiko für Dritte besteht, z. B. eine Alkoholabhängigkeit bei Busfahrerinnen und Busfahrern oder Pilotinnen und Piloten.</p>	<p>„Wie steht es um Ihre Gesundheit?“</p> <p>„Sind Sie oft krank oder haben Sie körperliche Leiden?“</p> <p>„Haben Sie Alkohol- oder Drogenprobleme?“</p> <p>„Leiden Sie an einer chronischen Krankheit?“</p>	<p>„Gibt es Faktoren in Ihrem Leben, die Sie bei der Ausführung der Arbeit maßgeblich einschränken und bezüglich derer wir angemessene Vorkehrungen treffen können?“</p> <p>„Gibt es Faktoren oder auch Rahmenbedingungen, die Ihre Arbeitsfähigkeit sicherstellen und Ihre Motivation besonders befördern?“</p>	<p>Fragen nach einer Schwerbehinderung mit Blick auf positive Maßnahmen oder die Bereitstellung angemessener Vorkehrungen sind grundsätzlich zulässig.</p> <p>Es ist aber wichtig, diese Fragen nur zu stellen, wenn die oder der Bewerbende im Vorhinein auf eine Schwerbehinderung hingewiesen hat oder wenn Gesundheit einen in der Stellenausschreibung verankerten Auswahlfaktor darstellt.</p>

Tabelle 13: Unzulässige bzw. risikobehaftete und rechtssichere Fragen bei Auswahlgesprächen

Neben diesen risikobehafteten Fragen ist jedoch zu beachten, dass Rechte nur geltend gemacht werden können, wenn gewisse Angaben auf Basis der Freiwilligkeit gemacht werden:

- Menschen mit Behinderungen (VV Inklusion behinderter Menschen, 1.5.2)
- Eine Verwirklichung der Rechte (schwer-)behinderter Beschäftigter sowie ihrer beruflichen Förderung setzt voraus, dass diese den Arbeitgebenden die Behinderteneigenschaft, den Grad der Behinderung sowie wesentliche Änderungen des Grades der Behinderung mitteilen. Diese Mitteilung ist selbstverständlich freiwillig.
- Menschen mit Migrationshintergrund (§8 Absatz 1 PartMiG)
- Die öffentlichen Stellen nach §4 Absatz 1 PartMigG erheben nach Einholung einer schriftlichen Einwilligung bei den sich bewerbenden Personen sowie bei den Beschäftigten, ob es sich bei ihnen um Personen mit Migrationshintergrund handelt. Die Daten werden zum Zwecke der Umsetzung von Maßnahmen nach diesem Abschnitt und für statistische Zwecke erhoben. Benachteiligungen auf Grund von Angaben oder fehlenden Angaben zum Migrations-

hintergrund sind verboten. Die Einwilligung kann jederzeit ohne Angabe von Gründen bei der erhebenden Stelle widerrufen werden. Im Falle des Widerrufs sind die Daten unverzüglich zu löschen und der widerrufenden Person eine Bestätigung des Widerrufs zu übermitteln.



4.3.3. BEOBACHTUNGS- VERZERRUNGEN IM AUSWAHLVERFAHREN

Beobachtungsverzerrungen oder auch sogenannte Beobachtungs- und Bewertungsfehler sind unvermeidbare Bestandteile jedes Auswahlverfahrens. Da diese Beobachtungsverzerrungen oftmals auf unterbewussten eigenen

Vorurteilen und Stereotypen basieren, gehen sie auch mit hohen Diskriminierungspotenzialen einher, deswegen sollte die Reduzierung dieser Verzerrungen Ziel aller Beteiligten sein.

Die folgende Tabelle soll Diskriminierungspotenziale der häufigsten Beobachtungsverzerrungen aufzeigen:

Beobachtungsverzerrung	Erläuterung	Diskriminierungsrisiko
<p>Ähnlichkeitsphänomen</p>	<p>Neigung, einen Menschen mit Ähnlichkeiten im Verhalten, Herkunft, Bildungsweg, Interessen oder Hobbies besser zu bewerten, da positive Gefühle des Vertrautseins entstehen.</p>	<p>Die Studie „Diversität in öffentlichen Einrichtungen“⁸¹ belegt, dass die Berliner Verwaltung, insbesondere in Führungspositionen, u.a. sehr wenige Personen mit Rassismuserfahrungen beschäftigt. Entsprechend können z.B. PoC oder Schwarze Personen ggf. weniger Gefühle des Vertrautseins erwecken.</p> <p>Personalentscheidungsträgerinnen und -träger können sich, orientiert an den bisherigen Beschäftigten, eine Art Idealbewerberin oder -bewerber vorstellen. Personen, die davon abweichen, werden eher defizitorientiert wahrgenommen. Oft wird auch – meist unausgesprochen und unbewusst – Ähnlichkeit mit den bisherigen Teammitgliedern erwartet, in dem Glauben, dass dies besser für die Zusammenarbeit sei. Indikator dafür könnte z.B. ein Gedanke sein wie: „Ob die oder der zur Abteilung XY passt?“</p>

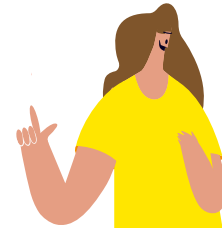
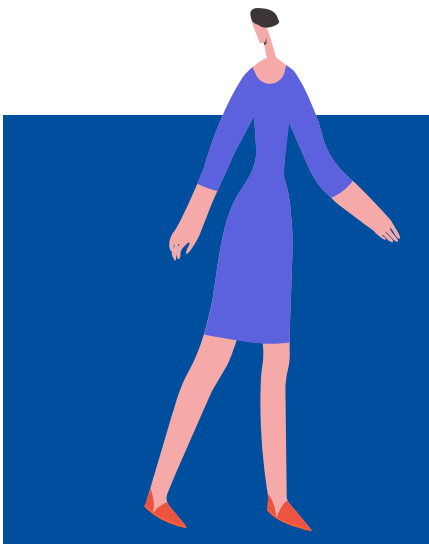
81 Citizens for Europe (2017): Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften in der Berliner Verwaltung und Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Landes, zu finden unter: <https://vielfaltentscheidet.de/vielfalt-in-berliner-oeffentlichen-einrichtungen/> (Zugriff: 26.11.2021).

Beobachtungs- verzerrung	Erläuterung	Diskriminierungsrisiko
Halo - Effekt	Ein besonderes Merkmal überstrahlt andere Persönlichkeitsmerkmale, d. h. es werden Rückschlüsse auf andere Merkmale, die gar nicht gezeigt bzw. beobachtet wurden, geschlossen. Häufig führt auch der (unbewusste) Schluss von dominanten äußeren Merkmalen auf „innere“ Kompetenzen zu Urteilsverzerrung.	Sprechen Bewerbende etwa mit einem Akzent, können Beobachtende versucht sein, von diesem herausragenden Merkmal unmittelbar Schlüsse auf die (nicht ausreichende) Gesamtleistung/-eignung von Bewerbenden zu schließen. Diese Urteilsverzerrung birgt in der Verknüpfung mit stereotypisierten Vorstellungen besondere Diskriminierungspotenziale.
Erster Eindruck - letzter Eindruck - Effekt	Das erste Phänomen entspricht der Überbewertung des ersten Eindrucks. Die Gegentendenz bezieht sich auf die Erinnerung der letzten Eindrücke.	Werden Bewerbende z. B. durch eine falsche Anrede/ein falsches Pronomen angesprochen in der Begrüßung, kann die daraus entstehende Irritation und Unsicherheit sich nachteilig auf das gesamte Gespräch auswirken. Dieser erste Eindruck überschattet dann die Aussagen, Fähigkeiten, die im Verlauf des Interviews gezeigt werden und führt zu einer Nicht-Bewertung des Eigentlichen.

Tabelle 14: Beobachtungsverzerrungen und Diskriminierungspotenziale

Eine vorurteilsfreie Bewertung von Personen gibt es nicht. Jeder Mensch generiert Vorurteile und Stereotype. Umso wichtiger ist es, zu Wirkmechanismen von Vorurteilen und Stereotypen und deren Minimierung regelmäßig geschult zu werden und eigene Personalentscheidungen und -bewertungen in Auswahlverfahren dahingehend zu reflektieren. Dabei sind folgende Fragen hilfreich:

- Spreche ich einer Bewerberin oder einem Bewerber Kompetenzen ab, weil die Person eine ungeradlinige Berufsbiografie hat?
- Hätte ich diese Bewertung auch gegeben, wenn es sich um eine Frau (statt Mann) gehandelt hätte?
- Hat es einen Einfluss auf meine Entscheidung, dass die Person mit Akzent spricht?
- Spielt das äußere Erscheinungsbild eine Rolle in meiner Bewertung?
- Spreche ich Bewerbenden unbewusst mehr oder weniger Kompetenzen zu, weil sie Arbeitsweisen und Codes der Verwaltung (nicht) kennen?
- Verunsichert mich die Person, weil sie weder mit einem männlichen noch weiblichen Pronomen angesprochen werden möchte?



TIPPS ZU DISKRIMINIERUNGS- KRITISCHER BEOBACHTUNG UND BEWERTUNG

Die Annäherung an Objektivität und somit die Reduktion der Diskriminierungspotenziale kann gelingen, wenn:

- Beobachtung und Bewertung getrennt werden,
- nur das bewertet wird, was tatsächlich beobachtet wurde,
- (stereotypisierende) Äußerungen von anderen Verfahrensbeteiligten in den Phasen vor der Auswertung ausgeblendet werden können,
- eigene Beobachtungsverzerrungen identifiziert, reflektiert und bearbeitet werden,
- Wissen, insbesondere zu Stereotypen und Vorurteilen aufgebaut wird,
- eigene Vorurteile, Stereotype reflektiert werden,
- die Begründung der Bewertung präzise und konkret erfolgt,
- die divers zusammengesetzte Auswahlkommission beharrlich und kompromissbereit zugleich in der Ergebnisfindung ist.

4.3.4. FRAGEN UND BEISPIELFÄLLE ZUR FESTSTELLUNG VON DIVERSITY-KOMPETENZEN

Im Folgenden finden Sie exemplarische Fragen- oder Aufgabenstellungen mit Beispielantworten und Operationalisierungen zur Überprüfung von Diversity-Kompetenzen in Auswahlgesprächen. Basis der Fragen- und Aufgabenstellungen ist das jeweilige Anforderungsprofil der

Stelle. In Kapitel 2 ging es um die Formulierung eines diversitygerechten Anforderungsprofils, im Folgenden geht es um die Formulierung von Fragen und Antworten zur Abfrage von Diversity-Kompetenzen als Orientierung für die Auswahlkommission.



BEISPIELFRAGEN UND FÄLLE ZUR ERMITTLUNG VON DIVERSITY-KOMPETENZEN

Die Förderung von Vielfalt ist uns nicht nur im Rahmen unseres Arbeitskontextes wichtig, sondern stellt auch eine gesetzliche Verpflichtung für uns dar.

- Welche Gesetze kennen Sie als Führungskraft in diesem Zusammenhang, insbesondere zur Förderung von Vielfalt?
- Können Sie Beispiele für Maßnahmen nennen, die Sie als Führungskraft zur Förderung von Vielfalt umsetzen sollen?
- Welche allgemeinen Förderinstrumente sehen LGG und PartMigG vor?
- Was müssen Sie bei der Beurteilung einer/eines schwerbehinderten Beschäftigten berücksichtigen?
- Was ist der Anwendungsbereich des AGG, was ist der Anwendungsbereich des LADG?

Mögliche Antworten:

- u. a. AGG, LADG, PartMigG, VV Inklusion behinderter Menschen bzw. SGB IX, LGG, UntSelxldGIG.
- Positive Maßnahmen zum Nachteilsausgleich im Sinne von LGG, AGG, PartMigG, VV Inklusion behinderter Menschen bzw. SGB IX in der Stellenbesetzung.
- Besondere Vorgaben zur Berücksichtigung von Frauen sowie Personen mit Migrationshintergrund bei Stellenausschreibungen, Einstellungen, Ausbildung, Gremienbesetzung, Erstellung von Förderplänen.
- Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung im Beurteilungsgespräch, sofern erwünscht, sowie Berücksichtigung einer etwaigen Minderung der Arbeits- und Verwendungsfähigkeit, eingehende Prüfung der Persönlichkeit und fachlichen Leistung.
- AGG: unter anderem Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, LADG: öffentlich-rechtliches Handeln mit Ausnahme der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen.

Die Förderung von Vielfalt ist uns nicht nur im Rahmen unseres Arbeitskontextes wichtig, sondern stellt auch eine gesetzliche Verpflichtung für uns dar.

- Welche Vorteile bringt eine vielfältige Verwaltung mit sich?
- Welche Herausforderungen sehen Sie in diesem Kontext?

Mögliche Antworten:

a)

- Anliegen von Kundinnen und Kunden können besser bearbeitet werden,
- es besteht entsprechender Bedarf (demographischer Wandel, Fachkräftemangel),
- Zukunftsfähigkeit ist gewährleistet durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der Berliner Gesellschaft,
- Die Arbeitsergebnisse sind besser, wenn Beschäftigte sich mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen einbringen,
- Gesetzliche Aufträge sind erfüllt,
- Verwaltung wird für mehr Menschen als Arbeitgeberin attraktiver,
- Kundinnen- und Kundenzufriedenheit durch diskriminierungskritische Service-Strukturen.

b)

- Gefahr, dass bestimmte Anliegen nur/in erster Linie von Beschäftigten aus unterrepräsentierten Gruppen bearbeitet werden (statt einer ganzheitlichen diversityorientierten Ausrichtung aller Beschäftigter),
- mehr Diskussionsbedarf im Team durch unterschiedliche Perspektiven/Herangehensweisen, dafür dann aber auch neue/innovative Wege/Lösungen
- Widerstände aus dem Team gegenüber der Umsetzung von Diversity-Prozessen

Die Förderung von Vielfalt ist uns wichtig.

Welche Vielfalt gilt es denn für unsere Verwaltung zu berücksichtigen?

Mögliche Antworten:

- Menschen in ihren Meinungen, Erfahrungen, Hintergründen, Biografien, Sprachen, Privilegien, Potenzialen,
- Diversity Dimensionen nach dem LADG: Geschlecht, ethnische Herkunft, rassistische und antisemitische Zuschreibung, Religion und Weltanschauung, Behinderung, chronischen Erkrankung, Lebensalter, Sprache, sexuelle und geschlechtliche Identität, sozialer Status.

Tabelle 15: Beispielfragen für Diversity Kompetenz als Fachkompetenz



FALLBEISPIEL 1

Sie führen ein Stellenbesetzungsverfahren durch, um Ihr Team auszubauen. Das erste Interview steht bevor. Sie als zukünftige Führungskraft haben die Aufgabe, zu begrüßen und das Gespräch zu eröffnen. Die Person hat im Lebenslauf „divers“ als Geschlecht angegeben.

- Wie leiten Sie das Gespräch diskriminierungskritisch ein?
- In welche typischen Fallen könnten Sie tappen?

Mögliche Antworten:

- „Guten Tag, Vorname Nachname. Schön, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind. Als erstes würden wir gerne sicherstellen, dass wir Sie Ihren Wünschen entsprechend ansprechen. Wie möchten Sie angesprochen werden? Mit welchem Pronomen dürfen wir Sie ansprechen?“
- Geschlechterbinaritäten⁸² werden durch automatisierte Antwort reproduziert, falsche Ansprache der bewerbenden Person.

Tabelle 16: Fallbeispiel 1

⁸² Die Geschlechterbinarität ist die Einteilung in Frau und Mann, weiblich/männlich, feminin/maskulin. Einige Personen verorten sich außerhalb dieser Binarität, zum Beispiel nicht-binäre und ageschlechtliche Personen.

FALLBEISPIEL 2

In Ihrer Abteilung/Ihrem Referat/Ihrem Sachgebiet wird darüber diskutiert, inwieweit es sinnvoll ist, gendergerechte und Einfache Sprache für die interne Kommunikation zu verwenden. Hierzu gehen die Meinungen auseinander.

- Welche Vorteile sehen Sie darin, sich sprachlich auf unterschiedliche Lebensrealitäten und Bedarfe einzustellen?
- Welche Herausforderungen sind aus Ihrer Sicht damit verbunden?

Mögliche Antworten:

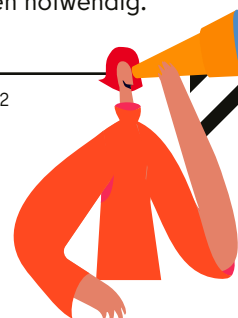
a)

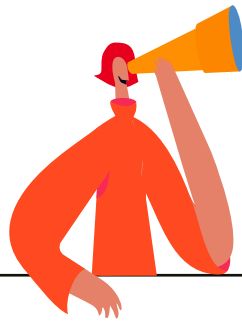
- Personen adressatinnen- und adressatengerecht ansprechen,
- Unterschiedliche Personengruppen erreichen,
- Wissen über Gebrauch vom Gender-Sternchen, Doppelpunkt und Unterstrich,
- Mehrsprachigkeit im Kundinnen- und Kundenkontakt.

b)

- Interne Widerstände zur Relevanz und Mehrwert,
- unterschiedliche Wissensstände und Expertisen dazu im Team,
- Schulungen notwendig.

Tabelle 17: Fallbeispiel 2





FALLBEISPIEL 3

Gegen einen Sachbearbeiter in Ihrer Abteilung in einem Berliner Bezirksamt liegt nach folgendem Vorfall eine Beschwerde vor:

„Zur Beantragung einer öffentlichen Leistung in Ihrer Behörde gibt eine junge Frau ihren Namen an, der von dem zuständigen Sachbearbeiter als „nicht-deutsch“ wahrgenommen wird. Nach einem Blick auf das Personaldokument sagt der Sachbearbeiter: „Naja, Sie werden ja bestimmt bald heiraten und dann bekommen Sie einen vernünftigen Namen.“

- Ist der Anwendungsbereich des LADG eröffnet?
- Welche Merkmale (Mehrfachdiskriminierungen sind möglich) sind betroffen?
- Welche Diskriminierungsform liegt vor?
- Ist die Äußerung des Sachbearbeiters gerechtfertigt?

Mögliche Antworten:

- Der Anwendungsbereich des LADG ist eröffnet. Die Frau beantragt in der Berliner Verwaltung (vgl. § 3 LADG, Geltungsbereich) eine öffentliche Leistung im Rahmen öffentlich-rechtlichen Handelns (§ 2 LADG).
- Bewerbende sollten erkennen, dass hier eine Diskriminierung gegeben ist. Die rechtliche Einordnung müssen sie aber ggf noch nicht kennen, sondern können sich das Fachwissen zu Beginn der Beschäftigung erschließen.
- Im vorliegenden Fall sind folgende Merkmale betroffen: rassistische Zuschreibung, ethnische Herkunft, Lebensalter, sowie Geschlecht und ggf. sexuelle Identität. vgl. § 2 LADG. Der Sachbearbeiter äußert sich vorliegend in abfälliger Weise über den vermeintlich nichtdeutschen Namen der Frau. Zudem vermittelt er das Bild, dass junge Frauen heiraten und den Namen ihres Partners annehmen sollten. Diese Äußerung kann für die Frau daher auch aufgrund ihrer Lebensweise und möglicherweise aufgrund ihrer sexuellen Identität verletzend sein. Die Äußerung ist auch auf das Geschlecht der Frau bezogen, da Äußerungen über mögliche Heiratspläne in der Regel mit Blick auf das weibliche Geschlecht erfolgen.
- Belästigung, § 4 Abs. 3 LADG. Durch die Äußerung des Sachbearbeiters ist die Würde der Frau verletzt worden. Die Äußerung beinhaltet Werturteile über die Herkunft und den Familienstand der Frau, die geeignet sind, abwertend und ausschließend zu wirken.
- Eine Rechtfertigung nach § 5 LADG liegt nicht vor. Eine Verletzung der Würde einer Person kann auch nicht durch einen „hinreichenden sachlichen Grund“ gerechtfertigt werden.

Tabelle 18: Fallbeispiel 3



ANHANG

LITERATUR

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2018): Diskriminierung in Stellenanzeigen. Studie zur Auswertung von Stellenanzeigen im Hinblick auf Diskriminierung, Ausschlussmechanismen und positive Maßnahmen, zu finden unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung_in_stellenanzeigen.html (Zugriff: 26.11.2021).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren, zu finden unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf;jsessionid=5C9956DD414EAD150E6D96E6D-6DA06CF.intranet242?_blob=publicationFile&v=3 (Zugriff: 26.11.2021).

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2020): Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes; zu finden unter: https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.pdf;jsessionid=409B4BB0009A88190C6A-B2AD1E732979.2_cid389?_blob=publicationFile&v=9 (Zugriff: 25.11.2021).

Bezrukova, K. / Spell, C. / Perry, J. L. / Jehn, K. A. (2016): A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. Psychological Bulletin 142, S.1227-1274.

BQN Berlin e.V. (2021): Mehr Vielfalt in der Berliner Justiz -Leitfaden für eine vielfaltsgerechte Personalakquise, zu finden unter: https://www.bqn-berlin.de/site/assets/files/1370/2021_leitfaden_mehr_vielfalt_in_der_berliner_justiz_bqn-senjustva.pdf (Zugriff: 25.11.2021).

Citizens for Europe (2017): Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften in der Berliner Verwaltung und Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Landes, zu finden unter: <https://vielfaltentscheidet.de/vielfalt-in-berliner-oeffentlichen-einrichtungen/> (Zugriff: 26.11.2021).

DIN (2002): DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth, zu finden unter: <https://link.springer.com/content/pdf/bbm%3A978-3-531-91829-7%2F1.pdf> (Zugriff: 30.01.2022).

Die Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration (o.J.): Informationen zum Partizipationsgesetz, zu finden unter: <https://www.berlin.de/lb/intmig/themen/partizipation-in-der-migrationsgesellschaft/> (Zugriff: 25.11.2021).

E-Learning zum LADG, zu finden unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/e-learning/> (Zugriff: 25.11.21).

Geppert, J./Sander, E. (2017): Diversity und Personalgewinnung im Kontext der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen. Eine Expertise im Auftrag der Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung – Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung.

Goethe Universität Frankfurt am Main (2016): Diversitätssensible Mediensprache, zu finden unter: <https://www.uni-frankfurt.de/66760835/Diversitaetssensible-Mediensprache.pdf> (Zugriff: 25.11.2021).

Janda, C./Herbig, M (2022): Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Ein Rechtsgutachten, zu finden unter: <http://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/19180.pdf> (Zugriff: 05.07.2022).

Kompetenzkatalog BA Treptow-Köpenick Land Berlin (o.J.): Barrierefreie Informations- und Kommunikationstechnik, zu finden unter: <https://www.berlin.de/moderne-verwaltung/barrierefreie-it/> (Zugriff: 30.01.2022).

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (o.J.): Trans* im Personalmanagement. Informationen für einen kompetenten Umgang mit Transgeschlechtlichkeit im Bereich Personal/HR, zu finden unter: https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/schwerpunkte/lgbti/materialien/tia/tia_personalmanagement_bf.pdf (Zugriff: 18.01.2022).

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (o.J.): Diversity-Toolkit. Vielfalt in der Verwaltung, zu finden unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/arbeitsmaterial/> (Zugriff: 25.11.2021).

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2020a): Vielfalt zum Ausdruck bringen! Ein Leitfaden für Mitarbeitende der Berliner Verwaltung, zu finden unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/diversity-und-sprache-bilder/> (Zugriff: 26.11.2021)

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2020b): Diversity-Landesprogramm. <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/> (Zugriff: 25.11.21)

Mendenhall, M. E. / Stahl, G. K. / Ehnert, I. / Oddou, G. / Osland, J. S. / Kühlmann, T. M. (2004): Evaluation studies of cross-cultural training programs. A review of the literature from 1988–2000. In: Landis, D. / Bennett, J. M. / Bennett, M. J. (Hrsg.): Handbook of intercultural training (3. Auflage). Thousand Oaks, CA: Sage, S.129-143.

Softgarden e-recruiting GmbH (2018): Mitarbeiterempfehlung aus Bewerber-sicht, zu finden unter: <https://softgarden.com/de/studie/mitarbeiterempfehlung-aus-bewerbersicht/> (Zugriff: 25.11.2021).

A. RECHTLICHER ÜBERBLICK

ÜBERSICHT RECHTLICHER DIVERSITY- GRUNDLAGEN

Internationale Ebene

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte:
https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Weitere_Publicationen/Broschuere_70_Jahre_AEMR.pdf

Internationale Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von rassistischer Diskriminierung (ICERD): https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/Pakte_Konventionen/ICERD/icerd_de.pdf.

Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW): <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen:
<https://www.un.org/Depts/german/uebereinkommen/ar61106-dbgbl.pdf>

Europäische Ebene

Charta der Grundrechte der Europäischen Union:
https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf
 4 EU-Richtlinien sollten mit dem AGG umgesetzt werden.

Bundesebene

Grundgesetz (GG, Art. 3):
https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG):
<https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>.

Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX):
https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/

Bundesgleichstellungsgesetz (BGleig):
https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html

Behindertengleichstellungsgesetz (BGG):
<https://www.gesetze-im-internet.de/bgg/BJNR146800002.html>.

Landesebene

Verfassung von Berlin (Art. 10, Art. 11, Art. 12 Abs. 2, Art 29):

<http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=Verf+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true>.

Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG):
<https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/materialien/ladg-gesetzes-und-verordnungsblatt.pdf>

Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (Partizipationsgesetz - PartMigG):
<https://www.berlin.de/lb/intmig/assets/themen/partizipation/verabschiedetes-gesetz-zur-neuregelung-der-partizipation-im-land-berlin-juli-2021a.pdf>

Landesgleichstellungsgesetz (LGG):
<http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=GleichstG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true>.

Gesetz über die Gleichberechtigung von Menschen mit und ohne Behinderungen, (Landesgleichberechtigungsgesetz - LGBG) Gesetz zu Artikel 11 der Verfassung von Berlin:
<https://www.berlin.de/sen/soziales/service/berliner-sozialrecht/kategorie/rechtsvorschriften/lgbg-573403.php>

Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität, Gesetz zu Artikel 10, Abs. 2 der Berliner Verfassung:
<http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=UntSexIdGIG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true&aiz=true>.

Gesetz zu Artikel 29 der Verfassung von Berlin (Religion/ Weltanschauung):
<https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-VerfArt-29GBE2005rahmen>

Gesetz zur Stärkung der Mitwirkungsrechte der Seniorinnen und Senioren am gesellschaftlichen Leben im Land Berlin (BerlSenG):
<https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-SenMitwGBEp1>

Ausführungsvorschriften zum Landesgleichstellungsgesetz (AVLGG)

Am 26.11.2021 sind die (novellierten) Ausführungsvorschriften zum Landesgleichstellungsgesetz (AVLGG) in Kraft getreten. Sie wurden im Amtsblatt für Berlin am 26.11.2021 veröffentlicht (ABl. S.4787).

Verwaltungsvorschriften über die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Berliner Verwaltung (VV Inklusion behinderter Menschen)

Am 18.09.2021 sind die Verwaltungsvorschriften über die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Berliner Verwaltung (VV Inklusion behinderter Menschen) in Kraft getreten. Sie wurden am 17.09.2021 im Amtsblatt für Berlin (ABl. S.3724) veröffentlicht.

Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Stellen (AV Stellenausschreibung).

Die Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Beamtenstellen, jetzt Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Stellen (AV Stellenausschreibung) sind am 15.07.2020 neu erlassen worden und lösen die Ausführungsvorschriften vom 05.07.2007 (ABl. S.2098, 2371) ab. Sie wurden am 24.07.2020 im Amtsblatt für Berlin (ABl. S.4011) veröffentlicht und treten am 01.08.2020 in Kraft.

Rahmendienstvereinbarung zu den Beschwerdestellen nach § 13 Abs.1 S.1 AGG
Inkrafttreten: 14.09.2021.
Abrufbar auf der Seite des Hauptpersonalrates.

Rahmendienstvereinbarung zum Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG)
Inkrafttreten: 03.12.2020.
Abrufbar auf der Seite des Hauptpersonalrates.

Rundschreiben SenFin IV Nr.74 (2021) über die Diversity-Kompetenz und über die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz in den Anforderungsprofilen vom 20.12.2021
Abrufbar auf der Rundschreibendatenbank des Landes Berlin.

ÜBERSICHT RECHTLICHER GRUNDLAGEN FÜR DIE PERSONALGEWINNUNG UND AUSWAHL

Gesetz	Ziel und ggf. Geltungsbereich	Ebene	Maßnahmen Personalgewinnung und -auswahl
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 2006	Diskriminierungsschutz im Rahmen eines (angehenden) Ausbildungs-/Beschäftigtenverhältnisses, auch für (ehemaligen) Beschäftigten	Bund	<ul style="list-style-type: none"> – Diskriminierungskritische Überprüfung des Personalgewinnungs- und Auswahlverfahrens. – Überprüfung und ggf. Neugestaltung der Auswahlinstrumente. – Aufnahme von AGG-Fachkenntnissen im Anforderungsprofil von Mitarbeitenden und Führungskräften. – Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Führungskräften für potenzielle Diskriminierungen (Schulungen).
Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) 2020	Diskriminierungsschutz im Rahmen öffentlich-rechtlichen Handelns	Land	<ul style="list-style-type: none"> – Aufnahme von LADG- Fachkenntnisse im Anforderungsprofil von Mitarbeitenden mit Publikumskontakt. – Sensibilisierung von Mitarbeitenden mit Publikumskontakt für potenzielle Diskriminierungen. – Aufnahme von Diversity-Kompetenz in die Anforderungsprofile und in die Leistungsbeurteilung. – Prüfung der Arbeitsabläufe innerhalb des Öffentlichen Diensts auf strukturelle Diskriminierungsgefährdungen.
Landesgleichstellungsgesetz (LGG) 2010	Diskriminierungsschutz und Teilhabeförderung für Frauen	Land	<ul style="list-style-type: none"> – Pflicht zur internen Ausschreibung und Beteiligung der Frauenvertreterin bei allen Stellenbesetzungsverfahren. – Pflicht, einen Frauenförderplan zu erstellen. – Zusätzliche Maßnahmen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind. – Öffentliche Ausschreibung von Stellen und Funktionen oberhalb der Besoldungsgruppe A 9 bzw. der entsprechenden tarifvertraglichen Regelungen. – Hinweis, dass Bewerbungen von Frauen ausdrücklich erwünscht sind. – Einladung von mindestens so vielen Frauen wie Männern zum Vorstellungsgespräch oder Einladung aller Bewerberinnen. – Bei gleicher Qualifikation bevorzugte Einstellung von Frauen bis ihr Anteil in der Berufsrichtung und Entgeltgruppe mind. 50% beträgt. – Ausbildungsplätze sind in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, mind. zur Hälfte an Frauen vergeben.

Gesetz	Ziel und ggf. Geltungsbereich	Ebene	Maßnahmen Personalgewinnung und -auswahl
Partizipations-gesetz (PartMigG) 2021	Diskriminierungsschutz und Teilhabeförderung für Menschen mit Migrations-geschichte	Land	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund und Einstellung von Auszubildenden gemäß ihrem Anteil in der Berliner Bevölkerung. – Gezielte Einladung von Bewerbenden mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im Land Berlin gemäß ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung. – Berücksichtigung der „migrationsgesellschaftlichen Kompetenz“ bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Beschäftigten entsprechend ihrer Tätigkeit. – Überprüfung der Personalakquisestrategien zur Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Gruppen. – Überprüfung und Anpassung des Auswahlverfahrens im Hinblick auf Diversityorientierung und Antidiskriminierung. – Erhebung von Gleichstellungsdaten für die Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung von Diversity.
VV Inklusion behinderter Menschen	Inklusion behinderter Menschen	Land	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbildende Dienststellen sollen bei Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden die Gruppe der Auszubildenden mit Schwerbehinderung als Zielgruppe besonders berücksichtigen (3.3). – In den Dienststellen ist eine angemessene Ausbildungsplatzsituation für schwerbehinderte Menschen zu schaffen (3.3). – Nach § 165 Satz 3 und 4 SGB IX werden alle schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch oder Auswahlgespräch eingeladen, sofern die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt (3.4.1). – Kenntnisse im Schwerbehindertenrecht (SGB IX Teil 3) sind eine wichtige Kompetenz für Führungskräfte (3.4.5). – Die Schwerbehindertenvertretung ist bei allen Stellenausschreibungen zu beteiligen (3.5.1). – In Stellenbesetzungsverfahren für Stellen mit Führungsverantwortung ist die Schwerbehindertenvertretung gemäß § 178 Absatz 2 SGB IX zu beteiligen, auch wenn keine Bewerbung eines Schwerbehinderten vorliegt, wenn die Aufgabe besondere schwerbehinderungsspezifische Führungsanforderungen stellt (3.5).

B. ASPEKTE EINER DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ANFORDERUNGSANALYSE

Aspekt	Leitfragen
<p>Diversity-Ziele der Organisation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Diversity-Ziele verfolgt Ihre Behörde im Rahmen der Personalarbeit? Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> – Abbau bestehender Unterrepräsentanzen von insbesondere schwerbehinderten/ihnen gleichgestellten Personen, Frauen und Menschen mit Migrationsgeschichte, – Erweiterung von Diversity-Kompetenzen der Beschäftigten durch Personalentwicklungsmaßnahmen, – Berücksichtigung von Diversity-Kompetenzen bei Neueinstellungen. 2. Welche Diversity-Ziele verfolgt die Organisation in Hinblick auf die diskriminierungskritische und diversityorientierte Umsetzung von Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger? Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung der erfolgreichen Inanspruchnahme von ausgewählten Dienstleistungen durch diskriminierte Bürgerinnen und Bürger, – Etablierung von niedrigschwelligen Beschwerde- und Feedbackstrukturen für Bürgerinnen und Bürger und Mitarbeitende. 3. Was müssen die zukünftigen Beschäftigten mitbringen, um die Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger noch besser zu erfassen und das Dienstleistungsangebot des Öffentlichen Diensts in Bezug auf die Sicherung gleicher Teilhabechancen aller Bürgerinnen und Bürger diversitysensibel und diskriminierungskritisch auszubauen? Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> – Mehrsprachigkeit, – Kenntnisse der Lebensrealitäten von Personen aus diskriminierten Gruppen z. B. in einem Wohnungsamt (von alleinerziehenden Elternteilen, von Rassismus Betroffenen, von Menschen mit eigener Migrationserfahrung und/oder mit Behinderungen), – Fähigkeit, in Einfacher und Leichter Sprache zu kommunizieren oder die Bereitschaft, diese zu erwerben.

Aspekt	Leitfragen
<p>Demografische Rahmenbedingungen im Sozialraum</p>	<p>4. Wie gestaltet sich die Bevölkerungsstruktur im Einsatzgebiet meiner Dienststelle? Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> — In welchen Sprachen müssten die Mitarbeitenden der Behörde idealerweise kommunizieren können, um den Bedarfen der Bevölkerung des Einsatzgebietes bestmöglich entsprechen zu können? <p>5. Welche Bevölkerungsgruppen nehmen welche Dienstleistungen in Anspruch? Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Es nehmen Personen mit unterschiedlichen Bedürfnissen oder Erfahrungen eine Dienstleistung in Anspruch (z. B. ältere Menschen, Elternteile, Menschen mit Migrationsgeschichte, nicht-binäre Personen, gleichgeschlechtliche Paare), lohnt es sich, Beschäftigte mit direktem Bürgerinnen- und Bürgerkontakt auf potenzielle Diskriminierungsrisiken hinzuweisen, um diese zu vermeiden. Die Erfassung der Fähigkeit „Diskriminierungen erkennen und vorbeugen“ im Anforderungsprofil, würde dementsprechend die hierzu notwendigen Personalentwicklungs-Maßnahmen begründen.

Aspekt	Leitfragen
Formelle und informelle Hürden	<p>6. Welche indirekten Barrieren werden durch Formulierungen im Anforderungsprofil möglicherweise geschaffen, z. B. Nutzung von Begriffen, die typischerweise eher männlich assoziiert werden (z. B. Arbeiten in einer Mannschaft, durchsetzungsstark, technikaffin etc.)?</p> <p>7. Werden im Anforderungsprofil formale Barrieren geschaffen, z. B. bei Abschlüssen, die Quereinsteigerinnen und -einsteiger oder Menschen mit ausländischen Berufsqualifikationen ausgrenzen, so dass diese sich trotz möglicherweise vorhandener Kompetenzen und der Befähigung zur Ausübung der Aufgaben, im Auswahlgespräch nicht präsentieren können?</p> <p>8. Wie können, entsprechend der Empfehlung im Rahmen der Expertise „Diversity und Personalgewinnung im Kontext der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen“⁸³, fachliche Einzelanforderungen zugunsten von Schlüsselkompetenzen im Anforderungsprofil beschränkt oder flexibilisiert werden?</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Die explizite Nennung von „vergleichbaren Qualifikationen“ (und der tatsächliche routinierte Umgang mit solchen Angaben) sowie „(langjähriger) Erfahrung“ auch jenseits der Verwaltung bei gleichzeitigem Angebot entsprechender Personalentwicklungs-Maßnahmen kann zum Anstieg von Bewerbungen verwaltungsfremder Interessierter führen.

83 Geppert J./ Sander, E. (2017): Diversity und Personalgewinnung im Kontext der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen. Eine Expertise im Auftrag der Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung - Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung.

C. OPERATIONALISIERUNGEN

für Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz als eigenständige Merkmale und/oder als Komponenten weiterer Leistungsmerkmale

Die untenstehenden Operationalisierungen von Diversity-Kompetenz, unterteilt in Wissen, Haltung und Handlung (Können), können für eine stellenbezogene Anpassung des Anforderungsprofils als Vergleichsfolie verwendet werden.

Überprüfen Sie das jeweilige Anforderungsprofil mithilfe folgender Leitfragen:

- Welche der unten genannten Kompetenzen sind für die Stelle zwingend erforderlich und welche wünschenswert?
- Welche der unten genannten Kompetenzen können/sollen im Rahmen der Tätigkeit entwickelt werden? (Diese Punkte stehen im Fokus von Personalentwicklungsmaßnahmen.)
- Welche weiteren dienststellenspezifischen Items, z. B. mit Blick auf Kundinnen und Kunden spezifischer Sozialräume, identifizierte Aufgaben und Herausforderungen im Arbeitsalltag sind zu ergänzen?
- Beachten Sie auch die Hinweise in [Kapitel 4.3.4](#) mit Blick auf verschiedene Stellen (mit/ohne Führungsaufgaben, mit/ohne Kundinnen- und Kundenkontakt).

Wissen
<ul style="list-style-type: none"> – kennt und wendet antidiskriminierungsrechtliche Regelungen an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, UntSexldGIG BE) – wendet Wissen zu Lebens- und Bedarfslagen diskriminierter Gruppen und deren Diskriminierungserfahrungen an – wendet Wissen zu relevanten Konzepten gesellschaftlicher Vielfalt an (z. B. Diversity-Dimensionen, strukturelle Benachteiligungsmechanismen, Frauenförderpläne). – kennt und wendet Maßnahmen und Strategien an, um bestehende Barrieren abzubauen – kennt Stereotype und ihre Wirkungen und kann diese Erkenntnisse in Sacharbeit transferieren
Haltung
<ul style="list-style-type: none"> – begegnet allen Menschen aufgeschlossen – ist bereit, eigenes Denken und eigene Verhaltensweisen zu hinterfragen und zu ändern – erkennt und positioniert sich gegen Diskriminierung reflektiert und benennt eigene Privilegien, ist sich eigener Sozialisierung bewusst – erkennt Vielfalt von Menschen als Ressource und lässt diese Erkenntnis in das eigene Verhalten einfließen⁸⁴ – kann mit komplexen/unsicheren Situationen umgehen sowie Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten aushalten (Ambiguitätstoleranz)

Handlung bzw. Können

- erkennt potenziell diskriminierende Situationen und passt die Arbeitsabläufe an, um Diskriminierungsrisiken zu senken, ihnen vorzubeugen oder Diskriminierungsfälle zu bearbeiten
- reagiert unmittelbar auf diskriminierende oder ausgrenzende Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, sanktioniert diese im Rahmen der Gesetze
- berücksichtigt Prinzipien diversityorientierter und diskriminierungskritischer Prozessplanung und -durchführung (z. B. bei Veranstaltungen, Dienstleistungsplanung, Beschaffungen, etc.)
- bezieht Beteiligte situationsbezogen in die Entscheidungsfindung mit ein
- revidiert/modifiziert Entscheidungen vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse
- integriert diskriminierungskritische und diversityorientierte Reflexion in die Prozessplanung und -organisation
- trägt dafür Sorge, dass Visualisierungen und Präsentationen in Arbeitsprozessen weitgehend barrierefrei gestaltet werden
- sucht gezielt nach unterrepräsentierten Perspektiven und Sichtweisen, um bestehende oder geplante Prozesse zu ergänzen
- erkennt unterschiedliche Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und geht auf diese zugewandt ein
- greift Anregungen von Kundinnen und Kunden auf und reflektiert diese im Arbeitsprozess
- vermeidet Generalisierungen und Stereotype
- kann unterschiedliche Sichtweisen nebeneinander stehen lassen
- versteht und respektiert andere Verhaltensweisen und Denkmuster
- geht respektvoll mit anderen Menschen um und kommuniziert gewaltfrei
- zeigt Einfühlungsvermögen für die Empfindungen und Bedürfnisse anderer
- verwendet mündlich und schriftlich gender- und diversitysensible Sprache
- schätzt die Meinung anderer wert
- kommuniziert adressatinnen- und adressatengerecht
- nutzt bei der Beschreibung von Menschen ihre Selbstbezeichnungen statt Fremdbezeichnungen
- hört aktiv zu, lässt aussprechen und fragt nach
- berücksichtigt non- und paraverbale Elemente der Kommunikation

IMPRESSUM

Herausgeberin:

Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt
und Antidiskriminierung

Landesstelle für Gleichbehandlung
und gegen
Diskriminierung (LADS)
Referat C Vielfalt und
Chancengleichheit

Salzburger Straße 21-25,
10825 Berlin
Tel (030) 9013-3460

[https://www.berlin.de/sen/lads/
schwerpunkte/diversity](https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity)
diversity@senjustva.berlin.de

V.i.S.d.P.:

Pressestelle der Senatsverwaltung für Justiz,
Vielfalt und Antidiskriminierung
Tel (030) 9013-3622

Die Handreichung wurde im Auftrag der LADS von
BQN Berlin erstellt.

Koordination und Durchführung des

Beteiligungsverfahrens BQN Berlin:

Belul Bokrezion, Theresa Lünstroth

Redaktion BQN Berlin:

Belul Bokrezion, Marta Geßala, Theresa Lünstroth,
Sharon Orias, Matthias Pflieger, Safa Semsary,
Serdar Yazar

Lektorat BQN Berlin:

Sofia Ratsitska

BQN Berlin bedankt sich bei Dr. Samad Berdjas,
Miloslava Bürger, Christiana Bruning,
Hannah Gedamu, Kathrin Gemein, Urs Neuhoof,
Maziar Taymoorzadeh

Gestaltung und technische Umsetzung

(barrierefreies PDF)

BAR PACIFICO/
Giradet & Hickehthier GbR
Fabian Hickehthier
Vera Eizenhöfer

Illustrationen:

O. Darka

Veröffentlichung:

November 2022