EINE WELT DER VIELFALT

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung

be Berlin

Diversity gelungen gestalten

Beiträge aus der Berliner Diversity-Werkstatt

BERLINER NETZWERKE FÜR VIELFALT

HINWEIS ZUR SCHREIBWEISE:
In der vorliegenden Broschüre wird teilweise der Unterstrich/Gender-Gap verwendet, beispielsweise in Bürger_innen, um symbolisch Raum für Menschen zu schaffen, die sich nicht (nur) in der Zweigeschlechtlichkeit (Frau – Mann) verorten (möchten).

HINWEIS ZUM INHALT:
Die namentlich gekennzeichneten Texte spiegeln nicht unbedingt die Positionen der Herausgeber_innen wieder, sondern stehen für sich.

Inhalt

Vorwort 4

Einführung 5

Diversity-Kompetenz
Schlüsselqualifikation für eine wertschätzende Organisationskultur 7

Überzeugen und gestalten
Fallbeispiele zum Umgang mit Hindernissen und Widerständen in Diversity-Prozessen 14

Wie kann Diversity gelungen kommuniziert werden?
Sechs Schritte zur erfolgreichen Kommunikation 19

Steckbriefe Berliner Organisationen zum Umgang mit Vielfalt 22

Impressum 28

Vorwort

Ich freue mich, dass Sie diese Broschüre in den Händen halten. Sie umfasst eine Auswahl von Beiträgen aus unserer Diversity-Werkstatt, die wir 2016 gemeinsam mit *Eine Welt der Vielfalt e.V.* ins Leben gerufen haben. Die Diversity-Werkstatt dient dazu, den Austausch zwischen Diversity-Expert_innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung zu fördern.

Aus vielen Gesprächen ist uns bekannt, dass Akteur_innen für Chancengleichheit in Organisationen nicht selten auf sich gestellt oder in kleinen Teams damit betraut sind, sehr komplexe Querschnittsaufgaben in ihren Organisationen zu bearbeiten. Dabei wissen wir aus eigener Erfahrung, wie hilfreich gerade in solchen Kontexten der kollegiale Austausch und ein Blick über den eigenen Horizont hinaus sein können.

Für den Erfolg unserer Diversity-Aktivitäten in der Berliner Verwaltung war und ist zentral, Netzwerke aufzubauen, sich mit Kolleg_innen zu beraten und Wissen und Erfahrungen zur konkreten Umsetzung von Diversity-Maßnahmen auszutauschen. Mit der Diversity-Werkstatt haben wir ein weiteres derartiges Austauschformat geschaffen.

Dabei war uns wichtig, ein Forum für den Austausch über den Verwaltungskontext hinaus zu etablieren. Dahinter stand die Überlegung, dass es grundsätzlich bereichernd und anregend sein kann, etwas über die Implementierung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in anderen Kontexten zu erfahren und daraus wichtige Impulse für die eigene Praxis entstehen können.

Die vorliegende Broschüre gibt einen kleinen Einblick in die Inhalte unserer Diversity-Werkstatt. Mit dieser Veröffentlichung möchten wir sie Menschen zugänglich machen, die in Organisationen vor ähnlichen Fragestellungen stehen.

Viel Spaß beim Lesen!

Eren Ünsal
Leiterin der Abteilung VI – Antidiskriminierung

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

Einführung

In den vergangenen Jahren haben viele Berliner Organisationen damit begonnen, Diversity-Prozesse anzustoßen. Ein aktiver Umgang mit Vielfalt gilt dabei sowohl als ökonomisch sinnvoll als auch als rechtlich geboten. Bei der Einführung von Diversity-Maßnahmen stehen die hierfür zuständigen Mitarbeitenden häufig vor Fragen, wie zum Beispiel:

Wie kann Diversity gelungen kommuniziert werden? Wie lassen sich Mitarbeitende für Diversity gewinnen?

Welche Hindernisse und Herausforderungen entstehen in Diversity-Prozessen? Wie lässt sich mit diesen umgehen?

Wie lässt sich Diversity-Kompetenz operationalisieren? Wie lässt sie sich prüfen? In welchem Verhältnis steht Diversity-Kompetenz zu ähnlichen Kompetenzen, z. B. Gender-Kompetenz oder Interkultureller Kompetenz?

Auch wenn sich die Motivationen zur Umsetzung von Diversity-Ansätzen zwischen Unternehmen, Zivilgesellschaft und Verwaltung unterscheiden – bedingt durch gesellschaftlichen Auftrag und die Organisationsstruktur und -kultur – gibt es eine Reihe gemeinsamer Themen, Fragen und Herausforderungen, denen sich Diversity-Engagierte in allen Organisationen gegenübersehen. Vor diesem Hintergrund hat die Landesantidiskriminierungsstelle gemeinsam mit Eine Welt der Vielfalt e.V. im Jahr 2016 im Rahmen des Projektes „Berliner Netzwerke für Vielfalt“ eine Diversity-Werkstatt ins Leben gerufen. Die Werkstatt soll Diversity-Expert_innen aus unterschiedlichen Organisationsformen zusammen bringen. Dabei kann der organisationsübergreifende Austausch den Beteiligten neue Anstöße geben, Synergien schaffen, gemeinsame Antworten finden und nicht zuletzt Kräfte bündeln für die gemeinsame Sache: mehr Vielfalt in der Organisation.

Im Zeitraum von September 2016 bis März 2018 fand die Berliner Diversity-Werkstatt viermal statt. Eingeladen waren Personen, die in ihren Organisationen, Unternehmen und Verwaltungen Diversity-Prozesse umsetzen und Interesse an einem organisationsübergreifenden fachlichen Austausch haben.

Die vorliegende Broschüre fasst die im Rahmen der Diversity-Werkstatt gehaltenen Fachvorträge zusammen und gibt Informationen zur Umsetzung von Vielfalt in verschiedenen Organisationen. Wenn Sie selbst in Ihrem Arbeitsalltag nach Wegen zur gelungenen Umsetzung von Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt suchen und vor ähnlichen Fragen, wie sie zuvor aufgeworfen wurden, stehen, kann Ihnen die vorliegende Broschüre einige interessante Impulse liefern.

Der Artikel ***Diversity-Kompetenz*** von Anne-Gela Oppermann gibt einen Überblick über die Kompetenzen, die Diversity-Kompetenz umfasst und zieht dabei Parallelen zu ähnlichen Kompetenzarten, z. B. Gender- und Interkultureller Kompetenz. Zudem wird den Fragen nachgegangen, welche Formen von Diversity-Kompetenz für welche Positionen erforderlich sind und inwiefern Diversity-Kompetenz in der Belegschaft gefördert werden kann.

Im Artikel ***Überzeugen und Gestalten*** von Dr. Philine Erfurt-Sandhu und Jochen Geppert werden drei Fallbeispiele aus verschiedenen Organisationskontexten für den Umgang mit Hindernissen vorgestellt. Die Autor_innen zeigen, welche Formen von Widerstand in verschiedenen Kontexten auftreten und welche Lösungsmöglichkeiten zum Umgang gefunden werden können. Der Artikel schließt mit hilfreichen Anregungen zur Reflexion für Change-Agents.

Im Beitrag ***Wie kann Diversity gelungen kommuniziert werden*** stellt Kathrin Mahler Walter ein Sechsschritte-Programm – angefangen von der Ist-Analyse bis zum Erfolgs-Controlling – für erfolgreiche Kommunikation vor. Sie benennt wesentliche Kriterien, die zu beachten sind, und veranschaulicht ihre Ausführungen mit Beispielen aus bekannten Unternehmen.

Darüber hinaus stellen einige der Teilnehmenden der Diversity-Werkstatt ihre Arbeit für Vielfalt in der Organisation in dieser Broschüre vor. So erhalten Sie einen Überblick über Diversity-Maßnahmen in Berliner Unternehmen, Organisationen und Verwaltungseinheiten.

Wir bedanken uns bei allen Teilnehmenden der Diversity-Werkstatt für ihr Engagement und ihre Beiträge im Rahmen der Werkstatt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Diversity-Kompetenz

Die Sozialwissenschaftlerin **Anne-Gela Oppermann** arbeitet als Beraterin, Trainerin und Moderatorin in den Bereichen Diversity und Personalmanagement. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte ist die Begleitung von Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen bei der Implementierung von Diversity. Ehrenamtlich ist sie als Vorstand im Verein Eine Welt der Vielfalt e.V. engagiert.

SCHLÜSSELQUALIFIKATION FÜR EINE WERTSCHÄTZENDE ORGANISATIONS-KULTUR

Anne-Gela Oppermann

Zusammenfassung

Damit Organisationen wertschätzend mit Vielfalt umgehen können, benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte Diversity-Kompetenz. Sie setzt sich aus den drei unabdingbaren Determinanten „Diversity-Wollen“, „Diversity-Wissen“ und „Diversity-Können“ zusammen. Damit Diversity-Kompetenz nicht inhaltslos und abstrakt bleibt, ist ein Bezug zu den Hauptdiskriminierungsgründen, den Diversity-Kerndimensionen1 erforderlich. Je nach Stelle und Position in der Organisation ist eine unterschiedliche Ausprägung von Diversity-Kompetenz sinnvoll. Es ist eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung, den Auf- und Ausbau dieser Fähigkeiten zu unterstützen.

Wie kann Diversity Management (DIM) wirksam und nachhaltig in Organisationen implementiert werden? Zweifellos kommt es hierbei im Wesentlichen auf die Fähigkeiten der beteiligten Akteur_innen und ihren zielführenden Einsatz an. Als Schlüsselqualifikation für Diversity Management gilt die Diversity-Kompetenz, die auch in Prozessen der Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung berücksichtigt wird. Der Begriff ist allerdings recht abstrakt und in der Umsetzung schwer zu operationalisieren. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, was genau Diversity-Kompetenz bedeutet und wie Diversity-Kompetenz in Personalprozessen in Organisationen praktisch angewendet werden kann.

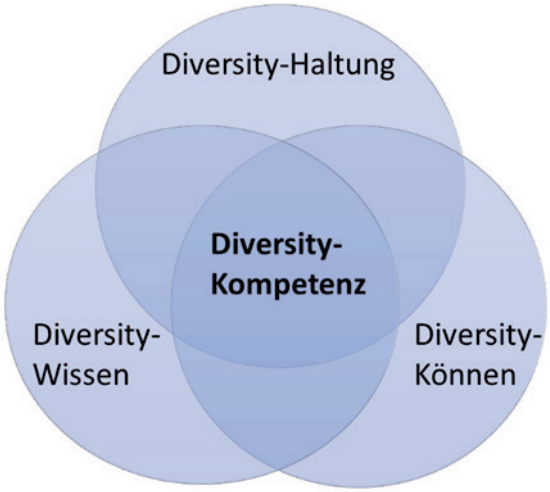
Mitarbeiterkompetenzen – Steuerungsinstrument zur strategischen Ausrichtung einer Organisation

In der Personalwirtschaft werden Kompetenzen, das heißt Fähigkeiten und Fertigkeiten (lat. competentia = Eignung, competere = zu etwas fähig sein), in der betrieblichen Praxis definiert, um das Handeln der Mitarbeitenden und Führungskräfte auf die Ziele einer Organisation auszurichten. Die für die jeweiligen Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen werden in Stellen- und Anforderungsprofilen festgelegt, die dann die Basis für die Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung bilden. Kompetenzen sind kein Selbstzweck, sondern „im Handeln aktualisierbare Handlungsoptionen“[2], die im Arbeitsalltag zu guten Ergebnissen („Performanz“) führen sollen. Ebenso wichtig wie die Kompetenzen sind daher Erwartungen und Ziele, die für die jeweiligen Positionen definiert werden müssen. Ob diese Ziele erreicht werden können, hängt allerdings nicht nur von den jeweiligen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ab, sondern auch maßgeblich von den Rahmenbedingungen in einer Organisation (u. a. Ressourcenausstattung, Führung und Teamkonstellation). Diversity-Kompetenz entfaltet nur eine begrenzte Wirkung, wenn die Organisation nicht entsprechende Diversity-Ziele vereinbart und die dafür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt.

1 Sexuelle Orientierung, Lebensalter, Behinderung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, ethnische Herkunft/Hautfarbe, sozialer Status/soziale Herkunft

2 s. Florian Schramm, Michael Schlese (2011): Diversity-Kompetenz in KMU – ein Mosaikstein nachhaltigen Managements? In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln, 2011

Damit aus Kompetenzen Handlungen im Arbeitsalltag werden können, sind drei Typen von Determinanten erforderlich: Determinanten, die sich auf das Wissen einer Person, solche, die sich auf das Können einer Person und Kompetenzen, die sich auf die Einstellung oder Haltung einer Person beziehen.[3] Nur im Zusammenwirken dieser drei Determinanten wird das gewünschte Ergebnis erreicht. Zum Beispiel kann eine Person ein großes Diversity-Wissen haben und sie möchte dies auch umsetzen, ist aber mangels persönlicher Eigenschaften nicht in der Lage dazu. Oder eine Person hat ein hohes Diversity-Wissen, ist auch in der Lage es umzusetzen, hat aber nicht die Absicht dies zu tun. Ebenso nützt es wenig, von Diversity überzeugt zu sein und als Person dazu in der Lage zu sein, aber nicht zu wissen, worum es eigentlich geht.



Klassischerweise wird im Personalwesen zwischen Fachkompetenzen („hard-skills“) und Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und Selbstkompetenzen („soft-skills“) unterschieden. „Fachkompetenz“ hat eine große Schnittmenge mit dem Bereich „Wissen“. Die Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen haben eine große Schnittmenge mit dem Bereich „Können“. Sie beinhalten zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Führungskompetenz, strategische Kompetenz u. a. m. Es gibt inzwischen eine Fülle von „Kompetenzkatalogen“[4], die unterschiedlichen Managementkonzepten folgen. Sie werden immer wieder erweitert und verändert.

Welche Kompetenzen für welche Positionen in einer Organisation erforderlich sind, ist einem kontinuierlichen Wandel unterworfen und folgt der jeweiligen strategischen Ausrichtung und Zielsetzung eine Organisation.

Bestandteile von Diversity-Kompetenz

Die Diversity-Kompetenz leitet sich vom Ziel des Diversity Managements ab. Diversity Management ist die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt auf der Organisationsebene. Gezielte Maßnahmen sollen bewirken, dass sich alle Mitarbeitenden mit ihren Potenzialen einbringen können und dadurch ein wechselseitiger Nutzen entsteht. Diversity wirkt nach Innen (vielfältige, diversitykompetente Belegschaft und gegenseitige Wertschätzung) und nach Außen (Produkte/Dienstleistungen für vielfältige Kund_innen/Bürger_innen). Für ein erfolgreiches Diversity Management ist es erforderlich, bestehende strukturelle Benachteiligungen (Diskriminierung) von Menschen aufgrund bestimmter zugeschriebener und/oder tatsächlicher Eigenschaften zu berücksichtigen und abzubauen und Privilegien kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise haben Bewerber_innen aufgrund eines als ausländisch wahrge-

3 s. Andreas Blank, Dr. Harry Christ, Dr. Karl-Heinrich Schneider (Hrsg.): Personalwirtschaft, Köln 2012

4 s. z. B. Gabriele Wilk „Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile“, München 2011

nommen Namens trotz gleicher Qualifikation nachweislich schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.[5] Diversity-Kompetenz ermöglicht es, aktiv gegen diese Benachteiligung vorzugehen, indem dieser Sachverhalt bewusst gemacht und die Auswahlverfahren entsprechend angepasst werden. Arbeitgeber_innen haben davon auch einen wirtschaftlichen Vorteil, da sie mehr qualifizierte Bewerber_innen erreichen.

Grundlegende Elemente von Diversity-Kompetenz sind:

Einstellung/Haltung

- Eine grundsätzlich wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber allen Menschen (Gleichwertigkeit der Menschen, Menschenwürde, Menschenrechte)
- Anerkenntnis, dass Menschen aufgrund bestimmter zugeschriebener und/oder tatsächlicher Eigenschaften diskriminiert bzw. privilegiert werden
- Der Wille und die Bereitschaft sich für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung aktiv einzusetzen

Wissen

- Wissen über die Diskriminierung und die Privilegierung von Menschen aufgrund bestimmter zugeschriebener und/oder tatsächlicher Eigenschaften
- Wissen über die Entstehung und die Wirkungsweisen von Vorurteilen, Diskriminierung und Privilegierung im gesellschaftlichen Kontext
- Wissen über die Lebens- und Arbeitssituation benachteiligter Gruppen
- Wissen über rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Gleichstellungsgesetze, Menschenrechte, Ausländerrecht, etc.)
- Wissen über Strategien und Handlungsmöglichkeiten in der Umsetzung von Diversity Management

Können

- Fähigkeit zur Selbstreflexion in Hinblick auf die eigene Sozialisation/Prägung (eigene Vorurteile, Diskriminierungs- und Privilegierungserfahrungen)
- Sensibilität für Diskriminierungen und Privilegierungen und ihre Wirkung
- Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Fähigkeit zu wertschätzendem und respektvollem Umgang
- Empathiefähigkeit
- Kommunikative Fähigkeiten (Sprachen, Kommunikationsstile, Wahrnehmung)
- Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Konflikten
- Kooperations-, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit
- Offenheit für und Interesse an Menschen, die als „anders“ wahrgenommen werden
- Aushalten von Ungewissheit und wahrgenommener Fremdheit (Ambiguitätstoleranz)

Diversity-Kompetenzen im Hinblick auf die Diversity-Kerndimensionen

Ein umfassendes und ganzheitliches Diversity Management geht über die allgemeine Wertschätzung von Vielfalt hinaus und beinhaltet mindestens die konkrete Berücksichtigung der sieben Diversity-Kerndimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft und Hautfarbe, Lebensalter, Behinderung, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität[6] und soziale Herkunft / sozialer Status. Ohne diese Fundierung auf reale Diskriminierungstatbestände bleibt die Diversity-Kompetenz abstrakt und inhaltslos.

5 s. u. a. Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hrsg): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt, Berlin 2014

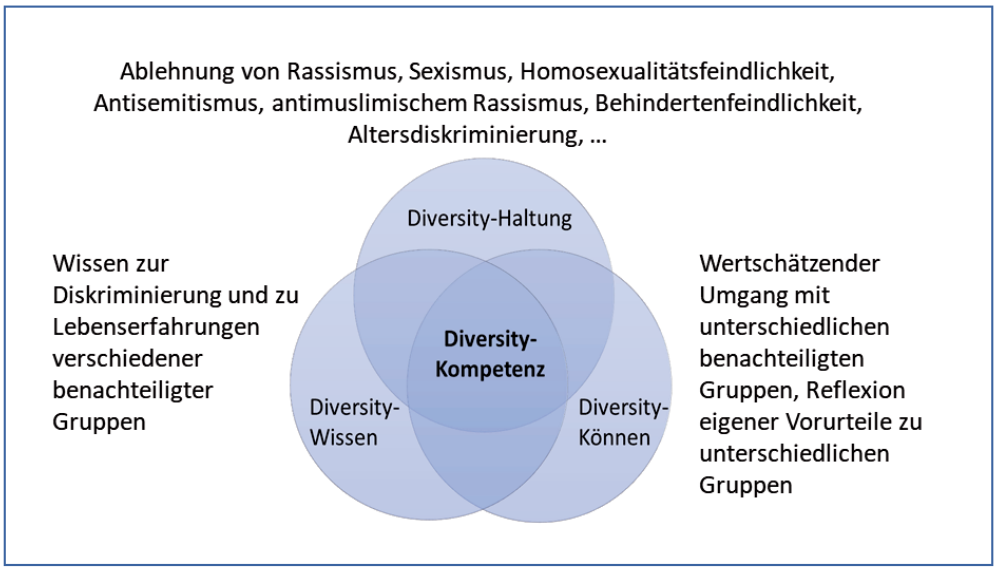
6 s. die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aufgeführten Diskriminierungsgründe

Lange vor der Einführung des Diversity-Konzepts wurde im Rahmen des „Gender-Mainstreamings“ die ***Gender-Kompetenz*** definiert. Sie beinhaltet u. a. eine Reflexion der eigenen Geschlechterrolle, Kenntnisse zur Geschichte und aktuellen Situation von Diskriminierungen und Privilegierungen aufgrund des zugeschriebenen und/oder tatsächlichen Geschlechts und Wissen über erfolgreiche Strategien zur Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit. Spezifisches Wissen ist zur Lebens- und Arbeitssituation und Benachteiligung unter anderem von Frauen, Trans-Personen und intergeschlechtlichen Menschen erforderlich.

Mit der immer klarer sichtbaren Entwicklung der BRD zu einem Einwanderungsland wurde seit den 1990er-Jahren das Konzept der „Interkulturellen Öffnung“ entwickelt, das auch den Aspekt der Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft und teilweise aufgrund der Hautfarbe und der Religion und Weltanschauung beinhaltet. Produkte und Dienstleistungen – insbesondere der öffentlichen Daseinsvorsorge (z. B. öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Bildung, soziale Dienste) – sollen stärker auf den bisher vernachlässigten Bedarf von Bürger_innen unterschiedlicher kultureller Herkunft ausgerichtet werden. Die hierfür erforderliche ***Interkulturelle Kompetenz*** stammt ursprünglich aus dem Bereich der internationalen Zusammenarbeit. Wesentliche Elemente sind Offenheit, Perspektivwechsel, Ambiguitätstoleranz, kommunikative Fähigkeiten (z. B. Sprachen) und Kenntnisse verschiedener Kulturen. Ergänzend sind Kenntnisse zur spezifischen Geschichte und zu Formen der Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft und Hautfarbe sowie Religion und Weltanschauung erforderlich (z. B. Rassismus, Antisemitismus, antimuslimischer Rassismus, Antiziganismus).

Weitere dimensionsspezifische Diversity-Kompetenzen sind in der Entwicklung. Zur Verwirklichung der Inklusion von Menschen mit und ohne Behinderung wurde das Disability-Mainstreaming eingeführt und die ***Inklusionskompetenz*** definiert.[7] Weitere Gleichstellungsstrategien wie z. B. Initiativen zur sexuellen Vielfalt oder Aktivitäten zum Abbau von Diskriminierung aufgrund des Lebensalters oder der sozialen Herkunft haben noch keine entsprechenden Kompetenzen hervorgebracht. Dennoch sind diese Kompetenzen ebenfalls als integrale Bestandteile der Diversity-Kompetenz zu berücksichtigen.

Diversity-Kompetenz im Hinblick auf die Diversity-Kerndimensionen *



* Sex. Orientierung, Lebensalter, Behinderung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, ethn. Herkunft/Hautfarbe, Soz. Status/Soz. Herkunft

7 s. z. B. das aktuelle Forschungsprojekt „Inklusionskompetenz in Kitas“ der EH Freiburg und der Universität Paderborn https://www.eh-freiburg.de/news-detail/inklusionskompetenz-in-kitas-erweitern/654 (letzter Zugriff: 26.4.2018)

Welche Diversity-Kompetenzen sind für welche Positionen notwendig und sinnvoll?

Diversity-Kompetenz ist komplex und dennoch nur eine unter vielen weiteren Fach- und Sozialkompetenzen in der Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung. In einem ersten Schritt sollte daher – wie bei anderen Kompetenzen auch – definiert werden, welches Maß und welche Ausprägung von Diversity-Kompetenz für welche Position erforderlich ist. Mindeststandards wie ein wertschätzender Umgang und eine respektvolle Haltung allen Menschen gegenüber sollten für alle Positionen gleichermaßen festgelegt werden.

Mit zunehmender Führungsverantwortung steigen die Anforderungen kontinuierlich. Die Wahrnehmung von Personalverantwortung verpflichtet zur Umsetzung von Diversity im eigenen Team und in der Personalauswahl. Der höhere Gestaltungspielraum auf diesen Positionen beinhaltet zudem eine aktive Rolle in der Umsetzung von Diversity in der Organisation. Welche Art und Tiefe von Diversity-Wissen notwendig ist, hängt vom jeweiligen Fachbereich ab. In der Öffentlichkeitsarbeit steht beispielsweise eine diversityorientierte Außenkommunikation im Vordergrund, während in der Produktentwicklung das Augenmerk darauf liegt, die Bedürfnisse vielfältiger Kund_innen zu erfassen und umzusetzen.

Die Personalabteilung hat eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Diversity, daher ist auch hier ein höheres Maß an Diversity-Kompetenz erforderlich. Im Umgang mit der Belegschaft wie auch mit Bewerber_innen ist eine hohe Selbstreflexion, Sensibilität und Offenheit sowie Wissen über diskriminierungsfreie Personalauswahl und -führung erforderlich.

Mitarbeitende mit intensivem Außenkontakt (insbesondere Dienstleister_innen im öffentlichen/sozialen Bereich) sind besonders gefordert, auf die vielfältigen Kund_innen und Bürger_innen angemessen einzugehen. Sozialkompetenzen und Wissen über die Lebens- und Arbeitssituation sowie Kenntnisse zu Diskriminierungserfahrungen verschiedener Gruppen von Bürger_innen sind hier unabdingbar.

Personen, die direkt Menschen mit Diskriminierungserfahrungen beraten (z. B. Beratungsstellen im Diskriminierungsfall, soziale und therapeutische Tätigkeiten, Betriebs- und Personalräte) brauchen ein differenziertes Wissen über die Wirkung von Diskriminierung und die Fähigkeit zur Sensibilität, Empathie, Perspektivwechsel und zu wertschätzender Kommunikation.

Ein besonders hohes Maß an Diversity-Kompetenz ist bei den Positionen zu erwarten, die auf übergeordneter Ebene für die Umsetzung von Diversity Management in der Organisation zuständig sind (Diversity-Beauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte etc.). Neben den oben genannten grundlegenden Elementen kann erwartet werden, dass zu allen Kerndimensionen und deren Zusammenwirken (Intersektionalität) mindestens Grundlagenkenntnisse vorhanden sind. Kenntnisse und Fähigkeiten im Management von Veränderungsprojekten sind bei Diversity-Beauftragten etc. von besonderer Bedeutung, da diese in der Rolle sind, ihr Umfeld und insbesondere Führungskräfte von Diversity Management zu überzeugen und Widerstände zu überwinden.

Diversity-Kompetenz prüfen und aufbauen

Diversity-Kompetenz wird zunehmend als eine Schlüsselqualifikation in Stellen- und Anforderungsprofile aufgenommen. Personalabteilungen und Führungskräfte können sich zur Vorbereitung der Bewerbungsverfahren an Handreichungen[8] zum Prüfen von Diversity-Kompetenz orientieren. Die dort aufgeführten Fragestellungen können auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst

8 Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen, Januar 2015

und ergänzt werden. In bestimmten Kontexten kann der englische Diversity-Begriff auf Bewerber_innen abschreckend wirken und sollte ggfs. umschrieben werden (z. B. „wertschätzender und respektvoller Umgang/Haltung“).

Im Gegensatz zu anderen allgemein verbreiteten Kompetenzen wie z. B. kommunikative Kompetenzen, Teamfähigkeit oder Führungskompetenzen wissen Bewerber_innen zudem häufig nicht, was genau mit Diversity-Kompetenz gemeint ist und was von ihnen erwartet wird. Die Vermittlung von Diversity-Kompetenz ist noch kein Standardbestandteil von Ausbildungen und der Lehre an Hochschulen. Auch in Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen und in öffentlichen Verwaltungen wird Diversity-Kompetenz allenfalls in Teilen gefordert und geschult.

Es ist daher die Aufgabe der Personalentwicklung Diversity-Kompetenz sowohl bei neueingestellten als auch bei den bereits länger beschäftigten Mitarbeitenden und Führungskräften aufzubauen. Geeignet sind hierfür u. a. Diversity-Grundlagentrainings zur Wissensvermittlung und zur Sensibilisierung, der Besuch von Veranstaltungen und Konferenzen (insbesondere mit Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen, die die Perspektive benachteiligter Gruppen vertreten), die Nutzung von Social-Media-Angeboten, Sachbücher und Romane/Filme. Vernetzung und Dialog sind geeignet, Diversity-Wissen zu erlangen, die eigene Haltung zu hinterfragen und Perspektivwechsel zu üben.

Die Erfahrung mit anderen Kompetenzen (z. B. Führungskompetenz) hat gezeigt, dass „Wissen“ aufgebaut und „Können“ (bedingt) geschult werden kann. Im Bereich der „Einstellung/Haltung“ sind die Einflussmöglichkeiten jedoch gering. Es sollte also in Bewerbungsverfahren ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, die Haltung zu Diversity und Diskriminierung zu prüfen. Wenn es einen Willen und die Bereitschaft gibt, sich für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung aktiv einzusetzen, können andere Bereiche der Diversity-Kompetenz sukzessive aufgebaut und damit Diversity erfolgreich in der Organisation umgesetzt werden.

Schrift- und Bildsprache der internen und externen Kommunikation wieder. Dabei sollte an bestehende Werte angeknüpft werden. Um Kongruenz und Glaubwürdigkeit zu erreichen, sollte Diversity aus der Marke heraus kommuniziert werden: Welche Anknüpfungspunkte bieten die Produkte und ihre Einsatzmöglichkeiten? Wofür steht die Marke? Wie lässt sich Vielfalt damit verknüpfen? Wenn dies gelingt, kann Kommunikation einen wertvollen Beitrag zum Diversity Management leisten. Eins braucht es dafür in jedem Falle: einen langen Atem.

Literatur

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: Vielfalt wahrnehmen – Umgang mit Vielfalt lernen – Was ist Diversity-Kompetenz. (letzter Zugriff: 26.03.2018)

http://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-wahrnehmen/

Aliyeh Yegane Arani: Diversity-Kompetenz: Chance und Herausforderung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Deutsches Institut für Menschenrechte, Berlin, November 2013 (letzter Zugriff: 26.04.2018)

http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/_migrated/tx_commerce/Diversity_Kompetenz_Chance_und_Herausforderung_f_Rechtsanwaeltinnen_und_Rechtsanwaelte.pdf

Anne-Gela Oppermann: Diversity Management in der Kanzlei. Deutsches Institut für Menschenrechte, Berlin, April 2014 (letzter Zugriff: 26.04.2018)

http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/_migrated/tx_commerce/Handreichung_Diversity_Management_in_der_Kanzlei.pdf

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Berlin, Januar 2015 (letzter Zugriff: 26.4.2018)

http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Leitfaden_Diversity_Mainstreaming_fuer_Verwaltungen_20140527.html

Florian Schramm, Michael Schlese (2011): Diversity-Kompetenz in KMU – ein Mosaikstein nachhaltigen Managements? In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln, 2011

Susanne Dreas, Daniela Rastetter: Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In: P. Genkova, T. Ringeisen (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Wiesbaden, 2016

Überzeugen und gestalten

Dr. Philine Erfurt Sandhu ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und leitet das Zertifikatsprogramm „Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten“. Sie forscht insbesondere zu den Themen (informelle) Auswahlprozesse im Topmanagement sowie Widerstände bzw. Treiber für Wandel im Topmanagement.

Dipl.-Psych. Jochen Geppert arbeitet seit 2000 als Gleichstellungsexperte. Er ist Mitglied im Vorstand des Instituts für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien (GPS e.V.). Seine Beratungsschwerpunkte sind organische und politische Gleichstellungsstrategien sowie gleichstellungsorientierte und diversitysensible Personalpolitik. Er war u. a. wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Competence Consulting, am GenderKompetenzZentrum der Humboldt-Universität und an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

FALLBEISPIELE ZUM UMGANG MIT HINDERNISSEN UND WIDERSTÄNDEN IN DIVERSITY-PROZESSEN

Dr. Philine Erfurt Sandhu & Jochen Geppert

Die erste, zweite oder gar dritte Initiative zur Erhöhung der Vielfalt in Ihrer Organisation haben Sie auf den Weg gebracht, die Problemlage ist Ihnen glasklar und Sie sind voller Ideen und Tatendrang. Doch nun: Wieder werden die Vereinbarungen von der Leitung nicht eingehalten, wieder werden Sie bei entscheidenden Sitzungen der anderen Fachabteilung nicht einbezogen, wieder bekommen Sie zu hören, das sei doch ein alter Schuh und wieder bleibt bei Ihnen ein Gefühl der Verwirrung zurück. Solche Erfahrungen machen sicherlich nicht nur Sie. Angesichts der Häufigkeit kursieren mittlerweile Begriffe wie „Diversity-Burnout“ oder „Diversity-Fatigue“.

Von der Widerstandsdiagnose zur Handlungsfähigkeit

Mit diesem Artikel wollen wir Anregungen geben, wie Sie mit Hindernissen und Widerständen bei der Einführung und Umsetzung von Diversity-Prozessen, Chancengleichheitsprogrammen, Gender Mainstreaming o. ä. konstruktiv umgehen können. Beispielhaft illustrieren wir mit einer kurzen Situationsbeschreibung klassische Situationen, in denen Widerstände gegen die geplante Veränderung entstehen (1). Mittels einer Widerstandsdiagnose (2) zeigen wir, wie Widerstände als Möglichkeit der Reflexion genutzt werden können. Das Verstehen der beobachtbaren Ambivalenzen und der dahinterliegenden Ursachen ermöglicht Ihnen, handlungsfähig zu bleiben und Ihr Vorhaben ggf. nachzujustieren. Zudem ermöglicht eine Reflexion der Widerstände Klarheit darüber, welche Ziele im jeweiligen Kontext überhaupt realistisch sind. Schließlich skizzieren wir mögliche Handlungsempfehlungen (3), wie mit den jeweiligen Widerstandsformen umgegangen werden kann.

Umfassender Veränderungsprozess

Eine Widerstandsdiagnose ist auch angesichts des Ausmaßes der Veränderung durch Diversity-Prozesse in Organisationen notwendig. Die Einführung von Diversity Management (o. ä.) ist ein organisationaler (z. B. flexible Arbeitszeiten), politischer/fachlicher (z. B. Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten) und persönlicher (z. B. Bewusstwerdung über Privilegien) Veränderungsprozess. Diversity Management ist deshalb besonders umfassend: Es betrifft die Personalfragen der Organisation, z. B. „Wer wird eingestellt?“ und „Wer wird befördert?“. Gleichwohl betrifft es auch die Inhalte der Facharbeit bzw. die Leistungsprozesse in der Organisation.

Ambivalenzen verstehen

Nicht selten sind Widerstände nicht richtig greifbar. „Was meinte da der Kollege zwischen den Zeilen?“ oder „Wurde ich bei der Erarbeitung der Entscheidungsvorlage tatsächlich übergangen?“. Widerstände können sich auf verschiedenen Ebenen zeigen, die im Resultat ein diffuses Bild erzeugen. Eine Kollegin behindert möglicherweise den Veränderungsprozess durch anonyme Äußerungen in der Feedbackbox, aber unterstützt öffentlich das Vorhaben, weil Sie unsicher ist, wie die Leitung auf ihre Kritik reagieren würde. Diese ambivalente Situation lässt sich nach Piderit (2000) differenziert betrachten:

- auf der kognitiven Ebene wird die Meinung und Überzeugung kundgetan (hier mittels der Feedbackbox)
- auf der intentionalen Ebene wird der Change-Prozesse durch eine Handlung unterstützt oder blockiert (hier die öffentliche Unterstützung)
- auf der emotionalen Ebene entstehen Ängste oder Begeisterung (hier die Angst gegenüber der Reaktion der Leitung).

Wichtig für den Umgang mit Widerständen ist das Wissen, dass die Äußerungsform des Widerstandes oder die angegebene Begründung nicht unbedingt mit den tatsächlichen Widerstandsgründen übereinstimmt oder auf einer anderen Ebene liegen kann (aber auch nicht unbedingt muss). Um in einer solchen unklaren Situation zu einer Widerstandsdiagnose zu kommen, gibt es kein Patentrezept. Abhängig von den Handlungsoptionen der Diversity-Akteur_innen können z. B. ein offizielles (Beispiel 1) oder informelles Gespräch (Beispiel 3) aber auch eigene Erkenntnisse (Beispiel 2) dazu beitragen, die Widerstandsgründe besser zu verstehen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Aber auch alle anderen denkbaren Instrumente der Widerstandsdiagnose (Befragungen von Mitarbeiter_innen/Klient_innen/Kund_innen per Interview oder Fragebogen, interne Workshops, Einbeziehung externer Beratung etc.) können unter Umständen eingesetzt werden.

FALLBEISPIEL 1:

Mangelnde Unterstützung der Leitungsebene bei der Umsetzung

Auf Wunsch der Landesregierung und mit Unterstützung der Behördenleitung wurde in der Polizeiorganisation einer Großstadt eine Diversity-Stabsstelle geschaffen und dem Personalbereich zugeordnet. Die drei engagierten Mitarbeiter_innen der Diversity-Stabsstelle haben den Auftrag, ein Diversity-Konzept zu erarbeiten und umzusetzen. Da sich die Stelle der Unterstützung der Leitung sicher ist, erarbeitet sie eine weitreichende Strategie, die sich auf alle AGG-Dimensionen bezieht und umfangreiche Schulungsmaßnahmen vorsieht, in deren Rahmen die Strategie bekannt gemacht und konkrete Umsetzungsschritte erarbeitet werden sollen. Die Behördenleitung reagiert zurückhaltend und entscheidet nicht. Erst nach Wochen erhält die Diversity-Stelle eine informelle Rückmeldung, das Konzept sei zu unkonkret.

1) Sichtbare Widerstandsform: Es gibt seitens der Leitung vordergründige Unterstützung (kognitive Ebene), aber keine Umsetzung (intentionale Ebene).

Schließlich gelingt es, einen Gesprächstermin mit der Behördenleitung zu vereinbaren. Dabei erläutern die Mitarbeiter_innen der Diversity-Stelle noch einmal das Ziel, in den Schulungen konkretere Maßnahmen zu entwickeln, signalisieren aber auch deutlich, dass sie für Kritik und Veränderungsvorschläge offen sind. Daraufhin entsteht ein offenes Gespräch, in dem der Behördenleiter erläutert, Aufwand und Ertrag flächendeckender Schulungen stünden aus seiner Sicht in keinem guten Verhältnis. Für ihn sei der Hauptgrund für Diversity die Notwendigkeit, mehr Beamt_innen mit Migrationshintergrund in den Polizeidienst zu bekommen. Daneben soll die erfolgreiche Gleichstellungsarbeit für Frauen weiterentwickelt werden. Gegen das Ansinnen der Personalvertretung, auch die besonderen Bedürfnisse älterer Polizist_innen besser zu berücksichtigen, habe er nichts einzuwenden. Aber alle anderen Themen sehe er nicht als vordringlich. Er betont noch einmal seine prinzipielle Unterstützung, lässt aber auch Unsicherheit über die Erwartungen der Landesregierung und einen sinnvollen Aufwand deutlich werden.

2) Widerstandsdiagnose: Die Behördenleitung ist verunsichert (emotionale Ebene), weil sie das vorgelegte Konzept nicht überzeugend findet, aber selbst keine konkreten Umsetzungsvorstellungen hat (emotionale Ebene). Zudem besteht der Wunsch nach inhaltlichen Schwerpunkten.

Die Mitarbeiter_innen überarbeiten daraufhin das Diversity-Konzept. Zunächst sollen einige Workshops mit den bestehenden Interessenvertretungen (PV, GB, Vertrauensperson für Menschen mit Behinderung) durchgeführt werden, um Schwerpunktthemen und Kooperationsformen abzustimmen und erste Maßnahmen zu sammeln. Ziel ist dabei nicht nur eine verbindliche Kooperation, sondern vor allem eine abgestimmte interne Kommunikation zu Gleichstellung und Diversity. Danach sollen freiwillige Schulungen/Workshops in allen großen Arbeitsbereichen durchgeführt werden, in denen über Diversity in allen Dimensionen informiert wird und Maßnahmen zum Schwerpunkt „Gewinnung von Polizist_innen mit Migrationshintergrund“ entwickelt werden sollen. Mit dem Personalbereich wird hierzu eine feste Arbeitsgruppe eingerichtet. Auch inhaltliche Fragen der Polizeiarbeit zu Migration und Integration sollen in die Veranstaltungen einbezogen werden. Zur Dimension sexuelle Orientierung soll eine Vernetzungsgruppe initiiert und unterstützt werden. Dieses Konzept findet die Zustimmung der Leitung und kann umgesetzt werden.

3) Handlungsstrategie: Es wird ein Diversity-Konzept entwickelt, das alle Dimensionen erfasst, jedoch für die einzelnen Dimensionen unterschiedliche Arbeitsstrukturen und Maßnahmen vorsieht.

FALLBEISPIEL 2:

Infragestellung der Relevanz von Diversity

In einer Behörde für Stadtentwicklung und Städtebau soll auf Wunsch der Leitung Diversity mit dem Schwerpunkt Gender umgesetzt werden. Die Abteilungsleiterin folgt diesem Wunsch und lässt den Fortbildungsbereich freiwillige Schulungen durchführen, an denen sich ca. 30 Prozent der Mitarbeiter_innen beteiligen. Auch ein Beirat mit wissenschaftlichen Expert_innen wird eingerichtet und organisiert drei Vorträge pro Jahr. Die Mitarbeiter_innen der Behörde melden jedoch zurück, dass sie für ihre Planungs- und Steuerungsaufgaben nichts mit dem Thema anfangen können. Lediglich die Vorteile von Barrierefreiheit für Eltern mit Kleinkindern (Kinderwagen, Laufräder) seien aus einem zusätzlichen Blickwinkel noch deutlicher geworden. Gender und Diversity seien theoretische und politische Themen, die mit Planung nur wenig zu tun hätten.

1) Sichtbare Widerstandsform: Die Relevanz wird bestritten (kognitive Ebene), es erfolgt keine Umsetzung (intentionale Ebene).

In einem Krisengespräch tauschen der Diversity-Beauftragte der Verwaltung und die Abteilungsleiterin ihre Einschätzungen zu den Ursachen aus und kommen zu dem Schluss, dass die bisher angebotenen Informationen hohe Transferleistungen von den Mitarbeiter_innen verlangen, um sie in der Planungspraxis anzuwenden. Hierfür fehlen die Motivation und die Zeit.

2) Widerstandsdiagnose: Es mangelt an Praxiswissen (kognitive Ebene). Zudem gibt es durch Ressourcenknappheit nicht ausreichend Zeit, die Transferleistungen zu erbringen (intentionale Ebene).

Der Diversity-Beauftragte und die Abteilungsleiterin beschließen, eine Reihe von konkreten Projekten auszuwählen und in unterschiedlichen Konstellationen (Vergabe eines Auftrags zur externen Planung, Beratung bei interner Planung, Beratung bei der Ausschreibung für Planungsaufträge) mit Hilfe externer Expert_innen bearbeiten zu lassen. Die Leitung stimmt dem zu und stellt Mittel für die externen Expert_innen zur Verfügung. Über die Projekte und die besonderen Diversity- und Gender-Aspekte wird in der Abteilung regelmäßig berichtet. Eine interne Arbeitsgruppe soll auf dieser Grundlage eine Arbeitshilfe erstellen, die die Umsetzung in zukünftigen Projekten erleichtert. Die Beispiele veranschaulichen Gender- und Diversity-Aspekte tatsächlich überzeugend. Der Austausch mit den externen Experten ist sehr hilfreich.

3) Handlungsstrategie: Durch Modellprojekte und externe Unterstützung wird die Relevanz verdeutlicht und Praxiskompetenz aufgebaut.

FALLBEISPIEL 3:

Stereotype Wahrnehmungen

In einem technisch orientierten KMU mit 150 Mitarbeiter_innen und Zweischichtbetrieb versucht der Betriebsrat, in dem auch mehrere Frauen engagiert sind, seit längerer Zeit eine Betriebsvereinbarung zu flexiblen Arbeitszeitmodellen durchzusetzen, um vor allem mit Blick auf die weiblichen Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Die Leitung sperrt sich mit Verweis auf entgegenstehende technische und organisatorische Gründe.

1) Sichtbare Widerstandsform: Die Leitung zeigt offene Ablehnung (intentionale Ebene) und führt funktionalistische Gründe an (kognitive Ebene).

Bei der Neubesetzung einer mittleren Führungsposition im operativen Kernbereich des Betriebs ist ein interner Bewerber aufgrund seiner fachlichen Qualifikation und seiner menschlichen Qualitäten der unumstrittene Favorit der Betriebsleitung und der Beschäftigten. Der Bewerber besteht jedoch auf eine reduzierte Arbeitszeit und einem freien Freitag, um seinem zeitaufwändigen Hobby nachgehen zu können. In diesem Fall lässt sich die Leitung zum ersten Mal auf ein besonderes Arbeitszeitmodell für eine Führungsposition ein. Bei einer informellen Gelegenheit nutzt ein männliches Mitglied des Betriebsrats den Fall, um bei der Betriebsleitung erneut für eine generelle Reglung zu flexiblen Arbeitszeitmodellen zu werben. Zwischen den Zeilen wird im Gespräch deutlich, dass die Betriebsleitung flexible Arbeitszeitmodelle nur für ein unwichtiges Frauenthema hält, das sich bisher immer noch mit Einzelfallentscheidungen regeln ließ.

2) Widerstandsdiagnose: Hinter der bisherigen Ablehnung einer Regelung für flexible Arbeitsmodelle steht die stereotype Wahrnehmung, dass Teilzeit ein Frauenthema sei. Arbeitsmodelle, die nicht dem Vollzeitmodell entsprechen, werden abgewertet (kognitive Ebene).

Der Betriebsrat bereitet daraufhin eine völlig neue Argumentation für flexible Arbeitszeitmodelle vor, die auf unterschiedliche reale und hypothetische Gründe für Flexibilitätswünsche von Beschäftigten eingeht. In einer Besprechung mit der Betriebsleitung zum Thema achten die Beschäftigtenvertreter_innen darauf, dass nicht überwiegend Frauen zum Thema sprechen und flechten den Begriff Diversity in die Argumentation ein. Es gelingt, in dem Gespräch die Zustimmung zu einer Arbeitsgruppe mit dem Personalbereich für eine Betriebsvereinbarung zu erreichen.

3) Handlungsstrategie: Es wird durch eine neue argumentative Rahmung und diverse betriebsinterne Beispiele eine überzeugende Begründung geschaffen, dass flexible Arbeitsmodelle ein Angebot für alle Beschäftigten sind und entsprechend geregelt werden sollten.

Selbstreflexion bei Diversity-Change-Agents

Schließlich empfehlen wir im Rahmen der Widerstandsdiagnose auch eine Reflexion der persönlichen Ausgangsbedingungen, Kompetenzen und Verletzlichkeiten, um einem „Diversity Burnout" vorzubeugen. Dieser Aspekt geht nicht selten verloren, weil die Aufmerksamkeit meist auf denjenigen liegt, die die Steine in den Weg legen oder die Umsetzung nicht ausreichend unterstützen. Für das langfristige Gelingen von Diversity-Prozessen braucht es jedoch eine ausreichende Selbstsorge, ein Besinnen auf Erfolgsfaktoren, aber auch eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Fremdwahrnehmung. Für die Reflexion Ihrer persönlichen Situation empfehlen wir folgende Fragen:

Welche Kompetenzen und Ressourcen bringe(n) wir/ich in die Diversity-Aufgabe ein?

Welche (ehrgeizigen) Ziele sind unter gegebenen Umständen (Ressourcen, Unterstützung etc.) erreichbar?

Was waren Faktoren für bisherige Erfolge?

Welche Umstände/Welche eigenen Fehler haben das Erreichen von Zielen verhindert?

Wie bin ich/sind wir mit meiner/unseren Identität(en) involviert?

Wie werde ich/werden wir wahrgenommen?

Wo bin ich/sind wir besonders sensibel/verletzlich? Wie können wir darauf Rücksicht nehmen?

Literaturempfehlungen:

Dobbin, Frank/Kalev, Alexandra (2016): Why diversity programs fail. In: Harvard Business Review, July/August 2016.

Edding, Cornelia (2001): Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen. Murmann Verlag.

Erfurt, Philine (2010): Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management. Diversitas, 2: S. 11-17.

Geppert, Jochen/Scheele, Sebastian (2013): Agenten des Wandels – Männer und Gender Mainstreaming. In: Jansen, M./Röming, A./Rohde, M. (Hrsg): Frauen Männer Zukunft – Ein Genderhandbuch. S. 119-142.

Jüngling, Christine/Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, Gabler (6. Aufl.): S. 25-40.

Merx, Andreas (2017): Strategische Maßnahmen und Akzeptanzsicherung. In: Rehberg, Nina/Dudek, Sonja (Hrsg.): Dokumentation des Diversity-Netzwerks der Kommunal- und Landesverwaltungen, S. 54-63.

Piderit, Sandy (2000): Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Towards Organizational Change. Academy of Management Review, 25(4): S. 783-794.

Wie kann Diversity gelungen kommuniziert werden?

Kathrin Mahler Walther ist Geschäftsführerin der EAF Berlin. Diversity in Leadership. Die Sozialwissenschaftlerin berät Organisationen in Wissenschaft und Wirtschaft auf ihrem Weg hin zu einer Kultur der Vielfalt und Inklusion. Dabei steht die EAF Berlin sowohl für die strategische Konzeption als auch die konkrete Umsetzung in die Praxis: Kathrin Mahler Walther leitet zahlreiche Careerbuilding- und Mentoring-Programme, Change-Projekte und Studien über Erfolgsstrategien von Fach- und Führungskräften im Kontext von Diversity Management. Weitere Informationen: www.eaf-berlin.de

SECHS SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN KOMMUNIKATION

Kathrin Mahler Walther

Kommunikation ist ein zentrales Element des erfolgreichen Managements von Diversity und Inklusion in Organisationen. Durch sie können Mitarbeiter_innen sensibilisiert und begeistert (z. B. durch Dialogforen) oder informiert (z. B. durch Artikel im Intranet) und trainiert (z. B. durch Workshops und Webinare) werden; Stakeholder können erreicht und Kund_innen gewonnen werden. Voraussetzung dafür ist – wie für Diversity Management generell –, dass Inhalte und Formate glaubwürdig und nachhaltig sind. Die erfolgreiche Kommunikation baut in sechs Schritten aufeinander auf, welche in der nachstehenden Grafik dargestellt werden.

Ist-Analyse Diversity

Ausgangspunkt einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie ist deshalb zunächst die Ist-Analyse: Wo steht die Organisation hinsichtlich Vielfalt? Was wissen wir über die Vielfalt innerhalb der Belegschaft? Was wissen wir über die Vielfalt auf den einzelnen Hierarchiestufen? Wie ist die Organisationskultur? Wie zufrieden sind die Mitarbeiter_innen? Fühlen sie sich in ihrer Vielfalt gesehen und integriert? Schöpfen wir alle Potenziale aus?

Ziele und Nutzen definieren

Auf der Grundlage der Ist-Analyse müssen strategische Ziele entwickelt werden: Was wollen wir erreichen? Was soll beibehalten werden? Was soll sich ändern? Von zentraler Bedeutung für die Kommunikation ist dabei der auf die Organisation zugeschnittene Business Case: Warum machen wir das? Welchen Nutzen versprechen wir uns davon – für die Organisation und für den/die Einzelne_n? Wie können wir dafür eine gute Storyline entwickeln – eine Erzählung, mit der wir Menschen in der Organisation erreichen und begeistern können? Wer auf diese Fragen klare und eben auch ansprechende Antworten findet, der hat eine tragfähige Basis für die Kommunikation.

Netzwerke aufbauen und Allianzen schaffen

Im nächsten Schritt sollten in der Organisation Verbündete gesucht werden. Wem liegt das Thema am Herzen? Wer möchte sich dafür einsetzen? Gibt es Netzwerke von Beschäftigten, die sich für Diversity-Themen bzw. verschiedene Gruppen in der Organisation einsetzen, z. B. Frauennetzwerke, Väternetzwerke, LGBTIQ-Netzwerke etc.? Wie können diese als Ressource aus der Organisation das Diversity Management unterstützen, wie können sie als Botschafter_innen und Multiplikator_innen gewonnen werden? Durch Einbeziehung dieser Verbündeten können nicht nur die Botschaften breit gestreut werden, es können erst recht im Prozess der Entwicklung von Kommunikationsformaten breite und authentische Perspektiven eingespeist werden.

Kommunikationsformate identifizieren und umsetzen

Was sind in der Organisation übliche Wege der internen Kommunikation? Wie kann Diversity auf diesen Wegen kommuniziert werden? Wie könnte man darüber hinaus mit ungewöhnlichen Formaten auf das Thema aufmerksam machen? An dieser Entwicklung sollten möglichst vielfältige Mitarbeiter_innen beteiligt werden – so-

wohl hinsichtlich der Diversity-Dimensionen als auch hinsichtlich ihrer Hierarchie- und Abteilungszugehörigkeit in der Organisation. Mit einem Ideenwettbewerb im Rahmen des Vorschlagswesens könnte man z. B. sicherstellen, dass alle Gruppen erreicht werden und eine große Vielfalt an Ideen geäußert wird. Mögliche Formate wären Dialogveranstaltungen, Großgruppenworkshops, Führungskräftemeetings, Workshops, Aktionswochen in der Cafeteria, Blog-Beiträge im Intranet, Plakate und Broschüren, kurze Videoclips etc.

Soll Diversity auch extern kommuniziert werden? Mit welchem Ziel? Was wären hierfür passende Formate? Wie könnten aber auch gängige Muster gebrochen werden? Wie kann idealerweise Marketing mit dem Diversity-Thema verbunden und damit besonders nachhaltig und glaubwürdig gestaltet werden? Beispiele hierfür gibt es viele, z. B. die Marketing-Kampagnen der Berliner Stadtreinigung oder auch die neue Plakataktion von Vattenfall. Durch ungewöhnliche Worte bzw. Sprüche und Bilder wird Aufmerksamkeit erzeugt und eine Verbindung zum Produkt hergestellt. Die Deutsche Bank hat auf Initiative ihres LGBT-Netzwerks Anzeigen in queeren Magazinen (Siegessäule und L-Mag) geschaltet und explizit Berater_innen genannt, die für potenzielle Kund_innen als Ansprechperson in den Filialen zur Verfügung stehen. Die Analyse zeigte, dass mit der spezifischen Kommunikation tatsächlich neue Kund_innen erreicht werden und ein nennenswerter Return on Investment erzielt werden konnte.

Auch Produktinnovationen können durch Diversity Management ermöglicht werden. Die Deutsche Bank hat mit „Bankamiz“ ein Internetportal für türkische Kund_innen entwickelt. Der Mobilfunkanbieter E-Plus hat mit Ayildiz einen Tarif speziell für türkische Kund_innen geschaffen, der nicht nur Telefonate in die Türkei günstiger anbietet, sondern auch Rechnungen auf Türkisch bereitstellt.

Die Beispiele aus der externen Kommunikation zeigen: Neben den Formaten ist auch die Frage der sprachlichen und visuellen Umsetzung wichtig: Wie kann sichergestellt werden, dass alle Beschäftigten gleichermaßen angesprochen werden? Und zwar nicht nur in expliziten Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch im alltäglichen Schriftverkehr in der Organisation? Vermeiden Sie das generische Maskulinum, sprechen Sie Frauen und Männer direkt und nicht nur durch ein „m/w“ in Klammern an. Adressieren Sie in der Kommunikation im Kontext von Familienfreundlichkeit und Elternzeit immer Männer und Frauen. Sprechen Sie in der Kommunikation an Schwangere oder Frauen im Mutterschutz nicht nur von „Partnern“, sondern auch von „Partnerinnen“, um auch lesbische Eltern einzubeziehen. Viele Details gilt es in den Blick zu nehmen, um Diversity auf allen Kanälen zu kommunizieren, denn erst dadurch wird Vielfalt zur gelebten Selbstverständlichkeit, statt nur als Sonderthema auf Hochglanzbroschüren wahrgenommen zu werden.

Schaffen Sie eine vielfältige Bilderwelt, z. B. durch Einbeziehung von Beschäftigten. Die Deutsche Bahn beispielsweise startete 2012 mit der großen Personalmarketing-Kampagne „Kein Job wie jeder andere“. Für die Bahn war das ein ungewöhnlicher Schritt, erstmals wurden die eigenen Immobilien (Bahnhöfe) und Fahrzeuge genutzt für Eigenwerbung. Explizit verzichtete man auf Fotoshootings mit Models, sondern bildete die eigenen Mitarbeiter_innen auf den Plakaten ab. Die Kampagne wies eine hohe Kongruenz in der internen und externen Kommunikation auf: Sie wurde begleitet von Buttons, Notizheften und auf Veranstaltungen konnten sich alle Beschäftigten mit dem Plakatformat fotografieren lassen. Im Ergebnis hat sich das Arbeitgeberimage der Bahn wesentlich verbessert: Im trendence-Ranking ist sie von Platz 26 auf Platz 16 geklettert.

Widerständen erfolgreich begegnen

Natürlich erzeugt die Kommunikation von Diversity auch Widerstand. Manchmal wird er offen geäußert, manchmal eher versteckt oder indirekt. Greifen Sie die Widerstände auf anstatt sie zu ignorieren. Sie können wertvolle Hinweise geben auf einen Mangel an Glaubwürdigkeit oder eine verkürzte Perspektive. Vielleicht fühlen sich auch einzelne Personengruppen nicht genug gesehen angesichts der expliziten Ansprache der einen oder anderen Gruppe. Wertschätzung der vielfältigen Perspektiven ist das A und O, um möglichst wenige zu verlieren auf dem Weg. *Lesen Sie hierzu den Beitrag von Dr. Philine Erfurt Sandhu und Jochen Geppert in dieser Broschüre.*

Erfolge messen und kommunizieren

Nichts motiviert so sehr wie der Erfolg. Zu sehen, dass man mit gemeinsamen Anstrengungen etwas erreichen kann, dass es die Organisation ernst meint mit ihrer Strategie – das vermittelt eine hohe Glaubwürdigkeit und gibt Vertrauen für den nächsten Einsatz. Deshalb ist es so wichtig, Ziele zu setzen, deren Erreichung zu prüfen, Erfolge zu kommunizieren, Misserfolge zu analysieren und davon ausgehend wieder zur Ist-Analyse und zur Definition der neuen Ziele zu gehen.

Die Berliner Sparkasse beispielsweise hat 2011 ein Mentoring-Programm aufgesetzt mit dem Ziel, den Anteil von Frauen in Führung zu erhöhen, um durch heterogene Teams neue Marktpotenziale zu erschließen. Der Vorstandsvorsitzende, Dr. Johannes Evers, hat das Pilotprogramm mit dem Ziel verknüpft, dass drei Jahre nach Abschluss des Programms mindestens 50 Prozent der Teilnehmerinnen eine Stufe weiter sein sollten in ihrer beruflichen Entwicklung. Das Ziel wurde breit kommuniziert, um dem von vornherein Nachdruck zu verleihen. Was auch gelang: Drei Jahre nach Abschluss des ersten Durchgangs hatten 68 Prozent der ehemaligen Teilnehmerinnen dieses Ziel erreicht. Das gibt dem Programm eine hohe Wertigkeit und Glaubwürdigkeit. Es war zugleich eingebettet in einen strategischen Veränderungsprozess im Unternehmen. Die Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Ebene waren als Mentor_innen beteiligt. Um sicherzustellen, dass vom Programm Impulse in das Unternehmen ausgehen, lud der Vorstandsvorsitzende im Anschluss sowohl die Mentor_innen als auch die Mentees zu einer Auswertungsrunde ein. Aufgrund dieser Empfehlungen wurden weitere Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit im Unternehmen aufgesetzt. Die Nachhaltigkeit des Prozesses zeigt sich heute auch in einem deutlich gestiegenen Anteil von Frauen in Führungspositionen auf allen Ebenen – bis hinein in den Vorstand. Doch da der Anteil von Frauen in Führung noch immer niedriger ist als der Anteil von Frauen in der Belegschaft, wird das Mentoring-Programm fortgeführt. Weiterhin werden die strategischen Ziele damit verknüpft und kommuniziert und die Zahlen sprechen für sich: Im Sommer 2017 endete der 4. Durchgang, ein halbes Jahr später war bereits ein Drittel der Teilnehmerinnen eine Stufe weiter in ihrer beruflichen Entwicklung in der Sparkasse.

Zum Abschluss: Grundprinzipien der Kommunikation

Ziel einer gelungenen Diversity-Kommunikation muss es sein, Diversity zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Das heißt, die Ansprache und Sichtbarkeit vielfältiger Gruppen in der Organisation findet sich in allen Dokumenten und Formaten, in der Schrift- und Bildsprache der internen und externen Kommunikation wieder. Dabei sollte an bestehende Werte angeknüpft werden. Um Kongruenz und Glaubwürdigkeit zu erreichen, sollte Diversity aus der Marke heraus kommuniziert werden: Welche Anknüpfungspunkte bieten die Produkte und ihre Einsatzmöglichkeiten? Wofür steht die Marke? Wie lässt sich Vielfalt damit verknüpfen? Wenn dies gelingt, kann Kommunikation einen wertvollen Beitrag zum Diversity Management leisten. Eins braucht es dafür in jedem Falle: einen langen Atem.

Steckbriefe Berliner Organisationen zum Umgang mit Vielfalt

Berliner Stadtreinigung, AöR

Ansprechperson

Sabine Pöggel

Diversity Beauftragte der BSR

Telefon: 030 7592-2104

E-Mail: Sabine.Poeggel@BSR.de

1. Seit wann beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Diversity?

Seit 2012/2013 gibt es offiziell mich als Diversity Beauftragte, aber auch zuvor haben wir schon zu verschiedenen Diversity Dimensionen (z. B. Behinderung, Frauenförderung) gearbeitet. Ab diesem Zeitpunkt haben wir das Thema strategischer und konzeptionell neu aufgestellt.

2. Gibt es eine klare Zuständigkeit für das Thema? Wo liegt diese?

Ja, bei mir. Ich bin die zentrale Ansprechpartnerin im Unternehmen. Es gibt auch einen AK Diversity, der zweimal im Jahr mit dem Personalvorstand und Beschäftigten aus verschiedenen Organisationseinheiten und Arbeitnehmer_innenvertretungen tagt, um Aktivitäten abzustimmen und sich auszutauschen.

3. Was tun Sie, um Diversity in Ihrem Unternehmen zu fördern?

Ganz viel und auf vielen Ebenen: Die BSR ist nicht nur orange, sondern bunt und vielfältig und vielschichtig. Vielfalt überall mitdenken, nicht als Sonderthema sehen, in Wort und Bild vorkommen lassen und alle Potenziale ansprechen. Darüber hinaus deutlich machen, dass jede_r Dimensionen von Vielfältigkeit in sich hat und diese im Beruf einbringt. Diese Vielfältigkeit unserer Beschäftigten als etwas Positives zu begreifen, ist Ziel des Vielfaltsmanagements. Dazu gibt es Workshops und Seminare zu den Themen Diversity, AGG, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, partnerschaftliches Verhalten, altersgemischte Teams u. v. m. Wir sind in externen Netzwerken eingebunden, machen seit Jahren mit Aktionen wie Spaziergängen mit Perspektivwechsel beim Diversity Tag der Charta der Vielfalt mit. Jährlich gibt es Gleichstellungskonferenzen und ein Cross- Mentoring Programm sowie Elterninformationsveranstaltungen. Wir haben einen Frauenförderplan und eine Dienstvereinbarung zum Partnerschaftlichen Verhalten. Die Inklusion von behinderten Menschen in den Arbeitsalltag ist uns ein großes Anliegen und wir haben dafür mehrere Auszeichnungen erhalten. Wir nehmen an sozialen Projekten und Aktionen teil. Interne Netzwerke wie z. B. das Frauennetzwerk und der Pflegezirkel unterstützen den kollegialen Austausch. Viele kleine Mosaiksteine führen dazu, dass Diversity ins Blickfeld rückt und gefördert wird.

VATTENFALL

Vattenfall GmbH

Ansprechperson

Sabine Wilken

Process-Manager Employer Branding, Talent Management

Telefon: 030 8182 (3567)

E-Mail: sabine.wilken@vattenfall.de

1. Seit wann beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Diversity?

Vattenfall beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Diversity und Inclusion. In 2015 wurde eine, den gesamten Vattenfall Konzern umfassende, Diversity & Inclusion Strategie entwickelt und implementiert. Diese beinhaltet auch die Etablierung der Rolle des Diversity & Inclusion Officers in der Vorstandsebene des Konzerns.

Im März 2015 wurde durch die Eigeninitiative von Mitarbeiter_innen ein Diversity-Netzwerk gegründet, mit dem Ziel, die Themen der Vielfalt im Unternehmen sichtbar zu machen. Seitdem werden kontinuierlich Veranstaltungen/Maßnahmen/Aktionen zum Thema Diversity und Inclusion geplant und durchgeführt.

2. Gibt es eine klare Zuständigkeit für das Thema? Wo liegt diese?

Die Zuständigkeiten sind auf zwei Ebenen geregelt:

Das Netzwerk „Diverse Energy“ hat mit einem eigenen Vorstand und Budget die Aufgabe übernommen, in der Belegschaft die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity zu fördern und in den Dialog zu treten.

Unternehmensseitig liegt die Zuständigkeit im Talent Management. Dieser Bereich hat mit der D&I Strategie Rahmenbedingungen verankert, auf deren Grundlage intern und extern Maßnahmen abgeleitet werden.

3. Was tun Sie, um Diversity in Ihrem Unternehmen zu fördern?

Das Netzwerk bietet mit seinen Dialogveranstaltungen, Workshops, Lunchmeetings, internen Netzwerkveranstaltungen usw. Plattformen für die Mitarbeiter_innen, sich gegenseitig zu fördern und durch Akzeptanz, Toleranz und Respekt die Basis für eine neue Unternehmenskultur zu schaffen. Mit dem „Marktplatz der Vielfalt“ hat das Netzwerk eine bei Berliner Unternehmen etablierte Austauschmöglichkeit ins Leben gerufen. Ein Ziel ist es, die Wirtschaft mit der öffentlichen Verwaltung weitreichend zu vernetzten.

Um Veränderungen zu erreichen, bedarf es klarer Zielsetzungen. Vattenfall führt daher im Rahmen der Umsetzung der Diversity & Inclusion Strategie die „Diversity und Inclusion Labs“ in allen Unternehmensebenen durch, um das Bewusstsein zu schärfen und konkrete Ziele und Aktivitäten festzulegen. Es wurden Zielgrößen festgelegt, um den Anteil der weiblichen Führungskräfte sowie den Anteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder und Vorstände zu erhöhen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl einzelner Maßnahmen wie Mentoring– und Coaching Programme, Schulungen für Führungskräfte, Einrichtung von „Räumen der Stille“ usw., um eine Kultur zu schaffen, in der alle Mitarbeiter_innen das Gefühl haben, wertgeschätzt zu sein und sich einbringen zu können.

Berliner Wasserbetriebe (A.d.ö.R.)

Ansprechperson

Yasmin Born

Leiterin des Fachbereichs Personal- und Organisationsentwicklung

Telefon: 030 8644-2818

E-Mail: yasmin.born@bwb.de

1. Seit wann beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Diversity?

Diversity in seinen verschiedenen Dimensionen beschäftigt die Berliner Wasserbetriebe schon sehr lange. Begonnen haben wir vor allem mit einer Konzentration auf die Förderung von Frauen. Bereits seit 1991 wählen die Beschäftigten des Unternehmens Frauenvertreterinnen und 1993 wurde der erste Frauenförderplan verabschiedet. Der aktuelle Frauenförderplan der Wasserbetriebe wurde im März 2018 veröffentlicht.

Die Berliner Wasserbetriebe setzen sich ebenfalls schon seit vielen Jahren für Inklusion ein. Im Rahmen von Chancengleichheit und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist das Thema fest im Zielbild des Unternehmens verankert.

Seit 2016 beschäftigen sich die Berliner Wasserbetriebe außerdem intensiv mit der Begegnung des demografischen Wandels. In diesem Zusammenhang wurde die Demografiestrategie „Fit for Change“ des Unternehmens entwickelt und implementiert.

Seit 2016 ermöglichen wir durch das Programm „Horizonte“ sozial benachteiligten jungen Menschen und Geflüchteten die Chance auf einen Ausbildungsplatz bei den Wasserbetrieben. Bis heute konnten bereits sieben Geflüchtete eine Ausbildung bei den Wasserbetrieben beginnen.

In 2017 wurde das Thema Diversity dann erstmals ganzheitlich konzeptionell über alle Dimensionen hinweg unterlegt.

2. Gibt es eine klare Zuständigkeit für das Thema? Wo liegt diese?

Die Zuständigkeit für Diversity ist bei den Wasserbetrieben im Vorstandsbereich Personal und Soziales angesiedelt und wird regelmäßig im Gesamtvorstand berichtet. Die organisatorische Umsetzung liegt im Personalmanagement des Unternehmens und wird federführend durch die Diversity-Beauftragte gesteuert und umgesetzt.

3. Was tun Sie, um Diversity in Ihrem Unternehmen zu fördern?

In dem in 2017 durch den Vorstand verabschiedeten Diversity-Konzept der Berliner Wasserbetriebe hat das Unternehmen für alle Diversity-Dimensionen systematisch Maßnahmen erarbeitet und geplant. Eine Umsetzung der Maßnahmen erfolgt schrittweise über die nächsten Jahre und berücksichtigt bewusst die Ansprache verschiedener Zielgruppen innerhalb des Unternehmens.

Senatsverwaltung für Finanzen

Senatsverwaltung für Finanzen

Ansprechperson

Sabrina Götze

Sachbearbeiterin - VD D 1 – Entwicklungsdienstleistungen

Telefon: 030 9020-2035

E-Mail: sabrina.goetze@senfin.berlin.de

1. Seit wann beschäftigt sich Ihre Verwaltung mit dem Thema Diversity?

Seit 2013 ist Diversity thematisch in der Geschäftsverteilung der Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) als Querschnittsaufgabe verankert. Ein konkretes Arbeitsgebiet mit der entsprechenden Qualifizierung der Mitarbeiterin wurde 2016 eingerichtet.

2. Gibt es eine klare Zuständigkeit für das Thema? Wo liegt diese?

Das Thema Diversity liegt in der Zuständigkeit des Koordinationsbereiches VD D 1 – Entwicklungsdienstleistungen – mit u. a. folgenden Themen: Organisations- und Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Diversity. Dieser Bereich ist der Abteilung Verwaltungsmanagement und Dienstleistungen zuzuordnen.

3. Was tun Sie, um Diversity in Ihrer Verwaltung zu fördern?

In der Senatsverwaltung für Finanzen stehen derzeit die Entwicklung und Implementierung von Diversity-Maßnahmen zur gezielten Sensibilisierung, Informationsverbreitung und Unterstützung der Kolleg_innen im Fokus. Ein behördenspezifisches Diversity-Konzept wird erarbeitet.

Diversity wird als Querschnittsaufgabe verstanden und somit in allen Themenfeldern berücksichtigt.

Bezogen auf die einzelnen Diversity-Dimensionen wurden bisher folgende Maßnahmen verwirklicht:

- Erstellung eines Leitbildes für das Ressort Finanzen
- Anpassung der Anforderungsprofile mit Blick auf die Diversity-Kompetenz
- Berücksichtigung der Diversity-Kompetenz in Auswahlverfahren (soweit für die fachliche Aufgabenwahrnehmung erforderlich)
- Werbekampagne „Die Unbestechlichen“ für die Berliner Finanzämter zur gezielten Gewinnung von Nachwuchskräften, die die soziale und gesellschaftliche Vielfalt Berlins widerspiegeln
- Kooperation mit dem Verein „Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin“ (BQN Berlin) im Rahmen der Initiative „Berlin braucht dich!“
- Barrierefreier Internetauftritt (leichte Sprache und Mehrsprachigkeit)
- Teilweise mehrsprachige Antragsvordrucke (z. B. Steuererklärung)
- Besuch von Delegationen, z. B. aus China und der Ukraine, zu verschiedenen Themen, wie Haushalt, Finanzausgleich, Personalpolitik
- Einrichtung eines Ruhe- bzw. Gebetsraumes innerhalb des Dienstgebäudes
- Einrichtung der AG Menschen mit Behinderung

Deutsches Institut für Menschenrechte

Deutsches Institut für Menschenrechte

Ansprechperson

Brigitta Ulrichs

Personalreferentin, Verwaltung

E-Mail: ulrichs@dimr.de

1. Seit wann beschäftigt sich Ihre Organisation mit dem Thema Diversity?

Seit seiner Gründung arbeitet das DIMR fachlich zu Anti-Diskriminierungsfragen. Im Zuge eines Organisationsentwicklungsprozesses 2014 wurde – mit einem zweitägigen Workshop mit allen Mitarbeitenden – der interne Vielfaltsprozess angestoßen. Die Mitarbeitenden wählten sieben Diversitäts-Themen aus, die sie in der Folgezeit in Arbeitsgruppen bearbeiteten, um umsetzbare Maßnahmen zu entwickeln.

So installierte die AG Wertschätzung einen regelmäßigen „Hospitationstag“: Jedes Jahr begleitet ein_e Mitarbeiter_in für einen Tag ein_e Mitarbeiter_in aus einem komplett anderen Arbeitsbereich. In der zweiten Jahreshälfte wird getauscht. Die Auswahl der „Paare“ erfolgt durch Losverfahren. Der Einblick in die jeweils anderen Arbeitsbereiche fördern Verständnis und kollegiale Zusammenarbeit.

Aufgrund eines Vorschlags der AG Trans und Inter wurde der Schreibleitfaden des Instituts rundum erneuert und reflektiert nun nicht nur die Anforderungen an geschlechtersensibles Schreiben, sondern Geschlechtervielfalt insgesamt. Zusätzlich wurden intern Verfahren eingerichtet, wie das DIMR seine Mitarbeitenden bei Fragen einer Geschlechtsangleichung unterstützen kann. Toiletten sind nun großteils geschlechtsneutral beschildert („Sitz-WC“ und „Urinal“).

Die AG Bewerbungsverfahren überarbeitete das gesamte Personalauswahl-Verfahren. Die Führungskräfte wurden für Mechanismen sensibilisiert, um ein attraktiver Arbeitgeber für diverse Bewerber_innen zu sein. Das DIMR führte ein teilanonymisiertes Bewerbungsverfahren ein und erhält dafür immer wieder positive Rückmeldungen.

2. Gibt es eine klare Zuständigkeit für das Thema? Wo liegt diese?

Die Zuständigkeit für die Umsetzung der Diversität im Bewerbungsverfahren liegt bei den Abteilungsleitenden, die die Verfahren durchführen. Die Personalreferentin steht beratend zur Seite. Koordinierend wird die Diversitäts-Beauftrage des DIMR tätig; sie bündelt die Aktivitäten und wertet sie einmal im Jahr aus, insbesondere den Umsetzungsstand bei der Personalgewinnung. Die AGs sind für ihre Themen selbst zuständig.

3. Was tun Sie, um Diversity in Ihrer Organisation zu fördern?

Wir legen Wert auf einen wertschätzenden Umgang und haben unsere Mitarbeitenden dazu fortgebildet. Zudem kommen die Mitarbeitenden nun regelmäßiger zusammen, um Forschungsergebnisse und neue Vorhaben zu diskutieren und so die verschiedenen disziplinären Perspektiven auf Forschungsvorhaben zu vergemeinschaften. Ein Lotsensystem für neue Mitarbeitende, ebenfalls ein Vorschlag einer Arbeitsgruppe, hilft diesen beim Einstieg in die „informelle“ Institutskultur.

LEAG
Lausitz Energie Bergbau AG und Lausitz Energie Kraftwerke AG sowie deren Töchter

Ansprechperson

Katja Müller – Leiterin Vielfalt & Inklusion

Telefon: 0355 2887 3330

E-Mail: katja.mueller@leag.de

1. Seit wann beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Diversity?

Seit 2016 (vorher im Rechtsvorgänger der Gesellschaft)

2. Gibt es eine klare Zuständigkeit für das Thema? Wo liegt diese?

Die allgemeine Zuständigkeit für „Vielfalt & Inklusion“ liegt im Vorstandsressort Personal, in dem Bereich des Führungskräftemanagements geleitet durch Frau Katja Müller.

Das Netzwerk „Vielfalt Lausitz Energie VieLE“ ist ein regionales Netzwerk und wird durch eine Sprecher_innengruppe vertreten.

Das VieLE-Netzwerk ist eine freiwillige Initiative von LEAG- Mitarbeiter_innen, die sich für Diversity in ihrem Unternehmen einsetzen.

3. Was tun Sie, um Diversity in Ihrem Unternehmen zu fördern?

Was bringt uns Diversity?

- Offenheit in der Organisationskultur – Ermöglichung einer schnelleren Anpassung an Trends, Wettbewerb und Veränderungen
- Vorteile in der Rekrutierung von Talenten in der weltoffenen Gesellschaft
- Stärkung der Mitarbeiter_innenbindung durch eine erhöhte Wertschätzung
- unterschiedliche Talente mit innovativen Ideen – Diversity als Wettbewerbsvorteil

  -> Steigerung der Unternehmensergebnisse

Diversity steht für eine Organisationskultur, die gegenüber allen Menschen offen ist – mögen sie auch noch so unterschiedlich sein. Auch die LEAG versteht seine Mitarbeiter_innen unabhängig von Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, ethnischer Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung als gleichwertig. Intoleranz und Diskriminierung haben keinen Platz bei LEAG.

Was wollen wir?

Das sind zunächst zwei Dinge: Zum einen für die Problematik sensibilisieren – Mitarbeiter_innen wie Führungskräfte – auch außerhalb von LEAG. Gemeinsam mit anderen Unternehmen und regionalen Partner_innen Vielfalt und Inklusion bei Entscheider_innen zu platzieren.

Das Netzwerk will auch Ansprechpartner und Meinungsverstärker sein und unterstützt den Prozess, Unterschiede zwischen Menschen als Chance und Potenzial zu verstehen. Diversität ist als Gegenbegriff von Diskriminierung zu leben.

Ziel ist es, durch den intensiven fachlichen Austausch und die gezielte Bereitstellung von Wissen und Informationen, eine kulturelle Veränderung im Unternehmen zu unterstützen bzw. herbeizuführen, die jeder_jedem die Chance ermöglicht, sich persönlich zu entwickeln.

Herausgeberinnen:

Senatsverwaltung
für Justiz, Verbraucherschutz
und Antidiskriminierung

Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucher-
schutz und Antidiskriminierung
Landesstelle für Gleichbehandlung und
gegen Diskriminierung (LADS)
Salzburger Straße 21–25, 10825 Berlin Tel
(030) 9013-3460
www.berlin.de/lads
antidiskriminierung@senjustva.berlin.de

Eine Welt der Vielfalt e.V.
Schillerstraße 59, 10627 Berlin
Tel (030) 312 10 80
www.ewdv-diversity.de
info@ewdv-diversity.de

V.i.S.d.P.
Pressestelle der Senatsverwaltung für Justiz,
Verbraucherschutz und Antidiskriminierung
Tel (030) 9013-3622

Redaktion:
Daya Gudermuth, Dr. Sonja Dudek

Gestaltung:
Pudelskern.

Europäische Union

Europa fördert
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds

Das Projekt „Berliner Netzwerke für Vielfalt“
wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und
Integrationsfonds kofinanziert.

Berlin, Juni 2018