
BQN Berlin:
Diversitätsorientierte
Prozessbegleitung
mit Haltung

BQN Berlin arbeitet und engagiert sich für die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe aller Menschen in Bildung und in der Arbeitswelt. Dabei liegt der Fokus auf marginalisierten Bevölkerungsgruppen mit direkter oder familiärer Einwanderungsgeschichte und/oder Rassismuserfahrungen, ohne jedoch Mehrfachdiskriminierungen und –zugehörigkeiten aus dem Blick zu verlieren. In diesem Sinne berät die Multiprojektorganisation Behörden, Betriebe mit Landesbeteiligung und privatwirtschaftliche Unternehmen zur diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung.

Mit dem Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG), dem Diversity-Landesprogramm, den Novellen des Partizipations- (PartMigG) und Landesgleichberechtigungsgesetzes (LGBG) sowie einem umfassenden Landesgleichstellungsgesetz (LGG) profiliert sich Berlin im bundesdeutschen Vergleich als eine progressive Verwaltung im Bereich Diskriminierungsschutz und Teilhabeförderung. BQN Berlin bringt über viele Jahre gewachsene Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Öffentlichen Dienst mit – und darin, diese Rechtsgrundlagen über Diversity-Maßnahmen in die jeweiligen Strukturen zu übersetzen. Auch viele privatwirtschaftliche Unternehmen sehen eine diversitätsorientierte Öffnung ihrer Strukturen als essentiell an. BQN Berlin bietet auch hier strategische Beratung und Begleitung.

Das Angebot reicht dabei von anlassbezogener Beratung und Prozessbegleitung über Workshops und systemisches Coaching bis hin zur Etablierung von Think Tanks. Unter dem Dach von BQN Berlin werden Projekte umgesetzt wie *Berlin braucht dich!*, die „Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung (DOKE)“, „Diversitätsorientierte Personalarbeit in der Berliner Verwaltung und Unternehmen“ oder „Vielfaltgerechte Nachwuchskräfte-sicherung für Berliner KMU“.

Ein Schwerpunkt von BQN Berlin ist es über die Projektarbeit hinaus, in Netzwerken unterschiedliche Lebenswelten zusammenzuführen – von Zivilgesellschaft und Wissenschaft bis hin zu Gewerkschaften, Unternehmensverbänden und Beschäftigtenvertretungen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, alle Erkenntnisse aus dieser Netzwerkpflge zurück in die Fachdiskurse, gesetzlichen Rahmenbedingungen und politischen Strukturen zu spiegeln.

Das BQN Berlin Team selbst vereint diverse Perspektiven über unterschiedliche Positioniertheiten und engagiert sich auch nach innen für eine proaktive Antidiskriminierungskultur. Mit multidisziplinären Berufserfahrungen und komplementären Zusatzausbildungen bringen die Mitarbeitenden verschiedene Methoden zusammen und sind durch diverse Weiterbildungsformate auf dem neusten Stand des Fachdiskurses.

Inhalt

Einleitung	4
Zentrale Ergebnisse	6
Wie verhält sich das Policy Paper zum PartMigG und LADG?	7
I. Nachwuchskräfte-sicherung im Übergangssystem im Land Berlin	8
a. Lernort Schule	9
1. Verlässliche Kommunikations- und Kooperationsstrukturen	9
2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen	9
3. Mögliche Lösungsansätze	10
4. Forderungen an die Berliner Politik	11
b. Lernort Ausbildungsbetrieb und -behörde	12
1. Betriebe und Behörden als aktive Akteur*innen	12
2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen	12
3. Mögliche Lösungsansätze	14
4. Forderungen an die Berliner Politik	15
II. Personalgewinnung und -auswahl im Land Berlin	16
1. Potentiale und Good-Practice-Beispiele in der Verwaltung und Landesbetrieben	17
2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen	18
3. Mögliche Lösungsansätze	19
4. Forderungen an die Berliner Politik	20
III. Rolle und Impulse (aus) der Zivilgesellschaft	21
1. Vorhandene Potentiale für mehr Diversität und Antidiskriminierung	22
2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen	23
3. Mögliche Lösungsansätze	24
4. Forderungen an die Berliner Politik	25
IV. Anregungen der Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen	26
1. Bestehende Good-Practice-Beispiele in der diversitätsorientierten Personalgewinnung und Nachwuchskräfte-sicherung	27
2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen	27
3. Mögliche Lösungsansätze	28
4. Forderungen an die Berliner Politik	29
V. Forderungen kompakt und weitere Empfehlungen von BQN Berlin	31
Forderungen kompakt	32
Lernort Schule	32
Lernort Ausbildungsbetrieb und -behörde	32
Vertreter*innen der Personalarbeit des Berliner Öffentlichen Diensts	33
Migrant*innenorganisationen/neue deutsche Organisationen	33
Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen	34
Weitere Empfehlungen von BQN Berlin	35
Fokus Übergang Schule-Beruf	35
Übergreifend und Fokus Personal	36

EINLEITUNG

Seit 2010 sind Institutionen des Landes Berlin gesetzlich dazu aufgefordert, die Wahrnehmung ihrer Aufgaben an die Vielschichtigkeit der Berliner Einwanderungsgesellschaft anzupassen (PartIntG). Darüber hinaus sind sie dazu verpflichtet, die Verhinderung und Beseitigung jeder Form von Diskriminierung sowie die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt sicherzustellen (LADG). Mit der Novellierung des Partizipationsgesetzes (PartMigG) stellt auch die Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationsgeschichte in der Verwaltung eine konkrete(re) Aufgabe dar.

Trotz dieses gesetzlichen Rahmens und bisheriger Bemühungen entspricht der Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismuserfahrungen insbesondere in den Leitungsebenen des Öffentlichen Diensts nicht deren Anteil in der Bevölkerung.

Laut einer Piloterhebung¹ sind in der Berliner Verwaltung nur drei Prozent der Beschäftigten in Führungsebenen People of Color (PoC). Ähnliche Befunde zur Unterrepräsentanz dieser Bevölkerungsgruppe lassen sich mit Blick auf die neu eingestellten Auszubildenden im Öffentlichen Dienst und in Landesunternehmen wiederfinden. 2020 hatten ca. 33 Prozent der neu eingestellten Auszubildenden im Öffentlichen Dienst einen Migrationshintergrund.² Dies entspricht nahezu dem prozentualen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Berliner Gesamtbevölkerung (35,6%³). Zu bedenken ist, dass dieser Anteil bei Jugendlichen grob über 40 Prozent und bei Kindern über 50 Prozent liegt. Zwischen den Behörden und Landesbetrieben gibt es große Unterschiede und innerhalb der Ausbildungsbehörden/-betrieben variieren die Anteile von neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund je nach Beruf sehr stark. Nicht erfasst sind weitere Aspekte wie Bildungsabschlüsse, Positioniertheiten im Kontext Rassismus, Lebensalter oder Wohnort, die sich in Verbindung mit der (familiären) Einwanderungsgeschichte mehrfachdiskriminierend auswirken (können).

Dieses Policy Paper von BQN Berlin benennt aktuelle Herausforderungen und spricht Empfehlungen aus, wie Par-

teien der Berliner Regierung das Ziel einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfte-sicherung in der neuen Legislaturperiode (2021–2026) sicherstellen können. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Repräsentanz von Menschen mit (familiärer) Einwanderungsgeschichte und/oder Rassismuserfahrungen gelegt.

Dazu wurden durch unterschiedliche Formate relevante Perspektiven und Expertisen erfasst. Es fanden **Workshops** mit Vertreter*innen aus der Personalarbeit des Öffentlichen Diensts, Ausbildungsbetrieben und -behörden, Schulen, Gewerkschaften und Migrant*innenorganisationen/neuen deutschen Organisationen statt. Diese wurden in Anlehnung an die Methode „Lightning Decision Jam“⁴ durchgeführt. Ziel des Lightning Decision Jams ist, dass Entscheidungen unter Einbindung aller Perspektiven schnell getroffen werden.

Folglich basieren die aus den Workshops zusammengeführten Ergebnisse auf den individuellen Perspektiven der einzelnen Teilnehmer*innen, welche von BQN Berlin in diesem Paper zusammengestellt wurden. Ein Einigungsprozess bezüglich der Inhalte hat nur punktuell stattgefunden.

In den Workshops wurden neben Anknüpfungspunkten für die Zielerreichung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfte-sicherung auch Herausforderungen genannt. Für die Bewältigung dieser benannten Herausforderungen wurden stets eine Vielzahl an Maßnahmen herausgearbeitet, die unterschiedlich zeit- und ressourcenaufwendig und eine unterschiedlich hohe Wirksamkeit aufweisen. In dem Paper liegt der Fokus ausschließlich auf die Maßnahmen und Lösungsansätze, die zunächst einen geringen Aufwand besitzen, aber gleichzeitig eine hohe Wirksamkeit und Nachhaltigkeit haben. Diese Einschätzung haben die Teilnehmer*innen der Workshops vorge-



Dieses Policy Paper von BQN Berlin benennt aktuelle Herausforderungen und spricht Empfehlungen aus, wie Parteien der Berliner Regierung das Ziel einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfte-sicherung in der neuen Legislaturperiode (2021–2026) sicherstellen können.

1 <https://vielfaltentscheidet.de/vielfalt-in-berliner-oeffentlichen-einrichtungen/>

2 <https://www.bqn-berlin.de/bqn-angebote/statistik/>

3 Stand: 30.06.2021 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg)

4 <https://ajsmart.com/ldj>

nommen. Diese an Aufwand und Wirksamkeit orientierte Herangehensweise erscheint in diesem Zusammenhang als angemessen, da gewährleistet werden muss, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen für die Zielerreichung innerhalb der aktuellen Legislaturperiode (2021–2026) stattfinden kann.

Zur Erfassung der **Perspektive des Lernorts Schule** waren alle insbesondere an Berufsorientierung beteiligten Akteur*innen exemplarisch aus zwei Schulen am Workshop eingeladen: Schulleitung, Fachbereich WAT/ Berufsorientierung, BSO-Team und außerschulische Kooperationspartner*innen. Folgende Prozesse standen im Vordergrund: Beratung und Begleitung von Schüler*innen in der Berufsorientierung/beim Aufbau von Berufswahlkompetenzen sowie Kooperation mit Partner*innen und Eltern/Familien zur Stärkung der Schüler*innen.

Zur Erfassung der Perspektive des **Lernorts Ausbildungsbetrieb und -behörde** waren alle insbesondere am Onboarding beteiligten Akteur*innen exemplarisch für die Ausbildungsberufe Fachinformatiker*in für Systemintegration und Verwaltungsfachangestellte eingeladen: Ausbildungsleitung, Ausbilder*innen, Berufsschulvertretung, IHK/HWK sowie außerbetriebliche Kooperationspartner*innen. Der Fokus lag dabei auf die Gewinnung, Auswahl und Bindung von Auszubildenden, Onboarding, Ausbildungsgestaltung und Ausbildungssicherung sowie die Attraktivität von Ausbildung (Berufe in Betrieben und Behörden).

In dem Workshop der **Vertreter*innen aus der Personalarbeit** der Berliner Verwaltung und Landesunternehmen standen im Vordergrund die Personalgewinnung und -besetzung in Bezug auf die festgeschriebenen Anforderungen an Bewerber*innen und die allgemeine organisationsinterne Einstellung gegenüber Diversität und Antidiskriminierung.

Die **Perspektive von Migrant*innenorganisationen und neuen deutschen Organisationen** wurde im Workshop vor dem Hintergrund ihrer Funktion als Interessenvertretungen von unterrepräsentierten Gruppen, die sich für ihre Belange u.a. auf dem Arbeitsmarkt einsetzen, sowie ihrer bisherigen Kooperationserfahrungen mit dem Öffentlichen Dienst erfasst.

Die **Perspektive von Gewerkschaften, Auszubildenden- und Arbeitnehmer*innenvertretungen** wurde erfasst, indem ihre besondere Expertise hinsichtlich der Bedürfnisse, Bedarfe und Voraussetzungen von Arbeitnehmer*innen und Auszubildenden im Rahmen des Öffentlichen Diensts einbezogen wurden.

Wir bedanken uns bei allen Mitwirkenden – darunter auch folgenden Institutionen, die bei diesem Policy Paper genannt werden möchten:

- Berliner Stadtreinigung (BSR)
- Berliner Wasserbetriebe (BWB)
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf
- Bezirksamt Lichtenberg
- Citizens For Europe gUG
- CLAIM // Allianz gegen Islam- und Muslimfeindlichkeit
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Berlin-Brandenburg (DGB)
- Gewerkschaft der Polizei (GdP)
- Hauptpersonalrat Land Berlin (HPR)
- IT- Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ Berlin)
- JOBLINGE gAG Berlin
- Kepler Schule | Koordination Berufsorientierung, WAT Fachbereich | Teach First Deutschland-Fellow Jahrgang 2020
- Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten
- Migrationsrat Berlin e.V.
- moveGLOBAL e.V.
- neue deutsche organisationen e.V.
- Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Verwaltung
- Senatsverwaltung für Inneres und Sport
- Verwaltungsakademie Berlin (Vak Berlin)

Des Weiteren wurden schriftliche Interviews mit einzelnen Vertreter*innen aus der **Wissenschaft** zu den Themen „**Diversität und Verwaltung**“ sowie „**Corona und Ausbildung**“ durchgeführt.

Ihre Expertise für das Thema „Diversität und Verwaltung“ teilten mit uns

- Dr. Anne-Kathrin Will von der Humboldt-Universität zu Berlin
- Dr. Ralf Wölfer vom Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM)
- Charlotte Wohlfarth vom Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR).

Für das Thema „Corona und Ausbildung“ teilte mit uns seine Expertise:

- Clemens Wieland von der Bertelsmann Stiftung

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten!

ZENTRALE ERGEBNISSE

Attraktivität berufsorientierender Angebote und dualer Ausbildung

Im Rahmen der beruflichen Orientierung und Beratung gibt es eine Vielzahl von inner- und außerschulischen Angeboten für Schüler*innen. Viele dieser Angebote kommen aber nicht bei den Jugendlichen an, u. a.

- weil die Angebote nicht der Vielfalt der Schüler*innen gerecht werden.
- weil es an Instrumenten fehlt, die die verschiedenen Angebote zugänglich machen.
- weil die duale Ausbildung im Allgemeinen und die Verwaltung als Arbeitgeberin im Besonderen nicht attraktiv genug als berufliche Perspektive gesehen werden.

Gleichzeitig wird aber die Erfahrung gemacht, dass Schüler*innen mit (familiärer) Einwanderungsgeschichte im Übergang in die duale Ausbildung noch immer benachteiligt werden und es in der Ausbildung selber wenig Spielraum für eine diversitätsorientierte Begleitung gibt. Berufsorientierende Angebote müssen zugänglicher gestaltet, die schulische Elternzusammenarbeit soll im Rahmen der Berufsorientierung intensiviert werden. In der Ausbildung werden Möglichkeiten gesehen, um Lern- und Arbeitsprozesse an die Vielfalt der Auszubildenden anzupassen, bspw. durch Labore zur Praxiserprobung.

Diversitätsorientierte Personalgewinnung

Die Einstellungspolitik von Behörden und Landesunternehmen ist nach wie vor unzureichend auf die heterogene Berliner Gesellschaft ausgelegt. Zum einen wird Diversität noch zu wenig in Stellenausschreibungen und Anforderungsprofilen berücksichtigt, zum anderen sind die formalen und sprachlichen Anforderungen, insbesondere für direkte Schulabgänger*innen der 10. Klassen, zu hoch. Durch die Homogenität im Personal ergeben sich auch in der Personalakquise Herausforderungen hinsichtlich der Ansprache unterrepräsentierter Gruppen und dem Einsatz von Role Models. Mögliche Lösungsansätze werden in der Anpassung von Sprachanforderungen und in der flexiblen Ausgestaltung von Tätigkeitsbeschreibungen gesehen sowie in der Anerkennung von Diversität als Kompetenz in den Auswahlverfahren. Dabei sollen Arbeitsmaterialien, Leitfäden und Handreichungen zu diversitätsorientierter Personalgewinnung unterstützen. Zudem sollte es die Möglichkeit geben, dass formale Voraussetzungen auch nach der Einstellung zum Beispiel durch berufsbegleitende Weiterbildung erworben werden können. Gleichzeitig sollen Kontakte und Kooperationen zu Communities und Vertretungen der Zivilgesellschaft aufgebaut und intensiviert werden, um bestehende Vor-

behalte abzubauen und bisher unterrepräsentierte Gruppen zu gewinnen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Im Land Berlin existieren bereits eine Reihe von Gesetzen (LGBG, LGG, LADG, PartMigG) sowie das Diversity-Landesprogramm, die eine gute Grundlage für eine diversitätsorientierte Personalgewinnung und Nachwuchskräfte-sicherung bilden und im Bereich Personal Anwendung finden. Dennoch zeigen sich Herausforderungen bei der direkten Übersetzung und Implementierung der Maßnahmen in die jeweilige Organisationskultur. Zudem erweisen sich einige Gesetze als unzureichend hinsichtlich ihrer Verbindlichkeit und sind lückenhaft, bspw. bezüglich der Berücksichtigung von Intersektionalität. Um eine größere Verbindlichkeit zu schaffen, wird ein einheitliches Konzept für den gesamten Öffentlichen Dienst gefordert, sowohl auf vertikaler (Haupt-, Bezirksverwaltungen, Landesunternehmen) als auch horizontaler Ebene (Abteilungen, Referate, Ressorts). Dabei können zum Beispiel zivilgesellschaftliche Beiräte Betriebe und Verwaltungen bei der Entwicklung einer Strategie zur Diversifizierung von Personal sowie deren Umsetzung mit ihren Perspektiven und fachlichen Kompetenzen beraten.

Sensibilisierung für Diversität und Antidiskriminierung

Auf allen organisationalen Ebenen besteht ein hoher Bedarf an Sensibilisierung, Wissensvermittlung und Kompetenzaufbau im Bereich Diversität und Antidiskriminierung. Für den Umgang mit Vielfalt und die Umsetzung diversitätsorientierter Veränderungsprozesse bedarf es zunächst entsprechendem Wissens- und Kompetenzaufbau, um Mechanismen struktureller und institutioneller Diskriminierung zu erkennen und abzubauen. Daneben fehlt die Auseinandersetzung mit den Lebensrealitäten von Betroffenen von Diskriminierung sowie mit den eigenen Privilegien.

Organisationale Hemmnisse und Widerstände

Zwar finden gesetzliche Rahmenbedingungen im Kontext von Diversität und Antidiskriminierung nach und nach Einzug in betriebliche und behördliche Planungen, das Commitment und die Bereitschaft, solche Veränderungsprozesse anzuschließen, differiert jedoch zwischen einzelnen Organisationen erheblich. Einige Organisationsstrukturen gelten als starr und eingefahren, da sie sich nicht an die gesellschaftlichen Entwicklungen und neuen Lebensrealitäten angepasst haben. Sowohl unter Beschäf-

tigten als auch unter Führungskräften besteht weiterhin ein geringes Bewusstsein für Themen rund um Diversität und Antidiskriminierung. Bestehende vorurteilsbehaftete Haltungen und Einstellungen werden so nicht dekonstruiert, sondern weitergetragen und reproduziert. Diese Umstände erschweren diversitätsorientierte Veränderungsprozesse und erzeugen Widerstände. Mithilfe von Sensibilisierungsprozessen, Wissensvermittlung und der Überprüfung sowie Optimierung bestehender Verwaltungsstrukturen können eingefahrene Strukturen aufgebrochen und Belegschaften bei diversitätsorientierten Veränderungsprozessen mitgenommen werden.

Ressourcen und Gratifikationen

Für die Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungsprozesse sind finanzielle und personelle Ressourcen unabdingbar. Sie ermöglichen eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen und erste Schritte für einen Abbau diskriminierender Strukturen. Insbesondere für eine solche Gestaltung von Übergängen braucht es zusätzliche Ressourcen. Geringe Anerkennung und fehlende Gratifikationen hemmen die Initiierung und Etablierung diversitätsorientierter Veränderungsprozesse. Gleichzeitig ist die Arbeitsbelastung hinsichtlich der eigenen inhaltlichen Schwerpunkte in den Organisationen so hoch, dass Ressourcen, um Veränderungsprozesse ganzheitlich anzustoßen, fehlen.

WIE VERHÄLT SICH DAS POLICY PAPER ZUM PARTMIGG UND LADG?

In der vergangenen Legislaturperiode (2017-2021) wurden das Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) und die Novellierung des Gesetzes zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft (PartMigG, früher PartIntG) verabschiedet. Parallel dazu wurde das Diversity-Landesprogramm zur Förderung des kompetenten Umgangs der Verwaltung mit Vielfalt im Rahmen des LADG beschlossen. Diese neuen Instrumente stellen bedeutende Meilensteine für die Rahmung und die Strukturierung von Veränderungsprozessen in der Berliner Verwaltung hinsichtlich einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung dar.

Zwischen diesem Policy Paper sowie den neu verabschiedeten Gesetzen und Maßnahmenpaketen lassen sich viele Überschneidungen erkennen. Beispielsweise zeigen sich die **Förderung der Beschäftigung von Personen mit Migrationsgeschichte entsprechend ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung, die Verankerung von migrationsgesellschaftlicher Kompetenz sowie die Sensibilisierung der Belegschaft von Behörden und Landesbetrieben** als eine bedeutsame Schnittstelle zwischen dem PartMigG und den Ergebnissen dieses Papers. Im Rahmen des LADG wurde u.a. festgelegt, dass der **Erwerb von Diversity-Kompetenz sowie antidiskriminierungsrechtlichen Grundlagen im Rahmen von Weiterbildungsangeboten** erfolgen müssen. Auch dieser Aspekt wurde als besonders notwendig im Rahmen der Workshops eingestuft. Im Weiteren greift das Diversity-Landesprogramm u.a. die diversitätsorientierte Ausgestaltung des **Personalmarketings** auf, die ebenfalls von Akteur*innen als

Lösungsansatz für eine solche Personalgewinnung genannt wurde.

Darüber hinaus bestätigen die an den Workshops beteiligten Akteur*innen nicht nur die Notwendigkeit solcher gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Etablierung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung, sondern nehmen Bezug auf die konkrete Ausführung der gesetzlichen Vorgaben in der Praxis. Im Zuge dessen werden Bedenken bezüglich der Interpretationsspielräume geäußert, die sich aus den gesetzlichen Vorgaben in ihrer praktischen Ausführung ergeben. So wurde **Handlungsbedarf hinsichtlich der Konkretisierung der Gesetze** artikuliert. Demnach sollen u.a. **konkrete Instrumente entstehen, die einen direkten Bezug zur Umsetzung der gesetzlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Geltungsbereichen aufweisen** und unmittelbar anwendbar sind. Um diese Bedarfe zu decken, ist die Expertise von zivilgesellschaftlichen Organisationen heranzuziehen. Nicht zuletzt hängt die Umsetzung und die Fortentwicklung der Vorgaben für eine diversitätsorientierte Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung von (finanziellen) Ressourcen ab, über welche die qualitative und nachhaltige Durchführung solcher Prozesse ermöglicht und vor allem gesichert werden kann. Die ausreichende Bereitstellung derselben sollte verbindlich (im Rahmen der Haushaltsplanung) in allen Organisationseinheiten und Ebenen der Verwaltung geklärt werden.

I. Nachwuchskräfte sicherung im Übergangssystem im Land Berlin

A. LERNORT SCHULE

1. Verlässliche Kommunikations- und Kooperationsstrukturen

Für die Erreichung des Ziels einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteicherung lassen sich am Lernort Schule eine Reihe von bereits bestehenden Anknüpfungspunkten identifizieren.

Mit Blick auf interne Strukturen bieten sich insbesondere Orientierungs- und Beratungsangebote für Schüler*innen an, in deren Rahmen gemeinsam Wünsche, Bedarfe, Perspektiven und Herausforderungen an- und besprochen werden. Mit einem zunehmend erweiterten Blick auf und zunehmender Sensibilität für die vielfältigen Lebensrealitäten von Schüler*innen, ihren alltäglichen Herausforderungen und auch Diskriminierungserfahrungen kann eine bedarfsgerechtere Begleitung sichergestellt werden. Regelmäßige Absprachen, gut abgestimmte Zuständigkeiten und lernortübergreifender Austausch und Zusammenarbeit zwischen Beratenden, Lehrkräften, Koordinator*innen, Inklusionsteams und außerschulischen Kooperationspartner*innen ermöglichen eine ganzheitliche und kontinuierliche Beratung und Begleitung.

Schulen haben in der Regel ein Netzwerk von Kooperationspartnerschaften für unterschiedliche Themen- und Handlungsfelder. Für die Berufsorientierung und -beratung sind der Kontakt und die Kooperation mit außerschulischen Organisationen wesentlich – sowohl für die Beratung der Schüler*innen und die Konzep-

tion und Umsetzung von Betriebsbegegnungen als auch zum Kennenlernen von und für den Kontaktaufbau mit potentiellen Arbeitgeber*innen. Im Rahmen verschiedenster Projekte gehen Schulen Partnerschaften ein, die zur Umsetzung erfolgreicher Übergänge in Ausbildung genutzt werden. Die Kooperation mit Eltern/Familien wird in diesem Zusammenhang als ebenso bedeutsam wahrgenommen wie der Einsatz ehemaliger Schüler*innen sowie anderer Vorbilder, um die Attraktivität einer dualen Ausbildung zu erhöhen und zudem Identifikationsflächen für Schüler*innen zu schaffen.

Die Orientierung und Beratung von Schüler*innen gelingt vor allem dort, wo eine enge Begleitung erfolgt – bspw. im Bewerbungsprozess. Das Nutzen neuer Kommunikationskanäle zwischen Lehrer*innen und Schüler*innen ermöglicht verbindliche Absprachen. Gerade auch die pandemiebedingte räumliche Distanz konnte durch diese Maßnahmen etwas überbrückt werden.

Gut ausgestattete Arbeitsplätze für die Beratung von Schüler*innen am Lernort Schule sowie ausreichend zeitliche Ressourcen für offene Beratungszeiten werden als weitere positive Anknüpfungspunkte identifiziert.



Die Orientierung und Beratung von Schüler*innen gelingt vor allem dort, wo eine enge Begleitung erfolgt – bspw. im Bewerbungsprozess.

2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen

Mangelnde Attraktivität der dualen Ausbildung

Nach wie vor gilt die duale Ausbildung bei vielen Schüler*innen als keine attraktive berufliche Perspektive. Die Gründe dafür sind vielfältig: Einige Schüler*innen müssen nach der Schule möglichst schnell ausreichend Geld verdienen, was mit dem Aufnehmen einer dualen Ausbildung nur bedingt möglich ist. Dazu kommen sprachliche Barrieren zwischen dem schulischem Beratungspersonal und Familien, welche die Vermittlung berufsorientierender und ausbildungsrelevanter Informationen erschweren. Ausbildungsberatungen werden zumeist nur von wenigen

Schüler*innen intensiv genutzt. Aus der Sicht der Akteur*innen des Lernorts Schule sind die Ursachen dafür unter anderem, dass die Besonderheit des deutschen Ausbildungssystems und die damit verknüpften beruflichen Karrierewege und Perspektiven bei vielen Schüler*innen und ihren Familien nur unzureichend bekannt sind und deshalb als nicht gleichwertig zum Abitur oder Studium wahrgenommen werden.

Unstrukturierte Berufsorientierungsangebote und mangelnde Verbindlichkeit und Sensibilisierung bei Kooperationspartner*innen

Langjährige und beständige Kooperationsstrukturen resultieren in einer Vielzahl von Angeboten außerschulischer Projektpartner*innen für Berufsorientierung und -beratung. Viele der Angebote kommen aber nicht bei den Jugendlichen an. Einerseits ist es für Verantwortliche herausfordernd, den Überblick zu behalten und Angebote entsprechend der heterogenen Schüler*innenschaft zu selektieren. Andererseits kommen viele der Angebote nicht bei den Schüler*innen an, da es an Instrumenten fehlt, die die verschiedenen Berufsorientierungsangebote zugänglich machen. Darüber hinaus sind Angebote nicht ausreichend aus der Perspektive der anvisierten Schüler*innen gedacht – insbesondere bei jenen, die wenig oder keine berufsorientierende Unterstützung aus ihren Familien und privaten Netzwerken erfahren, greifen die vorhandenen Angebote zu kurz. Noch immer fehlen sowohl verbindliche Kooperationen mit Betrieben und Behörden als auch mit Oberstufenzentren. Rückmeldungen und Erfahrungsberichte von Schüler*innen deuten darauf hin, dass Mentor*innen oder Praxisanleitende in den Ausbildungsbetrieben und Behörden nicht ausreichend sensibilisiert und kompetent im Umgang mit heterogenen Gruppen sind. Weiterhin fehlen in den Betrieben und Behörden Vorbilder, die Identifikationsfläche bieten und Motivation bieten könnten.

Chancenungleichheit im Übergang

Eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Nachwuchskräfteicherung setzt Chancengleichheit im Übergang in Ausbildung voraus. Doch noch immer gelingt es einerseits im Schulsystem nicht, ungleiche Startbedingungen der Schüler*innen oder Benachteiligungen durch positive Maßnahmen in der Schulzeit auszugleichen. Andererseits wird die Erfahrung gemacht, dass Schüler*innen

mit (familiärer) Einwanderungsgeschichte im Übergang noch immer benachteiligt werden – wie zum Beispiel aufgrund ihres Namens.

Clemens Wieland (Bertelsmann Stiftung) bekräftigt diese Erfahrung:

*„Seit vielen Jahren zeigen empirische Erhebungen zum Übergang von der Schule in berufliche Ausbildung immer wieder schlechtere Chancen für junge Menschen mit Migrationshintergrund, selbst dann, wenn sie über die gleichen schulischen Qualifikationen verfügen wie ihre Mitbewerber*innen ohne Migrationshintergrund.“*

Auch die Klärung von Aufenthaltsstatus in laufenden Einstellungsverfahren verhindern erfolgreiche Übergänge. Knappe finanzielle und personelle Ressourcen erschweren die diversitätsorientierte Gestaltung der Übergänge wesentlich: zum einen bei der bedarfsorientierten Begleitung und zum anderen bei der gemeinsamen Reflexion von Diskriminierungserfahrungen von Schüler*innen bzw. bei der Auseinandersetzung mit und dem Abbau von diskriminierenden Strukturen im Kollegium. Damit Übergänge gelingen, ist eine enge individuelle Begleitung der Schüler*innen essentiell. Mit der Kürzung der Berufseinstiegsbegleitung sind wichtige Ressourcen für 1:1 Beratung entfallen, die es u.a. ermöglichte, Praktika individuell nach zu besprechen, persönliche Fragen, Wünsche und Bedarfe im geschützteren Raum aufzugreifen sowie den Übergang eng zu begleiten.

“
Knappe finanzielle und personelle Ressourcen erschweren die diversitätsorientierte Gestaltung der Übergänge wesentlich: zum einen bei der bedarfsorientierten Begleitung und zum anderen bei der gemeinsamen Reflexion von Diskriminierungserfahrungen von Schüler*innen bzw. bei der Auseinandersetzung mit und dem Abbau von diskriminierenden Strukturen im Kollegium.

3. Mögliche Lösungsansätze

Angebote zugänglicher gestalten

Damit die Vielzahl und Vielheit bestehender Berufsorientierungsangebote die Schüler*innen erreicht, sollten schulinterne Portale (Homepage, Padlet etc.) besser genutzt werden. Für eine bedarfsgerechte Entwicklung solcher Portale können ehemalige Schüler*innen beteiligt werden, um zu erfahren, welche Formate sich bewährt haben.

Zur Sicherstellung individuellerer Berufsorientierungs- und Beratungsangebote am Lernort Schule sowie zur Entlastung des BSO-Teams und der Lehrkräfte sind zusätzliche personelle Ressourcen an Schulen für die Begleitung im Übergang notwendig.

Clemens Wieland (Bertelsmann Stiftung) stellt vor allem die Bedarfsorientierung in den Vordergrund:

„Beratung, Information und Begleitung sollten bestmöglich auf die Bedarfe von jungen Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet sein – insbesondere im Hinblick auf Sprach- und Kultursensibilität. Das gilt für individuelle Beratungsangebote ebenso wie für Begleitung während der Ausbildung“.

Zur Motivation für das Aufnehmen einer Ausbildung sollten im Sinne von Role Models ehemalige Schüler*innen, die aktuell eine Ausbildung absolvieren oder diese abgeschlossen haben, mehr in die Angebote der Schule eingebunden werden. Genauso könnten Methoden der Gruppenarbeit den Austausch zwischen Schüler*innen zu beruflichen Perspektiven, Wünschen und Vorstellungen anregen. Des Weiteren können schulische Projekte angeboten werden, die die individuellen Interessen und Kompetenzen der Schüler*innen fokussieren. Gespräche zwischen verschiedenen Jahrgängen könnten für den Austausch von Praktikumserfahrungen genutzt werden.

Weiterhin könnte Berufsorientierung im Sinne von Zukunftsvorbereitung zusammengefasst in das Präventionscurriculum übernommen werden. Dies würde einen Netzwerkausbau und den Weg zu externen Hilfen ermöglichen.

Kommunikation und Kooperationen stärken

Zum Ausgleich des Entfallens der Berufseinstiegsbegleitungen könnte ein verbindlicher, intensiver interdisziplinärer Austausch insbesondere mit Betrieben und Behörden genutzt werden, damit Schüler*innen Eindrücke und Erfahrungen aus unterschiedlichen Berufsfeldern im Rahmen der Berufsorientierung gewinnen.

Eltern oder Familien wird im Rahmen der Berufsorientierung und beruflicher Qualifizierung eine bedeutende Rolle zugewiesen. Zum Auf- und Ausbau der Kommunikation und Kooperation mit Familien sollten diese mehr Informationen zu Ausbildung erhalten und in Berufsorientierungsgespräche oder auch -formate eingebunden sein. So sollte Berufsorientierung in die verbindlichen Schüler*innen-Eltern-Gespräche als fester Bestandteil verankert werden. Durch den Einsatz von Sprachmittlungen/Übersetzer*innen könnten ggf. bestehende sprachliche Barrieren überwunden werden. Auch Lehrer*innen mit Migrationsgeschichte können als Role Models unterstützend einbezogen werden.

Zum Ausgleich des Entfallens der Berufseinstiegsbegleitungen könnte ein verbindlicher, intensiver interdisziplinärer Austausch insbesondere mit Betrieben und Behörden genutzt werden.

4. Forderungen an die Berliner Politik

Aus den erläuterten Herausforderungen und Lösungsansätzen für den Abbau von strukturellen Barrieren und den Ausgleich von Unterrepräsentanzen im Zuge einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Nachwuchskräfteicherung leiten sich folgende Forderungen ab:

- Die Gestaltung des Übergangs Schule – Ausbildung/Beruf erfordert eine politische Gesamtstrategie zwischen Bildungs-, Integrations- und Arbeitsmarktpolitik. Die Übergänge beinhalten Bewegung und Kontinuitäten, Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche überschneiden sich teilweise. Für alle am Übergang Schule – Ausbildung/Beruf beteiligten Akteur*innen ist dementsprechend eine klare Verteilung ihrer (auch gemeinsamen) Bereiche und ihrer konkreten (auch gemeinsamen) Aufträge notwendig.
- Von der Berliner Bildungspolitik ist die Bereitstellung insbesondere personeller Ressourcen zur Sicherstellung gelingender Übergänge der Schüler*innen gefordert:

für die individuelle Berufsorientierung und -beratung, für Austausch zu und Reflexion von Diskriminierungserfahrungen sowie für die Steuerung und Koordination von (außer)schulischen Angeboten.

- Von der Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik ist ein verbindlicheres Durchsetzen bestehender Gesetzeslagen zur Teilhabe und Chancengleichheit unterrepräsentierter Gruppen in der Nachwuchskräftegewinnung gefordert: diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Begegnungsformate und Praxiskontakte mit Betrieben, eine gezielte Ansprache und Akquise von unterrepräsentierten Gruppen im Übergang in Ausbildung/Beruf sowie der Abbau struktureller Barrieren durch die Ausrichtung der Einstellungsverfahren auf Diversität und Antidiskriminierung müssen in Betrieben und Behörden mit Ressourcen unterlegt sein und Entwicklungen überprüft und evaluiert werden.

B. LERNORT AUSBILDUNGSBETRIEB UND -BEHÖRDE

1. Betriebe und Behörden als aktive Akteur*innen

Als grundsätzliche und unabdingbare Voraussetzungen zur Einführung und Etablierung diskriminierungskritischer und diversitätsorientierter Übergänge in eine duale Ausbildung werden eine klare und transparent kommunizierte Haltung und Verantwortung zur Förderung von Vielfalt betrachtet. Dies bedeutet sowohl den Mehrwert von Diversität aufzuzeigen als auch dem Auftrag zum Schutz vor Diskriminierung nachdrücklich nachzukommen. Neben Schulungen/Qualifizierungen wird hier insbesondere durch die Schaffung (sicherer) Räume und nachvollziehbarer Verfahren eine Ansprache und Identifizierung und folglich ein Abbau von Diskriminierung bereits ermöglicht.

Bewährt haben sich für gelingende Übergänge frühzeitige Kontakte zwischen Schüler*innen und Mitarbeitenden von Betrieben und Behörden, die ein Kennenlernen und ‚Reinschnuppern‘ in diese (noch unbekannte) Betriebswelt ermöglichen. Als förderliche Faktoren identifiziert und in Maßnahmen umgesetzt werden konnten in diesem Kontext verbindliche und enge Kooperationen mit Schulen bzw. Lehrkräften sowie die Bereitstellung von zielgruppengerechten Informationen über Möglichkeiten der Bewerbung/des Einstiegs – sowohl für beratende Personen (Lehrkräfte, Berufsberater*innen) als auch für Schüler*innen. Die Möglichkeit, typische Aufgaben und den Auszubildendenalltag zu erproben, nutzen Behörden und Betriebe längst nicht nur als Einblick in die Berufswelt, sondern auch als Bindungsmomente durch den Austausch mit Mitarbeitenden und der Präsentation der Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur.

Einstellungsverfahren im Öffentlichen Dienst und Unternehmen mit Landesbeteiligung unterliegen zwar

bestimmten Vorgaben (meist genannt die sog. Bestenauslese). Gleichzeitig werden aber Handlungsspielräume je nach Ausbildungsbetrieb und Ausbildungsberuf unterschiedlich genutzt. Mit Blick auf die Berufe Verwaltungsfachangestellte und Fachinformatiker*in für Systemintegration haben sich unterschiedliche Maßnahmen wie Bewerbungen ohne Foto, die Beteiligung externer Akteur*innen zur Einschätzung und Bewertung der Ausbildungseignung von Bewerber*innen oder auch der Einsatz von Praktika und Einstiegsqualifizierung als Instrumente des niedrigschwelligen Einstiegs bewährt. Diejenigen Ausbildungsbetriebe und -behörden, die ihre Einstellungsverfahren auf den Prüfstand stellen, können im Hinblick auf das Erkennen und den Abbau individueller Beobachtungs- und Bewertungsfehler bereits erste Erfolge verzeichnen. Darüber hinaus rücken zumindest vereinzelt formelle (bisher ausgrenzende) Auswahlkriterien (Schulabschlüsse, Sprachlevel o.ä.) in den Hintergrund.

Um auf immer vielfältigere Zusammensetzungen der Auszubildendenschaft eingehen zu können, investieren Ausbildungsbetriebe zunehmend in die Betreuung und Begleitung von Auszubildenden sowohl im Hinblick auf (arbeits-)organisatorische, schulische als auch auf individuelle und zwischenmenschliche Anforderungen. Durch frühzeitige Zuweisungen der Auszubildenden an unterweisende Behörden werden die bessere Vorbereitung der Belegschaft auf die Ausbildungssituation und die Ausstattung des Arbeitsplatzes sichergestellt. Zentrale Feedbackgespräche sowie gezielte bedarfsorientierte Qualifizierungen der Auszubildenden haben sich bereits als förderliche Instrumente zur Ausbildungssicherung erwiesen.

2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen

Mangelnde Bereitschaft zur Anstoßung diversitätsorientierter Veränderungsprozesse

Einerseits wurde festgestellt, dass die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen im Kontext der Novellierung des PartIntG und der Einführung des LADG und

des Diversity-Landesprogramms zunehmend Einzug finden in die betrieblichen Planungen zur Nachwuchskräftegewinnung. Andererseits aber sind bezüglich des Commitments und der Bereitschaft zu Veränderungsprozessen im Kontext von Diversität und Antidiskri-

minierung sowie der vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen zur Umsetzung gezielter Veränderungsprozesse deutliche Differenzen zwischen einzelnen Organisationen wahrnehmbar. Zu wenig Diversität in Führungs- und Ausbildendenpositionen, eine unzureichende Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen und Klischees, mangelndes Interesse am Thema Ausbildung auf höheren Hierarchieebenen und unzureichende Schulungen für Mitarbeitende und Ausbildungsverantwortliche erschweren die Veränderung jahrelang festgefahrener Strukturen. Insbesondere das häufig auf Vorurteile und diskriminierende Klischees basierende Denken und Handeln in der Belegschaft der überwiegend weiß positionierten Verwaltung und Landesunternehmen wird als Ursache für Herausforderungen und Missverständnisse in der Kommunikation mit Interessierten und Auszubildenden sowie für das fehlende Verständnis für heterogene Zielgruppen verstanden.

Formelle Anforderungen in Auswahlverfahren

Mit Blick auf potentielle Nachwuchskräfte für das Land Berlin, und dabei besonders auf direkte Schulabgänger*innen der 10. Klassen, werden formelle Kriterien für den Ausbildungszugang als zu hoch und Einstellungstests sprachlich als zu kompliziert eingeschätzt. Zusätzlich wird die sog. Bestenauslese mit Blick auf die tatsächliche Bewertung der Eignung, Befähigung und Leistung von Bewerber*innen unabhängig von Schulnoten zunehmend hinterfragt. Durch die hohe Konkurrenz um Ausbildungsstellen rücken formelle Kriterien wieder in den Vordergrund und Möglichkeiten zur möglichst angst- und stressfreien Performance von Bewerber*innen werden vernachlässigt. In diesem Zusammenhang werden Hemmnisse seitens der Bewerber*innen meist als fehlende Motivation dieser ausgelegt. Weiterhin unbeantwortet bleibt die Frage, wie und wo (neue) Nachwuchskräfte mit unterschiedlichen Diversitätsdimensionen für das Land Berlin gefunden werden können und wie der Paradigmenwechsel weg von einer Defizit- hin zu einer Ressourcen- und Potentialorientierung mit Blick auf marginalisierte potentielle Nachwuchskräfte gelingen kann.

Ausbildungsgestaltung

Auch die diversitätsorientierte Ausgestaltung der Ausbildung erweist sich als besonders herausfordernd, da es aufgrund bestehender Rahmenbedingungen wenig Handlungsspielraum dafür zu geben scheint. So wird erwartet, dass Auszubildende ein hohes Maß an Eigeninitiative und Flexibilität mitbringen: neben Ausbildungsinhalten im Betrieb oder der Behörde müssen Lerninhalte an den Berufsschulen meist eigenverantwortlich auf- und nachbereitet werden. Für die selbstständige Aneignung neuen

Wissens ist die eigenständige Erarbeitung von Lernmethoden notwendig, die sich sehr vom bisher gewohnten Unterricht am Lernort Schule unterscheiden. Zudem ist für Betriebe und Behörden Ausbildungsverantwortung meist geknüpft an kurzfristige Zuweisungen von Auszubildenden an Arbeitsbereiche und -plätze sowie ihre sehr kurzfristige Einbindung in bestehende Arbeitsteams. Dies ist nicht nur logistisch aufgrund geringer Vorbereitungszeiten herausfordernd, sondern stellt auch alle Beteiligten zwischenmenschlich immer wieder auf die Probe. Neben dieser besonderen Herausforderungen, die im Rahmen der Ausbildung an Auszubildende, Ausbildungsbetriebe, Ausbildungsverantwortliche sowie beteiligte Mitarbeitende gestellt werden, gibt die duale Ausbildung einen festen Rahmen vor, der wenig Spielraum für mögliche Verzögerungen, individuelle Schwierigkeiten oder auch unterschiedliche Lerntempi lässt. Gerade mit Blick auf sowohl den unterschiedlichen Umgang von Ausbildungsbetrieben mit den Pandemiebedingungen als auch auf die neuen Herausforderungen wie Home Office, Home Schooling, mehr Eigenverantwortung oder soziale Isolation werden mögliche Handlungsspielräume immer wichtiger, um mit Verzögerungen und individuellen Anpassungen adäquat umgehen zu können.

Ressourcenmangel

Eine weitere sehr wichtige Herausforderung stellt die mangelnde Ausstattung und die damit zusammenhängenden fehlenden finanziellen Mittel dar. Hinzu kommen auch fehlende physische Arbeitsplätze und ein Personal- und Zeitmangel für eine umfassende und ausgiebige Ausbildungsbegleitung bei gleichzeitig hohem Arbeitspensum von Ausbildungsverantwortlichen oder Praxisanleitenden. Auch die geringe Anerkennung für die Begleitung und Betreuung von Auszubildenden (Gratifikationskrise) erschweren zusätzlich die Initiierung oder auch Etablierung diversitätsorientierter und diskriminierungskritischer Übergänge und Ausbildungsgestaltung auf einer ganzheitlichen Ebene.



Zu wenig Diversität in Führungs- und Ausbildendenpositionen, eine unzureichende Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen und Klischees, mangelndes Interesse am Thema Ausbildung auf höheren Hierarchieebenen und unzureichende Schulungen für Mitarbeitende und Ausbildungsverantwortliche erschweren die Veränderung jahrelang festgefahrener Strukturen.

3. Mögliche Lösungsansätze

Angstfreies Annähern und Erproben

Besonders wirksam und mit wenig Aufwand verbunden sind die Einrichtung und das Angebot möglichst angstfreier Räume zum Kennenlernen und Erproben verschiedener Berufe, aber auch Betriebe und Behörden. Die Initiierung systematischer Begegnungen von Schüler*innen und Ausbildungsbehörden im Kontext von ‚Arbeitslehre‘ können genauso dazu beitragen wie Kennenlern- oder Bewerber*innentage vor Ort in den Ausbildungsbetrieben. Die Stärkung von Praktikumsangeboten im Vorfeld der Ausbildung sowie niedrigschwellige Möglichkeiten zum Betriebspraktikum werden in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben. Sie ermöglichen über einen längeren Zeitraum tatsächliche Einblicke und Eindrücke vom Arbeitsalltag. Durch die Beteiligung von Vorbildern im Rahmen gezielter Austauschformate können spezifische Zielgruppen angesprochen und Bewerber*innen bzw. Interessierte mit Auszubildenden oder auch Ausbildungsverantwortlichen in Kontakt treten. Der Einstiegsqualifizierung wird in diesem Kontext als bewährtes Begleitprogramm, das einen niedrigschwelliger Zugang zu Ausbildung erlaubt, besondere Bedeutung beigemessen, sofern sie tatsächlich als Instrument des Einstiegs reflektiert eingesetzt wird. Gleichzeitig muss bedacht werden, dass die Einstiegsqualifizierung in ihrer Anwendung nicht für alle Ausbildungsbetriebe und -behörden zugänglich ist.

Clemens Wieland (Bertelsmann Stiftung) nennt die Ausbildungsgarantie als weiteren Lösungsansatz:

*„In Österreich bspw. schafft die Ausbildungsgarantie die rechtliche Grundlage dafür, dass jede*r ausbildungswillige Jugendliche bis 25 Jahre ein Angebot für eine Ausbildung erhält. [...] Die Garantie hilft Jugendlichen, eine berufliche Perspektive zu entwickeln, und der Wirtschaft, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Sie trägt auch zu einer diversitätsorientierten Nachwuchskräfteversicherung bei, weil sie allen Jugendlichen, die sich erfolglos am Ausbildungsmarkt beworben haben, eine Ausbildungsperspektive bietet.“*

Betriebe und Behörden gestalten Ausbildung

Die Flexibilisierung des meist hinderlichen festen Rahmens, in dem sich duale Ausbildung bewegt, erscheint für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Ausbildungsgestaltung unabdingbar. Lebensrealitäten der Auszubildenden, aber auch Aufgaben und Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren zuneh-

mend verändert, bspw. durch die Abnahme der Attraktivität handwerklicher Berufe oder die Digitalisierung von Lern- und Arbeitsprozessen. Eine entsprechende Weiterentwicklung des Systems Ausbildung bspw. durch eine modulare Vermittlung von Ausbildungsinhalten, Möglichkeiten der Anpassung des Lerntempos an individuelle Begebenheiten und Labore zur Praxiserprobung werden, trotz des festen Korsetts des dualen Ausbildungssystems, im Rahmen des Möglichen vertortet. Die Sicherstellung von Personal und Budget für Lernräume und individuelle Begleitung und Förderung während der Ausbildung sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer zur Erarbeitung diversitätssensibler Ausbildungspläne werden ebenso als mögliche erste Lösungsansätze verstanden.

Wissen schaffen und Diversität erkennen

Die Sicherstellung der Förderung von Vielfalt und des Schutzes vor Diskriminierung im Rahmen der Ausbildung wird für den Lernort Ausbildungsbetrieb/-behörde nur möglich, wenn dieser dazu in der Lage ist, den Mehrwert und die Chance von Diversität in Ausbildung zu erkennen. Hierzu gehört auch die Sensibilität und das Wissen um Mechanismen, die Zugänge für marginalisierte Gruppen bisher verhindern. Unumgänglich sind daher Schulungen, Workshops und Trainings zu Diversität und Antidiskriminierung in der Gestaltung des Ausbildungsalltags, im Umgang mit Auszubildenden sowie in der Ausgestaltung von Ausbildungsinhalten. Insbesondere Ausbildungsverantwortliche und Praxisanleitende sollten schnellstmöglich mit Wissens- und Handlungskompetenzen ausgestattet werden, um Diskriminierungen erkennen und abbauen zu können und so einen Beitrag zu einer diversitätsorientierten Ausbildungspraxis zu leisten. Zum Abbau bestehender Vorbehalte auf Seiten potentieller Bewerber*innen sowie zur Ansprache bisher unterrepräsentierter Organisationen werden Kooperationen mit Vertretungen verschiedenster Gruppen der Zivilgesellschaft als wirksam erachtet.



Lebensrealitäten der Auszubildenden, aber auch Aufgaben und Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren zunehmend verändert, bspw. durch die Abnahme der Attraktivität handwerklicher Berufe oder die Digitalisierung von Lern- und Arbeitsprozessen.

4. Forderungen an die Berliner Politik

Für den Lernort Ausbildungsbetrieb/-behörde leiten sich aus den genannten Herausforderungen und entwickelten Lösungsansätzen zur diversitätsorientierten Ausgestaltung von Ausbildung sowie zum Abbau von struktureller Diskriminierung in der Ausbildung folgende Forderungen ab:

- Landesbetriebe und Verwaltungen müssen (gesetzlich) dazu aufgefordert sein, den Lernort Ausbildungsbetrieb/-behörde ganzheitlich unter Diversitätsaspekten weiterzuentwickeln: Ausbildungsinhalte, Rahmenbedingungen, Formate etc. müssen für die Heterogenität der heutigen Auszubildenden gleichermaßen zugänglich sein und an gegenwärtige Lebensrealitäten anknüpfen. Mögliche Barrieren sind entsprechend abzubauen. In diesem Zusammenhang ist eine Flexibilisierung des von der IHK vorgegebenen festen Rahmens für Ausbildung zumindest im Sinne erweiterter Handlungsspielräume erforderlich.
- Insbesondere für Praxisanleitende und Ausbildungsverantwortliche müssen flächendeckend verpflichtende Schulungen und Qualifizierungen bereitgestellt werden, damit sie ihren gesetzlichen Verpflichtungen im Hinblick auf Diversität und Antidiskriminierung ausreichend nachgehen können. Eine Reihe von Angeboten von der Verwaltungsakademie Berlin, der Landesantidiskriminierungsstelle oder weiterer zertifizierter Organisationen sollte hierzu zeitnah und langfristig sichergestellt werden.

- Ebenso notwendig sind die Aufwertung von Ausbildung und die (finanzielle) Wertschätzung derselben insbesondere in Ausbildungsbehörden. In diesem Zusammenhang müssen in der aktuellen Legislaturperiode (2021–2026) physische Arbeitsplätze, die Akquise und Qualifizierung von Ausbildungsverantwortlichen sowie Budget für Lernräume und individuelle Begleitungen vorrangig bearbeitet und fest im Haushalt verankert werden. Insbesondere in Behörden, in denen Sachbearbeiter*innen für die Ausbildung von Nachwuchskräften vorgesehen sind, sollten von der Regierung personell verstärkt werden, um auch weiterhin eine qualitative Aufgabenerfüllung neben der Nachwuchskräfteversicherung gewährleisten zu können.

- Zusätzlich zur Etablierung systematischer Betriebsbegnungen und ihrer strukturellen Verankerung am Lernort Schule sollte die Einstiegsqualifizierung als gut funktionierendes Instrument für einen niedrigschwelligen Zugang zu Ausbildung ausgebaut und für alle Landesbetriebe und Verwaltungen nutzbar sein. Klärungsbedarf besteht in diesem Zusammenhang noch zur Finanzierung von Einstiegsqualifizierungen bei öffentlichen Arbeitgeber*innen sowie im Hinblick auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit bezüglich begleitender Hilfen oder auch notwendiger Sprachkurse.

“
Landesbetriebe und Berliner Verwaltungen müssen (gesetzlich) dazu aufgefordert sein, den Lernort Ausbildungsbetrieb/-behörde ganzheitlich unter Diversitätsaspekten weiterzuentwickeln.

II.

Personalgewinnung und -auswahl im Land Berlin

1. Potentiale und Good-Practice-Beispiele für eine diversitätsorientierte Personalgewinnung in der Verwaltung und Landesbetrieben

Die Vertreter*innen der Personalarbeit sehen vor allem hinsichtlich bestehender gesetzlicher Rahmenbedingungen und organisationsinterner Entwicklungen gute Anknüpfungspunkte für die Etablierung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung im Land Berlin.

Die unterschiedlichen Antidiskriminierungs- und Chancengleichheitsgesetze sowie Maßnahmenpakete auf Landesebene (bspw. LADG, LGG, LGBG, PartMigG, Landesprogramm-Diversity) zeugen von einem starken politischen Willen und großem Interesse im Bereich der Umsetzung von diversitätsfördernden und diskriminierungsbeseitigenden Maßnahmen. Zudem bilden die Gesetze dahingehend eine gute Grundlage für die Zielerreichung, dass sie in Rahmendienstvereinbarungen und Richtlinien des Öffentlichen Diensts und des Verwaltungshandelns einfließen. Auch existieren innerhalb von Behörden Leitbilder und Vereinbarungen hinsichtlich Antidiskriminierung und einzelner Diversity-Dimensionen, an welche sie ihr Verwaltungshandeln anlehnen.

Gleichzeitig ist innerhalb des Öffentlichen Diensts – sowohl unter den Beschäftigten als auch unter Führungskräften – eine immer größere Öffnung gegenüber Diversität zu beobachten. Das Bewusstsein rund um Diversität und Antidiskriminierung wächst durch bspw. interne Schulungen für alle am Personalplanungsprozess beteiligten Personen. Folglich werden nicht nur die Kompetenzen der Beschäftigten und Bewerber*innen in Bezug auf bspw. Mehrsprachigkeit neu evaluiert, es findet auch eine Diversifizierung von Personalabteilungen und Recruiting-Teams statt, während der Anteil der Beschäftigten mit Migrationsgeschichte steigt. Für den weiteren Anstieg des Anteils der Beschäftigten mit Migrationsgeschichte gemäß ihrem Anteil in der Bevölkerung ist eine diversitätssensible Personalakquise und -auswahl notwendig, die in der Verwaltung und in den Landesbetrieben teilweise schon erprobt wird. In diesem Zusam-

menhang gibt es eine Reihe von Good-Practice-Beispielen aus Behörden und Landesunternehmen. So wird bspw. im Zuge des Personalmarketings von Betrieben verdeutlicht, dass sie divers aufgestellt sind und diese Diversität im Personal aufrechterhalten möchten. Zudem finden Versuche statt, Anforderungsprofile weitgehend anzupassen und diversitätsbezogene Kompetenzen, wie z.B. Mehrsprachigkeit, zu inkludieren. Des Weiteren haben Betriebe eine Reihe von Instrumenten entwickelt und erprobt, die in Auswahlverfahren angewendet werden (sollen) und diversitätsfördernd wirken. Während also bspw. teilanonymisierte Bewerbungsverfahren in einem Betrieb schon angewendet werden, wird derzeit die Einführung von vollständig anonymisierten Bewerbungsverfahren überprüft. Um weiter möglichst diversitätsgerecht und diskriminierungskritisch zu rekrutieren, hat derselbe Betrieb eine Praxis etabliert, in der die Interviewer*innen beim Bewerbungsgespräch den Lebenslauf der Bewerber*innen nicht vorgelegt bekommen. Geplant ist auch die Einführung von telefonischen Bewerbungsgesprächen nach dem Bestehen des Assessment Centers, um Vorurteile basierend auf phänotypischen Merkmalen zu vermeiden.

Weitere gute Anknüpfungspunkte sind Netzwerke und Kooperationen, die die Betriebe und Behörden im Bereich Diversität und Antidiskriminierung aufgestellt haben und pflegen. Während also bspw. Behörden mit anderen Organisationseinheiten der Verwaltung im Bereich Chancengleichheit und Vielfalt vernetzt sind, haben einige Betriebe interne Empowerment-Netzwerke. Durch solche Zusammenschließungen, aber auch Kooperationen mit bspw. *Berlin braucht dich!* und BQN Berlin kann der Öffentliche Dienst die Implementierung von Diversität in seinen Strukturen fördern.

“
Gleichzeitig ist innerhalb des Öffentlichen Diensts – sowohl unter den Beschäftigten als auch unter Führungskräften – eine immer größere Öffnung gegenüber Diversität zu beobachten. Das Bewusstsein rund um Diversität und Antidiskriminierung wächst.

2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen

Gesetzliche und organisationsinterne Einschränkungen

Zwar existiert eine gute gesetzliche Grundlage für die Implementierung einer diversitätsorientierten Personalarbeit im Land Berlin, gleichzeitig dominiert die Praxis, im Verwaltungshandeln die rechtlichen Grundlagen sehr ‚vorsichtig‘ auszulegen. Tendenziell beschränken sich juristische Auslegungen auf einige wenige Regelungen, die nur ansatzweise die Komplexität des Handlungsfeldes abbilden.

Auch die starren Strukturen der Verwaltung scheinen hinderlich zu wirken. Das bedeutet, dass bei der gezielten Verfolgung der Umsetzung des Ziels einerseits die eingefahrenen bürokratischen Abläufe und langen Entscheidungswege den Prozess nicht nur entschleunigen, sondern gar unterbinden können. Andererseits mangelt es an Personal und entsprechenden Zeitressourcen im Arbeitsalltag, um sich diversitätsorientierten strukturellen Veränderungsprozessen ausreichend und nachhaltig zu widmen und ihnen gerecht zu werden.

Mangelnde diversitätsorientierte Haltung und ihre Widerspiegelung in der Personalgewinnung

Als herausfordernd für diversitätsorientierte Veränderungsprozesse in Bezug auf Personal gestaltet sich auch die Einstellung sowohl der Beschäftigten als auch der Führungskräfte im Öffentlichen Dienst. Zwar finden erste Versuche in Richtung der Schaffung und Förderung von Diversität unter der Belegschaft statt, diese sind jedoch für die Zielerreichung auf einer ganzheitlichen Ebene ungenügend. So besteht sowohl unter den Beschäftigten, als auch unter den Führungskräften weiterhin ein geringes Bewusstsein für Themen rund um Diversität und Antidiskriminierung. Dies führt häufig zur (Weiter-)Bedienung von Stereotypen, dem Fortbestehen von unconscious bias sowie einem Unverständnis für verschiedene und diverse Lebensentwürfe, was u.a. in Einstellungsverfahren in Diskriminierung resultiert, ohne dass dies ausreichend aufgegriffen, reflektiert und aufgearbeitet wird. So fehlen neben der notwendigen Sensibilität auch das notwendige (Fach-)Wissen und die Kompetenzen auf allen Hierarchieebenen, um die Relevanz der Thematik zu erkennen und Veränderungen anzustoßen. Folglich und ähnlich wie in weiteren Verwaltungsprozessen gibt es sowohl bei Führungskräften als auch bei den Beschäftigten einen eher geringen Willen zur Veränderung.

Hinzu kommt, dass auch Arbeitnehmer*innenvertretungen sich oftmals gegen solche Prozesse stellen. Diversitätsorientierte Veränderungsprozesse würden sich dann eher aus einer gesetzlichen Pflicht im Öffentlichen Dienst ergeben bzw. als Symbolpolitik ohne Nachhaltung fungieren. Eine intrinsische Motivation dahingehend scheint zu fehlen. Dementsprechend ist die Belegschaft im Öffentlichen Dienst weiterhin mehrheitlich homogen, vor allem auf der Führungsebene. Bei der Diversifizierung des Personals besteht demnach noch viel Aufholbedarf.

Auch Dr. Anne-Kathrin Will (Humboldt-Universität zu Berlin) sieht vor allem den fehlenden „Mentalitätswandel“ und die fehlenden „gesetzlichen Vorgaben“ als größte Herausforderungen. Sie fasst es wie folgt zusammen:

*„Unterm Strich müssen Menschen (vor allem eben weiße Männer mittleren Alters mit akademischer Ausbildung [oft Jura] und bürgerlichem Elternhaus) von ihrem Einfluss und ihrem Verdienst und Verdienstmöglichkeiten abgeben. Die Luft auf der Karriereleiter wird für sie dünner, weil sie früher dort ohne die Konkurrenz von Frauen, Menschen mit Behinderungen, Ausländer*innen, religiösen Minderheiten und People of Color residierten und nur untereinander konkurrierten. Wieso sollten diese Männer, die vom aktuellen Stand profitieren, für die Erhöhung von Diversität sein und sie unterstützen [...]? [...] Dass Diversitätsförderung als unfair empfunden wird, vor allem von denjenigen, die in Machtpositionen sind, ist ein grundlegendes Problem.“*

Durch die Homogenität im Personal ergeben sich auch in der Personalakquise Herausforderungen. Ansprachen sind weiterhin grundsätzlich nicht diversitätsorientiert ausgerichtet, d.h. die Zielgruppen werden nicht ausreichend angesprochen. Dadurch fehlen auch nach wie vor Role Models im Öffentlichen Dienst, sodass dieser für die Zielgruppen weiterhin unattraktiv bleibt. Dies ist auch der fehlenden Vernetzung zwischen Verwaltung und Communities geschuldet. Ein weiterer Punkt sind sprachliche Barrieren. Beschäftigte im Öffentlichen Dienst halten an Amtsdeutsch bzw. Verwaltungssprache stark fest, was ihre Kommunikation mit den Bewerber*innen erschwert, die diese Kenntnisse bzw. Voraussetzungen nicht mitbringen. Auch die Anforderungsprofile sind sehr unflexibel

“
So fehlen neben der notwendigen Sensibilität auch das notwendige (Fach-)Wissen und die Kompetenzen auf allen Hierarchieebenen, um die Relevanz der Thematik zu erkennen und Veränderungen anzustoßen.

aufgrund der starren Tätigkeitsbeschreibungen, die zum Teil bedingt sind durch die Tarifverträge und die darin festgeschriebenen Regelungen und Anforderungen. Diese also sehr hoch formalisierten Stellenbesetzungsverfahren wirken gemeinsam mit dem geltenden Prinzip der Bestenauslese für

Bewerber*innen, die die formalen Anforderungen nicht 1:1 in Bezug auf z.B. Kenntnisse von Verwaltungsabläufen oder bestimmte Abschlüsse erfüllen und sogar Kompetenzen mitbringen, die über die Anforderungen hinaus gehen, wie bspw. Mehrsprachigkeit, oft ausschließend.

3. Mögliche Lösungsansätze

Sprache und Sprachanforderungen anpassen

Um eine Bandbreite an unterschiedlichen Bewerber*innen im Rahmen von Personalakquisen erreichen zu können und so dem Ziel einer diversitätsorientierten Personalgewinnung gerecht zu werden, ist eine adressat*innengerechte Ansprache notwendig. So muss die Belegschaft ihre vorhandenen (Sprach-)Kompetenzen hinsichtlich bspw. Einfacher, Leichter Sprache oder Deutscher Gebärdensprache ausweiten und die Nutzung vorhandener Sprachkenntnisse in der Belegschaft muss gefördert werden. Dieser Lösungsansatz erweist sich als besonders wirksam und wenig ressourcenaufwendig, da durch die Verwaltungsakademie bereits notwendige Strukturen für Schulungen existieren und sich somit auch eine spezifische Ausweitung des Angebots als unkompliziert erweisen würde.

Flexible Ausgestaltung von Tätigkeitsbeschreibungen

Für eine diverse Belegschaft im Öffentlichen Dienst braucht es einen flexiblen Umgang mit (der Festlegung von) Anforderungen in Stellenausschreibungen und Tätigkeitsbeschreibungen. Dies bezieht sich nicht nur auf die schon bestehenden starren und teilweise unverhältnismäßig hohen Anforderungen, sondern auch auf weitere geeignete Kompetenzen und Qualifikationen, die von den aktuellen Anforderungsprofilen nicht berücksichtigt werden. Im ersten Schritt könnten also allgemein Arbeitsmaterial bzw. Leitfäden zu Diversität und diversitätsorientierter Rekrutierung von Arbeitskräften für Personalverantwortliche entwickelt werden, die bei Auswahlverfahren als Orientierung dienen. Dies ist eine Maßnahme, die bei Inanspruchnahme eine grundsätzlich hohe Wirksamkeit aufweist und wenig aufwendig ist, weil das Material einmalig konzipiert werden muss und auf einer schon bestehenden Grundlage weiterentwickelt werden kann. Bezüglich der Anforderungen könnte bspw. die Herangehensweise an das Niveau der Deutschkenntnisse als Voraussetzung überdacht werden, da nicht für jede Tätigkeit Deutschkenntnisse auf C1- oder gar C2-Niveau, Sprachniveaustufen nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen, die eine kompetente Sprachverwendung belegen, notwendig sind. Darüber hi-

naus könnten Amtsdeutsch und Kenntnisse über Verwaltungsabläufe allgemein, welche sonst eher als Voraussetzungen gelten, im Rahmen des Onboardings, das heißt im Anschluss an die Anstellung, angeeignet werden. Dazu können auch die Erstellung von Einarbeitungsplänen sowie das Angebot von Mentor*innen oder Hospitationen gehören. Zwar gibt es diesbezüglich erste, punktuelle Ansätze, die aber weiter ausgeweitet und geschärft werden müssten. Mittelfristig kann in diesem Zusammenhang eine Ansprechperson festgelegt werden, die diesen Prozess des Onboardings in Bezug auf Verwaltungswissen und -sprache für die gesamte Verwaltung koordiniert. Zudem können Möglichkeiten ausgelotet werden, um Anforderungsprofile und Tätigkeitsbeschreibungen weniger spezifisch oder diversitätsorientiert zu formulieren, um so mehr Handlungsspielraum für die Berücksichtigung von diversitätsbezogenen Kompetenzen zuzulassen.

Sensibilität für Diversität in Stellenbesetzungsverfahren

Für die Zielerreichung erscheinen vor allem im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren Schulungen zu bspw. unconscious bias oder kritischem Weißsein als ein sehr wirksames Instrument, um die Haltung von Beschäftigten und Führungskräften sowie Personalverantwortlichen diversitäts- und diskriminierungssensibler auszurichten und ein stärkeres Bewusstsein für die Relevanz des Themas sowie ein Verständnis für bisher unterrepräsentierte Lebensentwürfe in der Belegschaft der Verwaltung zu entwickeln. Darüber hinaus muss in Auswahlkommissionen Diversität (an-)erkannt und (damit zusammenhängende Aspekte) als Kompetenz gewertet werden. Dabei unterstützen kann die Erstellung von Arbeitsmaterial zu diversitätsorientierter Personalgewinnung, die als Handreichung in Auswahlverfahren herangezogen werden kann. Darüber

“
Es braucht einen flexiblen Umgang mit (der Festlegung von) Anforderungen in Stellenausschreibungen und Tätigkeitsbeschreibungen. Dies bezieht sich nicht nur auf die schon bestehenden starren und teilweise unverhältnismäßig hohen Anforderungen, sondern auch auf weitere geeignete Kompetenzen und Qualifikationen, die von den aktuellen Anforderungsprofilen nicht berücksichtigt werden.

hinaus wird trotz des hauptsächlich noch sehr homogen aufgestellten Öffentlichen Diensts die Besetzung der Auswahlkommissionen mit divers positionierten Beschäftigten als äußerst wirksame und wenig aufwendige Maßnahme bewertet. So könnte dadurch unter Berücksichtigung der bis dato unterrepräsentierten Perspektiven in der Verwaltung eine diversitätssensible Rekrutierung stattfinden. In diesem Zusammenhang erscheint auch externe Beratung, Begleitung und Unterstützung durch Expert*innen in diesem Bereich, wie bspw. BQN Berlin, als äußerst sinnvoll, um einen diversitätsorientierten und diskriminierungssensiblen Blick in Personalgewinnungsprozesse durchgehend berücksichtigen zu können.

Dr. Anne-Kathrin Will (Humboldt-Universität) sieht für einen echten Organisationswandel nur wenige Lösungsansätze, die sowohl wirksam sind als auch wenig Aufwand verursachen:

„Organisationswandel ist aufwändig und kostet Geld! Zu dieser Investition muss eine vielfältige Gesellschaft bereit sein. Es gibt keine Billig-Lösung, die etwas taugt. Am schnellsten würde Folgendes funktionieren: schicken Sie 80 Prozent der Führungspersonen ab Referatsleitungsebene in Pension und rekrutieren Sie 40 Prozent Menschen, die mind. zwei AGG-Merkmale auf sich vereinen und weitere 40 Prozent, die mindestens ein AGG-Merkmal aufweisen. Unter diesen 80 Prozent neuen Führungskräften müsste wiederum mindestens die Hälfte sich aktiv in Antidiskriminierungsfragen engagieren. Dann gäbe es schnell eine grundlegende und nachhaltige Veränderung. Ich fürchte, dass es dafür keine Mehrheiten in absehbarer Zeit gibt. Deshalb etwas realistischer: Systematische Rekrutierung von Menschen mit AGG-Merkmalen für den höheren Dienst (mit Verbeamtung) und nicht nur im Ausbildungsbereich, weil das vorhandene Hierarchien reproduziert und vielleicht nett ist, aber nichts an gesellschaftlicher Ungleichheit ändert.“

4. Forderungen an die Berliner Politik

Aus den erläuterten Herausforderungen und Lösungsansätzen für den Abbau von strukturellen Barrieren und den Ausgleich von Unterrepräsentanzen im Zuge einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung leiten sich für Vertreter*innen der Personalarbeit des Berliner Öffentlichen Diensts folgende Forderungen ab:

- Die mangelnden diversitätsgeprägten Perspektiven und das mangelnde Bewusstsein für die Relevanz von Diversität und Antidiskriminierung innerhalb des Öffentlichen Diensts müssen ausgeglichen werden. Die Schaffung von intrinsischer Motivation in diesem Zusammenhang ist eine fundamentale Voraussetzung dafür, dass Veränderungsprozesse hinsichtlich der diversitätsorientierten Gestaltung von Personalarbeit nachhaltig angestoßen werden und gelingen können. Das kann geschehen durch:
 - a) Die Diversifizierung der Zusammenstellung von Auswahlkommissionen oder
 - b) Die Etablierung eines diversitätssensiblen Blicks auf Kompetenzen und Qualifikationen.
- Im Rahmen der Berücksichtigung von Diversität in Anforderungsprofilen und der Notwendigkeit, dafür einen flexiblen Umgang mit Tätigkeitsbeschreibungen

zu finden, ergibt sich ein Spannungsverhältnis zwischen der Auseinandersetzung mit der sog. Bestenauslese und der diversitätsorientierten Personalgewinnung. Um beidem gerecht zu werden, müssen zum einen Handlungsspielräume für die Berücksichtigung von Diversitätsaspekten unter Einhaltung der Rechtsvorschriften gewährt werden und zum anderen eine Ausweitung dieser Vorschriften in Anlehnung an die neue Gesetzeslage stattfinden. Des Weiteren müssen die bestehenden Tarifverträge geprüft, ergänzt und ggf. neu ausgehandelt werden. Dabei ist der Einbezug von communityspezifischen Perspektiven, die bis dato im Verwaltungsalltag und u.a. Arbeitsverträgen unterrepräsentiert und marginalisiert sind, wichtig. Durch diese Perspektiven können unterschiedliche Diversitätsaspekte in die Tarifverträge einfließen und als bewertungsrelevant in Bewerbungsverfahren deklariert werden, um die Erreichung des Ziels näher zu kommen.

- Eine strukturell verankerte Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen ist unabdingbar und muss folglich für die Beschäftigten aller Hierarchieebenen des Öffentlichen Diensts ressourcentechnisch ermöglicht, wenn nicht sogar durch Rahmendienstvereinbarungen angeordnet werden. Inwieweit Letzteres rechtlich umsetzbar ist, ist zu überprüfen.

III.

Rolle und Impulse (aus) der Zivilgesellschaft

1. Vorhandene Potentiale für mehr Diversität und Antidiskriminierung

Gute Voraussetzungen für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung im Land Berlin lassen sich vor allem auf gesellschaftlicher, gesetzlicher, verwaltungsinterner und projektbezogener Ebene identifizieren.

Da in den kommenden Jahren ein Großteil der Beschäftigten des Öffentlichen Diensts das Renten- bzw. Pensionsalter erreicht, wird die Anzahl der unbesetzten Stellen steigen, sodass es zum Fachkräftemangel kommt. Gleichzeitig gibt es immer mehr gut ausgebildete Absolvent*innen und Bewerber*innen, die vielerlei Kompetenzen und Qualifikationen mitbringen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein direkter Mehrwert in der Ausweitung und Veränderung bisher stattfindender Einstellungspraxen und Rekrutierungsstrategien in der Verwaltung und Landesunternehmen, um nicht nur dieses beschriebene Ungleichgewicht, sondern auch Unterrepräsentanzen auszugleichen.

Außerdem existiert schon auf unterschiedlichen Ebenen eine Reihe von gesetzlichen Regelungen, die auf die Beseitigung von Diskriminierung und den Ausgleich von Unterrepräsentanzen ausgerichtet sind und im Land Berlin gelten. Neben verschiedener internationaler Abkommen (bspw. AEMR, UN-Behindertenrechtskonvention) haben hier ebenfalls die Richtlinien der Europäischen Union (bspw. Antirassismusrichtlinie, Rahmenrichtlinie Beschäftigung etc.), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie das Grundgesetz (GG) Relevanz. Darüber hinaus hat das Land Berlin eigene Gesetze und Maßnahmenpakete in diesem Bereich, wie das LGBG, das LGG, das LADG, das Diversity-Landesprogramm und das PartMigG. Diese große gesetzliche Vielfalt auf Landesebene im Bereich Antidiskriminierung und Chancengleichheit zeugt von einer progressiven Landesregierung, die die Relevanz solcher gesellschaftlichen Thematiken anerkennt. Durch das LADG und PartMigG ist auch eine deutliche Auseinandersetzung der Landesregierung explizit mit Rassismus innerhalb der Verwaltung zu erkennen.

So sind auch in den Strukturen des Öffentlichen Diensts Ansätze vorhanden, die eine gute Grundlage für die Etablierung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung bilden. Im Rahmen der o.g. Gesetze auf Landesebene gibt es bspw. Beauftragte in Behörden und

Landesunternehmen für einzelne unterrepräsentierte Gruppen, die sich um ihre Belange kümmern und angehalten sind, die Diskriminierung von Beschäftigten in der Verwaltung, die diesen Gruppen angehören, zu beseitigen. Hinzu kommt, dass die Personal- und Nachwuchskräftegewinnung als Prozess nicht an einer Stelle der Verwaltung angesiedelt ist, sondern eine Querschnittsaufgabe für alle Ebenen und Organisationseinheiten des Öffentlichen Diensts darstellt.

Im Zuge der gesetzlichen Regelungen, der aktuellen personellwirtschaftlichen Lage und der ersten Ansätze auf organisationaler Ebene in der Verwaltung gibt es erste Anpassungen von Rekrutierungsstrategien. Um also die von Diversität geprägte gesellschaftliche Realität im Öffentlichen Dienst besser abzubilden, gibt es in Stellenausschreibungen bspw. Hinweise, dass Bewerbungen von Interessierten aus unterrepräsentierten Gruppen erwünscht sind. In diesem Zusammenhang kommen auch anonyme Bewerbungsverfahren immer mehr zum Einsatz, um Chancengleichheit zu gewährleisten und Biases zu umgehen. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass solche Verfahren auch dazu führen können, dass nennenswerte Teile von Biografien unbenannt und Potentiale unberücksichtigt bleiben, um die Anonymität zu wahren.

Neben einer Vielzahl an wissenschaftlichen Studien und Erhebungen, die die Notwendigkeit der diversitätsgerechten Öffnung von Verwaltung betonen (s. zuletzt z.B. Jahresgutachten SVR⁵) und den Ausgleich bestehender Unterrepräsentanzen verdeutlichen (z.B. Studie von Citizens for Europe), existieren eine Vielzahl an Mentoring-Programmen für Jugendliche im Bereich Empowerment und Beruf sowie Organisationen wie BQN Berlin, die in diesem Bereich viel Erfahrung mitbringen und zu diversitätsorientierter Organisationsentwicklung in Zusammenhang mit Personal- und Nachwuchskräftegewinnung beraten. Diese Projekte und Studien bilden ebenfalls gute Anknüpfungspunkte, um sich über den Status quo zu informieren und die Erreichung des o.g. Ziels ganzheitlich anzugehen.



Diese große gesetzliche Vielfalt auf Landesebene im Bereich Antidiskriminierung und Chancengleichheit zeugt von einer progressiven Landesregierung, die die Relevanz solcher gesellschaftlichen Thematiken anerkennt.

5 svr-migration.de/jahresgutachten/

2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen

Lückenhafte und wenig verbindliche Gesetze

Gesetze bilden, wie schon dargestellt, eine gute Grundlage für die diversitätsgerechte Gestaltung von Personalarbeit im Land Berlin. Sie erweisen sich aber gleichzeitig auch als unzureichend und deswegen herausfordernd für die Erreichung dieses Ziels. So sehen die gesetzlichen Regelungen nur für bestimmte Merkmale, die vor Diskriminierung geschützt sind, jeweilige Beauftragte vor. Während also bspw. Gleichstellungsbeauftragte (LGG) oder Beauftragte für Menschen mit Behinderungen (LGBG) sich sowohl auf der Ebene der Haupt- als auch Bezirksverwaltung etabliert haben, gibt es keine Beauftragte bspw. in Zusammenhang mit Antirassismus oder Religion und nur in vereinzelt Behörden bspw. Queer-Beauftragte. Hinzu kommt, dass die Merkmalskataloge (AGG, LADG) auch unter Berücksichtigung der Merkmalsergänzungen im LADG geschlossen sind, sodass kein gesetzlicher Auftrag hinsichtlich der Beseitigung von Diskriminierung für andere, rechtlich nicht geschützte Merkmale existiert. Dadurch, dass es nur Beauftragte für einzelne und bestimmte Merkmale gibt, fehlt auch ein rechtlich geregelter intersektionaler Blick auf den Öffentlichen Dienst, der es erlaubt, Nachteilsausgleiche an der Kreuzung von Merkmalen anzubieten und mehrdimensionale Diskriminierung zu erkennen und zu beseitigen. In diesem Zusammenhang müssen auch bundesrechtliche Vorschriften berücksichtigt werden, die hinderlich bei der Aufnahme einer Beschäftigung sein bzw. diese sogar gänzlich verhindern können – wie eine fehlende Arbeitserlaubnis oder gar Abschiebungen, worauf auf Landesebene nur bedingt Einfluss genommen werden kann.

Einige der bestehenden Gesetze sind auch dahingehend unzureichend, weil sie wenig verbindlich sind. So sind bspw. die Ziele und Maßnahmen des PartMigG und LADG schwächer formuliert bzw. weniger reguliert im Vergleich zu bspw. dem LGG und LGBG. Dementsprechend existiert bis dato kein verbindliches Konzept für die Umsetzung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung in Land Berlin.

Geringer Diversitätsbezug und starre Strukturen

Die Umsetzung einer diversitätsorientierten Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung gestaltet sich auch deswegen als schwierig, weil Verwaltungen oftmals

andere Schwerpunkte in ihrer organisationsinternen Entwicklung setzen, was oft mit einem allgemeinen mangelnden Interesse an Themen rund um Diversität und Antidiskriminierung verbunden ist. Dies ist zurückzuführen auf die fehlende Sensibilisierung hinsichtlich dieser Thematiken. Somit fehlt es oft an einschlägigem Wissen, sodass kein Bedarf für strukturelle diversitätsorientierte Veränderungen gesehen wird. Weiterhin werden dadurch bestehende vorurteilsbehaftete Haltungen und Einstellungen nicht dekonstruiert, sondern stattdessen eher weitergetragen und reproduziert.

Die mangelnde Sensibilität hinsichtlich Diversität und Antidiskriminierung spiegelt sich somit auch automatisch im Arbeitsalltag und in der Arbeitsweise des Öffentlichen Diensts wider – so auch in der Einstellungspolitik, die noch unzureichend auf die heterogene Berliner Gesellschaft ausgelegt ist. In diesem Zusammenhang werden bspw. Bewerbungen weiterhin in ausschließlich deutscher Sprache angenommen, sodass es Bewerber*innen aus dem Ausland besonders schwer haben. Auch Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit haben immer noch keinen systematischen Eingang in Anforderungsprofile gefunden und sind somit weiterhin wenig diversitätsorientiert. Zudem gibt es allgemein zu hohe formale Anforderungen, die ebenfalls eine Hürde darstellen.

Aus der fehlenden Berücksichtigung von Diversität in Einstellungsverfahren resultiert eine Reproduktion der Homogenität des Personals im Öffentlichen Dienst auf allen Hierarchieebenen – u.a. auf der Ebene der Führungskräfte. Dies wird verstärkt durch die in Landesbetrieben geläufige Praxis der Bevorzugung von Mitarbeiter*innenkinder im Rahmen von Bewerbungsverfahren. Insgesamt ist die Belegschaft des Öffentlichen Diensts weiterhin überproportional mehrheitsgesellschaftlich, d.h. von weißen, nicht-behinderten, christlichen und/oder heterosexuellen Menschen geprägt – um nur einige Merkmale zu nennen. Menschen mit Migrationsgeschichte, Menschen mit Behinderungen und/oder queere Menschen bleiben durch solche Praxen unter den Beschäftigten des Öffentlichen Diensts unterrepräsentiert.



Aus der fehlenden Berücksichtigung von Diversität in Einstellungsverfahren resultiert eine Reproduktion der Homogenität des Personals im Öffentlichen Dienst auf allen Hierarchieebenen – u.a. auf der Ebene der Führungskräfte.

Die fehlende Sensibilisierung und diversitätsorientierte Haltung sowie die damit zusammenhängende Einstellungs- politik im Öffentlichen Dienst machen nicht nur die fest- gefahrenen, starren Strukturen in der Verwaltung sichtbar, sondern auch das mangelnde Commitment und die feh- lende Bereitschaft und Flexibilität unter den Beschäftigten, selbst strukturelle Veränderungen anzustoßen. Dies bezieht sich dabei nicht nur auf organisationsinterne, sondern auch auf gebäudetechnische, physische Aspekte. So stehen viele Gebäude, in denen Verwaltungen untergebracht sind, un- ter Denkmalschutz. Dass diese meist nicht barrierefrei sind, liegt dabei an dem höheren Stellenwert von Denkmalschutz gegenüber Inklusion begründet. Durch das damit einherge- hende Verbot, bauliche Veränderungen vorzunehmen und die fehlende Bereitschaft, diesem Verbot entgegenzuste- uern, kommt für viele Personen die Verwaltung als Arbeit- geberin automatisch nicht in Frage.

Ressourcenmangel

Die Ausgestaltung und Vertiefung der erläuterten ver- waltungswirtschaftlichen Potentiale für eine diversitätsorientier- te Ausgestaltung werden auch durch den bestehenden Ressourcenmangel gehemmt. So ist die Arbeitsbelastung hinsichtlich der eigenen inhaltlichen Schwerpunkte in der Verwaltung schon so hoch, dass entsprechende Res- sourcen, um diversitätsorientierte Veränderungsprozesse ganzheitlich auf strategischer und konzeptioneller Ebene anzustoßen, fehlen.

Darüber hinaus gibt es auch eine nur bedingte oder punk- tuelle Unterstützung in der Implementierung solcher Prozesse von Seiten der zivilgesellschaftlichen Organisati- onen, weil diese ebenfalls unzureichende Ressourcen zur Verfügung stehen haben, um die Erreichung des o.g. Ziels vertiefend zu begleiten.

3. Mögliche Lösungsansätze

Verbindlichkeit schaffen

Für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskriti- sche Personalgewinnung und Nachwuchskräfte- sicherung in Berlin braucht es Planungssicherheit. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines verbindlichen Fahrplans, um die festgefahrene Strukturen im Öffentlichen Dienst zu durchbrechen und Veränderungsprozesse anzustoßen. Jedoch ist die Entwicklung solch eines einheitlichen Kon- zeptes für den gesamten Öffentlichen Dienst unmittelbar nicht umsetzbar – auch wenn dies die höchste Wirksam- keit zur Zielerreichung aufweist –, da sowohl Haupt- und Bezirksverwaltung, als auch Landesunternehmen unterschiedlich strukturiert sind und funktionieren. So erscheint zunächst eine Erarbeitung des Konzepts für bestimmte Betriebe und Behörden und seine Erprobung von denselben als sinnvoll. Gleichzeitig muss hier jedoch beachtet werden, dass die an den betriebs- und behörden- eigenen Strukturen orientierte Entwicklung des Konzepts bzw. Maßnahmen die Vergleichbarkeit des Fortschritts zwischen einzelnen Behörden und Betrieben erschweren würde.

Darüber hinaus könnte ein mögliches konkretes Ins- trument für die Schaffung von Verbindlichkeit die Ein- führung eines Belohnungs- und Sanktionssystems im Rahmen von Personalgesprächen sein. Verbindlichkeit könnte auch geschaffen werden durch: Die Errichtung einer Monitoringstelle sowie die Einführung einer Be- richtspflicht – gepaart mit einer in regelmäßigen Abstän- den stattfindenden Evaluation, um Fortschritte zu mes-

sen. Der Gesamtprozess könnte von einer entsprechend zuständigen Stelle koordiniert werden.

Zivilgesellschaft beteiligen und stärken

Für Prozesse der Implementierung von Diversität in der Personalarbeit ist der Einbezug zivilgesellschaftlicher Organisationen unabdingbar, solange bestimmte Pers- pektiven weiterhin nicht ausreichend in Verwaltung und Landesunternehmen vertreten sind. Zudem verfügen zivilgesellschaftliche Organisationen über die notwendi- gen fachlichen Kompetenzen für die Entwicklung einer Strategie hinsichtlich der Diversifizierung von Personal, die mehr genutzt werden muss. Hinzu kommt, dass sie gerade auf politischer Ebene, bspw. im Zuge der Novel- lierung des PartIntG, hohes Durchsetzungsvermögen be- wiesen haben. Mögliches Instrument, um diese Perspek- tiven sichtbar zu machen und zu positionieren und fachliche Expertise einzubringen, kann die Aufstellung und der Einsatz von zivilgesellschaftlichen Beirä- ten sein. Ein Zusammenschluss von Organisationen der Zivil- gesellschaft und weiteren ver- waltungsexternen Akteur*innen als Interessenvertretungen er- scheint dabei in diesem Zusam- menhang als äußerst sinnvoll.



Für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Personalgewinnung und Nachwuchskräfte- sicherung in Berlin braucht es Planungssicherheit. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines ver- bindlichen Fahrplans, um die fest- gefahrenen Strukturen im Öffentli- chen Dienst zu durchbrechen und Veränderungsprozesse anzustoßen.

4. Forderungen an die Berliner Politik

Bezugnehmend auf die ausgeführten Herausforderungen und Lösungsansätze von Seiten der Vertreter*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen im Kontext einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteicherung leiten sich folgende Forderungen ab:

- Zivilgesellschaftlichen Organisationen muss ein ganzheitlicher und dauerhafter Zugang in die Verwaltung und Verwaltungsabläufe gewährt werden, um sich an der Erstellung und Umsetzung des unten weiter ausgeführten Konzepts – aber auch darüber hinaus – gemäß ihrer Kompetenzen und Expertise beteiligen und sogar federführend agieren zu können. Die besondere Funktion von Organisationen der Zivilgesellschaft und ihr Mehrwert für die Verwaltung muss entsprechend berücksichtigt werden. Sie fungieren als Interessensvertretungen für unterrepräsentierte Gruppen, kennen somit deren Bedarfe und bilden die Brücke zwischen Communities und Verwaltung. Eine dauerhafte und systemische Beteiligung von zivilgesellschaftlichen Organisationen an der Erstellung eines verbindlichen Konzepts zu diversitätsorientierten Veränderungsprozessen im Bereich Personal und Nachwuchs, aber auch seiner Umsetzung und somit die Unterbreitung ihrer Expertise im vorhandenen Ausmaß erfordert die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Ressourcen für die Organisationen, die nicht an auslaufende Projekte gebunden ist.
- Die Erstellung, exemplarische Erprobung und Umsetzung eines verbindlichen Gleichstellungskonzepts zu diversitätsorientierter und diskriminierungskritischer Personalgewinnung und Nachwuchskräfteicherung soll als zu erreichendes politisches Ziel in der aktuellen Legislaturperiode festgelegt werden. Das Anstoßen von diversitätsorientierten Veränderungsprozessen ist eine Querschnittsaufgabe in der Verwaltung, die aufgrund ihrer noch starren Strukturen, der allgemein fehlenden Sensibilisierung im Bereich Diversität und Antidiskriminierung sowie der wenig verbindlichen Gesetze sich als sehr herausfordernd darstellt, sodass sich eine Notwendigkeit für das oben genannte Konzept ergibt. Übergeordnetes Ziel ist, das Konzept zu einem festen Arbeitsinstrument der gesamten Berliner Verwaltung und Landesbetriebe zu machen – über die exemplarische Erprobung hinaus. Dieser einheitliche und verbindliche Fahrplan soll so konzipiert werden, dass er auf die unterschiedlichen strukturellen Bedarfe einzelner Verwaltungseinheiten zugeschnitten werden kann und gleichzeitig Qualität, Inhalte und Fortschritte übergreifend sichergestellt sowie kontrolliert und somit auch verglichen werden können. Die Kontrolle und der Vergleich sollten sich am Berichtsverfahren des Landesgleichstellungsgesetzes orientieren und auf differenzierten Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten basieren.

“
Zivilgesellschaftlichen Organisationen muss ein ganzheitlicher und dauerhafter Zugang in die Verwaltung und Verwaltungsabläufe gewährt werden.

IV.

Anregungen der Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen

1. Bestehende Good-Practice-Beispiele in der diversitätsorientierten Personalgewinnung und Nachwuchskräftesicherung

Für die Erreichung des Ziels einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräftesicherung im Land Berlin lassen sich auf gesetzlicher und verwaltungsinterner Ebene eine Reihe von guten und schon bestehenden Anknüpfungspunkten identifizieren.

Im Laufe der letzten Jahre wurde erkannt, dass Diversität im Öffentlichen Dienst ein Gewinn für alle ist – sowohl für die Mitarbeitenden, als auch für die Kund*innen und für die Arbeitnehmer*innen selbst. Daraus entwickelten sich diverse Strategien im Personalmarketing, um mehr Diversität im Öffentlichen Dienst zu verankern. Dabei wurden von den Behörden konkrete Zielgruppen identifiziert, die angesprochen werden sollen. Vor diesem Hintergrund änderten sich auch die Akquisekonzepte, die spezifischer und zielgruppengerechter wurden. Beispielsweise wird um

zukünftige Auszubildende direkt an den allgemeinbildenden Schulen geworben.

Parallel dazu laufen Prozesse innerhalb der Belegschaft, die, begleitet durch die entsprechende Haltung zu Diversität, eine diskriminierungskritische Personalpolitik und Arbeitsumgebung anstreben. Dazu gehört auf der einen Seite eine allgemeine Sensibilisierung der Belegschaft und auf der anderen Seite Empowerment für Mitarbeitende aus marginalisierten Gruppen. Um durch konkrete Maßnahmen Diskriminierung vorzubeugen und für das Thema zu sensibilisieren, haben sich verschiedene Fortbildungen als passendes Instrument bewährt. Begleitend dazu verlaufen auch Anpassungen etablierter Arbeitsprozesse – z.B. die Anonymisierung von Bewerbungsverfahren (bspw. Bewerbungsunterlagen ohne Foto), womit bis jetzt gute Erfahrungen gemacht wurden.

2. Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung struktureller diversitätsorientierter Veränderungen

Eingefahrene und veraltete Strukturen

Die bestehenden Organisationsstrukturen und die damit verbundene Vorschriftenlage wurden als grundsätzlich überholt eingestuft, da sie den gesellschaftlichen Entwicklungen und neuen Lebensrealitäten nicht gerecht werden. So verfestigen sich statisch strukturelle und rechtliche Vorgaben, die durch sog. Totschlagargumente („es wurde immer so gemacht“) gerechtfertigt werden. Obwohl also die Berliner Bevölkerung sichtbar und spürbar diverser geworden ist, spiegelt sich dies kaum in den Strukturen und der personellen Zusammensetzung der Behörden wider. Der Wille, die Strukturen, Vorgehensweisen und die daraus entstandenen Instrumente (bspw. vorgeschriebene Ausbildungspläne oder Ausbildungsrahmenpläne) weiterzuentwickeln und neu umzudenken, fehlt zum jetzigen Zeitpunkt. So stellt sich auch fehlende Flexibilität als bedeutendes Hindernis für die diversitätsorientierte Personalpolitik heraus.

Zugang zum Beruf und Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin

Ein weiterer Punkt, der sich im Sinne von diversitätsorientierter Personalgewinnung als herausfordernd erweist, ist der erschwerte Zugang zum Beruf. Einerseits bezieht sich das auf die Bewerbungsverfahren, die oft mehrstufig ausgelegt sind und bei denen Kompetenzen und formale

Anforderungen abgefragt werden, die nicht unbedingt für den konkreten Beruf erforderlich sind. Andererseits geht es hier auch um Hürden, die vor allem Menschen betreffen, die Deutsch als Fremdsprache erlernt haben oder über ausländische Abschlüsse verfügen. Ein Beispiel stellen Stellenausschreibungen dar, die einen Nachweis über Deutschkenntnisse auf dem Niveau C1 oder C2 abverlangen. Für den entsprechenden Nachweis bzw. die Absolvierung der entsprechenden Prüfung müssen die Bewerber*innen selbst bezahlen – genauso wie für den Sprachkurs, der im Vorfeld als Vorbereitung auf die Prüfung belegt werden muss. Neben also der klaren finanziellen Hürde ergibt sich auch eine weitere formelle Hürde, da C2-Kurse generell nur sehr selten angeboten werden. Darüber hinaus sind Sprachnachweise oft nicht aussagekräftig, da oftmals nicht einmal Erstsprachler*innen die C2-Prüfung bestehen würden.

“
Der Wille, die Strukturen, Vorgehensweisen und die daraus entstandenen Instrumente (bspw. vorgeschriebene Ausbildungspläne oder Ausbildungsrahmenpläne) weiterzuentwickeln und neu umzudenken, fehlt zum jetzigen Zeitpunkt.”

Die Anerkennung von ausländischen Abschlüssen von sowohl Bewerber*innen aus Drittstaaten als auch aus europäischen Staaten ist oftmals mit hohen Hürden verbunden. Dabei benötigen europäische Bewerber*innen in der Regel keine formelle Anerkennung, diese wird jedoch oft trotzdem von Arbeitgeber*innen gefordert. Der Zugang zum Beruf wird dadurch zusätzlich erschwert.

Als weitere Hürde und Herausforderung identifizieren die Akteur*innen aus Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen den ihrerseits als schlecht wahrgenommenen Ruf der Verwaltung als Arbeitgeberin bei vielen Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuchenden mit Migrationsgeschichte.

Unsicherer Umgang mit Regelungen zur Chancengleichheit

Auch der Umgang mit gesetzlichen Regelungen und Vorschriften stellt eine Herausforderung in der diversi-

tätsorientierten Gestaltung von Personalarbeit dar. Personalverantwortliche äußern Unsicherheiten bezüglich des Umgangs mit und der Berücksichtigung von unterrepräsentierten und marginalisierten Gruppen mit unterschiedlichen Diversitätsmerkmalen, da gesetzlich jeweils unterschiedliche Berechtigungen z.B. beim Zugang zum Beruf oder hinsichtlich Aufstiegsmöglichkeiten für sie gelten. Einige Gruppen haben Vorrang in Einstellungsverfahren, die Bewerbungen anderer Gruppen sind „nur“ erwünscht. Solche Regelungen erzeugen bei Personalverantwortlichen den Eindruck, als müssten die unterschiedlichen Gruppen gegeneinander ausgespielt werden. Es besteht keine Klarheit, wie mit diesen verschiedenen Regelungen umzugehen ist und welche gesetzlichen Vorhaben in welchem konkreten Fall eingehalten werden müssen oder können.



Die Anerkennung von ausländischen Abschlüssen von sowohl Bewerber*innen aus Drittstaaten als auch aus europäischen Staaten ist oftmals mit hohen Hürden verbunden.

3. Mögliche Lösungsansätze

Zugänge ermöglichen und Attraktivität steigern

Wichtige Schritte, die von der Verwaltung als Arbeitgeberin unternommen werden können, um zugänglicher für mehr Bewerber*innen zu werden, sind das Näherbringen von unterschiedlichen Berufsbildern und die Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Einstellungsverfahren. Dabei spielen sowohl die Art der Ansprache als auch die Orte, an denen die Informationen verbreitet werden, eine wesentliche Rolle. Als konkrete Maßnahmen in diesem Bereich könnten die Berufsvorbereitung an allgemeinbildenden Schulen, die Berufsbildvorstellung in Jobcentern und die Präsenz in den sozialen Medien als Informationsvermittlungsmedium betrachtet werden. Außerdem sollten mehr Praktikumsplätze angeboten werden, um den (potenziellen) Interessierten den Berufsalltag näher zu bringen.

Um die Belegschaft des Öffentlichen Diensts diverser zu gestalten, sollte nach Bedarf beim Erwerb der Zugangsvoraussetzungen unterstützt werden, bspw. bei Formalitäten wie Anerkennungsverfahren, beim Erwerb von erforderlichen Sprachkenntnissen oder durch einen vereinfachten Anerkennungsprozess von Bildungsabschlüssen. Zudem sollte es die Möglichkeit geben, eingestellt zu werden, ohne alle formalen Voraussetzungen direkt zu erfüllen und diese Kompetenzen erst im Nachhinein, z.B. durch eine berufsbegleitende Weiterbildung zu erwerben. Diese Maßnahme erweist sich als besonders effektiv und kaum aufwendig, da

die Verwaltungsakademie bereits ein breites Angebot hat und an diesem Angebot angeknüpft werden kann.

Des Weiteren sollten den Bewerber*innen nicht nur die Auswahlkriterien im Zuge des Bewerbungsverfahrens transparent und verständlich gemacht werden, sondern auch der Ablauf bzw. der zeitliche Rahmen und die einzelnen Schritte bzw. Etappen.

Bewerbungsverfahren und Anforderungsprofile optimieren

Für eine diversitätsorientierte Personalgewinnung erscheint es sinnvoll, auch das Bewerbungsverfahren diversitätsgerecht zu gestalten. Das Bewerbungsgespräch sollte dazu dienen, dass die Personalverantwortlichen einen ersten Eindruck von den Bewerber*innen bekommen. Im Fokus sollte die Persönlichkeit der Bewerber*innen und ihre Lernbereitschaft, Vielfältigkeitsperspektiven und ihr Potential stehen. Der Schwerpunkt sollte eher auf Grundkompetenzen gelegt werden und die Berufserfahrung sollten in den Hintergrund rücken. Entsprechende für die Verwaltung spezifische Kompetenzen könnten im Laufe der Zeit im Rahmen der Personalentwicklung ausgebaut werden. In diesem Zusammenhang sollte auch die Summe der Kompetenzen, über die die Bewerber*innen verfügen, fokussiert werden – d.h. auch Kompetenzen einbezogen und wertgeschätzt werden, die über das Anforderungsprofil hinausgehen.

Neue Strukturen zulassen

Um sich der Thematik zu nähern und ein Bewusstsein für die Bedeutung und die Vorteile von Diversität zu entwickeln, bedarf es an Sensibilisierungsprozessen für Mitarbeitende und Führungskräfte, die u.a. im Rahmen von Trainings stattfinden können. Allerdings muss es auch weitere Maßnahmen und Praktiken im Berufsalltag geben, um die Wirkung von Fortbildungsangeboten zu verfestigen und eine nachhaltige diversitätsgerechte und diskriminierungskritische Haltung zu entwickeln. Paral-

lel dazu sollte eine Überprüfung und Optimierung bestehender Verwaltungsverfahren stattfinden um, unterstützt durch die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen, neue Strukturen zu etablieren und den neuen gesellschaftlichen Anforderungen und Entwicklungen gerecht zu werden.

Für eine diversitätsorientierte Personalgewinnung erscheint es sinnvoll, auch das Bewerbungsverfahren diversitätsgerecht zu gestalten. [...] Im Fokus sollte die Persönlichkeit der Bewerber*innen und ihre Lernbereitschaft, Vielfältigkeitsperspektiven und ihr Potential stehen.

4. Forderungen an die Berliner Politik

Für Gewerkschaften sowie Personal- und Ausbildungsvertretungen leiten sich unter Berücksichtigung der von ihnen erläuterten Herausforderungen und Lösungsansätze für die Umsetzung von strukturellen Veränderungen im Rahmen einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung folgende Forderungen ab:

- Es muss eine Strukturveränderung hinsichtlich der Berücksichtigung von Diversität und Antidiskriminierung im Öffentlichen Dienst stattfinden, die sowohl der neuen Gesetzeslage als auch den neuen gesellschaftlichen Realitäten gerecht wird. Diese Neustrukturierung muss auch die Flexibilisierung von Arbeitsabläufen und Verfahren umfassen, damit der Öffentliche Dienst sich den dynamischen Bedarfen der Gesellschaft kontinuierlich anpassen kann. Die Vorschriften und Vorgaben innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten und Abteilungen müssen dementsprechend weiterentwickelt werden. Die Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen sollten im Rahmen eines Monitorings festgehalten und jährlich evaluiert werden, um ihre Wirksamkeit zu überprüfen.
- Um diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Personalgewinnung und Nachwuchskräfteversicherung zu gestalten, müssen Barrieren beim Zugang zum Beruf abgebaut werden. Dazu sollen sowohl organisationsinterne als auch -übergreifende Konzepte entwickelt werden. Zielgruppen müssen identifiziert werden, die Ansprache muss überdacht und angepasst werden. Die vorausgesetzten Kompetenzen müssen nach Relevanz für die konkrete Stelle überprüft und es muss die Möglichkeit gegeben werden, sie im Rahmen der Personalentwicklung auszubauen oder zu erwerben. Die bestehenden Vorgaben für die Erstellung von Anforderungsprofilen müssen einem Diversity-Check

unterzogen und die Ergebnisse evaluiert werden. Darauf folgend müssen Leitfäden zur Durchführung von diskriminierungskritischen Einstellungsverfahren konzipiert werden, deren Einsatz im Öffentlichen Dienst berlinweit vorgegeben werden sollte.

- Im Rahmen der Personalentwicklung sollten Kurse von der Verwaltungsakademie angeboten werden, die u.a. darauf abzielen, die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen, die für eine diversitätsgerechte Einstellungspolitik notwendig und aktuell kaum vorhanden sind, auszubauen. Dazu müssen genügend staatliche Mittel, aber auch Zeitressourcen zur Verfügung gestellt werden. Damit einher geht die Schaffung von entsprechenden Rahmenbedingungen, damit die Verwaltungsakademie ihr Programm bedarfsorientiert gestalten kann.
- Obwohl die Anerkennung von ausländischen Abschlüssen in die Zuständigkeit des Bundes fällt, müssen auch auf Landesebene Maßnahmen zum Ausgleich der damit zusammenhängenden Hürden ergriffen werden. Die Intransparenz bezüglich der unterschiedlichen Voraussetzungen für die Anerkennung von Abschlüssen, die sich je nach Beruf unterscheiden, muss angegangen werden. Ausreichende und zugängliche Informationen dazu müssen sowohl den Arbeitnehmer*innen als auch den Arbeitgeber*innen und Berufsberatern (z.B. bei der Agentur für Arbeit) zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen müssen in einfacher Sprache verfasst werden und an mehreren Orten den Bürger*innen zur Verfügung stehen – z.B. in den Bezirksämtern. Auch die Beratungsmöglichkeiten, die zurzeit sehr

Es muss eine Strukturveränderung hinsichtlich der Berücksichtigung von Diversität und Antidiskriminierung im Öffentlichen Dienst stattfinden, die sowohl der neuen Gesetzeslage als auch den neuen gesellschaftlichen Realitäten gerecht wird.



beschränkt sind, müssen durch die Eröffnung neuer staatlich geförderter Beratungsstellen ausgeweitet werden. Der Fokus dieser Stellen sollte in der Beratung von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen sowie in der Unterstützung bei Anerkennungsprozessen liegen. Auch Informationskampagnen, u.a. hinsichtlich EU-Regelungen entsprechend derer für EU-Abschlüsse keine Anerkennung notwendig ist, erscheinen in diesem Zusammenhang als äußerst sinnvoll.

- Die Berufsorientierung an Schulen und das Kennenlernen von Berufsbildern muss intensiviert werden. Dies muss durch ansprechende Informationskampagnen und Gelegenheiten zur Berufsberatung vor Ort ermöglicht werden. Durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen können die Tätigkeiten der einzelnen Berufe in Behörden und Landesbetrieben Schüler*innen nähergebracht werden und dadurch berufliches Interesse geweckt werden. Um dies zu gewährleisten, muss sich der Öffentliche Dienst dazu verpflichten, ein ausreichendes Kontingent an Praktikumsplätzen in allen Berufsbereichen und regelmäßige Betriebsbegegnungen in Kooperation mit Schulen anzubieten.

Die Intransparenz bezüglich der unterschiedlichen Voraussetzungen für die Anerkennung von Abschlüssen, die sich je nach Beruf unterscheiden, muss angegangen werden. Ausreichende und zugängliche Informationen dazu müssen sowohl den Arbeitnehmer*innen, als auch den Arbeitgeber*innen und Berufsberatenden (z.B. bei der Agentur für Arbeit) zur Verfügung gestellt werden.

V.

Forderungen kompakt und weitere Empfehlungen von BQN Berlin

FORDERUNGEN KOMPAKT

Lernort Schule

- Die Gestaltung des Übergangs Schule – Ausbildung/Beruf erfordert eine politische Gesamtstrategie zwischen Bildungs-, Integrations- und Arbeitsmarktpolitik. Die Übergänge beinhalten Bewegung und Kontinuitäten, Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche überschneiden sich teilweise. Für alle am Übergang Schule – Ausbildung/Beruf beteiligten Akteur*innen ist dementsprechend eine klare Verteilung ihrer (auch gemeinsamen) Bereiche und ihrer konkreten (auch gemeinsamen) Aufträge notwendig.
- Von der Berliner Bildungspolitik ist die Bereitstellung insbesondere personeller Ressourcen zur Sicherstellung gelingender Übergänge der Schüler*innen gefordert: für die individuelle Berufsorientierung und -beratung, für Austausch zu und Reflexion von Diskriminierungserfahrungen sowie für die Steuerung und Koordination von (außer)schulischen Angeboten.
- Von der Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik ist ein verbindlicheres Durchsetzen bestehender Gesetzeslagen zur Teilhabe und Chancengleichheit unterrepräsentierter Gruppen in der Nachwuchskräftegewinnung gefordert: diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Begegnungsformate und Praxiskontakte mit Betrieben, eine gezielte Ansprache und Akquise von unterrepräsentierten Gruppen im Übergang in Ausbildung/Beruf sowie der Abbau struktureller Barrieren durch die Ausrichtung der Einstellungsverfahren auf Diversität und Antidiskriminierung müssen in Betrieben und Behörden mit Ressourcen unterlegt sein und Entwicklungen überprüft und evaluiert werden.

Lernort Ausbildungsbetrieb und -behörde

- Landesbetriebe und Verwaltungen müssen (gesetzlich) dazu aufgefordert sein, den Lernort Ausbildungsbetrieb/-behörde ganzheitlich unter Diversitätsaspekten weiterzuentwickeln: Ausbildungsinhalte, Rahmenbedingungen, Formate etc. müssen für die Heterogenität der heutigen Auszubildenden gleichermaßen zugänglich sein und an gegenwärtige Lebensrealitäten anknüpfen. Mögliche Barrieren sind entsprechend abzubauen. In diesem Zusammenhang ist eine Flexibilisierung des von der IHK vorgegebenen festen Rahmens für Ausbildung zumindest im Sinne erweiterter Handlungsspielräume erforderlich.
- Insbesondere für Praxisanleitende und Ausbildungsverantwortliche müssen flächendeckend verpflichtende Schulungen und Qualifizierungen bereitgestellt werden, damit sie ihren gesetzlichen Verpflichtungen im Hinblick auf Diversität und Antidiskriminierung ausreichend nachgehen können. Eine Reihe von Angeboten von der Verwaltungsakademie Berlin, der Landesantidiskriminierungsstelle oder weiterer zertifizierter Organisationen sollte hierzu zeitnah und langfristig sichergestellt werden.
- Ebenso notwendig sind die Aufwertung von Ausbildung und die (finanzielle) Wertschätzung derselben insbesondere in Ausbildungsbehörden. In diesem Zusammenhang müssen in der aktuellen Legislaturperiode (2021–2026) physische Arbeitsplätze, die Akquise und Qualifizierung von Ausbildungsverantwortlichen sowie Budget für Lernräume und individuelle Begleitungen vorrangig bearbeitet und fest im Haushalt verankert werden. Insbesondere in Behörden, in denen Sachbearbeiter*innen für die Ausbildung von Nachwuchskräften vorgesehen sind, sollten von der Regierung personell verstärkt werden, um auch weiterhin eine qualitative Aufgabenerfüllung neben der Nachwuchskräfteversicherung gewährleisten zu können.
- Zusätzlich zur Etablierung systematischer Betriebsbegegnungen und ihrer strukturellen Verankerung am Lernort Schule sollte die Einstiegsqualifizierung als gut funktionierendes Instrument für einen niedrigschwelligen Zugang zu Ausbildung ausgebaut und für alle Landesbetriebe und Verwaltungen nutzbar sein. Klärungsbedarf besteht in diesem Zusammenhang noch zur Finanzierung von Einstiegsqualifizierungen bei öffentlichen Arbeitgeber*innen sowie im Hinblick auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit bezüglich begleitender Hilfen oder auch notwendiger Sprachkurse.

Vertreter*innen der Personalarbeit des Berliner Öffentlichen Diensts

- Die mangelnden diversitätsgeprägten Perspektiven und das mangelnde Bewusstsein für die Relevanz von Diversität und Antidiskriminierung innerhalb des Öffentlichen Diensts müssen ausgeglichen werden. Die Schaffung von intrinsischer Motivation in diesem Zusammenhang ist eine fundamentale Voraussetzung dafür, dass Veränderungsprozesse hinsichtlich der diversitätsorientierten Gestaltung von Personalarbeit nachhaltig angestoßen werden und gelingen können. Das kann geschehen durch:
 - a) Die Diversifizierung der Zusammenstellung von Auswahlkommissionen oder
 - b) Die Etablierung eines diversitätssensiblen Blicks auf Kompetenzen und Qualifikationen.
- Im Rahmen der Berücksichtigung von Diversität in Anforderungsprofilen und der Notwendigkeit, dafür einen flexiblen Umgang mit Tätigkeitsbeschreibungen zu finden, ergibt sich ein Spannungsverhältnis zwischen der Auseinandersetzung mit der sog. Bestenauslese und der diversitätsorientierten Personalgewinnung. Um beidem gerecht zu werden, müssen zum einen Handlungsspielräume für die Berücksichtigung von Diversitätsaspekten unter Einhaltung der Rechtsvorschriften gewährt werden und zum anderen eine Ausweitung dieser Vorschriften in Anlehnung an die neue Gesetzeslage stattfinden. Des Weiteren müssen die bestehenden Tarifverträge geprüft, ergänzt und ggf. neu ausgehandelt werden. Dabei ist der Einbezug von community-spezifischen Perspektiven, die bis dato im Verwaltungsalltag und u.a. Arbeitsverträgen unterrepräsentiert und marginalisiert sind, wichtig. Durch diese Perspektiven können unterschiedliche Diversitätsaspekte in die Tarifverträge einfließen und als bewertungsrelevant in Bewerbungsverfahren deklariert werden, um die Erreichung des Ziels näher zu kommen.
- Eine strukturell verankerte Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen ist unabdingbar und muss folglich für die Beschäftigten aller Hierarchieebenen des Öffentlichen Diensts ressourcentechnisch ermöglicht, wenn nicht sogar durch Rahmendienstvereinbarungen angeordnet werden. Inwieweit Letzteres rechtlich umsetzbar ist, ist zu überprüfen.

Migrant*innenorganisationen/neue deutsche Organisationen

- Zivilgesellschaftlichen Organisationen muss ein ganzheitlicher und dauerhafter Zugang in die Verwaltung und Verwaltungsabläufe gewährt werden, um sich an der Erstellung und Umsetzung des unten weiter ausgeführten Konzepts – aber auch darüber hinaus – gemäß ihrer Kompetenzen und Expertise beteiligen und sogar federführend agieren zu können. Die besondere Funktion von Organisationen der Zivilgesellschaft und ihr Mehrwert für die Verwaltung muss entsprechend berücksichtigt werden. Sie fungieren als Interessensvertretungen für unterrepräsentierte Gruppen, kennen somit deren Bedarfe und bilden die Brücke zwischen Communities und Verwaltung. Eine dauerhafte und systemische Beteiligung von zivilgesellschaftlichen Organisationen an der Erstellung eines verbindlichen Konzepts zu diversitätsorientierten Veränderungsprozessen im Bereich Personal und Nachwuchs, aber auch seiner Umsetzung und somit die Unterbreitung ihrer Expertise im vorhandenen Ausmaß erfordert die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Ressourcen für die Organisationen, die nicht an auslaufende Projekte gebunden ist.
- Die Erstellung, exemplarische Erprobung und Umsetzung eines verbindlichen Gleichstellungskonzepts zu diversitätsorientierter und diskriminierungskritischer Personalgewinnung und Nachwuchskräfteicherung soll als zu erreichendes politisches Ziel in der aktuellen Legislaturperiode festgelegt werden. Das Anstoßen von diversitätsorientierten Veränderungsprozessen ist eine Querschnittsaufgabe in der Verwaltung, die aufgrund ihrer noch starren Strukturen, der allgemein fehlenden Sensibilisierung im Bereich Diversität und Antidiskriminierung sowie der wenig verbindlichen Gesetze sich als sehr herausfordernd darstellt, sodass sich eine Notwendigkeit für das oben genannte Konzept ergibt. Übergeordnetes Ziel ist, das Konzept zu einem festen Arbeitsinstrument der gesamten Berliner Verwaltung und Landesbetriebe zu machen – über die exemplarische Erprobung hinaus. Dieser einheitliche und verbindliche Fahrplan soll so konzipiert werden, dass er auf die unterschiedlichen strukturellen Bedarfe einzelner Verwaltungseinheiten zugeschnitten werden kann und gleichzeitig Qualität, Inhalte und Fortschritt

te übergreifend sichergestellt sowie kontrolliert und somit auch verglichen werden können. Die Kontrolle und der Vergleich sollten sich am Berichtsverfahren

des Landesgleichstellungsgesetzes orientieren und auf differenzierten Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten basieren.

Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen

- Es muss eine Strukturveränderung hinsichtlich der Berücksichtigung von Diversität und Antidiskriminierung im Öffentlichen Dienst stattfinden, die sowohl der neuen Gesetzeslage als auch den neuen gesellschaftlichen Realitäten gerecht wird. Diese Neustrukturierung muss auch die Flexibilisierung von Arbeitsabläufen und Verfahren umfassen, damit der Öffentliche Dienst sich den dynamischen Bedarfen der Gesellschaft kontinuierlich anpassen kann. Die Vorschriften und Vorgaben innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten und Abteilungen müssen dementsprechend weiterentwickelt werden. Die Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen sollten im Rahmen eines Monitorings festgehalten und jährlich evaluiert werden, um ihre Wirksamkeit zu überprüfen.
- Um diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Personalgewinnung und Nachwuchskräfte-sicherung zu gestalten, müssen Barrieren beim Zugang zum Beruf abgebaut werden. Dazu sollen sowohl organisationsinterne als auch -übergreifende Konzepte entwickelt werden. Zielgruppen müssen identifiziert werden, die Ansprache muss überdacht und angepasst werden. Die vorausgesetzten Kompetenzen müssen nach Relevanz für die konkrete Stelle überprüft und es muss die Möglichkeit gegeben werden, sie im Rahmen der Personalentwicklung auszubauen oder zu erwerben. Die bestehenden Vorgaben für die Erstellung von Anforderungsprofilen müssen einem Diversity-Check unterzogen und die Ergebnisse evaluiert werden. Darauf folgend müssen Leitfäden zur Durchführung von diskriminierungskritischen Einstellungsverfahren konzipiert werden, deren Einsatz im Öffentlichen Dienst berlinweit vorgegeben werden sollte.
- Im Rahmen der Personalentwicklung sollten Kurse von der Verwaltungsakademie angeboten werden, die u.a. darauf abzielen, die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen, die für eine diversitätsgerechte Einstellungspolitik notwendig und aktuell kaum vorhanden sind, auszubauen. Dazu müssen genügend staatliche Mittel, aber auch Zeitressourcen zur Verfügung gestellt werden. Damit einher geht die Schaffung von entsprechenden Rahmenbedingungen, damit die Verwaltungsakademie ihr Programm bedarfsorientiert gestalten kann.
- Obwohl die Anerkennung von ausländischen Abschlüssen in die Zuständigkeit des Bundes fällt, müssen auch auf Landesebene Maßnahmen zum Ausgleich der damit zusammenhängenden Hürden ergriffen werden. Die Intransparenz bezüglich der unterschiedlichen Voraussetzungen für die Anerkennung von Abschlüssen, die sich je nach Beruf unterscheiden, muss angegangen werden. Ausreichende und zugängliche Informationen dazu müssen sowohl den Arbeitnehmer*innen als auch den Arbeitgeber*innen und Berufsberatenden (z.B. bei der Agentur für Arbeit) zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen müssen in einfacher Sprache verfasst werden und an mehreren Orten den Bürger*innen zur Verfügung stehen – z.B. in den Bezirksämtern. Auch die Beratungsmöglichkeiten, die zurzeit sehr beschränkt sind, müssen durch die Eröffnung neuer staatlich geförderter Beratungsstellen ausgeweitet werden. Der Fokus dieser Stellen sollte in der Beratung von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen sowie in der Unterstützung bei Anerkennungsprozessen liegen. Auch Informationskampagnen, u.a. hinsichtlich EU-Regelungen entsprechend derer für EU-Abschlüsse keine Anerkennung notwendig ist, erscheinen in diesem Zusammenhang als äußerst sinnvoll.
- Die Berufsorientierung an Schulen und das Kennenlernen von Berufsbildern muss intensiviert werden. Dies muss durch ansprechende Informationskampagnen und Gelegenheiten zur Berufsberatung vor Ort ermöglicht werden. Durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen können die Tätigkeiten der einzelnen Berufe in Behörden und Landesbetrieben Schüler*innen nähergebracht werden und dadurch berufliches Interesse geweckt werden. Um dies zu gewährleisten, muss sich der Öffentliche Dienst dazu verpflichten, ein ausreichendes Kontingent an Praktikumsplätzen in allen Berufsbereichen und regelmäßige Betriebsbegegnungen in Kooperation mit Schulen anzubieten.

WEITERE EMPFEHLUNGEN VON BQN BERLIN

Fokus Übergang Schule-Beruf

- Festlegung von quantifizierten Zielgrößen, die politisch erreicht werden sollen, z.B. für den Übergang von direkten Schulabgänger*innen mit einem Mittleren Schulabschluss aus Berliner Sekundarschulen in die Ausbildung (von Berliner Verwaltungen und landeseigenen Unternehmen).
- Novellierung des Berliner Landeskonzpts für Berufs- und Studienorientierung (LaKo BSO) in diversitätsorientierter Hinsicht unter Beteiligung relevanter Fachstellen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die die Perspektive strukturell diskriminierter und benachteiligter Bevölkerungsgruppen mit differenzierten Zielen, Maßnahmen und Indikatoren vertreten.
- Regelmäßiges Monitoring der Umsetzung des Berliner Landeskonzpts für Berufs- und Studienorientierung (LaKo BSO) in Bezug auf Diversitätsorientierung von einer Institution bzw. einer Verwaltungseinheit mit einem eindeutigen Mandat und ausreichenden Ressourcen.
- Etablierung eines ‚ständigen Ausschusses‘ (im Abgeordnetenhaus wie auch in Bezirksparlamenten) zum ‚Übergang Schule – Beruf‘ mit dem Ziel, Verzerrungen entgegenzuwirken und Chancengleichheit zu verbessern.
- Anregung an die Parteien, einheitlich eine parteipolitische Sprecher*in-Funktion mit dem inhaltlichen Schwerpunkt ‚Übergang Schule – Beruf‘ einzuführen.
- Datengrundlage zum Übergang Schule-Beruf vervollständigen: Valide, sozialraumbezogene Daten zum Verbleib von Schüler*innen und Jugendlichen sicherstellen, z.B. Anteil der Schulabgänger*innen, die in Arbeit, Ausbildung, schulische Weiterbildung, Arbeitslosigkeit etc. einmünden.
- Qualifizierungsoffensive von Lehrkräften und schulischen Akteur*innen zu diversitätsorientiertem, diskriminierungskritischem Unterrichten, zu Berufsorientierung und Elternkooperation.
- Aufbau einer Antidiskriminierungsarchitektur für Berliner Schulen (siehe Policy Brief von ADAS: https://adas-berlin.de/wp-content/uploads/2018/06/ADAS_PolicyBrief_Empfehlungen.pdf).

Übergreifend und Fokus Personal

- Novellierung des Personalvertretungsgesetzes (PersVG) mit differenzierteren Regelungen hinsichtlich einer diversitätsorientierten und antidiskriminierenden Personalgewinnung und Nachwuchskräfteicherung im Land Berlin.
- Installierung von freigestellten Funktionsträger*innen in jeder Dienststelle, die analog zu § 16 (Frauenvertreterin) aus dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) für die Belange von rassistisch diskriminierten Bewerber*innen und Beschäftigten und Personen mit Migrationshintergrund tätig sind (Entgeltgruppe ab TV-L 13).
- Installierung von Diversity-Beauftragten in den jeweiligen Dienststellen zur Sicherstellung von Diversity Mainstreaming und Antidiskriminierung (Entgeltgruppe ab TV-L 13).
- Zeitnahe Bereitstellung von Materialien, Handreichungen und flächendeckenden Schulungsangeboten zur Befähigung der Verwaltungen und Landesunternehmen zur Umsetzung des PartMigG und der Maßnahmen im Diversity-Landesprogramm.
- Kenntnisnahme und Gegenzeichnung (Unterschrift) des Berliner Diversity-Leitbildes „Weltoffenes Berlin – chancengerechte Verwaltung“ durch alle Verwaltungsmitarbeitenden.
- Anpassung und Weiterentwicklung des Berliner Diversity-Leitbildes ‚Weltoffenes Berlin – chancengerechte Verwaltung‘ von Senatsverwaltungen und Bezirksämtern in den jeweiligen Häusern.
- Beteiligung der Zivilgesellschaft in begleitende Beiräte oder auch in Ausschüssen z.B. im Rahmen der Kampagne „Mehr Vielfalt in der Berliner Verwaltung“ – Beteiligung bei Sicherstellung finanzieller Vergütung (Maßnahme 7.3 Diversity-Landesprogramm).
- Entwicklung und flächendeckende Einführung von Personalstrategien und Förderplänen in Anlehnung an das LGG und beziehend auf das PartMigG mit erweitertem Fokus auf die im LADG geschützten Merkmale.
- Begünstigung von privaten Institutionen bei der Vergabe von öffentlichen Ausschreibungen, die die Ziele und Grundsätze der auf Chancengleichheit und Antidiskriminierung basierenden Rechtsgrundlagen nachweislich beachten und umsetzen.

IMPRESSUM

BQN Berlin e.V.

Westhafenstr. 1
13353 Berlin

 +49 (0) 030 275 90 87 20

 www.bqn-berlin.de

 www.berlin-braucht-dich.de

 info@bqn-berlin.de

 facebook.com/berlinbrauchtdich

 twitter.com/bqn_berlin

 instagram.com/berlinbrauchtdich

Herausgeber

BQN Berlin e.V.
Westhafenstr. 1
13353 Berlin

V.i.S.d.P.

Serdar Yazar

Zusammenstellung

Miloslava Büger
Elisabeth Köglmeier
Sharon J. Orias
Sofia Ratsitska
Safa Semsary
Serdar Yazar

Grafik Titelseite

Franziska Ruhnau
www.franziskaruhnau.de

Layout

Anna Bernhardt
www.anna-bernhardt.com

April 2022

