



# FACHVERANSTALTUNG:

## Diversity in der Verwaltung



DOKUMENTATION



Landesstelle  
für Gleichbehandlung –  
gegen Diskriminierung

9



## Inhaltsverzeichnis

- 04 Vorwort:** Carola Bluhm, Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales
- 06 Einleitung:** Eren Ünsal, Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung
- 08 Projekte „Berlin – Stadt der Vielfalt“**  
Dr. Sonja Dudek, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, Gabriele Gün Tank, Integrationsbeauftragte, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg
- 11 Diversity Management – ein Lernfeld für die Verwaltung?**  
Impulsreferat von Dr. Hubertus Schröer, Geschäftsführer Interkulturelle Qualitätsentwicklung München, ehemaliger Leiter des Stadtjugendamtes München
- 29 Workshop 1: „Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger“**  
Dr. Czarina Wilpert, Eine Welt der Vielfalt e. V.  
Regina Reinke, Beauftragte für Integration und Migration, Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg  
Gabriele Gün Tank, Integrationsbeauftragte, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg  
Dr. Gabriele Kämper, Leiterin Geschäftsstelle Gleichstellung, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen
- 38 Workshop 2: „Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Beschäftigten“**  
Susanne Boldt, Abteilung Personalentwicklung, Landesamt für Gesundheit und Soziales  
Angela Brandenburg, Leiterin des Referats Personalmanagement der Zentralen Serviceeinheit der Berliner Polizei  
Dagmar Poetzsch, Vorstand Hauptpersonalrat des Landes Berlin  
Karl-Heinz Wanninger, Leitung der Arbeitsgruppe „Aus- und Fortbildung und Personalmanagement“, Senatsverwaltung für Inneres und Sport
- 46 Diskussion und Ergebnisforum**
- 54 Kurzpräsentation der Referentinnen und Referenten**





## Vorwort

Carola Bluhm, Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales



Liebe Leserinnen und Leser,

Vielfalt und Weltoffenheit sind Kennzeichen, die mit Berlin verbunden werden und zur großen Attraktivität der Stadt beitragen. Menschen aus 189 Staaten leben in Berlin. Schätzungsweise 250 Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften sind hier aktiv. Die Stadt hat eine der größten schwul-lesbischen Communities in Europa.

Diese Vielfalt ist Chance und Herausforderung zugleich. Sie macht Berlin für viele Bürgerinnen und Bürger erst attraktiv, sie fördert Kreativität und Innovation. Sie stellt aber auch eine Herausforderung dar: Mit Unterschieden muss im alltäglichen Leben umgegangen und gemeinsame Werte – wie die UN-Menschenrechtskonvention – müssen mit Leben erfüllt werden.

Zentrale Voraussetzungen für das friedliche Zusammenleben von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Wertvorstellungen sind die grundsätzliche Wertschätzung von Vielfalt und die Förderung einer Kultur der Gleichbehandlung. Ich freue mich daher sehr, dass wir mit dem Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“ an der Förderung einer Verwaltungskultur frei von Diskriminierung



gen mitwirken können. In dieser Broschüre ist die Fachveranstaltung zum oben genannten Projekt dokumentiert.

Die Berliner Verwaltung will im Umgang mit Vielfalt ein Vorbild für andere in der Stadt sein. So zeigte die Fachveranstaltung, dass es bereits eine Reihe von guten Beispielen in der Praxis gibt. Mit unserem Projekt möchten wir bestehende und neue Bemühungen für einen erfolgreichen Umgang mit Vielfalt verstärken: Es sollen Materialien zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung erarbeitet und ein Netzwerk zum Thema „Diversity“ ins Leben gerufen werden.

Ich freue mich sehr, Ihnen mit dieser Dokumentation Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Diskussionen zum Thema Vielfalt in der Berliner Verwaltung geben zu können.

Ihre

Carola Bluhm  
Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales



## Einleitung

### Eren Ünsal, Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

#### Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Freundinnen und Freunde,

ich freue mich sehr, Sie so zahlreich begrüßen zu dürfen. Die Veranstaltung ist Bestandteil eines von der Landesantidiskriminierungsstelle aus Mitteln der Verwaltungsmodernisierung finanzierten Projekts zum Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung.

Was ist eigentlich gemeint, wenn von Vielfalt oder Diversity die Rede ist? Wir alle unterscheiden uns schließlich in einer unendlichen Vielzahl von Aspekten. Dennoch führen bestimmte Merkmale in der Realität häufiger zu Diskriminierungen als andere. Im 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wird vor Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Behinderung, sexueller Identität sowie Religion und Weltanschauung geschützt. In unserem Diversity-Projekt beziehen wir uns in erster Linie auf die im AGG genannten Merkmale. Sie werden sich vielleicht fragen, warum sich eine Antidiskriminierungsstelle mit dem Thema Diversity beschäftigt. Nun, die zentrale Aufgabe unserer Stelle besteht in der Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt und dem Schutz vor Diskriminierung. Diese knappe Aufgabenbeschreibung macht bereits deutlich, dass ein entschiedenes Vorgehen gegen Diskriminierung und die Wahrnehmung, Wertschätzung und Förderung von Vielfalt zwei Seiten derselben Medaille sind. Nur dort, wo Diskriminierung entschieden begegnet wird, kann eine Kultur entstehen, in der Vielfalt wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Gleichermaßen kann der aktive Umgang mit Vielfalt dabei helfen, Diskriminierungen zu vermeiden. Wir freuen uns sehr, als Landesantidiskriminierungsstelle mit diesem Projekt zu einer solchen Kultur beitragen zu dürfen.

In der Berliner Verwaltung arbeiten wir tagtäglich mit ganz unterschiedlichen Menschen als Kolleginnen und Kollegen, als Mitarbeitende und als Kundinnen und Kunden zusammen. Dabei machen wir die Erfahrung, dass Menschen sich



in ihren Wertvorstellungen, Lebensstilen und Bedürfnissen unterscheiden. Ein aktiver Umgang mit dieser Vielfalt ist auf der einen Seite wichtig, weil Gleichbehandlung rechtlich geboten ist. Auf der anderen Seite zeigen aktuelle Studien, dass ein gelungener Umgang mit Vielfalt dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Und zufriedene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erzielen bessere Arbeitsergebnisse und zeigen größere Bereitschaft, sich in unterschiedliche Arbeitskontexte einzubringen. Wir können es uns auf die Dauer nicht leisten, Potenziale von Menschen zu verschenken, nur weil ihr Aussehen oder ihr Lebensstil uns fremd sind. Auch in Bezug auf die Zufriedenheit unserer vielfältigen Kundinnen und Kunden ist wichtig und wird auch in Zukunft wichtig sein, Verwaltungsleistungen anzubieten, die an die heterogenen Lebensrealitäten der Berliner Bevölkerung angepasst sind. Wir müssen uns die Frage stellen, ob es Menschen gibt, die unsere Angebote, obwohl der Bedarf besteht, nicht nutzen. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir diese Gruppen in Zukunft besser erreichen können. In einigen Verwaltungen gibt es bereits Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt und umfangreiche Bemühungen, die darauf abzielen, erfolgreich mit Vielfalt unter den Beschäftigten und den Kundinnen und Kunden umzugehen. Bislang sind derartige Bemühungen allerdings häufig singulär, ein merkmalübergreifender Austausch zum Umgang mit Vielfalt muss erst noch angestoßen werden. Mit dieser Fachtagung und unserem Projekt möchten wir einen ersten Schritt in diese Richtung gehen und eine breitere Diskussion über Chancen und Herausforderungen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung anstoßen. Im Rahmen der heutigen Fachtagung geht es dabei zunächst darum, Grundlagen des Diversity-Ansatzes kennenzulernen, sich über Chancen und Herausforderungen auszutauschen und die Vernetzung der Verwaltung untereinander und zwischen Verwaltung und Vertreterinnen und Vertretern von Nichtregierungsorganisationen oder interessierten Bürgerinnen und Bürgern zu diesem Thema zu fördern.

Meine Damen und Herren, abschließend möchte ich betonen, dass auch mit Blick auf die demografische Entwicklung in Berlin die Frage, wie wir mit Vielfalt umgehen, mehr und mehr zu einem zentralen Qualitätskriterium wird, an dem sich eine moderne Verwaltung messen lassen muss.



## Projekte „Berlin – Stadt der Vielfalt“

### Dr. Sonja Dudek, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

Frau Dr. Dudek stellt das Projekt der Landesantidiskriminierungsstelle (LADS) mit dem Namen „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversity-Strategien durch die Berliner Verwaltung“ vor. Sie erläutert, dass das Projekt bis Dezember 2011 läuft und aus Mitteln der Senatsverwaltung für Inneres und Sport zur Verwaltungsmodernisierung finanziert wird. Das Projekt werde von der LADS konzipiert und geleitet und von dem Verein „Eine Welt der Vielfalt“ gemeinsam mit der Stiftung SPI durchgeführt. Es ziele auf eine Stärkung der Kompetenzen der Verwaltung in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt.

Frau Dr. Dudek erläutert, es gehe bei dem Diversity-Ansatz darum, menschliche Vielfalt als gesellschaftliches Potenzial wertzuschätzen, Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zu entdecken und diese nicht als Hindernis, sondern als Chance zu begreifen. Frau Dr. Dudek betont, dass das Projekt sich in Anlehnung an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auf die folgenden Diversity-Dimensionen konzentriere: Geschlecht, ethnische Herkunft und Hautfarbe, Alter, Behinderung, Religion oder Weltanschauung und sexuelle Identität.

Frau Dr. Dudek hebt hervor, dass Vielfalt und Weltoffenheit Kennzeichen sind, die mit Berlin verbunden werden. Dabei sei Vielfalt Chance und Herausforderung zugleich. Sie unterstreicht, dass die Berliner Verwaltung in Bezug auf Diversity doppelt gefordert sei: zum einen als Arbeitgeberin gegenüber den Mitarbeitenden, zum anderen als Dienstleisterin, die bei der Konzeption von Verwaltungsleistungen stets die Vielfalt ihrer Kundinnen und Kunden berücksichtigen müsse. Dabei könne Berlin durch einen aktiven Umgang mit Vielfalt die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Qualität der Verwaltungsleistungen erhöhen.

Im Folgenden stellt Frau Dr. Dudek die Projektmodule kurz vor. So werde zunächst mit Hilfe von Expert(inn)eninterviews und Fragebögen eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Hierbei gehe es darum zu erfahren, welche Maßnahmen, Strategien und Erfahrungen es bislang in den Verwaltungen in Bezug auf den



Umgang mit Vielfalt gebe. Diesbezüglich würden sowohl der Umgang mit Vielfalt in Bezug auf die Beschäftigten als auch der Umgang mit Vielfalt in Bezug auf die Kundinnen und Kunden der Verwaltung thematisiert.

Frau Dr. Dudek erläutert, dass auf die Bestandsaufnahme aufbauend eine Bedarfsanalyse stattfinden soll. Im Rahmen der Bedarfsanalyse solle in sogenannten Fokusgruppen mit Verwaltungsmitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden über Ergebnisse der Bestandsaufnahme informiert und ein Austausch über Sichtweisen, Erwartungen und Herausforderungen in Bezug auf die Entwicklung von Diversity-Strategien ermöglicht werden. Auf Grundlage der Bedarfsanalyse sollen dann, so Frau Dr. Dudek, Diversity-Tools entwickelt und Prozesse begleitet werden, die sich an konkreten Bedarfslagen von Verwaltungen und Kundinnen und Kunden orientieren. Dies solle in Form von moderierten Workshops durchgeführt beziehungsweise begleitet werden.

Frau Dr. Dudek führt aus, dass im Anschluss an die Fokusgruppen ein weiteres Projektmodul geplant ist. Dabei gehe es um die Entwicklung eines Instruments für einen Diversity-Check. Der Diversity-Check solle mit Mitarbeitenden der Verwaltung auf Grundlage der Bedarfsanalyse entwickelt werden. Dieses Werkzeug solle Verwaltungen ermöglichen, sich einen Überblick über den eigenen Stand in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt zu verschaffen, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und weitere Schritte zu definieren.

Frau Dr. Dudek hebt hervor, dass als letztes Projektmodul Ende 2011 eine internationale Konferenz zum Thema „Diversity und Antidiskriminierung in der Verwaltung“ stattfinden soll. Im Rahmen dieser Konferenz sollen sich Diversity-Expertinnen und -Experten aus europäischen Städten zu aktuellen Entwicklungen und Fragestellungen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung austauschen. Die Konferenz diene dazu, gelungene Praxisansätze in anderen europäischen Städten kennenzulernen, Erfahrungen bei der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen auszutauschen, ein europäisches Diversity-Netzwerk zu verstetigen und das im Projekt entwickelte Instrument des Diversity-Checks einer breiteren, internationalen Öffentlichkeit vorzustellen.



## Projekte „Berlin – Stadt der Vielfalt“

Gabriele Gün Tank, Integrationsbeauftragte, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg

Frau Tank stellt das Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt: interkulturelle Öffnung der Bezirksverwaltungen“ vor. Dieses Projekt werde, wie sein „Schwester“-Projekt der LADS, aus Mitteln der Verwaltungsmodernisierung finanziert.

Bezirksbürgermeister Ekkehard Band und die Integrationsbeauftragte des Bezirks haben das Projekt in die Wege geleitet. Es wird gemeinsam mit dem Bezirk Mitte realisiert. Übergeordnete Ziele des Projektes seien die Vereinfachung und Verstärkung der Kommunikationswege zwischen Migrantinnen- und Migranten-Organisationen und Verwaltung. In dem Projekt solle eine Datenbank (Internetseite) für Bürgerinnen und Bürger sowie für die Verwaltung erstellt werden. Frau Tank führt aus, dass die durch Datenerhebung von Migrantinnen- und Migranten-Organisationen und Beratungsstellen gewonnenen Erkenntnisse in das Projekt „Berliner Wissensmanagement“ der Senatskanzlei einfließen sollen. Ziel des Projektes „Berliner Wissensmanagement“ wiederum sei die Erstellung einer Datenbank mit berlinweit vereinheitlichten Leistungen.

Des Weiteren stellt Frau Tank die Projektmodule kurz vor. Ziel des ersten Moduls Vorbereitung und Sensibilisierung sei die Entwicklung eines Forschungsdesigns. Dabei gehe es darum, in Form von moderierten Workshops die Verwaltung für das Projektanliegen zu sensibilisieren. In dem daran anschließenden Modul Datenerfassung solle in Form einer qualitativen Befragung unter anderem der Bedarf bei Migrantinnen- und Migranten-Selbsthilfeorganisationen und Beratungsstellen ermittelt werden. Aus den Ergebnissen der Datenerfassung sollen dann im Modul Datenaufbereitung Empfehlungen an das Projekt „Berliner Wissensmanagement“ abgegeben und eine Datenbank in verschiedenen Sprachen erstellt werden. Frau Tank führt aus, dass geplant sei, die Projektergebnisse in einem Modul Evaluation wiederum in Form von moderierten Workshops zu diskutieren, um gegebenenfalls nachsteuern zu können. Im letzten Projektmodul Marketing sei geplant, die Internetseite durch Werbung und Veranstaltung bekannt zu machen.



## Diversity Management – ein Lernfeld für die Verwaltung?

Impulsreferat von Dr. Hubertus Schröder, Geschäftsführer Interkulturelle Qualitätsentwicklung München, ehemaliger Leiter des Stadtjugendamtes München

### Vom Umgang mit Vielfalt in der kommunalen Praxis <sup>(1)</sup>

Menschen sind beständig an Aushandlungsprozessen zwischen unterschiedlichen kulturellen Orientierungen beteiligt (Gemeinde/Schröder/Sting 1999:13). In diesem Verständnis bezeichnen Diversität oder Interkulturalität das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfassen Unterschiede des Geschlechts, der Herkunft, des Alters, der Religion, der sexuellen Orientierung, der körperlichen Ausstattung, der sozioökonomischen Lage, aber auch Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebs- und Verwaltungskulturen.

Einzelne Felder kommunaler Praxis wie die soziale Arbeit waren in diesem Verständnis schon immer „kulturelle Übersetzungsarbeit“ (Staub-Bernasconi 1995:303). Diese hat vermittelt zwischen sozialen Klassen und Schichten, zwischen Jugend- und Erwachsenenwelten, zwischen Weiblichkeits- und Männlichkeitskulturen oder auch zwischen Organisation und Lebenswelt.

Die Antworten auf die Herausforderungen durch Vielfalt waren in der Vergangenheit eher Vereinheitlichung und Homogenisierung. Die Heterogenität der sozialen Lebenswelt, die unterschiedlichen Voraussetzungen in pädagogischen Handlungsfeldern, ebenso die Diversität von Mitarbeiterschaft wie Nutzererwartungen wurden als individuelle, auf den Einzelfall bezogene Herausforderungen begriffen und beantwortet. Abweichendes, auch originelles Verhalten sollte durch soziale Arbeit verhindert, Anpassung an gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen erreicht werden. Pädagogische Institutionen wie Schule zielten darauf, Kinder und Jugendliche unabhängig von Geschlecht, Herkunft und sonstigen Unterschieden durch eine gleichförmige Lernorganisation in ein nivellierendes System einzupassen, wofür „Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule“ steht, wie Ingrid Gogolin (1994) kennzeichnend eine Veröffentlichung genannt hat.



Vielfalt erfuhr also keine prinzipielle Anerkennung und Wertschätzung. Schon gar nicht wurden die Konstruktionsmechanismen der sozialen Herstellung von Differenz einer kritischen Reflexion unterzogen. Angleichung, Einebnung, Assimilation waren die Zielhorizonte, die im Non-Profit-Bereich die Strategien im Umgang mit Vielfalt bestimmt haben. Eine zielgruppenfixierte und defizitorientierte Sicht insbesondere auf Minderheiten bestimmte das Handeln.

### Vielfalt wird vielfältiger

Die gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen der jüngsten Vergangenheit fordern eine neue Sicht auf Vielfalt und Verschiedenheit. Nur einige Stichworte sollen schlagwortartig den historischen, gesellschaftlichen und kulturellen Wandel beleuchten: Die Befreiungsbewegungen der Dritten Welt, die Krise des Eurozentrismus, deren theoretische Aufarbeitung im Postkolonialismus haben Ethnizität als Folge früherer Kolonialisierung bewusst gemacht. Emanzipationsbewegungen von der Frauen- bis zur Studentenbewegung mit ihrer Patriarchats- und Autoritätskritik haben zur Krise des Androzentrismus beigetragen und das Verhältnis der Geschlechter neu bestimmt. Durch Individualisierung und Pluralisierung sind traditionelle homogene Milieus zerfallen, ist der Druck auf konformes Verhalten verringert. Der damit verbundene Wertewandel, wie er sich etwa in einem veränderten Bild von Kind und Kindheit niederschlägt, setzt Selbständigkeit und Selbstverwirklichung gegen Gehorsam und Anpassung. Der demografische Wandel droht zu Konflikten zwischen den Generationen im Kampf um knapper werdende Ressourcen zu führen. Zuwanderung, ethnische Auseinandersetzungen und religiös aufgeladene Konflikte stellen moderne Gesellschaften vor neue Herausforderungen. In der Wissenschaft haben das Thema Diversität Differenztheorien und konstruktivistische beziehungsweise dekonstruktivistische Ansätze aufgegriffen. Diskriminierung wurde zum gesellschaftlichen und politischen Thema. Im Recht wurden mit EU-Richtlinien und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland Antidiskriminierungsmaßnahmen kodifiziert.

Vor diesem Hintergrund müssen Perspektiven für einen neuen Umgang mit Vielfalt gefunden werden, Anpassung und Assimilation an vermeintliche Normalitätsvor-



stellungen werden zunehmend dysfunktional. Einigkeit besteht über alle gesellschaftlichen Felder hinweg, dass es um die Kerndimensionen Geschlecht, Alter, Herkunft, körperliche Ausstattung, sexuelle Orientierung und religiöses Bekenntnis geht sowie um Sekundärdimensionen wie Lebenslage, also ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital, regionale Herkünfte wie Stadt oder Land, den Familienstand, das Bildungsniveau und andere subkulturelle Differenzierungen.

Aus dem Vielfaltparadigma ergeben sich neue Kompetenzanforderungen an Organisationen und an Menschen mit – im weitesten Sinn – gesellschaftlicher Verantwortung, was gerade für kommunale Handlungsfelder gilt. Diese neue Kompetenz soll als Vielfaltskompetenz bezeichnet werden, also als Fähigkeit der organisatorischen und individuellen Bewältigung von sich ständig wandelnden Anforderungen und Aufgaben (vgl. auch Behnisch/Reimann 2009:260 f.). Elemente dieser Kompetenz sind etwa der Umgang mit Ambivalenz, also mit Uneindeutigkeiten, die Ambiguitätstoleranz, also das Aushalten von Ungewissheit und Fremdheit, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Flexibilität, die Einsicht in die Notwendigkeit reflexiven Handelns, das Denken in Zusammenhängen und eine ausgeprägte Analysefähigkeit. Die zu bewältigende Herausforderung ist es dabei, in und trotz dieser Vielfalt seinen Kohärenzsinn zu bewahren, in seinem Leben und Arbeiten weiterhin Sinn zu sehen.

### Strategische Antworten in den Kommunen

Insbesondere soziale Arbeit und pädagogische Arbeitsfelder haben sich der vielfältiger werdenden Vielfalt geöffnet und in den letzten Jahren unterschiedliche Strategien im Umgang mit ihr entwickelt. Im Gegensatz zu Diversity Management handelt es sich aber nicht um einen ganzheitlichen Ansatz. Vielmehr verdankt sich die unterschiedliche Aufmerksamkeit für die Vielfaltsdimensionen ebenso unterschiedlichen Herkünften, Herausforderungen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Die Auseinandersetzung mit Geschlechterverhältnissen und Geschlechterhierarchie hat zum Gender-Mainstreaming-Ansatz geführt. Er ist Ergebnis des Kampfes



der internationalen Frauenbewegung und hat damit einen bewegungspolitischen Hintergrund. Er ist nach langer Diskussion auf verschiedenen Konferenzen auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking verabschiedet worden und versteht sich als Ergänzung und Erweiterung der klassischen Frauenförderpolitik. Beides muss im Sinne einer Doppelstrategie verfolgt werden. Gender, die soziale und kulturelle Geschlechterrolle, sollte dekonstruiert und damit in Frage gestellt werden. In der Gender-Politik geht es um beide Geschlechter und die Verhältnisse zwischen ihnen, die grundsätzlich als veränderbar und damit politisch gestaltbar angesehen werden. Gender Mainstreaming ermöglicht, das Geschlechterverhältnis zu analysieren, und macht transparent, dass Entscheidungsprozesse mit Geschlechterverhältnissen zu tun haben. Die Grundlage für Veränderungsprozesse wird damit geschaffen. Diese müssen in politischen Diskursen der Zielfestlegung ihre Richtung erhalten. Gender Mainstreaming versteht sich als politisch-strategischer Ansatz zur Organisationsveränderung mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit und der Gleichstellung der Geschlechter. Die Veränderung von Entscheidungsprozessen soll top-down und bottom-up erfolgen. Dafür ist inzwischen ein differenziertes Instrumentarium wie Gender-Analyse, Gender-Budgeting oder Gender-Controlling ausgearbeitet worden und es gibt ein breites Angebot an Gender-Sensibilisierungstrainings. Gender Mainstreaming ist rechtlich EU-weit verankert. Die politische Zielvorgabe der Chancengleichheit von Männern und Frauen wurde im EU-Strukturfonds bereits 1993 verankert, in mehreren Etappen konkretisiert, als Prinzip des Gender Mainstreaming beschrieben und im Amsterdamer Vertrag 1997/99 bekräftigt. In diesem Vertrag verpflichteten sich alle Staaten der Europäischen Union, das Gender-Mainstreaming-Prinzip in ihrer Politik anzuwenden (vgl. Stiegler 2000). Das Bundeskabinett hat schon 1999 sich selbst, die Ministerien und nachgeordneten Behörden zur Beachtung des Gender-Mainstreaming-Prinzips verpflichtet.

Es geht ferner um die Inklusion und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und den Abbau von Barrieren und Hindernissen bei der Nutzung gesellschaftlicher Angebote durch eine interkulturelle Orientierung und Öffnung (vgl. auch Handschuck 2008). Interkulturelle Orientierung soll als „eine sozialpolitische Haltung von Personen beziehungsweise Institutionen verstanden



werden, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden“ (Handschuck/Schröder 2002:512). Interkulturelle Orientierung zielt also auf Anerkennung und bildet damit die Grundlage dafür, dass Gruppen und Individuen ihre jeweiligen Interessen vertreten, dass die Beteiligten eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen Kultur einnehmen können und dass dadurch eine gleichberechtigte Begegnung ermöglicht wird. Auf dieser Basis bietet interkulturelle Orientierung die Chance, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit und die damit verbundene Definitionsmacht und die ungleiche Verteilung von Ressourcen zum Thema zu machen. Interkulturelle Orientierung wird als strategische Ausrichtung verstanden, die sich in der Vision einer Organisation, im Leitbild beispielsweise einer Kommune oder eines Verbandes, niederschlägt, die sich in den jeweiligen Zielen konkretisiert und die die Organisation auf die Querschnittsaufgabe interkultureller Öffnung verbindlich verpflichtet. Interkulturelle Öffnung ist dann die Konsequenz einer solchen neuen Orientierung, die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer Organisation (ebd.:513). Öffnung richtet sich gegen Geschlossenheit, gegen bewusste oder unbewusste Ausgrenzungsmechanismen. Das berührt Interessen und Machtstrukturen, provoziert Konflikte mit Gewinnenden und Verlierenden. Wenn man sich die Dienste und Einrichtungen, die für die Versorgung der Bürgerinnen und Bürger zuständig sind, kritisch anschaut, lassen sich vielfältige Barrieren für die Zugänglichkeit zu diesen Dienstleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund analysieren. „Interkulturelle Öffnung kann zusammenfassend verstanden werden als ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird“ (Schröder 2007b:83).

Eine noch relativ neue Orientierung zur Inklusion von Menschen mit Behinderung geht davon aus, dass auch Behinderung sozial hergestellt wird und dass alle Planungen und Maßnahmen auf ihre jeweiligen Barrierepotenziale kritisch



zu überprüfen sind. Es geht also „nicht um eine merkmalsdefinierte Gruppe von Menschen, wenn Behinderung im Sinne des Projekts der Disability Studies als soziokulturelles Modell verstanden wird und nicht als individuelle Eigenschaft Betroffener. Demnach sind Behinderungen Resultate sozialer Prozesse und Beziehungen zwischen Menschen und/oder Institutionen. Und schließlich beschreibt eine Behinderung auch weder die Identität noch die Lebenswelt einzelner Menschen jeweils zur Gänze. Jeder Mensch bewegt sich im Spannungsfeld der weiteren Differenzen, die soziale Prozesse virulent werden lassen und die Menschen bisweilen mit Identitätszumutungen konfrontieren. Jeder Körper ist vergeschlechtlicht, kulturell codiert und sozial markiert“ (Dannenbeck/Dorrance 2009). Es geht deshalb nicht mehr allein um Integration, also die Eingliederung in bestehende gesellschaftliche Verhältnisse. Die Inklusionspädagogik formuliert die gesellschaftliche Zielperspektive der gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe aller Menschen, ungeachtet ihrer Differenzierungen wie etwa durch Behinderung. Sie kritisiert am Bildungssystem, aber auch an vielen sozialpädagogischen Handlungsfeldern, dass das Spannungsverhältnis von Gleichheit und Differenz im Hinblick auf behinderte und benachteiligte Schülerinnen und Schüler beziehungsweise junge Menschen in der Jugendhilfe vorwiegend durch Selektion bearbeitet wird. Mit Konzepten beispielsweise einer inklusiven Schule und offenen Formen der Freizeitarbeit werden Versuche zur Weiterentwicklung des Bildungs- und Jugendhilfesystems skizziert, die beide den Anspruch erheben, auf die Unterschiedlichkeit der jungen Menschen angemessener als durch Ausschluss reagieren zu können. Es geht vielmehr um Inklusion, also die Umgestaltung der sozialen Umwelt für eine gemeinsame und gleichberechtigte Nutzung, sowie um eine Förderung je nach den individuellen Bedürfnissen. Diese neue Orientierung hat auch bewegungspolitische Wurzeln, etwa in der Krüppelbewegung als einer der Emanzipationsbewegungen der 1970er Jahre, sie ist aber insbesondere Ergebnis der kritischen Reflexion behinderungspolitischer Integrationsarbeit in Disziplin und Profession.

In vergleichbarer Weise hat es die Schwulen- und Lesbenbewegung erreicht, dass gleichgeschlechtliche Lebensweisen durch eine offensive Öffentlichkeitsarbeit zunehmend enttabuisiert werden, dass Diskriminierungen auch rechtlich entge-



gewirkt wird, dass die Integration in das gesellschaftliche Leben aktiv gefördert wird. Koordinierungsstellen für gleichgeschlechtliche Lebensweisen sind in ersten Kommunen der sichtbare Ausdruck einer erfolgreichen Emanzipation und Diversitätspolitik.

Mit der Mehrgenerationenarbeit wird derzeit die demografische Entwicklung aktiv aufgegriffen und – auch politisch – in Gestalt von Mehrgenerationenhäusern massiv gefördert. Mehrgenerationenhäuser sind auf die Gemeinschaft der Generationen, unabhängig von Geschlecht und Herkunft, angelegt. Sie tragen zur Betreuung, Erziehung und Bildung von jungen Menschen bei, ermöglichen Miteinander und Unterstützung, fördern soziale Entwicklungen und stiften sozialen Frieden im Gemeinwesen. Es waren verschiedene Entwicklungen, die sich im Konzept des Mehrgenerationenhauses bündeln: Mütterzentren, Familienzentren, Kindertageszentren. Die gemeinsamen Erfahrungen waren jeweils, dass es nicht ausreicht, nur etwas für sich als betroffene Mutter oder für die Betreuung der eigenen Kinder zu machen. Aus Mütterzentren wurden Netzwerke professioneller Angebote, die das Zusammenleben und Zusammenarbeiten in der Nachbarschaft unterstützen. Familienzentren verdanken sich der Einsicht, dass die außerhäusliche Kindererziehung die Familie einbeziehen muss und dass dafür Familienberatung, Familienbildung und Netzwerke im Stadtteil hilfreich sind. Kindertageszentren schließlich überwinden zum einen die überkommenen Altersbegrenzungen, um die Übergänge von der Krippe zum Kindergarten und zum Hort nicht zu Brüchen werden zu lassen. Zum anderen wurde insbesondere in sozial benachteiligten Wohngebieten deutlich, dass die Kindertagesstätte eine gemeinwesenorientierte Funktion einnehmen muss, will sie ihren Erziehungsauftrag erfolgreich verwirklichen. So wurde die Kindertagesbetreuung um weitere soziale Unterstützungsangebote erweitert. Das Mehrgenerationenhaus bewegt sich stets in dieser Entwicklungstradition und greift als weiteren Schwerpunkt das Verhältnis der Generationen zueinander auf. Anlass dafür ist die veränderte Altersstruktur in Deutschland. Die Menschen werden immer älter. Die Altersphase differenziert sich in junge Alte, Alte und Hochbetagte. Kinder werden weniger. Das Verhältnis der Generationen verkehrt sich. Familie verändert sich. Soziale Beziehungen nehmen ab, es fehlt an Unterstützung, Isolation



droht. Dies will das Mehrgenerationenhaus verhindern helfen (vgl. Handschuck/Schröder 2007:8/9).

Diese erste Phase der Anerkennung von Vielfalt war also gekennzeichnet vom Nebeneinander historisch unterschiedlich entstandener Politiken zur Durchsetzung von Anerkennung und Gleichheit im Blick auf Verschiedenheitsdimensionen. Damit verbunden waren eher zielgruppenorientierte Ansätze mit der Folge, die Strategie jeweils politisch und methodisch kategorial auf die eigene Zielgruppe zu verengen. Die zunehmende Differenzierung und Spezialisierung nahmen die Diversifizierung von Gesellschaft auf und gaben je eigenständige organisatorische und strategische Antworten. Das Ergebnis muss als „Fragmentierung von Politikfeldern“ (Pavkovic 2008:25) beklagt und als Nebeneinander, oft auch als ein Gegeneinander von (kommunalen) Gleichstellungspolitiken kritisiert werden. Zugleich sind „Nebenwirkungen“ zu beobachten, die insbesondere für Gender Mainstreaming und interkulturelle Öffnung als Strategien gelten. Ursache sind zum Beispiel differenztheoretische Ansätze, die Geschlechterdifferenz beziehungsweise ethnische Differenz zur Ausgangsbasis des Handelns machen und Gefahr laufen, Unterschiede als „essenziell“ erscheinen zu lassen und damit Mann und Frau beziehungsweise Migranten und Nichtmigranten zum jeweils Anderen, zum Fremden zu machen, und so Dominanzverhältnisse als nicht veränderbar erscheinen lassen. In der interkulturellen Arbeit waren damit auch Gefahren der Ethnisierung und Kulturalisierung verbunden, also wiederum „essenzielle Zuschreibungen“, die die Auseinandersetzung mit den ökonomischen, sozialen oder rechtlichen Benachteiligungen zu verhindern drohen.

### Vom Umgang mit Vielfalt im Profitbereich

Auch die Wirtschaft hat einerseits auf maximale Vereinheitlichung durch Anpassung an die Organisation gesetzt, hat zugleich aber mit der Arbeitsteilung Unterschiede in den Fähigkeiten der Arbeitskräfte wahrgenommen und effizient genutzt – um den Preis der Entfremdung des Menschen von seinen Tätigkeiten (vgl. Lotter 2009:56). Im „Fordismus“ (vgl. Hirsch/Roth 1986:45) ist jene kapitalistische Entwicklungsphase auf den Begriff gebracht, die auf eine maximale Verein-



heitlichung durch Anpassung an die Organisation, konkret das Förderband, gesetzt hat. Es ging um die Erschaffung einer monolithischen und monokulturellen Organisation entsprechend der dominanten Bevölkerungsgruppe: amerikanisch, weiß, männlich, protestantisch, heterosexuell.

Gesellschaftliche Vielfalt und der Umgang mit ihr sind als zentrale Herausforderungen unserer Zeit in Unternehmen schon länger in der Organisations- und Personalentwicklung aktuell. Auf den ersten Blick werden Profit- und Non-Profit-Organisationen auf gleiche Weise herausgefordert, mit den hier relevanten Dimensionen von Vielfalt (Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnie und sexuelle Orientierung) umzugehen. Aber sie beantworten bisher durchaus unterschiedlich die sich daraus ergebenden Fragestellungen.

Diversity Management als in den 1950er Jahren neu etablierte Managementströmung stellt sich der Aufgabe, die sozialen, kulturellen und sonstigen Unterschiede von Menschen produktiv zu nutzen. Es hat seine Wurzeln im Human-Resources-Management, dem zufolge die Ressource Mensch nicht nur Kostenfaktor, sondern wesentlich auch Erfolgsfaktor ist (vgl. Wendling 1999:79), und geht davon aus, dass das Personalmanagement ein integraler Bestandteil des allgemeinen strategischen Managements sein müsse (vgl. Besamusca-Janssen 1999:64). Es sollten die Ziele des Unternehmens verstärkt über die Verbesserung der Pflege, Entwicklung, Qualität und Einsatzfähigkeit des Personals erreicht werden. Diese strategisch-ökonomische Sicht war zunächst an Unternehmensinteressen orientiert. Soziale oder gesellschaftliche Aspekte spielten keine Rolle.

Die zunehmende Vergesellschaftung auch von Unternehmen durch die wechselseitige Einflussnahme von Wirtschaft und Gesellschaft, nicht zuletzt durch den gesellschaftlichen Druck der sozialen Bewegungen, hat zu einer verstärkten Berücksichtigung und Anerkennung auch der Unterschiede geführt, die die Mitarbeiterschaft der Unternehmen kennzeichnen. Angestoßen durch Bürgerrechtsbewegungen, Schwarzen- und Frauenbewegung und andere soziale Strömungen insbesondere in den USA wurden die Unterschiede bei Belegschaft und Kundschaft zum Thema. Der Kampf ethnischer Minderheiten oder Frauen um Anerkennung und Gleich-



berechtigung machte Benachteiligungen offenkundig, führte zur gesetzlichen Verpflichtung, niemanden wegen seiner Hautfarbe, seines Geschlechts, seiner Herkunft oder Religion zu diskriminieren, und hatte im Rahmen von „affirmative action“ zur Folge, dass Minderheiten gezielt gefördert oder sogar bevorzugt wurden. Diese durchaus gerechtigkeitsorientierte Wurzel von Diversity ist für eine mögliche Übertragung auf den sozialen Bereich von Bedeutung (vgl. Schröder 2006:61). Diversity Management greift diese Heterogenität auf und will sie zum Vorteil aller Beteiligten nutzen. Es geht dabei nicht mehr um die Assimilation und Einebnung von Unterschieden, sondern um die Wertschätzung und Förderung von Diversität.

Diversity Management verfolgt somit als Ziel nicht lediglich die Hinnahme von Vielfalt, sondern deren produktive Bearbeitung. Das bedeutet deren Akzeptanz, Integration in die Organisation und aktive Förderung. Als innovatives Konzept der Organisations- und Personalentwicklung zielt es darauf, auf allen Ebenen und in allen Entscheidungsprozessen darauf zu achten, die Vielfalt und die Kompetenzen aller Beschäftigten optimal in den Leistungsprozess zu integrieren.

Die Stärke des Diversity-Konzeptes liegt darin, dass es die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft umfassend beschreibt und dafür einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung in allen Bereichen der Organisation festlegt. Auch wenn in der Praxis häufig nur einzelne Schwerpunkte wie etwa Frauenförderung verfolgt werden, liegen doch aus vielen großen Betrieben langjährige Erfahrungen mit Diversity Management vor. Diese kontinuierliche Entwicklung und strategische Umsetzung, die Erprobung vielfältiger Instrumente und die Einbindung in die Zweck- und Funktionsbestimmung der jeweiligen Organisation kennzeichnen das eigentliche Potenzial von Diversity Management (vgl. Stuber 2004:138 ff.).

### Diversity Management als Lernfeld

Die öffentliche Verwaltung muss eine kritische und selbstbewusste Auseinandersetzung mit Diversity Management suchen. Als Lernfeld bietet es konstruktive Möglichkeiten, eine Adaption erscheint daher möglich. Dafür muss die Verwal-



tung aber eine eigene Sprache finden und die eingangs beschriebenen „essenziellen Zuschreibungen“ vermeiden.

Die kritische Auseinandersetzung mit diesen Konsequenzen erfolgte zunächst durch die Rezeption konstruktivistischer und dekonstruktivistischer Ansätze. Während die klassische Gleichstellungs- und Frauenpolitik eher mit differenztheoretischen Ansätzen korrespondierte (vgl. Meyer/von Ginsheim 2002:33), hatte Gender Mainstreaming seine Grundlage in der Gender- beziehungsweise Geschlechterforschung und damit in der Erforschung der Konstruktionsmechanismen von Geschlechterdifferenz (ebd.:37). „Doing gender“ als Herstellungsprozess von Differenz und Hierarchie lässt sich analytisch übertragen auf „doing ethnicity“ oder auch auf die Herstellung von Behinderung beziehungsweise von sexuellen Diskriminierungen. Auch Interkulturalität bezogen auf das Verhältnis von Deutschen zu Zugewanderten läuft ständig Gefahr, die kulturelle Perspektive nicht auf einer gestaltenden Ebene von Alltagshandeln zu belassen, sondern nationale, ethnische oder religiöse Zugehörigkeiten zu konstruieren und damit soziale Probleme oder ökonomische Benachteiligung zu ethnisieren und zu kulturalisieren (Handschuck/Schröder 2002:512) und sie auf Dauer zu institutionalisieren. Vor einer solchen analytischen Verengung warnt Hamburger (1999:38), weil sie „kulturelle Identifikationen in einem Maße verstärkt, dass neue Probleme entstehen und Konflikte verschärft werden“. Er fordert, nicht beabsichtigte Wirkungen und Folgen einer interkulturell orientierten Arbeit zu berücksichtigen und damit zu einer „reflexiven Interkulturalität“ zu kommen.

### Nachvollzug zweier Paradigmenwechsel

Kommunale Handlungsfelder haben bisher noch nicht ausreichend jene Paradigmenwechsel nachvollzogen, die aus der Rezeption der Entwicklung von Diversity Management deutlich werden. Zum einen geht es um Anerkennung und Wertschätzung statt Angleichung und Anpassung. Die positive Wahrnehmung von Unterschieden, die kreative Nutzung der vielfältigen Ressourcen einer diversen Mitarbeiterschaft für die Anpassungsfähigkeit und die Problemlösungsfähigkeit der Organisation, die höhere Sensibilität für die Erwartungen und Bedürfnisse der di-



versen Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienstleistungen, also letztlich eine verbesserte Effektivität, Effizienz und Zielerreichung, sind Möglichkeiten einer bewussten Diversitätsorientierung, die die öffentliche Verwaltung sich noch stärker bewusst machen muss.

Damit verbunden ist die Notwendigkeit einer weiteren Neuorientierung von der fragmentierten Ressortsicht zur ganzheitlichen Querschnittspolitik. Diese Kritik an insbesondere kommunalen Gleichstellungsansätzen nimmt schließlich die Überlegung auf, ob nicht eine „konsistente gesamtstädtische Diversitätspolitik“ (Pavkovic 2008:29) zielführend sein könnte, die in einem ganzheitlichen Ansatz die Einzelstrategien aufgreift und zusammenfasst. Dabei könnte der Diversity-Ansatz hilfreich sein, wenn es gelänge, einerseits Diversity Management zu „politisieren“ und andererseits die speziellen Profile und Erfahrungen der bewegungspolitischen Strategien nicht zu nivellieren und zu „entpolitisieren“. Es ginge also darum, diverse Querschnittsaufgaben zu einer einheitlichen Querschnittspolitik zu bündeln. Diese Neuorientierung wird gleich wieder aufgegriffen.

### **Kritische Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen Managementphilosophie**

Kommunale Arbeit beginnt erst allmählich, die verschiedenen Diskurse zusammenzuführen und einen ganzheitlichen Ansatz für die querschnittspolitischen Fragestellungen zu suchen. Hier kann kommunale Arbeit von Diversity Management lernen, muss aber darauf achten, die Unterschiede nicht zu verwischen und das eigene spezifische Profil zu bewahren.

Eine Gegenüberstellung der strategischen Ansätze macht Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich. Ein wesentlicher Faktor der Unterscheidung ist der Machtaspekt, eine Herausforderung, die Diversity Management eher verdeckt. Es wird nicht thematisiert, dass es um handelnde Personen geht, die als Vertreter der Mehrheitsgesellschaft gegenüber Minderheiten, als Männer gegenüber Frauen, als Vorgesetzte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Macht haben, ausüben und einzubüßen drohen. „Interkulturelle Beziehungen sind fast



durchweg durch Machtasymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet“ (Auernheimer 2002:185). Denn Geschlechterhierarchie wie dominante Mehrheitskultur sind Bestandteile einer umfassenden Dominanzkultur: „Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretation sowie die Bilder, die wir vom Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind. Eben das ist mit dem Begriff der Dominanzkultur gemeint“ (Rommelpacher 1995:22). Ein neues Verständnis von Vielfalt ergibt sich auch aus der Analyse der Konstruktionsmechanismen der sozialen beziehungsweise kulturellen Herstellung von Unterschieden. Wenn diese Herstellung von Differenz und die dahinterliegenden Machtverhältnisse nicht dekonstruiert werden, wird Diversity Management zu einer affirmativen Strategie, die die sozialpolitisch zu verändernden Ausgrenzungsmechanismen gerade nicht in den Blick nimmt (vgl. Schröder 2007a:29). Das kann man einer eindeutig betriebswirtschaftlich orientierten Strategie auch nicht zum Vorwurf machen, muss aber bei der möglichen Adaption beachtet werden.

Unterschiede, zum Teil gravierend, bestehen ferner bei Funktion und Zweck der Strategie (z. B. soziale Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Inklusionsvermittlung versus Unternehmenserfolg, Gewinnerzielung, Wettbewerbsvorteile) und bei einzelnen Zielen (z. B. Veränderung von Gesellschaft, Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, Initiieren reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse gegenüber Positionierung am Markt, Anerkennung und optimale Nutzung von Diversität, Ausschöpfung der jeweiligen Leistungspotenziale).

Wenn man Diversity Management und die Vielfaltstrategien der kommunalen Praxisfelder miteinander vergleicht, überwiegen gleichwohl die Gemeinsamkeiten. Sie haben die gleichen Dimensionen von Vielfalt (Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnizität, sexuelle Orientierung) im Blick. Übereinstimmend ist die Sicht auf die Gesellschaft in ihrer zunehmenden Differenzierung durch rechtliche Vorgaben (z. B. EU-Richtlinien), durch demografischen Wandel (Veränderung des Verhältnisses von Jung und Alt), durch Arbeitsmigration und weltweite Fluchtbewegungen (Entstehen ethnisch-kultureller Minderheiten), durch die Anerkennung unterschiedlicher sexueller Orientierungen (eingetragene Lebenspartner-



schaften), durch die Inklusionsforderungen von Menschen mit Behinderungen (gesetzliche Gleichstellung), durch die Erfolge der Frauenbewegung (Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming). Entscheidende Übereinstimmungen gibt es ferner bei den jeweiligen Zielgruppen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, Nutzerinnen und Nutzer beziehungsweise Kundinnen und Kunden) und bei den Methoden (Strategien und Instrumente der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung).

Die hohe Übereinstimmung der Dimensionen und Methoden spricht dafür, Diversity Management als Gesamtstrategie für alle Organisationen zu verstehen, um Synergieeffekte bei der Konzeptionierung, Implementierung und Durchsetzung von Querschnittspolitiken zu nutzen. Die Unterschiede verweisen darauf, bei der Differenzierung innerhalb der Dimensionen Ethnie, Geschlecht, Behinderung usw. jeweils die spezifischen Funktionsbestimmungen, Zielvorstellungen und Machtasymmetrien zu berücksichtigen (vgl. ebd.:32). Die Stärke von Diversity Management gegenüber den einzelnen Querschnittsstrategien liegt in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes, der langjährigen Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und den entwickelten Methoden und Instrumenten. Diversity Management ist insoweit eine ausdifferenzierte Strategie.

### **Eine neue Diversitätspolitik „Vielfalt gestalten“**

Die mit dem Ansatz verbundenen Vorbehalte gegenüber einer betriebswirtschaftlichen Orientierung könnten mit einer der Logik kommunalpolitischer Verantwortung adäquaten Adaption verringert werden. Die Unternehmensstrategie Diversity Management sollte als eine sozialpolitische Organisationsphilosophie „Vielfalt gestalten“ neu formuliert werden. Als verbindliche Gesamtstrategie einer Organisation würde damit dem Missverständnis der Boden entzogen, Frauenförderung oder die Berücksichtigung von Menschen mit Migrationshintergrund als zusätzliche Belastungen anzusehen und wegen der ohnehin permanenten Überlastung abzuwehren.



Zusammenfassend kann Diversity Management so übersetzt werden: „Vielfalt leben“ kennzeichnet eine Haltung, die das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit mit dem Prinzip der anerkannten Verschiedenheit verbindet. „Vielfalt gestalten“ formuliert die Anstrengung eines systematischen Entwicklungsprozesses, für den es Strategien, Instrumente und Erfahrungen aus der Organisations-, Personal und Qualitätsentwicklung gibt. „Vielfalt leben und gestalten“ markiert somit einen querschnittspolitischen Gesamtansatz zur synergetischen Verbindung von Gender Mainstreaming, interkultureller Orientierung und Öffnung, Inklusion behinderter Menschen, Berücksichtigung von Alter und Akzeptanz unterschiedlicher sexueller Orientierungen (vgl. ebd.:60). Aber: „Vielfalt leben und gestalten“ bedarf als institutionelle Gesamtstrategie der Ergänzung durch differenzierte und profilierte Einzelstrategien für die jeweiligen Dimensionen von Vielfalt, die einander ergänzen, aber nicht ersetzen. Das heißt, unter einem gemeinsamen Dach „Vielfalt gestalten“ wird ein querschnittspolitischer Gesamtansatz, nicht aber ein gleichmacherisches Einheitskonzept verfolgt. Synergieeffekte werden durch eine zusammenführende einheitliche Organisation, durch gemeinsame Strategieentwicklung, durch abgestimmte Fortbildungskonzepte, durch Austausch methodischer Erfahrungen und durch die Entwicklung geeigneter Instrumente sowie durch eine konzentrierte und konzertierte Interessenvertretung der Querschnittspolitiken erzielt.

Zugleich werden aber weiterhin Gender Mainstreaming oder interkulturelle Orientierung und Öffnung und die anderen Ansätze als profilierte, an ihrer jeweiligen Zweckbestimmung, ihren Zielsetzungen und Adressatengruppen ausgerichtete Strategien umgesetzt. Ähnlich argumentiert Benbrahim (2008), wenn sie für ein „politisches Diversity-Modell“ plädiert, das als ganzheitliches Konzept die „politischen Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze enthält, aber nicht die Summe aller Teile sein“ soll. Ebenso sieht Mecheril (2008:82) in „Diversity“ eine politische Praxis zur Orientierung, Organisation und Lenkung von Menschen. Sie betrachtet die Berücksichtigung von Unterschieden als Schlüssel zu Erfolg und/oder Gerechtigkeit und kann als emanzipative wie auch bemächtigende Praxis gestaltet werden. Er fordert eine „reflexive Diversity-Praxis“ (ebd.:83), weil Differenzordnungen immer auch ein hegemoniales Wirken entfalten: Es



geht um die kritische Reflexion von Machtverhältnissen gegen Entmündigung; es geht um Selbstreflexivität gegenüber nicht intendierten Effekten und Nebenwirkungen; und es geht um Aufmerksamkeit und „Be-Achtung des Uneindeutigen“, des aus dem Rahmen Fallenden, „um den Menschen gerecht zu werden“ (ebd.:84).

Taktisch wird man berücksichtigen müssen, dass ein solches Gesamtkonzept Interessen berührt und damit Widerstände produziert. Je nach historischer, lokaler und organisationaler Entwicklung sollte deshalb Diversity Management beziehungsweise „Vielfalt gestalten“ pragmatisch umgesetzt werden: Wo es noch keine querschnittspolitischen Ansätze gibt, bietet es sich an, „Vielfalt gestalten“ als Gesamtkonzept umzusetzen. Dort, wo Gender Mainstreaming oder interkulturelle Öffnung schon erfolgreich eingeführt sind, können sie Ausgangspunkt für eine Entwicklung weiterer Strategien und deren allmähliche Zusammenführung sein. Dort, wo im Moment die Diskriminierung von Minderheiten oder die Benachteiligung von Frauen eindeutig im Vordergrund stehen, sollte eine gezielte Strategie dafür in Angriff genommen werden.

Strategische Ansätze für die Umsetzung sind eine vielfaltorientierte Personalentwicklung, die die Sensibilisierung und Qualifizierung des Personals und die Gewinnung von Personal unterschiedlicher Hintergründe in den Mittelpunkt stellt. Diese Personalentwicklungsmaßnahmen müssen eingebettet sein in strukturelle Veränderungen durch Organisationsentwicklung, an der die Mitarbeiterschaft partizipativ beteiligt ist. Ein solcher Ansatz von Change Management ist als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Sinne von Qualitätsentwicklung und Organisationslernen auf Dauer zu stellen. Die Umsetzung querschnittspolitischer Themen ist als Führungsaufgabe top-down zu verantworten und mit Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bottom-up zu realisieren. Letztlich werden Effektivität und Effizienz des Vorgehens bestimmt durch eine verbindende Vision, eine Einheit stiftende Mission sowie durch einen einheitlichen strategischen Ansatz der Organisation, der komplementäre Lernprozesse in den einzelnen Feldern von Vielfalt ermöglicht.



(1) Dieser Beitrag ist eine erweiterte Fassung des Aufsatzes „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – ein Vergleich der Strategien“ in der Zeitschrift „Migration und Soziale Arbeit“, Heft 3–4 (2009), S. 203–211.

#### Literatur:

- Auernheimer, Georg (2002): Interkulturelle Kompetenz – ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Ders. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen, S. 183–205.
- Behnisch, Michael/Reimann, Gilbert (2009): Vielfaltskompetenzen für benachteiligte Jugendliche. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3–4, S. 259–264.
- Benbrahim, Karima (2008): Diversity: eine Herausforderung für pädagogische Institutionen, [http://migration-boell.de/web/diversity/48\\_1578.asp](http://migration-boell.de/web/diversity/48_1578.asp) (19.08.2010).
- Besamusca-Janssen, Mieke/Scheve, Sigrun (1999): Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Herausgegeben vom Anti-Rassismus-Centrum NRW. Frankfurt am Main.
- Dannenbeck, Clemens/Dorrance, Carmen (2009): Inklusion als Perspektive (sozial)pädagogischen Handelns – eine Kritik der Entpolitisierung des Inklusionsgedankens. In: Zeitschrift für Inklusion, Nr. 2, <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion/article/view/24/33> (19.08.2010).
- Gemende, Marion/Schröer, Wolfgang/Sting, Stephan (1999): Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. In: Dies. (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Weinheim und München. S. 7–24.
- Gogolin, Ingrid (1994): Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule. Münster, New York.
- Hamburger, Franz (1999): Von der Gastarbeiterbetreuung zur Reflexiven Interkulturalität. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3–4, S. 33–39.
- Handschuck, Sabine (2008): Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum. Band 1: Konzeption. Augsburg.
- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis, Heft 5, S. 511–521.
- Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2007): Interkulturelle Qualitätsentwicklung. Das Mehrgenerationenhaus „Unter den Arkaden“ München Harthof. Herausgegeben von Frauenknecht, Willy, und Weber, Uschi. München.
- Hirsch, Joachim/Roth, Roland (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus. Hamburg.
- Lotter, Wolf (2009): Die Unverwechselbaren. In: brand eins. Wirtschaftsmagazin, Heft 4, S. 54–62.
- Mecheril, Paul (2008): „Diversity“. Differenzordnungen und Modi ihrer Verknüpfungen. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Politics of Diversity. Dossier, S. 77–84, [http://migration-boell.de/web/diversity/48\\_1712.asp](http://migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp) (19.08.2010).
- Meyer, Dorit/von Ginsheim, Gabriele (2002): Gender Mainstreaming. Zukunftswege der Jugendhilfe – ein Angebot. Berlin.
- Pavkovic, Gari (2008): Von Integration zu Diversity? Die Stadt Stuttgart auf dem Weg zu einer Diver-

sitätspolitik. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Politics of Diversity. Dossier, S. 24–26, [http://migration-boell.de/web/diversity/48\\_1712.asp](http://migration-boell.de/web/diversity/48_1712.asp) (19.08.2010).

Rommelspacher, Birgit (1995): Dominanzkultur. Texte zur Fremdheit und Macht. Berlin.

Schröder, Hubertus (2006): Vielfalt gestalten. Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen? In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 1, S. 61–68.

Schröder, Hubertus (2007a): Interkulturelle Öffnung und Diversity-Management. Konzeptionen und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Expertise im Auftrag von anakonde GbR (Schriftenreihe IQ, Band 1). München/Düsseldorf. [www.i-iqm.de/Veröffentlichungen](http://www.i-iqm.de/Veröffentlichungen).

Schröder, Hubertus (2007b): Interkulturelle Orientierung und Öffnung: ein neues Paradigma für die soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 3, S. 80–91.

Schröder, Hubertus (2009): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – ein Vergleich der Strategien. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3–4, S. 203–211.

Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Ethnospezifische, interkulturelle, transkulturelle Soziale Arbeit – mehr als ein Verwirrspiel? In: Dies.: Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international oder: vom Ende der Bescheidenheit. Bern, Stuttgart, Wien, S. 303–317.

Stiegler, Barbara (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt. Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik. Bonn.

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München.

Wendling, Lydia (1999): Intercultural Human Resources Development Europe. Ergebnisse einer explorativen Studie in Deutschland und den Niederlanden. In: Jung, Rüdiger H./Schäfer, Helmut M./Seibel, Friedrich W. (Hrsg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Frankfurt am Main, S. 77–94.



## Workshop 1: Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger

Die Implementierung von Diversity-Strategien verfolgt unter anderem das Ziel, Angebote und Produkte der Verwaltung an die vielfältige Berliner Bevölkerung anzupassen. Welche Erfahrungen, Herausforderungen sowie Strategien es diesbezüglich gibt, dazu haben sich die ca. 40 Teilnehmenden des ersten Workshops unter der Moderation von Dr. Mehmet Alpbek vom Türkischen Bund in Berlin-Brandenburg ausgetauscht. Vier Expertinnen gaben eingangs kurze Impulse für die anschließende Diskussion. Die Ergebnisse des Workshops wurden gemeinsam mit den Teilnehmenden zusammengefasst und im Ergebnisforum der Fachveranstaltung aufbereitet.

Moderation:

**Dr. Mehmet Alpbek** | Türkischer Bund in Berlin-Brandenburg

Expertinnen:

**Dr. Czarina Wilpert** | Eine Welt der Vielfalt e. V.

**Regina Reinke** | Beauftragte für Integration und Migration, Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg

**Gabriele Gün Tank** | Integrationsbeauftragte, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg

**Dr. Gabriele Kämper** | Leiterin Geschäftsstelle Gleichstellung, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen





### Dr. Czarina Wilpert, Eine Welt der Vielfalt e. V.

Frau Dr. Wilpert stellt ihre Erfahrungen aus dem EU-Projekt „Diversity gestalten. Antidiskriminierung umsetzen“ aus den Jahren 2002 bis 2004 vor. Zielsetzung des Projektes sei es gewesen, die Verwaltungen Belfasts und Berlins auf die Antidiskriminierungsgesetze vorzubereiten. Das Projekt sei im Rahmen des Aktionsprogramms der Europäischen Union zur Bekämpfung von Diskriminierung sowohl vom Europäisch-Jüdischen Informationszentrum (CEJI) in Brüssel als auch vom Nordirischen Rat für ethnische Minderheiten (NICEM) in Belfast entwickelt worden. Das transnationale Projekt sei in Kooperation der öffentlichen Verwaltungen der Städte Belfast und Berlin durchgeführt worden.

Wie das aktuelle Projekt habe das damalige Projekt unter dem Titel „Berlin – Stadt der Vielfalt“ firmiert. Diese Bezeichnung erhebe den Anspruch, die reale Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger Berlins im staatlichen Verwaltungshandeln – unter besonderem Bezug auf Dienstleistungen und Personalmanagement – zu berücksichtigen.

Projektträger innerhalb der Berliner Verwaltung sei der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration gewesen. Die regionale Koordination der Trainerinnen und Trainer sowie der lokalen NGO-Partnerschaften in Berlin habe der Diversity- und Anti-Bias-Trainings-Verein „Eine Welt der Vielfalt“ übernommen. Die Intention des vorrangig auf die Dienstleistungsgestaltung und das Personalmanagement in den Bereichen Bildung und Gesundheit ausgerichteten Projektes sei gewesen, das Interesse an Diversity nachhaltig zu steigern. Frau Dr. Wilpert betont, dass zu den weiteren Zielen die positive Umsetzung der Gleichbehandlung innerhalb der Verwaltungen („Entfaltung statt Ausgrenzung“), eine bedarfsgerechte und zielgruppenorientierte Gestaltung angebotener Dienstleistungen sowie die Schaffung einer aktiven Bürgerschaft gezählt hätten.

Frau Dr. Wilpert hebt hervor, dass man im Projektverlauf eine enge Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) gepflegt habe, die sich bereits für Diversity einsetzten.



Mittels Fragebogen- und Interviewerhebungen sei eine Bedarfsanalyse erstellt worden, um einen ersten Eindruck vom Verständnis von Diversity in den Verwaltungen und von der Einstellung zu den geplanten Antidiskriminierungsgesetzen zu erhalten. Man habe dabei insbesondere Schlüsselpersonen der Verwaltungen zu ihrer Vertrautheit mit der Antidiskriminierungsrichtlinie der EU und ihren Vorstellungen in Bezug auf das Antidiskriminierungsgesetz befragt. Die Auswertung der Analyse habe schließlich mehrere Fokusgruppen, bestehend aus Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltungen sowie NGO-Vertreterinnen und -Vertretern, hervorgebracht.

Durch im weiteren Verlauf angebotene Diversity-Awareness-Seminare sei es gelungen, einen Zugang sowie eine Sensibilisierung für das Thema Diversity bei den Zielgruppen zu schaffen. Die Workshops seien dabei in unterschiedliche Themenbereiche wie zum Beispiel Bildung und Gesundheit aufgeteilt worden. Dies sei ein erster Schritt gewesen, um die Thematik in den jeweiligen Verwaltungen zur Diskussion zu stellen.

Neu an diesem Ansatz, so Frau Dr. Wilpert, seien sowohl die Zusammenarbeit verschiedener NGO-Gruppen untereinander als auch die aktive Kooperation mit den Verwaltungen und den Fokusgruppen gewesen. Man habe Bedarfe identifiziert und gemeinsam nach Lösungsansätzen gesucht, woraus letztlich wertvolle Synergien entstanden seien. Die Zustimmung zum Thema Diversity habe sich durch einen umfassenden Zugang zu Gleichbehandlung, Schutz vor Diskriminierung und Anerkennung von Vielfalt in der Gesellschaft in Bezug auf die Kerngruppen entwickeln können. Ein Arbeitshandbuch für Städteverwaltungen zum Thema „Diversity gestalten“ sei als konkretes Ergebnis aus dem Projekt hervorgegangen.



## **Regina Reinke, Beauftragte für Integration und Migration, Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg**

Frau Reinke berichtet von einem Jahresprojekt des Bezirksamts, welches sich mit der Öffnung der Verwaltung für Menschen mit Behinderung und Migrationshintergrund beschäftigt. Anstoß für dieses Projekt sei in Zusammenarbeit mit den betroffenen Bereichen sowie dem Gesundheits- und Sozialamt die Wahrnehmung gewesen, dass bestehende Hilfestellungen und Angebote der Verwaltung nicht beziehungsweise lediglich in geringem Maße von den Betroffenen wahrgenommen worden seien. Zudem habe es keinen verlässlichen Datenbestand über ihre Nutzung durch die jeweiligen Zielgruppen gegeben. Als Reaktion darauf habe die Verwaltung einen Fragebogen entwickelt, der aus einer reinen Datenabfrage und einem qualitativen Interview bestanden habe. Besonders im Interview hätten die Befragten ihre Vorstellungen, persönlichen Probleme und Veränderungswünsche zu den bestehenden Angeboten der Verwaltung äußern können. Mit der Durchführung der Interviews seien Migrantinnen-und-Migranten-Hilfsorganisationen sowie Nachbarschaftslootsenprojekte beauftragt worden, um eventuellen Vorbehalten gegenüber Angestellten entgegenzuwirken. Insgesamt, so Reinke, seien 200 Fragebögen verschickt worden. Der Rücklauf habe sich auf 80 Exemplare belaufen, wobei die Teilnehmenden aus 16 verschiedenen Ländern stammten. Die Mehrzahl der Befragten sei türkischen Migrationshintergrunds gewesen und habe überwiegend eine unbefristete Aufenthaltsgenehmigung besessen.

Neben der Erfassung, ob bei den Befragten eine Behinderung vorliege und welcher Art diese sei, sei auch danach gefragt worden, an wen sich die Betroffenen bei Beratungs- und Informationsbedarf wenden würden. Als erste Anlaufstelle seien Fachärztinnen und Fachärzte sowie Familienangehörige genannt worden. Frau Reinke hebt hervor, dass Behörden und Verwaltungen in diesem Zusammenhang als letzte Option genannt wurden. Zwei Drittel der Befragten hätten ausgesagt, ihnen seien die Hilfsangebote der Verwaltungen meist gar nicht bekannt. Ein Drittel habe zudem geäußert, die Angebote der Behörden auch dann nicht nutzen zu wollen, sollten diese bekannt sein. Als Begründung hätten die Befrag-



ten an erster Stelle Sprachprobleme genannt. Die meisten seien der Meinung gewesen, sich nicht ausreichend ausdrücken zu können, oder hätten sich unverstanden beziehungsweise von den Angestellten der Verwaltungen nicht ernst genommen gefühlt.

Nach der Auswertung der Fragebögen sei ein Maßnahmenplan erstellt worden, der unter anderem folgende Punkte beinhaltet: Die Leitungsebene müsse sich über Prioritätensetzung dazu bekennen, welchen Stellenwert die interkulturelle Öffnung bei ihr einnehme. Im Anschluss daran müsse ein entsprechendes Leitbild besonders für den Bereich Gesundheit und Soziales entwickelt werden. Des Weiteren sei es notwendig, Diversity-Trainings mit dem Schwerpunkt Gesundheits- und Krankheitsverständnis im kulturellen Kontext für Mitarbeitende und ein entsprechendes Controlling der Maßnahmen durchzuführen, um herauszufinden, inwieweit diese Maßnahmen tatsächlich zu einer verbesserten Realisierung von Diversity in den Abteilungen beitragen. Frau Reinke hebt hervor, dass andere Kommunikationswege gefunden werden müssten, um die Betroffenen zu erreichen. So solle ein Wegweiser für die Leistungsangebote erstellt und dieser über vorhandene Kontaktpersonen wie Ärztinnen und Ärzte, Selbsthilfeorganisationen und Quartiersmanagements den entsprechenden Zielgruppen zugänglich gemacht werden. Der Wegweiser solle regelmäßig aktualisiert und eine gemeinsame Sprechstunde der Bezirksbeauftragten für Menschen mit Behinderung und der Beauftragten für Integration und Migration an Beratungsstellen außerhalb der jeweiligen Behörde angeboten werden. Informationen zu Hilfsangeboten der Behörden sollten auch weiterhin an Trägerschaften von Maßnahmen für Migrantinnen und Migranten verteilt werden, um Personen mit Migrationshintergrund auch außerhalb des amtlichen Kontextes anzusprechen. Da der bestehende Übersetzungsdienst (Gemeindedolmetscherdienst) im Bereich Gesundheit und Soziales nur in sehr geringem Umfang genutzt werde, solle dort vermehrt über das bestehende Angebot informiert werden. Um dem Anspruch des Fallmanagements in der Eingliederungshilfe gerecht zu werden, müsse interkulturelle Kompetenz mit dem Schwerpunkt „Gesundheits- und Krankheitsverständnis im kulturellen Kontext“ in das Qualifizierungsprogramm einbezogen werden.



### **Gabriele Gün Tank, Integrationsbeauftragte, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg**

Frau Tank berichtet über ihre Arbeit im Bezirksamt zum Thema Diversity. Sie hält fest, dass angesichts des demografischen Wandels schnell klar gewesen sei, dass eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung zwingend notwendig war. Im Rahmen eines Demografieprojektes des Bezirks sei daher eine ämterübergreifende Arbeitsgruppe zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung entstanden. In vier Workshops habe die Arbeitsgruppe einen strategischen Rahmen und einen umfangreichen Maßnahmenplan zur interkulturellen Öffnung für das Bezirksamt entwickelt. Dabei, so Frau Tank, sollten unter anderem Ansprechpersonen für interkulturelle Öffnung in den Abteilungen festgelegt werden. Darüber hinaus sollten von den einzelnen Abteilungen regelmäßig Statusberichte zu ihren Fortschritten bei der Arbeit mit und der Umsetzung der Öffnung abgegeben werden. Zudem habe sich die ämterübergreifende Arbeitsgruppe für eine andere Angebotskultur der Verwaltung ausgesprochen. Diesbezüglich sei geplant gewesen, auch die Bürgerinnen und Bürger im Bezirk zu befragen. Durch das neu eingeworbene Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ könne die Befragung in diesem Jahr realisiert werden. Eine weitere Maßnahme, die die Arbeitsgruppe entwickelt habe, sei der „Integrationsatlas“.

Frau Tank berichtet, dass darüber hinaus im Rahmen des Projektes die Organisation einer breiten Veranstaltungsreihe stattfand, in der den Bürgerinnen und Bürgern die Vielfalt des eigenen Bezirkes nähergebracht werden sollte. Frau Tank erzählt, dass vom 16. November (Tag der Toleranz) bis zum 18. Dezember 2009 (Internationaler Tag der Migrantinnen und Migranten) die Veranstaltungsreihe CrossKultur mit 29 Veranstaltungen an zwölf Orten im Bezirk stattfand. CrossKultur habe dabei durchaus auf den Begriff „Crossover“ angespielt: Die Beteiligten hätten sich bemüht, nach passenden Beispielen aus ihrem Bezirk zu suchen, und Orte gewählt, an denen es zu Verflechtungen und Durchmischungen komme und an denen neue Gemeinsamkeiten entstünden.



Mit Unterstützung vieler Träger im Bezirk habe man ein ausgewogenes Programm auf die Beine gestellt. Dazu hätten Lesungen, Musik, Bühnenprogramm, Ausstellungen, Kino, Diskussionsveranstaltungen und ein Fachtag gehört. Fast jeder Tag sei ein CrossKultur-Tag gewesen. So habe man beispielsweise die bekannte Autorin Emine Sevgi Özdamar vor Ort begrüßen oder die Filme „Evet, ich will“ oder „Roots Germania“ und die „Edutainment Attacke“ mit Noah Sow und Mutlu Ergün zeigen können.

Weiterhin sei eine Ausstellung zum Thema „Frauen – die ersten Arbeitsmigrantinnen“ entstanden. Frau Tank berichtet, dass hieraus unter anderem Material für den Ethikunterricht geschöpft werden konnte, welches später an einige Schulen verschickt wurde. Impulse für die Diskussionsveranstaltungen seien von den ortsansässigen NGOs gegeben worden. Themen wie Mehrfachdiskriminierung, Frauengesundheit, Migration oder Fragen der Teilhabe sei besondere Aufmerksamkeit geschenkt worden.

### **Dr. Gabriele Kämper, Leiterin Geschäftsstelle Gleichstellung, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen**

Als Schlussreferentin des Workshops berichtet Frau Dr. Kämper über die Arbeit der Geschäftsstelle für Gleichstellung der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Dabei zeichnen sich, so Frau Dr. Kämper, bisher drei Ebenen des Engagements ab: in der Förderung von Diversity Management in der Wirtschaft, in der langjährigen Zuständigkeit für frauenspezifische Aspekte bestimmter Merkmale wie Alter, Behinderung, sexuelle Identität oder Migration sowie in der systematischen Koordination der Grundsatzfragen von Gender und Diversity im Rahmen des Gleichstellungspolitischen Rahmenprogramms.

Diese Ebenen, angesiedelt in verschiedenen Verwaltungsbereichen, würden den Umgang mit Diversity bisher sehr unterschiedlich gestalten. Die Wirtschaftsabteilung beispielsweise konzentrierte sich vor allem auf die Anwerbung von Unternehmen im Land Berlin sowie auf den Arbeitsplatzverlust. Frau Dr. Kämper betont,



dass sich neben international agierenden Unternehmen angesichts der Entwicklungen auf dem Arbeits- und Absatzmarkt zunehmend auch lokal agierende Unternehmen bereits heute um Diversity in ihrer Belegschaft bemühen. Im Rahmen einer breit angelegten Initiative für Chancengleichheit, die stark von der Abteilung für Gleichstellung unterstützt worden sei, sei das Thema Diversity in der Unternehmenswelt beworben worden. Zehn Berliner Unternehmen hätten in der Publikation „Diversity Management. Ein Gewinn für alle“ über ihre Maßnahmen im Unternehmensalltag berichtet. Als weiteres Beispiel der Kooperation von Wirtschafts- und Frauenverwaltung führt Frau Dr. Kämper den Berliner Unternehmerintag an, der in diesem Jahr seinen Schwerpunkt auf Frauen mit Migrationshintergrund gelegt habe, um diese bei Unternehmensgründungen stärker zu fördern.

Im Gegensatz zur Wirtschaftsabteilung setze sich die Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik bereits seit langem kontinuierlich und mit hohem fachlichem Engagement mit Diversity auseinander. Die Zuständigkeit für Frauen fokussiere auch Frauen mit unterschiedlichen Diversity-Merkmalen. So beschäftige sich die Abteilung in Zusammenarbeit mit anderen Senatsverwaltungen mit der Verbesserung von Angeboten etwa für Seniorinnen, für Frauen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen. Frau Dr. Kämper betont, dass die hauptsächliche Zuständigkeit bei den jeweiligen Fachverwaltungen liege, die Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik hingegen mit viel Engagement auf die Berücksichtigung frauenspezifischer Aspekte und insgesamt auf eine größere Gender-Sensibilisierung hinarbeite. Als Beispiele dafür nennt sie Beratungs- und Qualifizierungsprojekte für behinderte Frauen und Existenzgründungsprogramme für Frauen mit Migrationshintergrund oder den Frauenpolitischen Beirat, in dem alle Merkmalsgruppen vertreten seien.

Mit dem Gleichstellungspolitischen Rahmenprogramm als landesweitem Programm der Gleichstellung unter Einbezug aller Senats- und einiger Bezirksverwaltungen sei der fachliche Einbezug des Merkmals Gender in alle Fachpolitiken verpflichtend. Die Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Strategien im Verwaltungsalltag verstärke sich dadurch. In einer gemeinsamen Facha-



gung der LADS und der Geschäftsstelle Gleichstellung zum Thema habe sich gezeigt, dass die beiden Bereiche Gender- und Diversity-Politik eng miteinander verzahnt sind. Das Merkmal Geschlecht sei allen anderen Merkmalsgruppen inhärent und entfalte in allen Merkmalsgruppen Wirkung. Daher stelle das langjährig ausgebildete Fach- und Methodenwissen der frauen- und gleichstellungspolitischen Akteurinnen einen wichtigen Input für die Instrumentarien zum Diversity Management dar.

## Workshop 2: Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Beschäftigten

Die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt und Nichtdiskriminierung unter den Beschäftigten ist ein unverzichtbares Qualitätskriterium einer modernen Verwaltung. Welche Erfahrungen die Veranstaltungsteilnehmenden diesbezüglich gemacht haben, welchen Herausforderungen sich eine diversitysensible Verwaltung stellen muss und welche Strategien es zu implementieren gilt, war Thema des zweiten Workshops. Koray Yilmaz-Günay, Gays and Lesbians aus der Türkei, stellte zu Beginn die Expertinnen und den Experten vor, die jeweils einen kurzen inhaltlichen Input für die Diskussion gaben. Abschließend wurden von einigen Workshopteilnehmenden die Inhalte für das Ergebnisforum der Fachveranstaltung vorbereitet.

Moderation:

**Koray Yilmaz-Günay** | Gays and Lesbians aus der Türkei

Expertinnen und Experte:

**Susanne Boldt** | Abteilung Personalentwicklung, Landesamt für Gesundheit und Soziales

**Angela Brandenburg** | Leiterin des Referats Personalmanagement der Zentralen Serviceeinheit der Berliner Polizei

**Dagmar Poetzsch** | Vorstand Hauptpersonalrat des Landes Berlin

**Karl-Heinz Wanninger** | Leitung der Arbeitsgruppe „Aus- und Fortbildung und Personalmanagement“, Senatsverwaltung für Inneres und Sport

## Susanne Boldt, Abteilung Personalentwicklung, Landesamt für Gesundheit und Soziales

Frau Boldt erwähnt eingangs, dass sie an der neunmonatigen Qualifizierungsreihe „Diversitykompetenz in der öffentlichen Verwaltung“ in der Verwaltungsakademie teilgenommen habe.

Der Diversity-Ansatz sei im Landesamt für Gesundheit und Soziales (LaGeSo) im Zuge von sechs jeweils zweitägigen Schulungen beziehungsweise Workshops der Führungskräfte zur Diversity-Kompetenz und zum AGG initiiert worden. Alle Schulungen seien Pflichtveranstaltungen gewesen und hätten jeweils mit einer Begrüßung des Abteilungsleiters des Zentralen Service begonnen und damit die nötige Wertschätzung erfahren. Die Behördenleitung habe damit als „Macht-promoterin“ gedient, was neben qualifizierten „Fachpromoterinnen“ und „Fachpromotern“ entscheidend für die Implementierung gewesen sei. Da das LaGeSo jeden sechsten Berliner bzw. jede sechste Berlinerin mit Leistungen aus dem sozialen und gesundheitlichen Bereich betreue, stelle die durch den Diversity-Ansatz geförderte Kompetenz, sich insbesondere auf die Verschiedenheit der Kundinnen und Kunden einstellen zu können, ein wichtiges Erfolgskriterium dar.

Frau Boldt berichtet, dass am LaGeSo Informationsveranstaltungen zu Kirchen und Religionsgemeinschaften sowie zu bestimmten Regionen und Kulturen veranstaltet würden. Zum AGG und Diversity-Ansatz sei eine Informationsseite im Hausnetz erstellt worden, auf die in einem Anschreiben der Behördenleitung und der Beschäftigtenvertretungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingewiesen worden sei.

Darüber hinaus würden diversitygeschulte Führungskräfte als Multiplikatoren fungieren. Durch ihr gutes Beispiel im Alltag würden sie ihr erlerntes Wissen weitergeben und damit indirekt die hausinterne Verinnerlichung des Diversity-Gedankens unterstützen. Gleichzeitig Sorge ihr praxiserprobtes Feedback für eine permanente Anpassung und Optimierung der Qualifizierungsinhalte von Diversity-Schulungen.



Des Weiteren hält Frau Boldt fest, dass die AGG-Beschwerdestelle geschlechterparitätisch mit zwei Sozialbeauftragten besetzt worden und Teil eines „Diversity-Gremiums“ sei. Dieses Gremium wird bei AGG-Beschwerden einberufen und gibt für die anstehenden Maßnahmen ein Votum ab. Es besteht aus dem Personalratsvorsitzenden, der Frauenvertreterin, der Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen, einem Mitglied der AGG-Beratungsstelle, dem Abteilungsleiter Zentrale Dienste und der Diversity-Beauftragten (Frau Boldt). Über die Beschwerde entscheidet die Dienststelle.

Frau Boldt berichtet, dass aus ihrer Erfahrung Begriffe wie „Diversity“ und ähnliche Anglizismen insgesamt eher abschreckend wirkten. Problematisch sei auch, dass derartige der Managementwelt entnommenen Fachbegriffe inflationär gebraucht würden. Auch zeige sich der Widerwille, die eigene Haltung kritisch zu reflektieren, einmal mehr als besonderer Stolperstein für die Verbreitung der Diversity-Idee. So verwundere es nicht, dass die bestehende Vielfalt in der Struktur des Personals und der Kundschaft vielfach nicht wahrgenommen werde. Um dies zu verbessern, würde ein „Diversity-Scanning“ der einzelnen Teams neben weiteren Instrumenten der Personalentwicklung helfen.

### **Angela Brandenburg, Leiterin des Referats Personalmanagement der Zentralen Serviceeinheit der Berliner Polizei**

Frau Brandenburg präsentiert Zahlen zu den Bewerbungen und Einstellungen für den gehobenen und mittleren Polizeivollzugsdienst. Dabei werde deutlich, dass sich zwar relativ viele Menschen mit Migrationshintergrund für den Polizeidienst bewerben, allerdings nur wenige dieser Bewerberinnen und Bewerber die Einstellungs Voraussetzungen erfüllten und den Leistungsanforderungen entsprächen. Die Einstellungsquote der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund sei dementsprechend.

Neben dem AGG und dem Grundgesetz sei die Berliner Polizei auch an das Lauf-



bahn- und Beamtenstatusgesetz gebunden. Daher müsse ein Einbürgerungswille zum Zeitpunkt der Bewerbung schriftlich bekundet werden und die Einbürgerung spätestens mit Ende der Ausbildung erfolgt sein. Für Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund sei bereits ein Flyer auf Deutsch erschienen, eine Version in türkischer Sprache sei geplant. Neben der Beteiligung an der Kampagne „Berlin braucht dich“ biete die Berliner Polizei in Kooperation mit der türkischen Gemeinde zudem Praktika für Interessentinnen und Interessenten an. Ein neues Online-Bewerbungsverfahren enthalte neben Vortest und Persönlichkeitstest nun auch weitere Sprachtests. Die Berücksichtigung der Fremdsprachenkenntnisse ermögliche den Bewerberinnen und Bewerbern, durch Zusatzpunkte zu einem besseren Testergebnis zu gelangen. Zudem werde beim Einstellungstest der Numerus clausus des Schulabgangszeugnisses nun nicht mehr berücksichtigt. Somit gebe es keine Zugangsbeschränkungen zum Auswahlverfahren mehr, da durch das neue Testverfahren eine entsprechende Auswahl erfolge. Frau Brandenburg betont, dass diese Maßnahmen dazu beitragen, das Bewerbungsverfahren stärker auf die Feststellung der individuellen Eignung der Bewerberinnen und Bewerber auszurichten.

Das Interesse an einer Ausbildung im Vollzugsdienst, so ergab eine Marktforschungsstudie im Auftrag der Berliner Polizei, sei bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Durchschnitt höher als bei jeder anderen Bevölkerungsgruppe. Besonders junge, männliche Migranten würden sich für den Polizeiberuf interessieren und mit diesem auch das positivste Image aller Befragten verbinden. Das tatsächliche Wissen über Einstellungsanforderungen und Aufgaben des Polizeidienstes sei bei dieser Gruppe jedoch im Vergleich am geringsten ausgeprägt. Hier wolle die Berliner Polizei in Zukunft vermehrt auf die Aufklärung per Internet, Flyer, Berufsberatung an Schulen und die Information auf Messveranstaltungen setzen.

Frau Brandenburg betont, dass die Berliner Polizei sowohl den Beschäftigtenanteil an Frauen als auch den an Menschen mit Behinderung über neue Förderpläne erhöhen möchte. Dieser liege aktuell bei 21,6 Prozent in Bezug auf Frauen beziehungsweise 4,6 Prozent in Bezug auf Menschen mit Behinderung. In Zukunft solle



zum Beispiel mit einem neuen Werbekonzept und besonderen Ausschreibungen mehr Personal mit diesen Diversitätsmerkmalen gewonnen werden. Über Maßnahmen wie eine intensivere Begleitung von Beurlaubungsphasen, die Ausweitung von Telearbeit, das Angebot der Teilzeitfortbildung für Teilzeitkräfte sowie ein Teilzeitbeschäftigungsmodell für Führungskräfte strebe man die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an.

Die Berliner Polizei wirke der Altersdiskriminierung unter anderem durch altersgemischte Teams und bedarfsgerechte Fortbildungsangebote entgegen. Die Gesundheit der Beamtinnen und Beamten werde durch verschiedene Maßnahmen des Gesundheitsmanagements gefördert. So würden die Beschäftigten über Vorträge und Gesundheitstage informiert und hätten die Möglichkeit, Sportangebote der Berliner Polizei zu nutzen und sich monatlich zwei Arbeitsstunden für die Teilnahme an Sportkursen anrechnen zu lassen. Frau Brandenburg betonte, dass die gesetzten Altersgrenzen und die Vorgaben der gesundheitlichen Eignung bei der Einstellung zur Ausbildung für den Polizeivollzugsdienst allerdings aufgrund der besonderen gesundheitlichen Anforderungen des Berufs bestehen bleiben müssten. Für den mittleren Dienst bei der Schutzpolizei verbleibe die Einstellungsgrenze daher bei 24 Jahren. Nur bei einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung und dem Nachweis einer mindestens zweijährigen hauptberuflichen Tätigkeit würden auch ältere Bewerberinnen und Bewerber bis zu einem Alter von 39 Jahren eingestellt.

Frau Brandenburg ergänzt, dass es im Rahmen der Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund der sexuellen Identität seit 1994 zwei Ansprechpersonen für gleichgeschlechtliche Lebensweisen gebe. Diese böten Informationen, Beratungen und Schulungen in den Dienststellen an. Unterstützt werde diese Arbeit vom VelsPol e. V., dem Verband lesbischer und schwuler Polizeibediensteter. Ziele der beiden Institutionen seien die Aufklärung der Beamtinnen und Beamten sowie die Bekämpfung von Vorurteilen.



### **Dagmar Poetzsch, Vorstand Hauptpersonalrat des Landes Berlin**

Frau Poetzsch bezeichnet die Personalvertretung als wichtige Vermittleraufgabe zwischen Arbeitgeberinnen und -gebern auf der einen Seite und Arbeitnehmerinnen und -nehmern auf der anderen. Sie stellt fest, dass sich die Begeisterung für Querschnittsthemen oftmals in Grenzen halte. Hemmschwellen lägen dabei zum Beispiel in den starren, historisch erwachsenen Strukturen der Verwaltung, dem Beamtenwesen sowie der recht einseitigen Personal- und Altersstruktur. Hier bestehe dringender Modernisierungsbedarf, gerade in den publikumswirksamen Bereichen wie Sozial- und Bürgerämtern. Oftmals habe sie den Eindruck, als würde von immigrierten Bürgerinnen und Bürgern erwartet, dass diese sich unmittelbar ins deutsche Verwaltungssystem mit all seinen bürokratischen Hürden einfänden. Dabei seien eher von Mitarbeitenden der Verwaltungen eine stärkere Auseinandersetzung mit der Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger und eine Schärfung des Blickes für Diversity zu erwarten.

Frau Poetzsch fordert die Beschäftigten dazu auf, Diversity in der Verwaltung als Chance zu begreifen und eine multikulturelle Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Um dieses Ziel zu erreichen, müssten Mitarbeitende für die Thematik sensibilisiert und qualifiziert werden. Nur wer sich mit den Hintergründen auskenne, könne konkrete Unterstützung leisten. Angebote zur Fortbildung würden jedoch oftmals als zusätzliche Arbeitsbelastung angesehen. Der Hauptpersonalrat bringe sich in entsprechende Berliner Projekte ein. Er unterstütze beispielsweise die Kampagne „Berlin braucht dich“, da es wichtig sei, dass auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund und entsprechenden Sprachkenntnissen in der Berliner Verwaltung arbeiteten. Außerdem gelte es, die Personalrätinnen und -räte als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Belegschaft zu sensibilisieren.

Frau Poetzsch empfiehlt, Anforderungsprofile an entsprechende Qualifikationen im Umgang mit Diversity anzupassen und entsprechend geforderte Kompetenzen konkret zu benennen.



Beschäftigtenvertretungen würden zunehmend, wenn auch nicht euphorisch, Qualifizierungsangebote nutzen, um ihren Blick für mögliche Diskriminierung zu erweitern. Bis zur Anerkennung von Themen wie Gender oder Diversity als wichtigen Querschnittsaufgaben könne es jedoch noch ein langer Weg sein, auf dem man mit Ausdauer und Hartnäckigkeit agieren müsse, so Frau Poetzsch.

**Karl-Heinz Wanninger, Leitung der Arbeitsgruppe  
„Aus- und Fortbildung und Personalmanagement“, Senatsverwaltung  
für Inneres und Sport**

Herr Wanninger unterscheidet zwischen dem Umgang mit Diversity in der Nachwuchsförderung und bei der Betreuung der Beschäftigten.

Beim Nachwuchs solle der Blick geschärft und die Akzeptanz für Diversity erhöht werden. 17 Ausbildungsbehörden für den allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst (die Senatsverwaltung für Inneres und Sport für die Hauptverwaltung, der Polizeipräsident, zwölf Bezirke und drei Universitäten) zeigten schon heute, wie Vielfalt in Berliner Verwaltungen gelebt werden könne. Für die Nachwuchsgenerierung kooperiere die Innenverwaltung mit Organisationen der Menschen mit Migrationshintergrund (z. B. Türkischer Bund, TIO e. V.) und versuche über Auswahlverfahren und individuelle Feedbackgespräche die Anschlussfähigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern. Bei den Bewerbungen und Einstellungen mache diese Gruppe inzwischen rund 15 bis 20 Prozent aus.

Herr Wanninger betont, dass Fortbildungen Veränderungsprozesse bei Nachwuchskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anstoßen sollen. Es gelte, Cluster-Kompetenzen wie interkulturelle und Diversity-Kompetenz zu bilden, die zum Beispiel Empathie und Konfliktfähigkeit beinhalten könnten. Ein gutes Arbeitsklima sei bei der nachhaltigen Umsetzung von Diversity-Konzepten von entscheidender Bedeutung.



Im Rahmen der rechtlichen Auslegung kann der Diversity-Ansatz außerdem Spielräume eröffnen, um der Vielfalt der konkreten Lebenssituationen innerhalb der Rechtsordnung (Grundgesetz, AGG, LGBG, LGG etc.) gerecht zu werden.



## Diskussion und Ergebnisforum

Am Ende der Fachveranstaltung wurden in einem Ergebnisforum die Diskussionsergebnisse aus den zwei Workshops zusammengetragen.

### Workshop 1:

#### Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger

Bezug nehmend auf die Inputs der Expertinnen gab es am Ende des Workshops unter den Teilnehmenden insbesondere Nachfragen zum Frauenpolitischen Beirat. Das 2005 gegründete eigenständige Fachgremium habe es sich zum Ziel gesetzt, die Frauenpolitik zu unterstützen und weiterzuentwickeln, so Dr. Kämper. Unter dem Vorsitz der Staatssekretärin für Frauenpolitik sei der Frauenpolitische Beirat bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen angesiedelt und setze sich aus 40 verschiedenen Vertreterinnen von Einzelinitiativen oder Initiativzusammenschlüssen, wie zum Beispiel dem Berliner Frauenrat und dem Berliner Netzwerk gegen häusliche Gewalt, zusammen. Das eigenständige Gremium befasse sich unter anderem mit den Themen Chancengleichheit in der Wirtschaft, Migrantinnen, Bildung und Arbeitsmarkt.

Die Diskussion über die Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger ergab, dass es bisher an einer ausreichenden Vernetzung themenspezifischer NGOs untereinander mangelt. Dabei wurde betont, dass eine zunehmende Kommunikation untereinander es den NGOs erleichtern könne, ihre Forderungen hinsichtlich der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen zu formulieren. Die Umsetzung von Maßnahmen funktioniere am besten, wenn NGOs gemeinsam Druck auf die Führungsebenen der Verwaltungen ausüben würden. Als Vorbild für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Verwaltung und NGOs wurde die Stadt Belfast genannt. Es wurde betont, dass dort EU-Programme mit Hilfe kon-



tinuierlich zusammenarbeitender NGOs regelmäßig erfolgreich umgesetzt wurden und werden.

Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass diversitysensible Arbeitsstrukturen aktuell noch relativ uneinheitlich seien, da es für einen aktiven Umgang mit Vielfalt noch keine gesetzlichen Grundlagen gebe. Das könne von Nachteil sein, lasse aber auch Freiraum für flexible Lösungen.

Einige Teilnehmende betonten, dass, um erfolgreich mit Vielfalt umzugehen, es wichtig sei, bestimmte Soft Skills zu trainieren.

Kontrovers diskutiert wurde die Bedeutung von „korrektem Deutsch“ als Einstellungsvoraussetzung für den öffentlichen Dienst. In einigen Diskussionsbeiträgen wurde die Meinung vertreten, dass für ein erfolgreiches Diversity Management die oben angesprochenen Soft Skills wichtiger seien als sprachliche Kompetenzen und dass Deutschkenntnisse überbewertet würden. Diesbezüglich wurde kritisch angemerkt, dass in den Verwaltungen bisher mehr Wert auf sprachliche Korrektheit als auf „weiche“ Qualifikationsmerkmale der Mitarbeitenden gelegt werde. In anderen Diskussionsbeiträgen wurde dagegengehalten, dass Deutschkenntnisse auf hohem Niveau unabdingbar für qualifizierte Positionen in der Berliner Verwaltung seien, da eine differenzierte Kommunikation in einer komplexen Gesellschaft und deren Verwaltung nur im Rahmen einer von allen beherrschten Sprache möglich sei.

In der Diskussion wurde zudem betont, dass die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Diversity in Verwaltungsorganisationen oft an der finanziellen Ausstattung scheitere. Hinzu komme, dass durch Diversity-Maßnahmen Schnittstellen zwischen den Ressorts und Überschneidungen verschiedener Zuständigkeitsbereiche entstünden. Daraus ergäben sich Probleme in der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen. Es wurde dargestellt, dass die Abstimmung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Bezirke über ein regelmäßig tagendes Gremium erfolge.



Weiterhin wurde festgehalten, dass sich die Umsetzung von Diversity zwar nicht durch klare Zuständigkeitsabgrenzungen herstellen lasse, eine wichtige Aufgabe jedoch in der Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen zuständigen Stellen bestehe.

Als Herausforderungen für die Verwaltung wurden die Wahrnehmung und das Erreichen ihrer Zielgruppen thematisiert. Dabei wurde dafür plädiert, Hilfsangebote bekannter und attraktiver zu machen, um Zielgruppen zu erreichen, die Verwaltungsleistungen bislang wenig nutzen. Ein weiteres Problem, mit dem sich die Verwaltungen auseinandersetzen müssen, sei das „Sprachproblem“. Es wurde festgehalten, dass sich viele Migrantinnen und Migranten von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern in der Verwaltung nicht verstanden fühlten. Um dies zu ändern, sei vor allem die Leitungsebene gefragt. Sie müsse sich zu einer interkulturellen Öffnung bekennen und diese Einstellung auch nach „unten“ weitergeben. Dabei solle sie auch Kommunikationswege nach „draußen“ finden und mit NGOs, Quartiersmanagements und Selbsthilfegruppen aktiv zusammenarbeiten.



**Aus der Diskussion ergaben sich Empfehlungen für direkte Maßnahmen in Bezug auf einen verbesserten Umgang der Verwaltung mit der Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger. Die folgenden Aspekte wurden genannt:**

- Mögliche Barrieren, die bei der Durchsetzung von Diversity-Maßnahmen bestehen, sollten vor der Durchführung eines konkreten Projektes identifiziert werden.
- Trotz der Überschneidung verschiedener Arbeitsbereiche sollten feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Diversity festgelegt werden.
- Die verschiedenen Abteilungen der Verwaltungen sollten sich explizit zu einer Öffnung hin zu mehr Vielfalt bekennen.
- Die Diversity-Trainings für Mitarbeitende sollten erweitert und als feste Module in die Berufsaus- und -weiterbildung integriert werden.
- Es sollte ein Kundenmonitoring durchgeführt werden, um gezielte Bedarfsanalysen anfertigen zu können.
- Der Umgang mit der Amtssprache Deutsch sollte erweitert werden: Wichtige Informationsmaterialien sollten auch in den Muttersprachen der Migrantinnen und Migranten ausliegen.
- Im Bewerbungsverfahren sollte die Verwaltung spezielle Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber anerkennen, wertschätzen und Migrantinnen und Migranten über eine Einstellung in die Verwaltungsstrukturen integrieren. Betont wurde, dass das Niveau der Ausbildung an veränderten Einstellungs-voraussetzungen nicht leiden darf.
- Das Verwaltungsreformgrundsatzgesetz (VGG) sollte um den Diversity-Aspekt erweitert werden.



## Workshop 2: Anforderungen an eine diversitysensible Verwaltung in Bezug auf die Vielfalt der Beschäftigten

Im zweiten Workshop wurde betont, dass es bereits eine Vielzahl an Aktivitäten, insbesondere im Bereich der Anwerbung von Migrantinnen und Migranten, gebe. Jedoch müssten die Behördenleitungen die Umsetzung von Diversity noch umfangreicher unterstützen. Als Querschnittsaufgabe sei Diversity manchmal noch unbeliebt, jedoch werde bereits vermehrt mit NGOs zusammengearbeitet. Schon heute seien die Verwaltungen zu einer flexibleren Auslegung bestehender rechtlicher Vorschriften bereit, um vielfältigen Bewerberinnen und Bewerbern den Zugang zu erleichtern. Diversity gelte jedoch als sogenanntes weiches Thema und müsse daher manchmal hinter angeblich dringenderen Aufgaben zurücktreten.

In der Diskussion wurden Fragen zum Umgang mit Vielfalt in den Verwaltungen und zu Hintergründen des geringen Anteils an Menschen mit Migrationshintergrund gestellt.

In Bezug auf die Polizei stellte Frau Brandenburg heraus, dass trotz vermehrter Einstellung von Frauen in den gehobenen Polizeidienst dieser und andere Schichtdienste besonders für Frauen mit Familie und Kind noch immer unattraktiv seien. Besonders bei der Berliner Polizei sei man jedoch bemüht, Vielfalt aktiv zu fördern. So gebe es bereits zwei Fachlehrende für politische Bildung, die einen Migrationshintergrund besitzen. Für das Training zur interkulturellen Kompetenz arbeite man außerdem mit dem Bund für Antidiskriminierungs- und Bildungsarbeit in der BRD (BDB) e. V. zusammen. Fachliche, sprachliche und sportliche Vorbereitungen seien für die Einstellung in den Polizeidienst jedoch unumgänglich.

Als Herausforderungen für die Verwaltungen in Bezug auf die Vielfalt der Beschäftigten wurde zur Diskussion gestellt, dass mit dem Thema bisher zu eingeschränkt umgegangen werde. Das Thema Diversity solle nicht nur auf Men-



schen mit Migrationshintergrund bezogen werden, sondern in seiner ganzen Bandbreite von den Verwaltungen wahrgenommen werden. Diversity gehöre insbesondere deswegen zu einer der unbeliebteren Aufgaben, weil viele potenzielle Verantwortliche zwar mit einem Teilaspekt des Themas vertraut seien, sich aber mit dem „Gesamtpaket“ überfordert sähen.

Eine weitere Herausforderung liege in der Anwerbung von Personal. Die Beschäftigtenzusammensetzung in den Verwaltungen entspreche daher oft nicht dem Bevölkerungsquerschnitt. Als Gründe für den geringen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in den Berliner Verwaltungen wurde zum einen angegeben, dass viele Jugendliche mit Migrationshintergrund sich weniger für Verwaltungsberufe entschieden, da sie über diese Beschäftigungsmöglichkeit hinaus in der Gesellschaft aufsteigen wollten. Zum anderen gebe es die Jugendlichen, die aus bildungsfernen Schichten kämen und den Anforderungen der Verwaltung einfach nicht gerecht würden. Dies bereite zum Beispiel dem Bezirksamt Neukölln Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs mit Migrationshintergrund zu finden. Im Jobcenter Neukölln verfügten so nur ca. 10 Prozent der Beschäftigten über einen Migrationshintergrund. Dem stünden Kundinnen und Kunden gegenüber, die zu 80 Prozent dieser Personengruppe zuzuordnen seien. Allerdings gebe es auch positive Beispiele für die Vermittlung bildungsferner Jugendlicher aus Familien mit Migrationshintergrund. Über das IFO-Projekt „Interkulturelle Öffnung der Berliner Verwaltungen“ seien zum Beispiel von 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern berufsvorbereitender Kurse 140 in Ausbildungen vermittelt worden, davon 80 in Verwaltungsstellen. Als schwierig stelle sich jedoch der Spagat heraus, die Einstellungen von Migrantinnen und Migranten bei gleichbleibenden Einstellungsvoraussetzungen zu verbessern. Auch sei eine Sensibilisierung von Lehrerinnen und Lehrern nötig, um Bildungsnachteilen in Schulen und Vorschulen entgegenzuwirken.

In einigen Diskussionsbeiträgen wurde hervorgehoben, dass es der Verwaltung weiterhin an der nötigen Flexibilität mangle, um mit Vielfalt effektiv umzugehen. Zudem orientiere man sich immer noch zu wenig an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden, zum Beispiel in den Jobcentern. Kritisch wurde ange-



merkt, dass den meisten Beschäftigten weitestgehend unbekannt sei, wie viel Diversity im eigenen Team stecke. Ein aktiver Umgang mit Diversity werde zudem häufig als Zusatzverpflichtung und -belastung angesehen. Oftmals würden Verwaltungen in Bezug auf Diversity mehr die Arbeit für „die anderen“ und nicht die Vorteile, die sich daraus für sie selbst ergeben können, sehen. Schließlich sei der Begriff „Diversity“ aufgrund seines fremdsprachlichen Ursprungs bei den Verwaltungen unbeliebt. Daher solle überlegt werden, ob nicht eine andere Bezeichnung geeigneter wäre.



**Auch aus dieser Diskussion ergaben sich konkrete Empfehlungen für Maßnahmen in Bezug auf einen verbesserten Umgang der Verwaltung mit der Vielfalt der Beschäftigten. Die folgenden Aspekte wurden genannt:**

- Führungskräfte sollten unter ihren Mitarbeitenden eine gute Atmosphäre schaffen, um diese für einen aktiven Umgang mit Vielfalt zu motivieren.
- Die Verwaltungen sollten konkrete Beauftragte für Diversity benennen und die Wahrnehmung für das Thema bei den Mitarbeitenden vertiefen.
- Anglizismen sollten vermieden werden.
- Von einigen Teilnehmenden wurde die Meinung vertreten, dass die Einführung von Quoten auf struktureller Ebene sinnvoll sei. Diese hätten sich bereits im Bereich der Geschlechtergleichstellung in der öffentlichen Verwaltung bewährt. Derzeit würden zwar Personen mit Migrationshintergrund in die Ausbildung bei der öffentlichen Verwaltung aufgenommen; jedoch geschehe es oft, dass diese nach der Ausbildung nicht übernommen werden. Das müsse sich ändern. Eine andere Strategie bestehe in der adaptiven Kompetenz. So sollte bei der Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mehr Rücksicht auf die individuellen Kompetenzen gelegt werden.
- Die Kooperation mit Migrantinnen-und-Migranten-Selbsthilfeorganisationen gelte es fortzusetzen.
- Grundsätzlich wurde angemerkt, dass die Verwaltung auf den Begriff der „Rasse“ verzichten solle. Auch aufgrund seiner Begriffstradition habe die UNESCO bereits 1950 gefordert, diesen nicht mehr zu verwenden.
- Bei dem aktiven Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung müsse kreativ und hartnäckig vorgegangen werden.



## Kurzpräsentation der Referentinnen und Referenten

### Eren Ünsal

Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung –  
gegen Diskriminierung



- Studium der Erziehungswissenschaften
- verschiedene berufliche Stationen, u. a. als Projektkoordinatorin von Bildungs- und Integrationsprojekten, als Ausbilderin von Diversity-Trainer/innen und als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Türkischen Gemeinde in Deutschland
- Bundesgeschäftsführerin der Türkischen Gemeinde in Deutschland
- seit Oktober 2008 Leiterin der Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung
- 2000 bis 2006 ehrenamtlich stellvertretende Vorsitzende des Arbeitskreises Neue Erziehung
- 1999 bis 2008 ehrenamtliche Vorstandssprecherin des Türkischen Bundes in Berlin-Brandenburg

**Leiterin Landesstelle für Gleichbehandlung  
Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales  
Eren Ünsal**

Oranienstraße 106 | 10969 Berlin  
E-Mail: [eren.uensal@senias.berlin.de](mailto:eren.uensal@senias.berlin.de)  
Tel.: (030)-9028 (intern 928) 2726  
Fax: (030)-9028 (intern 928) 2061



### Dr. Sonja Dudek

Mitarbeiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung –  
gegen Diskriminierung



- Studium der Psychologie
- 2008 Dissertation an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, Titel „Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei“.
- 2007 bis 2009 Referentin in der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Referat Forschung, Berichte, Empfehlungen
- seit 2009 Referentin in der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung
- seit 2009 Projektleitung „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“
- Arbeitsschwerpunkte: Landesaktionsplan gegen Rassismus und ethnische Diskriminierung, Diversity

**Landesstelle für Gleichbehandlung  
Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales  
Dr. Sonja Dudek**

Oranienstraße 106 | 10969 Berlin  
E-Mail: [sonja.dudek@senias.berlin.de](mailto:sonja.dudek@senias.berlin.de)  
Tel.: (030)-9028 (intern 928) 1856  
Fax: (030)-9028 (intern 928) 1856



## Gabriele Gün Tank

Integrationsbeauftragte, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg



- Studium der Kommunikationswissenschaften an der Marmara-Universität in Istanbul
- im Anschluss Tätigkeit als freie Journalistin, als Referentin eines Antirassismusprojektes der IG Metall, der Alice Salomon Hochschule Berlin sowie des Vereins „die bösen Mädchen“
- wissenschaftliche Mitarbeiterin der Bundestagsabgeordneten Mechthild Rawert
- seit Ende 2007 Integrationsbeauftragte des Bezirks Tempelhof-Schöneberg
- Ehrenamt: Vorstand Migrationsausschuss der IG Metall Berlin, Brandenburg, Sachsen; Vorstand „die bösen Mädchen e. V.“

### Integrationsbeauftragte Tempelhof-Schöneberg

#### Gabriele Gün Tank

Rathaus Schöneberg

John-F.-Kennedy-Platz 1 | 10825 Berlin

E-Mail: [integrationsbeauftragte@ba-ts.berlin.de](mailto:integrationsbeauftragte@ba-ts.berlin.de)

Tel.: (030) 90277-6263 | Fax: (030) 90277-6344



## Dr. Hubertus Schrör

Geschäftsführer Interkulturelle Qualitätsentwicklung München, ehemaliger Leiter des Stadtjugendamtes München



- Studium der Rechts- und politischen Wissenschaften mit anschließender Promotion
- bis 2006 Leiter des Stadtjugendamtes München
- seither Geschäftsführer im Institut Interkulturelle Qualitätsentwicklung München
- Arbeitsschwerpunkte: Ausbildung zum/zur interkulturellen Trainer/-in, Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zur interkulturellen Öffnung, für Gender Mainstreaming und Diversity Management; Politik- und Verwaltungsberatung zu Migration, Integration und interkultureller Arbeit; Lehrtätigkeiten; zahlreiche Veröffentlichungen

### Institut Interkulturelle Qualitätsentwicklung München

#### Dr. Hubertus Schrör

Klenzestraße 85 | 80469 München

E-Mail: [info@i-iqu.de](mailto:info@i-iqu.de)

Tel.: (089) 130 382 43



## Dr. Czarina Wilpert

Eine Welt der Vielfalt e. V.



- promovierte Soziologin mexikanisch-amerikanischer Herkunft
- ausgewiesene Expertin auf dem Gebiet Diversity
- Arbeitsschwerpunkte: Migrationsforschung und Antidiskriminierung: Leiterin des EU-Forschungsprojektes „gender-ace“ am Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin; fünf Jahre Koordinatorin des 12-Länder-Forschungsprojektes „Migration and Cultural Identity of the Second Generation“ der European Science Foundation, Straßburg
- Trainerin des A World of Difference Institute und des Centre Européen Juif d'Information (CEJI), Brüssel
- Organisatorin zahlreicher Fachtagungen und Konferenzen zum Thema Migration bzw. Diversity
- Mitgründerin und geschäftsführender Vorstand von Eine Welt der Vielfalt e. V.
- Mitgründerin und Sprecherin der Initiative Selbständiger Immigrantinnen e. V.
- Frauenpreis 2006 der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen des Landes Berlin

**Eine Welt der Vielfalt e. V.**

**Dr. Czarina Wilpert**

Schillerstraße 59 | 10627 Berlin

E-Mail: [info@ewdv-berlin.de](mailto:info@ewdv-berlin.de)

Tel.: (030) 312-1080 | Fax: (030) 30 10 97 51



## Regina Reinke

Beauftragte für Integration und Migration,  
Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg



- Ausbildung im mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst
- 1968 bis 1978 im Sozialamt Kreuzberg in den verschiedenen Leistungsbereichen tätig
- 1979 Fachabitur und im Anschluss die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FHSVR) (gehobener nichttechnischer Verwaltungsdienst) absolviert
- ab 1982 erneut in den diversen Bereichen des Sozialamtes tätig, ab 1995 stellvertretende Fachbereichsleitung
- seit Januar 2008 Beauftragte für Integration und Migration im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg

**Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg**

**Beauftragte für Integration und Migration**

**Regina Reinke**

E-Mail: [Regina.Reinke@ba-fk.verwalt-berlin.de](mailto:Regina.Reinke@ba-fk.verwalt-berlin.de)

Tel.: (030) 90298-3133 | Fax: (030) 90298-25



## Dr. Gabriele Kämper

Leiterin Geschäftsstelle Gleichstellung,  
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen



- Studium der Literaturwissenschaft in Berlin und Madrid
- Promotion mit einer Arbeit über politische Rhetorik und Geschlecht
- seit 1989 Mitarbeit in der Berliner Frauenpolitik, insbesondere im Bereich Öffentlichkeitsarbeit sowie als Koordinatorin europäischer und internationaler Kooperationen
- bis heute Leiterin der Geschäftsstelle Gleichstellung des Berliner Senats
- Verantwortungsbereich: Koordination der landesweiten Prozesse der Gleichstellung der Geschlechter im Zuge des Gleichstellungspolitischen Rahmenprogramms und die strategische und inhaltliche Weiterentwicklung der Berliner Gleichstellungspolitik, u. a. in Bezug auf Strategien wie Verwaltungsmodernisierung oder Diversity Management

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Leiterin der Geschäftsstelle Gleichstellung  
Dr. Gabriele Kämper**

Martin-Luther-Straße 105 | 10825 Berlin  
E-Mail: gabriele.kaemper@senwtf.berlin.de  
Tel.: (030) 9013-8911 | Fax: (030) 9013-8902



## Susanne Boldt

Abteilung Personalentwicklung,  
Landesamt für Gesundheit und Soziales



- Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Eintritt in den öffentlichen Dienst im Jahre 1990
- seit 2005 in der Personalentwicklungsberatung des Landesamtes für Gesundheit und Soziales tätig
- erfolgreiche Teilnahme an der neunmonatigen Qualifizierungsreihe „Diversitykompetenz in der öffentlichen Verwaltung“ bei der Verwaltungsakademie Berlin
- Nach Absolvierung dieser Qualifizierungsreihe brachte Frau Boldt das Thema Diversity in das Landesamt für Gesundheit und Soziales und begreift den Diversity-Ansatz als Teil der Personalentwicklungsberatung und als Chance für Unternehmen und Personal. Durch Wertschätzung der Vielfalt können Unternehmens- und Beschäftigtenziele in Einklang gebracht und kann Diskriminierungen vorgebeugt werden.

**Landesamt für Gesundheit und Soziales  
Personalentwicklungsberatung, Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz**

**Susanne Boldt**  
Turmstraße 21 | 10559 Berlin  
E-Mail: susanne.boldt@lageso.berlin.de  
Tel.: (030) 90229-1622 | Fax: (030) 90229-1098



## Angela Brandenburg

Leiterin des Referats Personalmanagement der Zentralen Serviceeinheit der Berliner Polizei



- bis 1990 Studium an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Abschluss als Diplom-Verwaltungswirtin
- bis 1992 personalaktenführende Sachbearbeiterin (Abteilung Aus- und Fortbildung beim Polizeipräsidenten in Berlin)
- bis 1994 Hauptsachbearbeiterin und Gruppenleiterin für die Werbung, Einstellung und personelle Betreuung der Auszubildenden des nichttechnischen Verwaltungsdienstes beim Polizeipräsidenten in Berlin
- bis 1997 Organisationssachbearbeiterin im Stab des Polizeipräsidenten in Berlin
- bis 2003 betriebswirtschaftliche Mitarbeiterin im Steuerungsdienst (Stabsstelle) der Senatsverwaltung für Finanzen
- bis 2006 Gremienreferentin/Leiterin des Steuerungsdienstes in der Senatsverwaltung für Finanzen



- bis 2007 Referentin für Standortförderung, Finanzierungshilfen und Bürgschaften in der Senatsverwaltung für Finanzen, Abteilung Vermögen; stellvertretende Referatsleiterin
- bis 2009 Leiterin des Leistungsbereichs der Zentralen Serviceeinheit beim Polizeipräsidenten in Berlin
- bis heute Leiterin des Referats Personalmanagement der Zentralen Serviceeinheit der Berliner Polizei

**Zentrale Serviceeinheit der Berliner Polizei**  
**Leiterin des Referats Personalmanagement**  
**Angela Brandenburg**

Keibelstraße 36 | 10178 Berlin

E-Mail: [angela.brandenburg@polizei.berlin.de](mailto:angela.brandenburg@polizei.berlin.de)

Tel.: (030) 4664-991 800 | Fax: (030) 4664-991 899



## Dagmar Poetzsch

Vorstand Hauptpersonalrat des Landes Berlin



- Ausbildung zur Außenhandelskauffrau
- seit 1984 im öffentlichen Dienst tätig
- seit 1992 in der Regel ordentliches Mitglied des Hauptpersonalrats (HPR)
- seit 2004 freigestellt im Vorstand des HPR für die Gruppe der Arbeitnehmer/-innen
- Das Aufgabenfeld erstreckt sich vom Tarifbereich bis hin zur umfänglichen Beratung der Personalvertretungen und einzelner Kolleginnen und Kollegen
- Schwerpunktaufgaben: Konfliktmanagement, Gender Mainstreaming, AGG, LGG, Diversity sowie weitere Querschnittsthemen
- als stellvertretende Landesvorsitzende der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Berlin u. a. für Frauen- und Gleichstellungspolitik verantwortlich
- Vorsitzende des DGB-Bezirksfrauenausschusses für Berlin-Brandenburg

**Hauptpersonalrat des Landes Berlin**

**Dagmar Poetzsch**

Klosterstraße 47 | 10179 Berlin

E-Mail: dagmar.poetzsch@hpr.berlin.de

Tel.: (030) 9027-2102 | Fax: (030) 9027-2051



## Karl-Heinz Wanninger

Leitung der Arbeitsgruppe „Aus- und Fortbildung und Personalmanagement“,  
Senatsverwaltung für Inneres und Sport



- Studium der Rechtswissenschaft, der Verwaltungs- und Sozialwissenschaften
- Berufstätigkeiten: Altenpfleger, Ausbildung zum Bankkaufmann, Rechtsreferendar, Rechtsanwalt, Verwaltungsjurist beim Land Berlin
- bis heute Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Abteilung Zentraler Service
- Aufgabengebiet: Leitung der Arbeitsgruppe ZS B 1 – landesweites Personalmanagement einschließlich Einstellungs-, Ausbildungs- und Betreuungsbehörde für Nachwuchskräfte des nichttechnischen Dienstes der allgemeinen Verwaltung

**Senatsverwaltung für Inneres und Sport**

**Abteilung Zentraler Service**

**Karl-Heinz Wanninger**

Klosterstraße 47 | 10179 Berlin

E-Mail: karl-heinz.wanninger@seninnsport.berlin.de

Tel.: (030) 9027-1174 | Fax: (030) 9028-4416

## Impressum

**Herausgeberin:**

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS)

Oranienstraße 106 | 10969 Berlin

Tel.: (030) 9028-1866

E-Mail: [antidiskriminierungsstelle@senias.berlin.de](mailto:antidiskriminierungsstelle@senias.berlin.de)

Internet: [www.berlin.de/lads](http://www.berlin.de/lads)

**V. i. S. d. P.:** Anja Wollny

Pressestelle der Senatsverwaltung

für Integration, Arbeit und Soziales

**Bildnachweis:**

Fotos Konferenz – ariadne an der spree GmbH

Fotos Referent/innen – jeweils privat

**Gestaltung:** ariadne an der spree GmbH

**Druck:** Gutendruck Berlin GmbH

**Auflage:** 5000 | Berlin im Dezember 2010

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Landes Berlin. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Werbung für politische Parteien verwendet werden.



