



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und
Integration



Vielfalt nutzen

Diversity Management
in der öffentlichen Verwaltung –
Vorschläge aus der Praxis

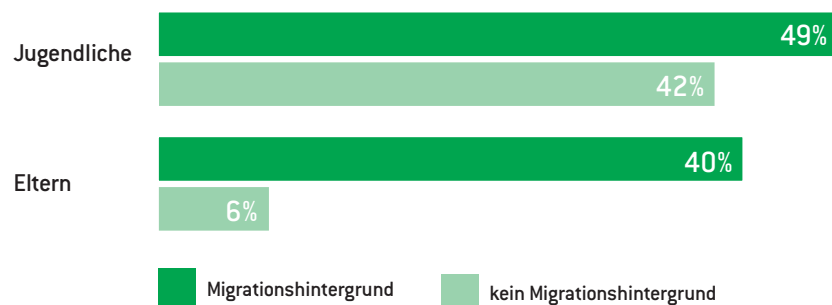
- Welche Vorteile
- Welche Maßnahmen
- Wie vorgehen

Was ist Diversity Management?

Diversity Management (DiM) hebt die individuelle Verschiedenheit von Beschäftigten hervor – und vermehrt dadurch den Erfolg moderner Verwaltungsarbeit. Diese Broschüre konzentriert sich auf Anregungen, wie der öffentliche Dienst die Potenziale von Mitarbeitern unterschiedlicher ethnischer Herkunft nutzen kann, um die Qualität der Verwaltungsarbeit zu erhöhen und einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung der Gesellschaft zu leisten.

Migranten sind nicht ausreichend über die Ausbildungsmöglichkeiten in der Verwaltung informiert

Informationsstand von Bürgern zu kommunalen Ausbildungsmöglichkeiten, „Aussage kommunale Verwaltung bildet nicht aus“



Quelle: Rhein Ruhr Institut für Sozialforschung und Politikberatung 2005

Warum bringt Diversity Management Vorteile?

DEMOGRAPHIE

In Deutschland werden langfristig weniger und zudem mehr ältere Menschen leben. Selbst optimistische Prognosen gehen davon aus, dass die Anzahl der Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 39 Jahren bis 2020 um mindestens 13% sinken wird. Der bereits heute beklagte Fachkräftemangel wird sich verschärfen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gehälter der öffentlichen Verwaltung nicht mit den Einkommensmöglichkeiten für hochqualifizierte Fachkräfte in der Wirtschaft mithalten werden.

MIGRATION

Jeder fünfte Bundesbürger hat einen Migrationshintergrund – 15,3 Mio. Menschen sind zugewandert oder haben mindestens einen Elternteil, der nicht aus Deutschland stammt. Das entspricht etwa einem Fünftel der Bevölkerung. Jeder vierte Einwohner unter 25 Jahren hat einen Migrationshintergrund, bei den unter 6-Jährigen ist es sogar jeder Dritte. Die unterschiedliche Herkunft der Bundesbürger hat die Kundenstruktur von Behörden mit direktem Bürgerkontakt verändert. Gleichzeitig gibt es auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Menschen, die ihre kulturelle Kompetenz in die deutsche Verwaltung einbringen können.

INTEGRATION VON MIGRANTEN

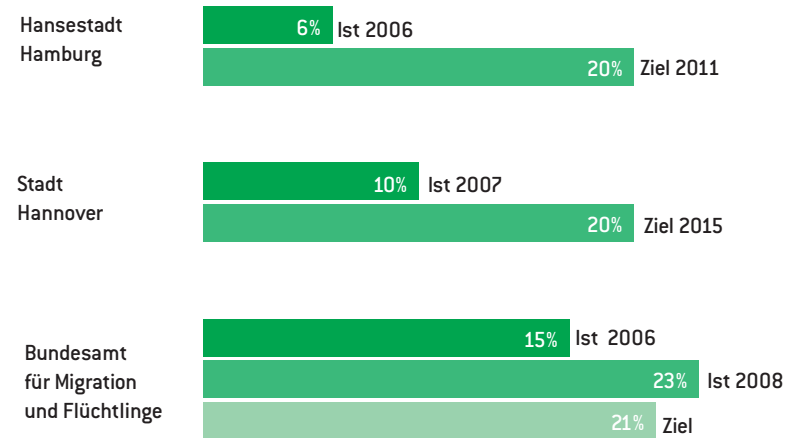
Mittelbares Ziel einer bürgernahen Personalstruktur ist es, die Identifikation zwischen Bürgern und Staat zu fördern. Den hohen politischen Stellenwert von Vielfalt hat der Gesetzgeber im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) unterstrichen. Öffentliche Verwaltungen sind in der besonderen Verantwortung, die veränderte kulturelle Vielfalt der Bevölkerung im Personal widerzuspiegeln.

Gute Gründe für Diversity Management

DiM...

- erhöht die Kundenfreundlichkeit: Migrantinnen und Migranten bringen wertvolles Know-How mit, das den direkten Kontakt mit kulturell vielfältigen Kunden erleichtert
- füllt den nationalen Integrationsplan mit Leben: Die Ziele des Integrationsplanes lassen sich nur unter Mitwirkung aller Verwaltungsebenen erreichen
- verbessert die Außendarstellung: Vielfältig zusammengesetzte Verwaltungen werden von der Öffentlichkeit als zeitgemäß wahrgenommen
- erleichtert die Rekrutierung geeigneter Beschäftigter: Verwaltungen, die Vielfalt leben, können einfacher qualifiziertes Personal einstellen
- bindet Beschäftigte an die Organisation: DiM senkt die Fluktuationsrate, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich akzeptiert und 'zu Hause' fühlen
- senkt Risiken: AGG-Schadensersatzklagen sind weniger wahrscheinlich, wenn eine Verwaltung DiM umsetzt
- nutzt vorhandene Potenziale von Beschäftigten: DiM verringert Reibungsverluste zwischen heterogenen Mitarbeitergruppen, verbessert den Zusammenhalt im Team und steigert damit die Qualität der Bearbeitung

Klare Ziele: Verwaltungen wollen den Anteil von Migranten erhöhen



Quelle: Roland Berger Research; Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2008

Jugendliche mit Migrationshintergrund sind in der öffentlichen Verwaltung deutlich unterrepräsentiert

Jugendliche mit Migrationshintergrund



Quelle: Tagesspiegel 2007

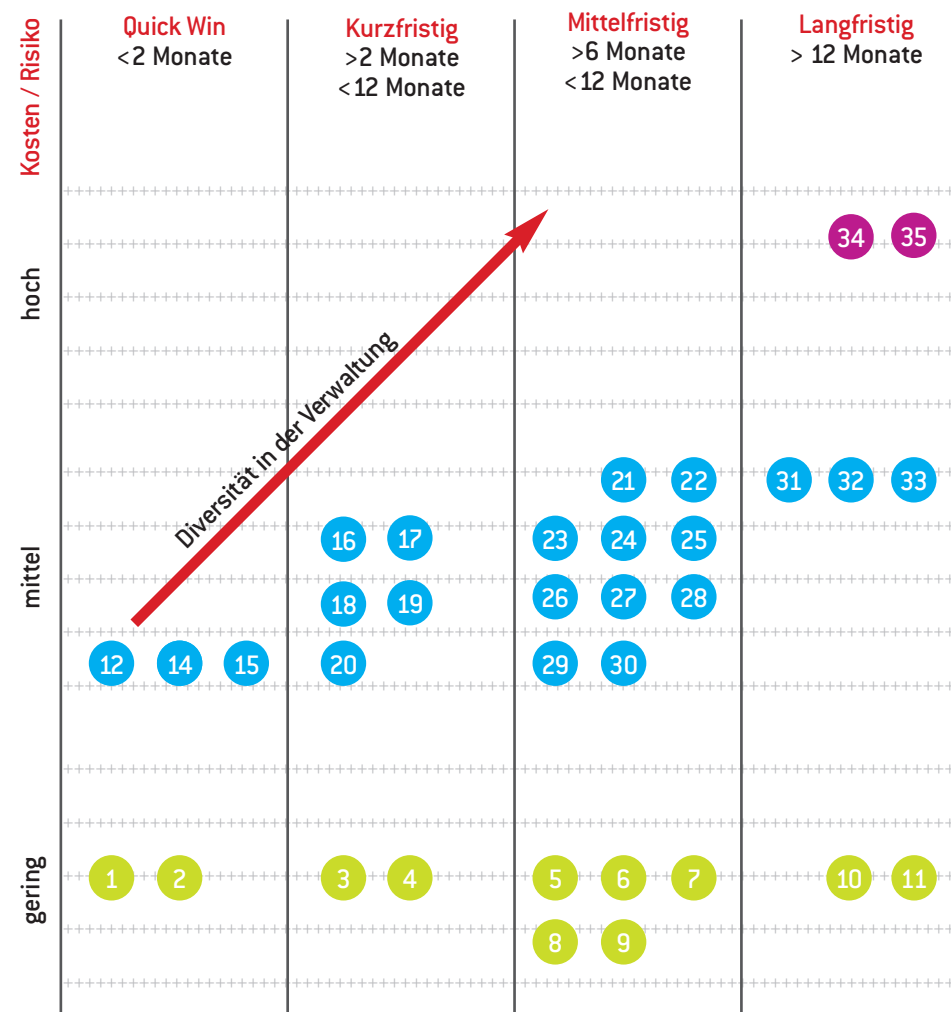
Welche Maßnahmen eignen sich für meine Organisation?

Die nachfolgenden Maßnahmen geben einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten von DiM. Diversity-Experten haben diesen Maßnahmenkatalog anhand von zwei Fragestellungen bewertet: Wie kurzfristig können Verwaltungen eine Maßnahme umsetzen? Wie aufwendig ist die Umsetzung (vgl. Graphik). Die Bewertung dient zur Orientierung – im Einzelfall können Zeitraum und Aufwand abweichen.

- | | |
|--|--|
| 1 Kantineangebot erweitern | 19 Leitbild erweitern |
| 2 Interne Medien nutzen | 20 Culture Fair Auswahltest durchführen |
| 3 Cook-Your-Culture | 21 Sprachtrainings fördern |
| 4 Fremdsprachige Medien für Inserate nutzen | 22 Allgemeine Öffentlichkeit informieren |
| 5 Stellenprofile überprüfen | 23 Schülerpraktika anbieten |
| 6 Stellenausschreibungen ergänzen | 24 Kulturspezifische Einrichtungen schaffen |
| 7 Schulpatenschaften einführen | 25 Diversity-Maßnahmen evaluieren |
| 8 Löse-ein-Verwaltungsproblem Vorträge | 26 Feiertage respektieren |
| 9 Personalabteilung ethnisch vielfältig besetzen | 27 Interne Diversity-Wettbewerbe starten |
| 10 Netzwerke knüpfen | 28 Ausbildungsbegleitende Fördermaßnahmen unterstützen |
| 11 Kulturpaten einführen | 29 Personalentscheider sensibilisieren |
| 12 Teamzusammensetzung ändern | 30 Sprachkenntnisse sichtbar machen |
| 13 Zuständigkeiten anpassen | 31 Diversity-Audit durchführen |
| 14 Mentorenprogramme einführen | 32 Diversity-Scorecard einführen |
| 15 Elternabende besuchen | 33 Sensibilitäts-Training durchführen |
| 16 Beschäftigte befragen | 34 Kompetenz-Training betreiben |
| 17 Benchmarking durchführen | 35 Diversity Management einrichten |
| 18 Computer Based Trainings durchführen | |

Diversity leicht gemacht

11 Maßnahmen lassen sich mit geringem Aufwand realisieren



Quick Wins

weniger als 2 Monate

1 Interne Medien nutzen

Nutzen Sie interne Medien wie die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet, um die Bedeutung des Themas kulturelle Vielfalt zu unterstreichen. ① Verankern Sie regelmäßige Publikationen zu dem Thema bei einem Beschäftigten bzw. Redakteur, damit keine Eintagsfliege daraus wird.

2 Kantinenangebot erweitern

Berücksichtigt das Speisenangebot im Personalrestaurant auch die Essgewohnheiten von Beschäftigten mit vielfältigem kulturellen Hintergrund? Die Wertschätzung anderer Kulturen und Religionen beginnt beim Essen. Essgewohnheiten von, beispielsweise, Muslimen und Menschen jüdischen Glaubens zu beachten ist Zeichen für die Wertschätzung. ① Führen Sie eine größere Auswahl von Gerichten ein: Vegetarisches Angebot oder Länderwochen (Thailändische Woche).

Kurzfristig

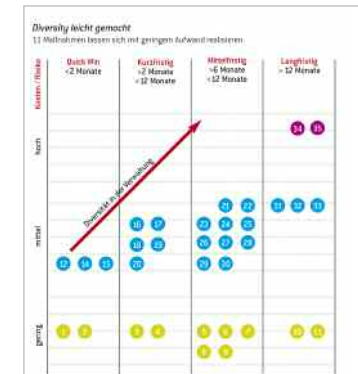
2 bis 6 Monate

3 Cook-Your-Culture

Eine Betriebsfeier wird mit einem kulinarischen Fest verschiedener Kulturen verbunden. Dabei kochen die Beschäftigten eine Spezialität aus ihrem Land. ① Die Rezepte könnten im Anschluss als formloses Betriebskochbuch zusammengefasst werden.

4 Fremdsprachige Medien für Inserate nutzen

In Medien inserieren, die in verschiedenen Sprachen publizieren. ① Wird eine bestimmte kulturelle oder sprachliche Qualifikation gesucht, könnte die Anzeige auch zweisprachig – in der Deutschen wie auch in der gesuchten Landessprache – erscheinen.



5 Stellenprofile überprüfen

Anforderungsprofile für Stellenbeschreibungen überarbeiten. Kernfrage: Wären Menschen mit ethnisch vielfältigem Hintergrund aufgrund ihres Kompetenzprofils für diese Stelle besser geeignet? ① Vor allem für Beschäftigte mit Kundenkontakt können Sprach- und Kulturkenntnisse vorteilhaft sein – würde eine russisch sprechende Arbeitsvermittlerin nicht viel besser auf die Problemlagen von Arbeitsuchenden russischer Herkunft eingehen können?



NIEDERSACHSEN

In der niedersächsischen Landespolizei gibt es bereits seit 1994 eine so genannte Mittlerin für Migranten und Aussiedler. Sie ist direkt dem Polizeipräsidenten unterstellt. Viele Polizeibeamte besuchen freiwillig die von der Mittlerin angebotenen Schulungsseminare zu Islam und Einwandererkulturen. Zusätzlich hat die niedersächsische Polizei in ihrem Bewerbungsverfahren für den Polizeidienst einige speziell deutsche Bewerber bevorteilende Elemente abgeschafft.

6 Stellenanzeigen / -ausschreibungen ergänzen

Beschäftigte mit vielfältigem kulturellen Hintergrund werden im Rahmen von Stellenanzeigen bzw. -ausschreibungen angesprochen. Denkbar wäre ein Zusatz wie: "Wir freuen uns besonders über Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund."

① Eine Kollision mit dem AGG ist nicht zu befürchten. Im Gegenteil: §5 erlaubt explizit eine gezielte Förderung.

7 Schulpatenschaften einführen

Behörden gehen eine Patenschaft mit einer im Umfeld liegenden 'Problemschule' ein. Im Rahmen der Patenschaft gibt eine Führungskraft während einer Unterrichtsstunde einen Einblick in seine Verwaltungstelle – oder lädt ausgewählte Schüler zu einem Besuch ein. ① Die Behörde steigert mit Schulpatenschaften auch ihre Popularität bei Bewerberinnen und Bewerbern vor Ort.

8 Löse-ein-Verwaltungsproblem Vorträge

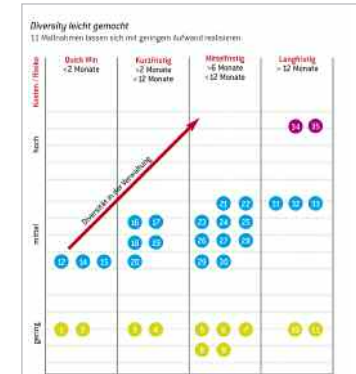
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer bestimmten Kulturgruppe halten einen kurzen Vortrag, in dem sie einen typischen Verwaltungsvorfall aus ihrer Sicht lösen. Beispielsweise könnte eine türkische Mitarbeiterin einer Apotheke erklären, auf welche kulturellen Eigenheiten beim Umgang mit türkischen Kunden zu achten ist. ① Ein Kurzvortrag lässt sich ohne großen Aufwand in eine Teamsitzung integrieren.

9 Personalabteilung ethnisch vielfältig besetzen

Personalentscheidungen basieren auf zahlreichen Faktoren – Menschen aus verschiedenen Kulturen beurteilen Eigenschaften von Bewerbern unterschiedlich. Durch eine vielfältig besetzte Personalabteilung erfolgt die Auswahl von qualifizierten Bewerbern auf Basis einer größeren Bandbreite von Auswahlkriterien. ① Besetzen Sie deshalb die Personalabteilung mit Angehörigen unterschiedlicher kultureller Gruppen.

10 Netzwerke knüpfen

Behörden tauschen sich mit anderen Behörden, Firmen und Bildungsträgern zum Thema DiM regelmäßig aus. ① Informelle Treffen mit anderen Behörden in derselben Stadt oder im selben Kreis bieten ein gutes Forum.



11 Kulturpaten einführen

Je zwei Beschäftigte mit verschiedenen kulturellen Hintergründen werden einander zugeordnet. Beide Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen lernen durch den engen, aber informellen Kontakt voneinander. ① Kulturpaten eignen sich auch zum Wissenstransfer zwischen erfahrenen und 'frischen' Beschäftigten.



LAND BERLIN

Schon als Kind träumte Dilek Bölükçü davon Polizistin zu werden – heute arbeitet sie als Kommissarin in Berlin-Wedding, einem Stadtteil mit einem hohen Anteil an Zuwanderern. Die 32-Jährige stammt aus einer türkischen Familie, ihre Eltern kamen 1969 nach Berlin. Dileks Kollegen profitieren davon, dass sie fließend Deutsch und Türkisch spricht. Es erleichtert die tägliche Arbeit im Kiez. Der Berliner Senat startete im Mai 2006 die Kampagne „Berlin braucht dich“, die Jugendliche aus Zuwandererfamilien für den öffentlichen Dienst gewinnen will. Einstellungsverfahren sollen künftig interkulturelle Kompetenzen würdigen. Vorbereitungskurse machen Bewerber fit für die Einstellungsverfahren. Mit Informationsveranstaltungen an Schulen will der Senat die Skepsis von Jugendlichen gegenüber dem öffentlichen Dienst abbauen. Erste Erfolge: 8 von 60 Ausbildungsplätzen bei der Polizei gingen 2007 an Jugendliche aus Zuwandererfamilien.

Mittelfristig

6 Monate bis 12 Monate

12 Teamzusammensetzung ändern

Teams werden gezielt aus Beschäftigten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammengesetzt. Die Problemlösungsfähigkeit steigt, das Kreativitätspotenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird genutzt. ① Vielfältige Teams brauchen klare Spielregeln, wie mit Konflikten umzugehen ist. Enges Coaching durch Führungskräfte ist erforderlich.

13 Zuständigkeiten anpassen

Interne Geschäftszuständigkeiten werden gemäß des Kompetenzprofils der Beschäftigten neu gestaltet. Mitarbeiter mit Kundenkontakt und speziellen Sprachkenntnissen bearbeiten vorwiegend eine bestimmte Kundengruppe. ① Lassen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander hospitieren, denn interkulturelles Lernen funktioniert am besten in der Praxis.

14 Mentorenprogramme einführen

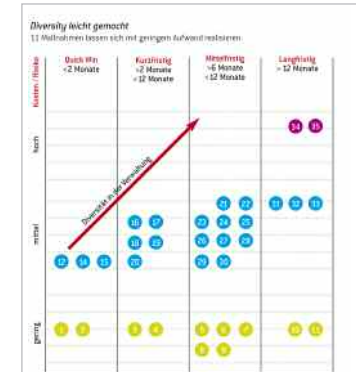
Beschäftigte mit vielfältigem ethnischen Hintergrund erhalten einen Mentor, der sie durch regelmäßiges Coaching begleitet. ① Die geringsten Reibungsverluste entstehen, wenn Mentor und Mentee einen ähnlichen kulturellen Hintergrund haben.

15 Elternabende besuchen

Behörden stellen ihr Tätigkeitsfeld auf einem Elternabend an einer Schule vor – und motivieren insbesondere Eltern von Jugendlichen nicht-deutscher Herkunft zu einer Bewerbung. ① Konzentrieren Sie Ihre Bemühungen besser auf diejenigen Schulen, mit denen Sie möglicherweise auch eine Partnerschaft eingehen.

16 Beschäftigte befragen

Um mehr Diversität zu leben, muss die aktuelle Situation in der Behörde bekannt sein. Oftmals verfügen Personalabteilungen über verschiedene Daten zur Vielfalt der Belegschaft, die aber bisher nicht systematisch ausgewertet wurden. Wenn die Informationen nicht ausreichen, schafft eine anonyme Befragung der Beschäftigten eine verlässliche Datenbasis. ① Binden Sie in jedem Fall den Personalrat frühzeitig und umfassend ein.



17 Benchmarking durchführen

Lassen Sie Benchmarks zu den Aktivitäten im Bereich Diversity innerhalb der Organisation durchführen – und vergleichen Sie die Ergebnisse mit anderen Abteilungen. ① Warum nicht die erfolgreichste Initiative mit einem Preis prämiieren – z.B. mit einem Tango-Teambuilding Kurs für die ganze Abteilung?



LAND NRW

Mit einem Reklame-Truck rollt die Polizei in Nordrhein-Westfalen in Wohngebiete von Migranten, um neue Mitarbeiter zu werben. Der Truck hat Werbematerial in türkischer Sprache geladen, die Beamten halten Vorträge in türkischen Kulturvereinen. Dank der zielgruppenspezifischen Werbung und der direkten Ansprache von Eltern, hat sich die Bewerberquote von Jugendlichen mit Migrationshintergrund seit 2003 von 6% auf 14,3% im Jahr 2006 erhöht. Jeder zweite Bewerber mit Migrationshintergrund schaffte es bis zum Einstellungsvertrag.

18 Computer Based Trainings (CBT) durchführen

Informieren Sie Ihre Beschäftigten über den Stellenwert von Diversity. CBT stellt sicher, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Maßnahmen erfahren – und lässt auch eine Erfolgsmessung zu. ① Verbinden Sie das Training mit einer Erhebung zum Status von Diversity, um Kosten zu sparen.

19 Leitbild erweitern

Verfassen oder ergänzen Sie das Leitbild Ihrer Verwaltung um das Ziel Diversity. Damit dokumentieren Sie nach innen und nach außen den Stellenwert von Vielfalt. ① Auch wenn es sich um ein strategisches Ziel handelt – involvieren Sie frühzeitig Beschäftigte aller Ebenen, um das Leitbild in der gesamten Organisation zu verankern.

20 Culture Fair Auswahltest durchführen

Überprüfen Sie bestehende Auswahlverfahren, inwieweit sie kulturell 'blind' sind. Ist der Wissensteil geprägt von einem überwiegend deutschen Kulturbegriff? Fallen Bewerber aufgrund limitierter Kenntnisse der deutschen Kultur und Geschichte automatisch durch das Raster – selbst wenn die Stelle diese Kenntnisse nicht erfordert? ① Prüfen Sie bestehende Tests mit vergleichbar leistungsfähigen Beschäftigten, die sich lediglich hinsichtlich ihres kulturellen Hintergrundes unterscheiden.

21 Sprachtrainings fördern

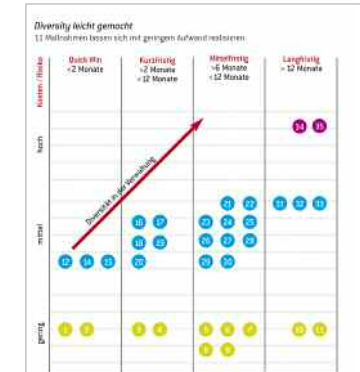
Behörden finanzieren bzw. beteiligen sich an der Finanzierung von Sprachkursen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch eine Teilfreistellung kann hilfreich sein. Sinnvoll ist es, die Teilnahme am Sprachkurs mit dem erfolgreichen Bestehen einer Prüfung zu verknüpfen. ① Der Kulturpate kann hier als Lernpartner unterstützen.

22 Allgemeine Öffentlichkeit informieren

Lokale Medien über Diversity-Maßnahmen informieren – und damit die öffentliche Wahrnehmung der Verwaltung verbessern. ① Besonders erfolgreiche und gut funktionierende Teams sind ein guter 'Aufhänger' für Lokaljournalisten auf der Suche nach einer Story.

23 Schülerpraktika anbieten

Praktikantenplätze speziell für Jugendliche mit Zuwanderungshintergrund anbieten. ① Die besten Praktikanten – und künftigen Azubis – lassen sich durch eine vertiefte Schulpatenschaft gewinnen (siehe Schulpatenschaft, Elternabende)



24 Kulturspezifische Einrichtungen schaffen

Ein Gebetsraum für Muslime? Ein Raum für rituelle Waschungen? Für deutsche Verwaltungen ein exotischer Gedanke – für viele Verwaltungen in Großbritannien oder den USA täglich gelebte Normalität. ① Kopieren Sie den deutschen Bundestag – dort gibt es einen konfessionsübergreifenden Gebetsraum.



LANDESHAUPTSTADT HANNOVER

Hannover hat einen lokalen Integrationsplan aufgestellt. Zunächst im Grundsatzreferat des Oberbürgermeisters in seinen Eckpunkten beschlossen, wurde er von Verwaltungsbeamten und Experten aus dem öffentlichen Raum weiterentwickelt und anschließend durch den Integrationsrat beschlossen. Damit wird Hannover einen der ersten lokalen Integrationspläne in Deutschland haben. Dass der Oberbürgermeister das Thema Vielfalt zur Chefsache erklärte, hat sich gelohnt: Der Anteil der Migrantinnen in den Ausbildungsberufen ist heute schon auf 20% gestiegen.

25 Diversity-Maßnahmen evaluieren

Diversity Maßnahmen erzielen die besten Ergebnisse, wenn sie einem kontinuierlichen Evaluationsprozess unterzogen werden. ① Integrieren Sie einzelne Diversity-Ziele in bestehende Führungsdialoge.

26 Feiertage respektieren

Feiertage ethnischer Minderheit werden respektiert – die Beschäftigten werden auf Wunsch freigestellt, holen die freigestellte Zeit aber nach. ① Ethnische Feiertage eignen sich hervorragend, um an diesen Tagen Überstunden abzubauen – und nebenbei die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

27 Interne Diversity-Wettbewerbe starten

Verwaltungsinterne Wettbewerbe eignen sich, um Diversity in die Organisation zu tragen. Teams können Diversity-Initiativen einsenden, eine vielfältig besetzte Jury wählt die innovativsten Beispiele aus. ① Wettbewerbe erhöhen nicht nur die Motivation bei der Umsetzung – sie helfen auch dabei, die Verbreitung und Qualität von guter Verwaltungspraxis in der Behörde zu evaluieren.

28 Ausbildungsbegleitende Fördermaßnahmen unterstützen

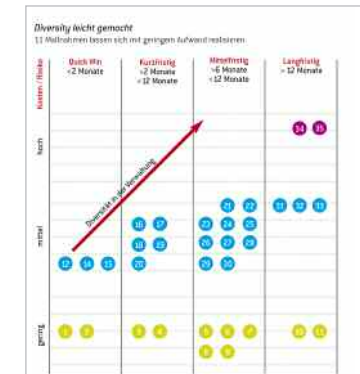
Azubis mit vielfältigem kulturellen Hintergrund gezielt unter die Arme greifen. Vor allem mangelnde Deutschkenntnisse können den Erfolg in der Ausbildung gefährden. Begleitende Fördermaßnahmen erhöhen die Chance auf einen guten Abschluss. ① Die örtliche Agentur für Arbeit unterstützt bei der Wahl geeigneter Maßnahmen.

29 Personalentscheider sensibilisieren

Einstellungen erfolgen in der Regel im Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachabteilung. Neue Erkenntnisse in der Personalauswahl finden nicht immer sofort ihren Weg in die Fachabteilungen – gerade deswegen ist die Sensibilisierung von Fachkollegen besonders wichtig. ① Siehe auch Sensibilitäts- und Kompetenztraining.

30 Sprachkenntnisse sichtbar machen

Sprachbeherrschung öffnet Türen – sowohl bei Kunden als auch bei Kollegen. Warum nicht das Namensschild eines Beschäftigten erweitern und mit Symbolflaggen auf die Sprachkompetenz verweisen? ① Nutzen Sie Hinweisschilder um auf sprachliche Vielfalt aufmerksam zu machen: "Wir sprechen..."



FREIE HANSESTADT HAMBURG

Die Öffentliche Verwaltung in Hamburg hat ihr Rekrutierungsverfahren modernisiert, um Bewerber mit Migrationshintergrund nicht zu benachteiligen. Der Culture Fair Test ist ein Intelligenztest, der auf Symbole statt Sprache setzt. Damit wird erreicht, dass sprachliche Schwächen bei der Bewertung zunächst keine Rolle spielen. Deutschkenntnisse werden separat geprüft. Bewerberinnen und Bewerber, die dabei schlecht abschneiden, können dies mit einem guten Culture Fair Test ausgleichen. In der Ausbildung bekommen sie dann einen Sprachkurs. Um Synergieeffekte bei der Werbung zu erzielen, treten verschiedene Verwaltungsbereiche, etwa Polizei, Feuerwehr und Finanzverwaltung, gemeinsam auf. Auf Werbeflyern wird in 6 Sprachen darauf hingewiesen, dass eine Bewerbung von Migranten erwünscht ist. Ein türkischer Flyer wendet sich speziell an Eltern von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Hamburg wirbt auch in fremdsprachigen Publikationen.

Langfristig

mehr als 12 Monate

31 Diversity Audit durchführen

Sinnvoller Startpunkt von Diversity-Maßnahmen ist ein umfassendes Audit – wie divers ist die Behörde, welche Ziele verfolgt sie mit Diversity und welche Maßnahmen sind zur Zielerreichung geeignet? ① Ein beispielhaftes Vorgehen ist im letzten Teil dieser Broschüre beschrieben.

32 Diversity Scorecard einführen

Diversity Scorecards erhöhen den Erfolg von Diversity-Maßnahmen, weil durch sie kontinuierlich deren Umsetzungsstand und Wirkung gemessen wird. ① Erweitern Sie die bestehenden Managementsysteme um ein oder zwei Zielgrößen, die in ihrer Behörde für Diversity relevant sind.

33 Sensibilitäts-Training durchführen

Beschäftigte und Führungskräfte werden geschult, um die Eigenheiten und die Vorteile von Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft besser zu erkennen. ① Sensibilitäts-Training lässt sich gut mit einem Konfliktvermeidungstraining kombinieren.

34 Kompetenz-Training betreiben

Durch Kompetenz-Training lernen vor allem Vorgesetzte, die Stärken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit anderen kulturellen Hintergründen zu aktivieren. Dadurch steigt die Produktivität der Mitarbeiter, kulturell bedingte Konflikte nehmen ab. ① Für eine Übersicht geeigneter Trainer nehmen Sie mit den lokalen Ausbildungsstellen Kontakt auf.

35 Diversity Management einrichten

Diversity Manager sind für Entwicklung, Umsetzungsbegleitung und Evaluation von Maßnahmen verantwortlich. ① Binden Sie das Thema Diversity in bereits vorhandene Gleichstellungsstellen ein.



LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN

München investiert in Integration. Die Landeshauptstadt beschäftigt sieben Mitarbeiter in der Stabsstelle für Interkulturelle Arbeit. Dieses Team bearbeitet das Thema Integration allgemein, forciert aber auch die kulturelle Öffnung der Verwaltung. München schult Mitarbeiter und Auszubildende zum Themenbereich interkultureller Kompetenz. Durch Werbeanzeigen und Schulbesuche geht München auf Migranten zu. Stellenausschreibungen nennen "Interkulturelle Kompetenz" als gewünschte Zusatzqualifikation. Die Bayern haben auch das Bewerbungsverfahren für die städtischen Ausbildungsberufe modernisiert: Heute liegt der Schwerpunkt nicht mehr auf dem Schulzeugnis, sondern auf Kompetenzen. Dazu zählt Stressresistenz oder Mehrsprachigkeit. Das modernisierte Auswahlverfahren hat den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in einem Ausbildungsjahrgang inzwischen auf rund 25% erhöht.

Wie kann bei der Einführung von Diversity-Maßnahmen vorgegangen werden

Diversity-Maßnahmen verbessern die Atmosphäre und die Abläufe in einer Behörde, wenn sie mit dem Aufgabenprofil der Institution harmonisieren und diese mit neuen Impulsen bereichern. Gerade für die öffentliche Verwaltung ist folgende Fragestellung entscheidend: Wie kann Diversity Management die Effizienz, Qualität und den Service der Verwaltungsarbeit verbessern?

Alle Studien und Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Diversity-Maßnahmen sind nur dann erfolgreich, wenn das Thema Chefsache ist. Das gilt insbesondere für hierarchisch strukturierte Behörden.



FREIE HANSESTADT BREMEN

Migranten sind in der Bremer Verwaltung herzlich willkommen. Mit Flyern, Plakaten, im Internet und durch Informationsveranstaltungen geht die Verwaltung auf Menschen mit Migrationshintergrund zu. Stellenausschreibungen erhalten den Zusatz: "Wir würden es begrüßen, wenn möglichst viele Zuwanderinnen und Zuwanderer Interesse an einer Ausbildung im öffentlichen Dienst zeigen." Seit 2004 können sich Migranten in einem speziellen Vorbereitungskurs auf das Auswahlverfahren für den Ausbildungsberuf Kaufmann/Frau für Bürokommunikation vorbereiten. Der Vorbereitungskurs ist kostenfrei, die Teilnehmer erhalten Bezüge durch die Arbeitsagentur. Der Erfolg spricht für sich: Etwa 12 der insgesamt 15 Teilnehmer bestehen im Anschluss den jährlichen Eignungstest.

In der Praxis hat sich ein Vorgehen in fünf Schritten bewährt:

1. Ziele definieren: Weshalb braucht die Behörde Diversity Management?

- Kundenbestand analysieren, der Dienstleistungen der Verwaltung verstärkt nachfragt
- Anteil am Personalbestand in der Verwaltung festlegen

2. Ist-Zustand ermitteln – welche Diversität gibt es in der Behörde?

- Struktur und Zusammensetzung von Kunden und Mitarbeitern bezüglich ihrer kulturellen Hintergründe ermitteln
- Zufriedenheit von Kunden- und Mitarbeitergruppen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft einschätzen bzw. ermitteln

3. Maßnahmen definieren – mit welchen Maßnahmen kann der Ist-Zustand dem Ziel-Zustand angenähert werden?

- Ziele mit Ist-Zustand vergleichen
- Geeignete Maßnahmen identifizieren und sammeln
- Maßnahmen bewerten – sinnvolle Bewertungskriterien sind Umsetzungsdauer, Opportunitätskosten, Umsetzungskosten und Risiken
- Maßnahmen festlegen und beschließen

4. Maßnahmen umsetzen – wie verwirkliche ich die Maßnahmen am besten?

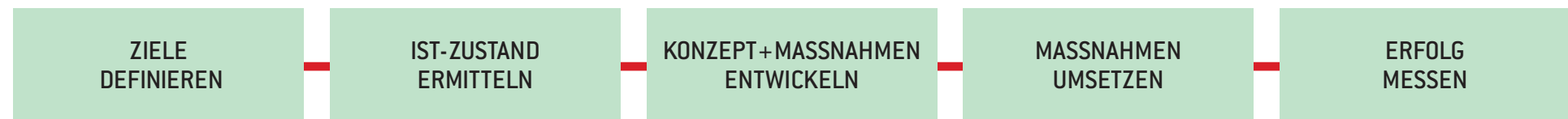
- Umsetzungsplan entwerfen: Einzelschritte für Umsetzung der Maßnahmen definieren, Teilverantwortlichkeit an Mitarbeiter delegieren – die Gesamtverantwortung bleibt beim Behördenleiter
- Umsetzungszeitplan entwerfen: Welche Maßnahme soll zu welchem Zeitpunkt in welchem Umfang umgesetzt sein?

5. Erfolg messen – welche Wirkung haben die Maßnahmen?

- Effekte der Maßnahmen gemäß des Zeitplans bewerten
- Maßnahmen abhängig vom Erfolg ausbauen, variieren oder einstellen

Umsetzungsfahrplan für die Einführung von Diversity Management

Schematischer Einführungsfahrplan – Fünf-Schritt-Methode



Impressum

Herausgeber:

Die Beauftragte der Bundesregierung für
Migration, Flüchtlinge und Integration
Dorotheenstraße 84, 10117 Berlin

Verantwortlich:

Katharina Ugowski
www.integrationsbeauftragte.de
www.vielfalt-als-chance.de
presse@vielfalt-als-chance.de

Redaktion, Gestaltung, Produktion:

Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München
ergo Unternehmenskommunikation, Köln

Web:

Der Newsletter kann unter www.vielfalt-als-chance.de
abonniert werden.