





Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung

35

Tanja Steden

Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie - ein Blick in die Bundesverwaltung: Wie lässt sich der Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung gestalten? Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung, Band 35

Tanja Steden

Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie - ein Blick in die Bundesverwaltung: Wie lässt sich der Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung gestalten?

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Brühl; Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Diplomarbeit, 2023.

ISBN 978-3-96744-015-7

Impressum:

Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung Willy-Brandt-Str. 1 50321 Brühl

www.hsbund.de

Inhaltsverzeichnis

Abbil	dungsverzeichnisV	II
Abkü	rzungsverzeichnisVI	II
1 E	inleitung	. 1
2 T	heoretische Grundlagen und Stand der Forschung	.5
2.1	Diversität, Diversity und Vielfalt	.7
2.1.1	Diversität auf unterschiedlichen Ebenen	.9
2.1.2	Diversität in ihren Kern-Dimensionen	2
2.1.2.1	Geschlecht1	3
2.1.2.2	Alter	4
2.1.2.3	Nationalität1	5
2.1.2.4	Behinderung1	6
2.1.2.5	Religionszugehörigkeit1	6
2.1.2.6	Sexuelle Orientierung	1
2.2	Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie 1	18
2.2.1	Diversitätsmanagement	8
2.2.2	Historische Entwicklung1	9
2.2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland	21
2.2.4	Einflussfaktoren und Megatrends2	22
2.2.4.1	Demografischer Wandel2	23
2.2.4.2	Digitalisierung2	24
2.2.4.3	Gesellschaftspolitische Entwicklung2	24
2.2.5	Herausforderungen bei der Umsetzung2	25
2.2.6	Gunstfaktoren für die Implementierung2	27
2.3	Changeprozess: Den Wandel der diversitätsorientierte Öffnung in Organisationen initiieren und begleiten	
2.3.1	Diversitätsorientierte Öffnung2	29
2.3.2	Changeprozesse	29
2.3.3	Changeprozesse in Organisationen: Grundlagen und Modelle3	31

2.3.4	Organisationen als Systeme betrachten35
2.3.5	Psychologische Phasen des Verhaltens im Changeprozess36
2.3.6	Die Rolle der Behördenleitung und Führung im Changeprozess
2.3.7	Widerstände im Changeprozess
2.3.8	Erfolgsfaktoren im Changeprozess
2.3.9	Die unveränderbare Bundesverwaltung verändern41
2.3.10	Entwicklungsprozess und Handlungsfelder im Diversitätsmanagement
2.3.11	Prinzipien und Maßnahmen für ein nachhaltiges Diversitätsmanagement
	iversitätsmanagement in der Umsetzung: Best Practice eispiele von öffentlichen Organisationen47
3.1	Berliner Verwaltung: Best Practice Beispiel für die Umsetzung von Maßnahmen im Diversitätsmanagements
3.2	Stadtverwaltung Krefeld: Best Practice Beispiel zur Implementierungsstrategie eines Diversitätsmanagements52
4 E	mpirische Analyse54
4.1	Fragestellung und Zielsetzung55
4.2	Begründung für ein qualitatives Vorgehen
4.3	Datenerhebung
4.3.1	Erhebungsmethode: Das leitfadengestützte Expert*innen- interview
4.3.2	Vorgehensweise58
4.3.2.1	Expert*innenauswahl59
4.3.2.2	2 Interviewleitfaden
4.3.2.3	Durchführung der Interviews62
4.4	Datenauswertung64
4.4.1	Auswertungsverfahren: Die qualitative Inhaltsanalyse64
4.4.2	Vorgehensweise65
4.4.2.1	Transkription66

4.4.	2.2 Kategorisierung	.67
4.4.	2.3 Paraphrasierung	.69
4.4.	2.4 Generalisierung	.69
4.4.	2.5 Reduktion	.69
5	Zusammenfassung der Ergebnisse	.70
6	Diskussion	.85
6.1	Diskussion der Ergebnisse	.86
6.2	Theorie- und Methodendiskussion	.90
7	Handlungsempfehlungen für die Bundesanstalt Landwirtschaft und Ernährung	
7.1	Kurzvorstellung der Bundesanstalt für Landwirtschaft Ernährung	
7.2	Strategisches Vorgehen	.93
7.2.	1 Empfehlungen für die einzelnen Bereiche	.93
7.2.	1.1 Personalgewinnung	.93
7.2.	1.2 Personalentwicklung	.94
7.2.	1.3 Kommunikation	.95
7.2.	1.4 Organisationskultur	.96
7.2.	1.5 Partizipation der Mitarbeitenden durch Netzwerke	.96
7.2.	1.6 Das Social Intranet des Bundes als Plattform Vernetzung und Wissenstransfer	
8	Fazit und Ausblick	.98
9	Literaturverzeichnis	101
Anl	lagen	115
1.	Leitfaden für gendergerechte Sprache	115
2.	Interviewleitfaden	116
3.	Vereinfachtes Transkriptionssystem Dresing & Pehl (2011)	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell "Four Layers of Diversity"	.10
Abbildung 2: Der Mensch als Mittelpunkt des Veränderungsprozesses	.31
Abbildung 3: Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin	.32
Abbildung 4: Das Acht-Phasen-Modell des Wandels nach Kotter	.33
Abbildung 5: Change Kurve nach Adams et al	.36
Abbildung 6: Das Drei-Stufen-Modell-Diversity nach Franken	.43
Abbildung 7: Übersicht der Interviewaufnahmen auf der <i>Sprachmemo A</i> und ein Einblick in die Transkriptionsapp <i>Aiko</i>	1 1
Abbildung 8: Übersicht der Kategorisierung	.68
Abbildung 9: Inhaltsanalyse nach Mayring	.69
Abbildung 10: Bewertungsdiagramm zum Stand der Umsetzung Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE	

Abkürzungsverzeichnis

Abs. Absatz

AEUV Vertrag über die Arbeitsweisen der Europäischen

Union

AG Arbeitsgruppe

AGG Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Art. Artikel

BAköV Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

BALM Bundesanstalt für landwirtschaftliche Marktordnung

BBG Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit

Behinderung

BEF Bundesamt für Ernährung und Forstwirtschaft

BLE Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BMEL Bundesministerium für Ernährung und

Landwirtschaft

BMI Bundesministerium des Innern und für Heimat

BGleiG Bundesgleichstellungsgesetz

BPoC Black and People of Color

BQN Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für

Migrantinnen und Migranten

bspw. beispielsweise

ESAS Elektronisches-Seminar-Anmelde-System

EUV Vertrag über die Europäische Union

e.V. Eingetragener Verein

f. folgende (Singular)

ff. folgende (Plural)

GG Grundgesetz

GGO Gemeinsame Geschäftsordnung der Berliner

Verwaltung

KI Künstliche Intelligenz

LADS Landesstelle für Gleichbehandlung gegen

Diskriminierung

LGBT*IQ Lesbische, Schwule, Bisexuelle, Trans*, Inter* und

Queere Menschen

MAXQDA Max Weber Qualitative Datenanalyse

o.D. ohne Datumsangabe

PoC People of Color

PVS Personalverwaltungssystem

RAA Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration

und Demokratie

S. Seite

SIB Social Intranet des Bundes

u.a. unter anderem

w/m/d weiblich/männlich/divers

z.B. zum Beispiel

1 Einleitung

"Like trees in a vast forest, humans come in a variety of sizes, shapes, and colors. This variety helps to differentiate us from each other."

(Loden & Rosener 1991, S. 18).

Mit rund fünf Millionen Beschäftigten ist der öffentliche Dienst der größte Beschäftigungssektor in Deutschland (Beschäftigte nach der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses, Statistisches Bundesamt, Destatis, 2022). Durch den demografischen Wandel verändert sich die Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt. Die Belegschaften werden älter und die Zahl der Menschen im Erwerbsalter wird in den kommenden 15 Jahren um 1,6 - 4,8 Millionen Menschen sinken (Charta der Vielfalt e.V.¹, 2023). Viele tausende zusätzliche Erwerbstätige könnten gewonnen werden, wenn die verschiedenen Diskriminierungsdimensionen in den Blick genommen werden und die Privilegien erkannt werden, um damit die verbundenen Ressourcen für einen strukturellen Wandel einzusetzen.

Mit der Betonung der Selbstentfaltung und Selbstgestaltung werden soziale Gruppennormen individueller und unverbindlicher. Gleichzeitig ist es wichtig, das Gegenteil der Marginalisierung zu vermeiden bzw. zu verhindern und eine Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik für alle Mitarbeitenden sicherzustellen (Gerhards und Sawert, 2018).

Angesichts der zunehmenden Vielfalt in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Notwendigkeit, die individuellen Bedürfnisse und Interessen aller Mitarbeitenden angemessen zu berücksichtigen,

-

Die Charta der Vielfalt ist eine Initiative, um Vielfalt in Unternehmen und Institutionen zu fördern. Sie wurde 2006 von vier Unternehmen ins Leben gerufen und wird von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration durch die Staatsministerin Reem Alabali-Radovan, unterstützt. Ziel der Initiative ist es, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Religion, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft (Charta der Vielfalt e.V.).

gewinnt das Thema Diversität² auch in der Bundesverwaltung an Bedeutung. Menschen unterscheiden sich bezüglich diverser Merkmale voneinander. Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2003) zeigen mit ihrem Modell "Four Layers of Diversity" das komplexe Zusammenspiel der Diversität. Sobald Organisationen einer Bundesbehörde diese Komplexität erkannt haben, können sie eine vielfältige Belegschaft, die die Bedürfnisse und Interessen aller Bürger*innen³ angemessen repräsentiert, fördern (Charta der Vielfalt e.V., 2023).

Die Bundesregierung setzt sich im Koalitionsvertrag 2021 dafür ein, den Diversitätsgedanken sowohl in der Gesellschaft als auch in der Bundesverwaltung weiter voranzubringen (Koalitionsvertrag 2021, dieses Ziel erreichen. werden zu Vorbereitungen für ein Partizipationsgesetz getroffen, das sicherstellt, mehr Menschen zu repräsentieren und beteiligen. Insbesondere in Bundesverwaltung die und Unternehmen Bezug auf Bundesbeteiligung wird eine Diversitätsstrategie entwickelt, konkrete Fördermaßnahmen und Zielvorgaben beinhaltet, um einen Kulturwandel zu unterstützen (Diversität in der Bundesverwaltung Bundesregierung, 2023).

Das Konzept des Diversitätsmanagements hat sich genau mit dieser Herausforderung beschäftigt. Deshalb ist es Zeit für eine neue echte Haltung in der öffentlichen Verwaltung, die Vielfalt wertschätzt und anerkennt. Die aktive Gestaltung von Diversität stellt eine zentrale Verwaltungsaufgabe dar, die ein Bewusstsein im Sinne eines professionellen Diversitätsmanagement in der öffentlichen (Meister Verwaltung verbindet und 2023). Hörmeyer,

_

² Ähnlich wie in der einschlägigen Literatur wird in der vorliegenden Arbeit der englische Begriff *Diversity* und die deutsche Übersetzung *Diversität* als Synonym benutzt.

In der vorliegenden Arbeit wird das Gender-* benutzt. Diese Schreibweise soll den geschlechterbewussten Umgang mit der Sprache zum Ausdruck bringen. Dabei inkludiert das Gender-* männliche, weibliche und nicht-binäre Geschlechtsidentitäten. Wird eine explizit männliche oder weibliche Form eines Wortes benutzt, so geschieht dies absichtlich und hat für den Text Relevanz oder ist direkter Zitation geschuldet. Im Anhang 1 ist ein Leitfaden für die gendergerechte Sprache beigefügt.

Diversitätsmanagement ist also keine isolierte Aufgabe der Führung, Personalentwicklung oder Personalgewinnung. Wenn sich die Vielfalt der Belegschaft ändert, wirkt sich dies auf die Struktur, die Prozesse, die Mitarbeitenden und die Beziehungen der Organisation aus. Weil jede Veränderung von Homo- bzw. Heterogenität die Organisation als Ganzes betrifft, ist das Diversitätsmanagement also auch ein Teil des Changeprozesses. Die Akzeptanz wird oftmals erschwert, da das Konzept aus der sozialwissenschaftlichen und sozialpolitischen Disziplin hergeleitet wird (Süß, 2007).

Im Kapitel 2.2.4 werden drei Megatrends des 21. Jahrhunderts darunter auch die Digitalisierung und der genauer erläutert, demografische Wandel. Diese Megatrends haben einen starken Organisationen und zwingen auf sie zu Paradigmenwechsel (Becker, 2015). Der Paradigmenwechsel ist daher ein Problemlösungsversuch für die Organisation und wird als Änderung bisherigen "Glaubensgrundsatzes" des verstanden (Organisationen verstehen – Veränderungsprozesse Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2018). Ein solcher Wechsel zu einem neuen Denkmodell hat auch in der Vergangenheit die Entwicklung der Gesellschaft vorangebracht. Vor allem zielen alle Paradigmenwechsel auf eine freiheitlichere, chancengleiche, emanzipatorische und diverse Gesellschaft ab. Nach einem neuen Paradigma verstehen sich Organisationen dynamisch, vernetzt und ganzheitlich und als ein System, das seine Ziele, die Wertschöpfung und seine Zukunftsfähigkeit nur mit strategisch stimmigen Prozessen und Strukturen erreicht. Organisationen, die heute auf Vielfalt verzichten, bekommen morgen rechtliche und moralische Schwierigkeiten (Gutting, 2015).

Der Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung beinhaltet dabei nicht nur strukturelle Veränderungen, sondern auch eine Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation. Aus Sicht der Organisationspsychologie ist es wichtig, den Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung systematisch anzugehen. Hierbei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene betrachtet werden müssen. Auf individueller Ebene ist es entscheidend, das Bewusstsein für Diversität zu schärfen und

Vorurteile sowie Stereotypen zu überwinden. Dies kann durch gezielte Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen erreicht werden. Zudem ist es wichtig, eine offene Kommunikationskultur zu fördern, in der unterschiedliche Perspektiven wertgeschätzt und respektiert werden. Dabei kann ein wertvoller Beitrag geleistet werden, in dem die psychologischen Aspekte des Diversitätsmanagements untersucht werden und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Auf organisationaler Ebene müssen Strukturen und Prozesse geschaffen werden, die eine diversitätsorientierte Öffnung ermöglichen. Dies beinhaltet mitunter die Etablierung von Diversitätsbeauftragten, die für die Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich sind. Zudem Instrumente zur Erfassung und Auswertung Diversitätsdaten implementiert werden, um den Fortschritt des Changeprozesses zu messen und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können.

dieser Arbeit besteht darin, den Status Diversitätsmanagements in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) zu erfassen und aufzuzeigen, wie der Prozess hin zur diversitätsorientierten Öffnung der Organisation erreicht werden kann. Dabei wird der Fokus aus organisationspsychologischer Sicht auf die Vielfalt in Organisationen gelegt, um damit das Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeitenden zu fördern. Um dieses Ziel zu qualitative Methode wird eine erreichen. in Form Expert*inneninterviews angewendet. Die Analyse der Daten ermöglicht es, einen umfassenden Einblick zu gewinnen und praxisrelevante Erkenntnisse abzuleiten.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird zunächst die Begrifflichkeit Verbindung Diversität der erläutert und in Diversitätsmanagement gesetzt. Dabei wird auf die historische Entwicklung eingegangen, um zu ermöglichen, die Grundlagen und Hintergründe des Diversitätsmanagements besser zu verstehen und seine Bedeutung für Organisationen zu erfassen. Des Weiteren werden die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Diversitätsmanagement relevante vorgestellt, betrachtet. Es werden Gesetze dazu verpflichten, Chancengleichheit zu gewährleisten. Zudem werden Einflussfaktoren und Trends Bereich der Diversität analysiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Betrachtung von Herausforderungen und Gunstfaktoren für das Diversitätsmanagement. Hierbei werden mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten identifiziert, aber auf Erfolgsfaktoren Möglichkeiten zur Förderung von Diversität aufgezeigt. Daraufhin werden zwei Best Practice Beispiele aufgezeigt. Zum einen werden der Berliner Verwaltung verschiedene Maßnahmen Diversitätsmanagement aufgezeigt und zum anderen wird anhand der Implementierungskonzept Krefeld Stadtverwaltung das Diversitätsmanagements vorgestellt. Durch gezielte Maßnahmen und eine strategische Herangehensweise können Chancengleichheit und Vielfalt gefördert werden.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird das Vorgehen bei der Erhebung und Auswertung von Daten mittels Experteninterviews beschrieben. Sieben Mitarbeitende der BLE werden interviewt, um den aktuellen Stand des Diversitätsmanagements in der Organisation zu analysieren. Dabei werden qualitative Daten erhoben und ausgewertet. Basierend auf den Ergebnissen werden diese diskutiert und die Theorie und Methodik hinterfragt. Darauf aufbauend werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, um das Diversitätsmanagement in der BLE zu verbessern und eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung zu fördern.

Zum Schluss wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben, wie sich das Diversitätsmanagement in Zukunft weiterentwickeln könnte. Es werden mögliche Trends und Herausforderungen berücksichtigt, um mit den Anforderungen einer diversen Arbeitswelt Schritt zu halten.

2 Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung

Das Thema Diversität ist ein relevantes Thema, das in den letzten Jahren verstärkt in der Wissenschaft untersucht wurde. Es gibt eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen und Veröffentlichungen, die sich mit verschiedenen Aspekten der Diversität befassen.

Die gegenwärtige Ausweitung des Forschungsgebietes Diversität bezieht den unternehmerischen Erfolg in die wissenschaftliche Fragestellung ein. Durch die zunehmende Konzentration auf die ökonomischen Aspekte in der Forschung wird die offengelassen, inwiefern die als wertvoll anerkannte Diversität der Belegschaft gezielt geschafft werden kann. Forschungsbedarf besteht Voraussetzungen der der Analyse Rahmenbedingungen für den Aufbau von Diversity Management (Becker, 2015, S. 169).

Einen ersten Ansatz bietet die Forschung zur interkulturellen Kompetenz mit dem Schwerpunkt auf den Umgang mit kultureller Vielfalt. Becker (2015) kritisiert den defizitären Forschungsansatz mit therapeutischem Charakter im Diversitätsmanagement. Stattdessen sollten Probleme wie das Auseinanderklaffen von Anforderungen und Leistungsfähigkeit Älterer gelöst werden.

Dennoch darf die Diversitätsforschung nicht darauf aus sein, als umfassende Variable danach zu streben, alle Unterschiede von Gruppen, zu erfassen. Es ist vielmehr von grundlegender Bedeutung, dass das noch relativ junge Forschungsgebiet der Diversität eine Phase Inhaltsklärung Zielund intensiver durchläuft. Dies Forschungsarbeit, die interdisziplinäre Sammlung vorhandener Erkenntnisse und einen Forscherdialog in voraus, dem Forschungsziele, Erkenntnisinteressen, die geeignete Forschungsmethoden und auch die Grenzen der Diversitätsforschung thematisiert werden.

In diesem Kapitel wird der theoretische Hintergrund als Fundament für den empirischen Teil dargelegt. Dabei stellt sich für die vorliegende Untersuchung die Frage, wie der Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung in der Bundesverwaltung am Beispiel der BLE aus organisationspsychologischer Sicht gestaltet werden kann. Die spezifischen Unterfragen, die im Rahmen dieser Fragestellung untersucht werden sollen, sind wie folgt:

- Wie sieht die aktuelle Situation bzw. der aktuelle Standpunkt (Status Quo) in der öffentlichen Verwaltung (BLE) in Bezug auf Diversität aus?
- Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die Diversität in der öffentlichen Verwaltung zu fördern?

• Wie sieht der Changeprozess für die diversitätsorientierte Öffnung aus?

In Kapitel 4.1 werden diese Forschungsfragen im Hinblick auf ausgewählte Themenbereiche des Diversitätsmanagements und des Changemanagements in Organisationen mit Blick auf die Bundesverwaltung näher erläutert.

2.1 Diversität, Diversity und Vielfalt

Die Begriffe *Diversität, Diversity* und *Vielfalt* stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Verwendet werden diese Bezeichnungen in verschiedenen Disziplinen und vor unterschiedlichen Hintergründen. Um aufzuzeigen, welche Bedeutung die Begrifflichkeiten im Rahmen der vorliegenden Arbeit haben, wird im Folgenden der Zusammenhang der Begrifflichkeiten erläutert.

Der englische Begriff Diversity kommt aus dem lateinischen und leitet sich aus dem Wort *Diversitas* ab, welches im Deutschen *Vielfalt* bedeutet (Duden, 2023b). Im Deutschen verwendet man als Synonym zu Diversität oftmals Heterogenität, Unterschiedlichkeit oder Verschiedenheit.

Struber (2009) beschreibt die Diversität als die "Tatsache, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden und auch gleich sind". Dabei betont er, die Unterschiedlichkeit aller Menschen, welche die Individualitäten des Einzelnen prägen sowie die Gemeinsamkeiten von Menschen als verbindendes Element: "Diversität verfolgt das Ziel, Menschen mit all ihren Unterschieden zu berücksichtigen, also nicht so zu tun, als seien sie gleich". Er sieht das Potenzial-Prinzip, mit dem Vielfalt durch positive Betrachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil genutzt wird.

Eine weit verbreitete Definition stammt aus der Studie von Cox (1993), der Diversity als "die Existenz von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen in einer Organisation" definiert. Diese Definition betont die Bedeutung Gemeinsamkeiten und Unterschieden gleichermaßen und betont die Notwendigkeit, diese Unterschiede anzuerkennen und zu nutzen, um eine inklusive und produktive Arbeitsumgebung zu schaffen. Auf die Studie von Cox wird unter Kapitel 2.2.5 weiter eingegangen.

Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management beschreibt Diversity als eine Darstellung von Menschen als Mosaik, die eine Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrung, Sichtweisen und Werten als Kapital in ihren Arbeitsbereich einbringen.

Die verschiedenen Definitionen zeigen, dass Diversität als Oberbegriff für wichtige Unterscheidungsmerkmale betrachtet wird. Sie versuchen, die unendliche Vielfalt von Persönlichkeiten und Eigenschaften durch die Verwendung von spezifischen Dimensionen zu erfassen, die nach klar definierten Merkmalen klassifiziert sind. Die Liste der Merkmale ist nicht abschließend, da sich Diversity auf unterschiedliche Merkmale beziehen kann (Huesmann, 2021). Die Kern-Dimensionen sind folgende: Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung. In Kapitel 2.1.2 wird darauf näher eingegangen.

In der vorliegenden Arbeit ist in erster Linie unter den Begriffen *Diversität* und *Vielfalt* die soziale und menschliche Vielfalt innerhalb einer Belegschaft in Organisationen gemeint. Die für die Arbeit verwendetet Arbeitsdefinition orientiert sich an der Definition von Aretz und Hansen (2003) und meint "die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht". Damit wird die Diversität ganzheitlich verstanden und die Menschen werden in allen ihren Facetten wahrgenommen.

Die zwei folgenden Unterkapitel geben einen Überblick über die Diversität auf unterschiedlichen Ebenen, auf denen die Diversität wirkt. Neben der Ebene der Persönlichkeit, werden auch die Ebenen der inneren und äußeren Dimension sowie die Ebene der organisationalen Dimension betrachtet. Im Anschluss daran werden die Kern-Dimensionen detailliert beschrieben, um ein fundiertes Verständnis für die Vielfalt der Organisationen und Gesellschaft zu entwickeln.

2.1.1 Diversität auf unterschiedlichen Ebenen

Wie bereits unter Kapitel 2.1 angedeutet, lässt sich die Vielfalt der verschiedenen Menschen anhand Dimensionen auf von unterschiedlichen Ebenen betrachten. Um die Komplexität, die menschliche Vielfalt hat, zu reduzieren und eine Form der und Darstellung zu ermöglichen, die Systematisierung alle wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten veranschaulicht, wird häufig das Modell "Four Layers of Diversity" verwendet.

Ursprünglich wurde die Idee der Diversitätsebenen von Marilyn Loden und Judy Rosener entwickelt. Es wurde im Jahr 2003 von Gardenswartz und Rowe weiterentwickelt und ist hierbei das in der Literatur und Praxis am weitesten verbreitete Modell. Der vierstufige Aufbau hilft dabei Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen in einer Organisation zu erfassen und greifbar zu machen. Bekannt ist das Modell auch unter "Diversity-Landkarte" oder "Diversity-Rad" (Vielfalt Managen, 2019).

Das Modell wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht und anschließend erläutert.

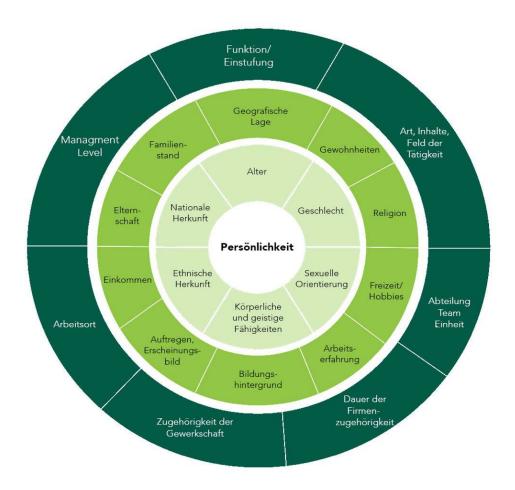


Abbildung 1: Modell "Four Layers of Diversity"

Quelle: Gardenswartz und Rowe, 2003, eigene Darstellung.

Das Modell "Four Layers of Diversity" teilt die verschiedenen Merkmale der Diversität in vier Ebenen ein: **Persönlichkeit, innere und äußere Dimension und organisatorische Dimension**. Dabei korreliert das Modell teilweise mit den gesetzlich geschützten Diskriminierungsbereichen⁴. Es handelt sich bei den aufgezählten Dimensionen nicht um eine abschließende Liste. Die Erscheinungsformen der Diversität können je nach Kontext variieren und unterliegen einem zeitlichen Wandel.

Im Mittelpunkt des Modells steht die individuelle Persönlichkeit eines jeden Menschen, um welche die sechs Kerndimensionen angeordnet sind. Die Persönlichkeit formt sich im Laufe der Sozialisation und

⁴ Diskriminierung ist im rechtlichen Sinne jede ungerechtfertigte Ungleichbehandlung aufgrund von "Rasse", ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung (Integrationsbeauftragte, 2010).

setzt sich aus verschiedenen charakterlichen Eigenschaften zusammen (Schreiber, 2021).

Auf der zweiten Ebene "innere Dimension" handelt es sich um Aspekte, die Menschen von Geburt an begleiten und durch die ihnen Sozialisation mitgegeben wurden und damit in der Regel nicht, bzw. nicht kurzfristig sind. Die Kerndimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, ethnische Herkunft und nationale Herkunft, die von Rosken (2010) als "relativ unverändert" angesehen werden.⁵

In der "äußeren Dimension" beziehen sich die Merkmale nach Eberhardt und Streuli (2016) hauptsächlich auf soziale Aspekte und sind in der Regel im Laufe eines Lebens in ständiger Veränderung und Weiterentwicklung. Sie lassen sich dementsprechend auch bewusst verändern. Die veränderbaren Aspekte sind: Einkommen, Familienstand, Gewohnheiten, Arbeitserfahrung und weitere aus Abbildung 1.

Im äußersten Kreis des Modells sind die "organisationale Dimension" abgebildet. Hierbei handelt es sich um Aspekte, die von der Art der Zugehörigkeit innerhalb einer Organisation oder Institution bestimmt werden, wie u.a. die Funktion, der Arbeitsinhalt und der Arbeitsort (Charta der Vielfalt e.V.).

Nach Schulz (2009) ermöglichen die vier dargestellten Dimensionen von Diversität jedem Individuum, eine Ausprägung in ihrer Gesamtheit zu betrachten und können für Organisationen das Bewusstsein bezüglich der gesamten Komplexität eines sozialen Systems erhöhen.

⁵ Exkurs: Die Charta der Vielfalt e.V. hat diese Ebene "Kern-Dimensionen" genannt und um das Merkmal "soziale Herkunft" erweitert. Die soziale Herkunft einer Person kann u.a. durch wirtschaftliche oder bildungsbezogene beschrieben werden. Merkmale So können Faktoren Bildungsabschluss oder das Einkommen der Eltern einer Person deren Zugang oder Nicht-Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen beeinflussen. In der vorliegenden Arbeit wird von sechs Dimensionen Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, ausgegangen: Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung.

Je weiter die Ebenen vom Mittelpunkt der Persönlichkeit entfernt sind, desto leichter sind sie veränderbar. Gardenwartz und Rowe möchten mit diesem Modell aufzeigen, wie individuell und spezifisch Menschen sein können und verfolgen das Ziel "to help organizations build inclusive, engaging and humane work climates that leverage differences for the benefit of the organization's bottom line and for the people who work in and are served by them" (Gardenswartz und Rowe, 2003).

2.1.2 Diversität in ihren Kern-Dimensionen

Welche Merkmale in den Blick genommen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab (Krell, 2007). In den USA werden die häufigsten sogenannten die Big 8 als am berücksichtigten Gender, Ethnicity/Nationality, Dimensionen Race, genannt: Organizational Role/Function, Age, Sexual Orientation, Menatl/Physical Ability, Religion (Schreiber, 2020b zitiert nach Krell und Sieben, 2011, S. 156).

Um zu verstehen, wie sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Belegschaft strukturieren, ist die Intersektionalität neben einem ganzheitlichen Ansatz noch ein weiterer wichtiger Aspekt. Kimberlé Crenshaw prägte den Begriff der Intersektionalität Anfang der 1990er Jahre (Reach everyone on the planet, 2019). Mit Blick auf Diversität meint Intersektionalität die Kreuzung bzw. das Zusammenwirken mehrerer Identitätsmerkmale. Hier steht ein Verständnis für die Besonderheit und Individualität von Erfahrungen im Zentrum. Kein Mensch lässt sich mit nur einer Kategorie beschreiben. Gleichwohl haben Menschen mehrere Dimensionen in ihrer Persönlichkeit, die eine verschränkte Wirkung entfalten können (Charta der Vielfalt e.V.).

In der vorliegenden Arbeit wird sich wie unter Kapitel 2.2.1 bereits erläutert, auf die Kern-Dimensionen: Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung orientiert. Die Vielfaltsdimensionen werden im Folgenden separat dargestellt. Dabei sollte dennoch die intersektionale Dynamik zwischen den Dimensionen immer mitgedacht werden. Durch die verschiedenen Sichtweisen und unterschiedliche Ausrichtungen steht

der Fokus dieser Merkmale unterschiedlich im Mittelpunkt der Umsetzung.

2.1.2.1 Geschlecht

Das Geschlecht ist eine konstruierte soziale Kategorie und gehört zu den am stärksten berücksichtigten Diversitätsdimensionen. Der Begriff des Geschlechts muss nicht zwingend mit dem Geschlecht übereinstimmen, das bei der Geburt zugewiesen wurde. Das LGBT*IQ Kürzel fasst die sexuelle Identität und die sexuelle Orientierung zusammen. Auf die sexuelle Orientierung wird im Kapitel 2.1.2.6 detaillierter eingegangen. Als geschlechtliche Identitäten gehören neben cis-geschlechtlichen⁶ noch zahlreiche weitere geschlechtliche Identitäten wie bspw. Asexuel, Nicht-Binär, Queer, Trans* oder Inter*. Seit Ende 2018 haben inter* Menschen in Deutschland die Möglichkeit, beim Eintrag ins Personenstandsregister außer den Geschlechtern "männlich" und "weiblich" auch die Option "divers" zu wählen, die sogenannte "Dritte Option" (Frau – Mann -Option" die divers: "Dritte und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 2018). Durch Maßnahmen wie geschlechtersensible Personalgewinnungsmaßnahmen, geschlechtergemischte Teams und Fortbildung zu unbewussten Vorurteilen, kann dazu beigetragen werden, dass sich jeder akzeptiert fühlt und somit alle Potenziale voll ausgeschöpft werden können.

Weiterhin ist auch die Gleichberechtigung von Frauen am Arbeitsplatz eines der am meisten diskutierten Themen im 21. Jahrhundert. In den Verwaltungen besteht nun Handlungsbedarf, die durch die Einführung der Gleichbehandlungsgesetze eingeführten Merkmale bzw. Kern-Dimensionen auszuweiten und zu verzahnen. Um eine reale Chancengleichheit beider Geschlechter erreichen zu die wertvollen Potenziale Frauen für von Unternehmen und Organisationen zu erschließen, sind spezielle Maßnahmen für die

_

⁶ Eine Person, deren geschlechtliche Identität dem Geschlecht entspricht, das ihr bei der Geburt zugeschrieben wurde. Der Ursprung liegt im lateinischen "cis-" (auf dieser Seite, diesseits, binnen, innerhalb), das Gegenteil von trans- (auf der anderen Seite, über-, hinüber-) (Das kleine LGBT*IQ ABC - Prout at work, 2023b).

Förderung von Frauen notwendig (Franken, 2015). Die Charta der Vielfalt beschreibt im Gegensatz zu Franken eine andere Betrachtung, danach ist das Ziel vielmehr die Berücksichtigung gleichgeschlechterspezifischer Werte, Verhaltensweisen, Umstände und Präferenzen.

2.1.2.2 Alter

Es ist seit langem bekannt, dass der demografische Wandel in Deutschland dramatische Konsequenzen haben wird. Unsere Gesellschaft wird nicht nur langfristig altern, sondern auch schrumpfen. Das Ziel der Altersdiversität ist es, das Potenzial aller Generationen innerhalb einer Behörde zusammenzuführen und somit Chancengleichheit aller Arbeitsgruppen zu garantieren (Meister und Hörmeyer, 2023). Derzeit arbeiten vier verschiedene Generationen zusammen, nämlich:

- Baby Boomer (1946 1964)
 Merkmale: Idealistisch, ehrgeizig und arbeitsorientiert
- Generation X (1965 1979)
 Merkmale: Unabhängig, skeptisch gegenüber Autorität und flexibel
- Generation Y / Millennials (1980 1994)
 Merkmale: Teamorientiert, technikaffin und wertorientiert
- Generation Z (1995 2010)
 Merkmale: Technologieversiert, multikulturell und pragmatisch (Bevölkerung in Deutschland nach Generationen 2022, Statista, 2023).

Nicht nur ihr Alter, sondern auch ihre Wertesysteme und Lebens- und Arbeitseinstellungen unterscheiden jede dieser Generationen (Eberhardt, 2021). Die aktuell geringe Geburtenrate hat eine große Auswirkung auf den Arbeitsmarkt. Die Anzahl der Menschen im wird sich im Verhältnis zu den Personen erwerbsfähigen Alter innerhalb der nächsten 50 Jahre ungefähr verdoppeln. Dadurch muss die Behörde mit einer geringeren Anzahl an Nachwuchskräften zurechtkommen. Aufgrund des Mangels an Nachwuchskräften ist es nötig, die in der Organisation vorhandenen Beschäftigten möglichst lange im Unternehmen zu binden und deren Arbeitspotenzial auszuschöpfen. Denkbar wäre bspw. eine Maßnahme, durch gesundheitsfördernde Programme die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten (Charta der Vielfalt e.V.).

Der demografische Wandel stellt neue Herausforderungen an die Organisationen. Die sinkende Zahl von Menschen im jüngeren Alter bei gleichzeitig steigender Anzahl von Menschen im älteren Alter verschieben den demografischen Rahmen in bisher nicht gekannter Art und Weise (Demografischer Wandel, Statistisches Bundesamt, Destatis, 2023). Nicht nur in der Bundesverwaltung werden oft verschiedene Altersgruppen beschäftigt, die oftmals jedoch in zusammengesetzten Teams oder Abteilungen zusammenarbeiten. Eine potenzielle Maßnahme wäre es, diese Art der Vielfalt zu nutzen und gezielt die Vor- und Nachteile der Altersgruppen zu nutzen, indem heterogenen altersgemischten und Teams unterschiedlichen Erfahrungen und vielfältigem Wissen profitiert (Künzel, 2014). Natürlich können in heterogenen Teams durch unterschiedliche Werte und Einstellungen bei der Arbeit Konflikte entstehen. Jede Generation trägt ihre eigenen Werte und Wünsche in sich, die der Arbeitgeber respektieren sollte. Damit einhergehend stellt dies die Führungskräfte vor die Herausforderung ein sowohl motivierendes als auch wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Arbeitsgruppen zu schaffen (Charta der Vielfalt e.V.). Innerhalb der Dimension "Alter" geht man den Schwerpunkten Altersstruktur, altersgerechte Beschäftigung, Generationsgruppen, und Anforderungen Generation Y und Zusammenarbeit der altersgemischten Arbeitsteams auf den Grund.

2.1.2.3 Nationalität

Durch die Ereignisse rund um die *Black lives matter* Bewegung wurde das Thema Rassismus auch in Deutschland ein großes Thema (Zur Black-Lives-Matter-Bewegung, Deutscher Bundestag, 2021). Durch die Migration gewinnen die Integration und ethische Zugehörigkeit aktuell immer mehr an Bedeutung. Langfristig wird dieses Thema in Bezug auf den demografischen Wandel und den Arbeitskräftemangel immer bedeutender. All die Ressourcen durch verschiedene Sprachkenntnisse, Erfahrungen und Charaktereigenschaften können

einen großen Beitrag zu Entwicklung in Behörden beitragen. Zusätzlich machen Menschen mit vielfältigen kulturellen Hintergründen unsere Gesellschaft aus. Die Voraussetzung hierfür ist das vorurteilsfreie Arbeitsumfeld.

2.1.2.4 Behinderung

Weltweit werden täglich viele Menschen aufgrund ihrer Behinderung In Deutschland diskriminiert. leben 7.8 Millionen ca. schwerbehinderte Menschen (Behinderte Menschen, Statistisches Destatis, 2022). Um auch ihnen ein möglichst unbeschwertes und faires Leben in der Arbeitswelt zu beschaffen, wurden europaweit Gesetze eingeführt, um den Menschen mit Behinderung einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu beschaffen. Im Grundgesetz (GG) ist festgelegt, dass niemand aufgrund seiner Behinderung in Deutschland benachteiligt werden darf (Art. 3 Abs. 3 S. 2 GG). Um dieses Benachteiligungsverbot umzusetzen, wurde 2022 das Behindertengleichstellungsgesetz geschaffen. Trotz der staatlichen Bemühungen gilt behindertenfeindliche Diskriminierung als ein in durchdringendes Bereichen Diskriminierungsallen zugeschriebenen Ausgrenzungssystem, in dem Menschen mit kognitiven, emotionalen und physischen "Behinderungen" unterdrückt, ausgegrenzt und diskriminiert werden (Europäische Kommission - Fragen und Antworten, 2021).

Innerhalb von Organisationen sollte ein Bewusstsein für unterschiedliche Bedürfnisse entwickelt werden, um gegen Vorurteile vorzugehen und Barrieren in der Umwelt abzubauen (BMAS - dritter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen, 2021).

2.1.2.5 Religionszugehörigkeit

Auf Grund des Art. 7 GG ist die Religionsfreiheit in Deutschland zu schützen. Damit soll die religiöse Überzeugung auch am Arbeitsplatz toleriert werden. Diskriminierung aufgrund von Religionszugehörigkeiten geht in der Regel mit Rassismus einher, da Religion auch ein Merkmal für rassistische Diskriminierung ist. Innerhalb einer Belegschaft treffen vielfältige religiöse und

weltanschauliche Überzeugungen zusammen, die Rücksicht und Verständnis erfordern. Dazu können Maßnahmen wie die Beachtung von religiösen Feiertagen, Anpassung des Kantinenangebots an die religiösen Bräuche und die Nutzung eines interkulturellen Kalenders beitragen (Charta der Vielfalt e.V.).

2.1.2.6 Sexuelle Orientierung

Derzeit wird die sexuelle Orientierung nicht nur nach hetero- und homosexuell unterschieden. Darüber hinaus betrachten sich in der LGBT*IQ-Community die Menschen als lesbisch, schwul, bisexuell, transsexuell, intersexuell und/oder queer. Laut dem Statistischen Bundesamt gab es in Deutschland im Jahr 2022 insgesamt 65.500 gleichgeschlechtliche Ehepaare (Eheschließungen von Personen gleichen Geschlechts, Statistisches Bundesamt, Destatis, 2022).

Bei der Dimension "sexuelle Orientierung" geht es um die vorurteilsfreie Gleichberechtigung und Aufgeschlossenheit gegenüber schwulen, lesbischen, bisexuellen und transgender Beschäftigten in Unternehmen und Organisationen (Franken, 2015). Abgesehen von den diskriminierenden gesetzlichen Regelungen, werden Menschen, die nicht heteronormativ leben, in den Medien unterrepräsentiert und ausgegrenzt. Dennoch werden im Arbeitgeber-Alltag Arbeitnehmer-Verhältnis oftmals die sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität von Mitarbeitenden als "Privatsache" angesehen. Dieser Grund führt dazu, dass sich mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden in diese Hinsicht oftmals nicht auseinandergesetzt wird.

Darüber hinaus ist ersichtlich, dass die menschliche Diversität umfangreich sein kann, weshalb sich auf die beschränkte Anzahl der Dimensionen konzentriert wird. Diese sind der Abbildung 1 zu entnehmen. In der vorliegenden Arbeit wurde sich vorab die Frage gestellt, welche Gruppen in Organisationen unterrepräsentiert bzw. benachteiligt werden. Dabei wurde auch das Merkmal der sozialen Herkunft wahrgenommen, welches im Folgenden allerdings keine Anwendung findet, da es sich um eine komplexe und vielschichtige Dimension handelt. Grundlegend geht es zunächst darum, die

Sensibilisierung der Vielfalt zu schaffen, die im weiteren Schritt aufgebaut und weiterentwickelt werden kann.

2.2 Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie

Aus Sicht der Organisationspsychologie, befasst sich das Diversitätsmanagement mit der effektiven Gestaltung und Nutzung von Vielfalt in Organisationen.

Die nachfolgenden Abschnitte bieten einen prägnanten Überblick über verschiedene Aspekte des Diversitätsmanagements. Zunächst wird eine Klärung der Begriffe des Diversitätsmanagements vorgenommen. historische Anschluss wird Entwicklung die Diversitätsmanagements im US-amerikanischen Kontext dargelegt. rechtlichen Rahmenbedingungen Daraufhin werden die Diversitätsmanagements in Deutschland beleuchtet. Zusätzlich werden die Einflussfaktoren und Trends sowie auf die Herausforderungen und Gunstfaktoren im Diversitätsmangement analysiert.

2.2.1 Diversitätsmanagement

Bei der Suche nach der Schlagwortkombination *Diversität* und *Management* auf der Plattform *Springerlink* werden verschiedene Begriffe wie *Diversity-Mainstreaming* nach Struber (2002) und *Managing Diversity* nach Krell (2004) identifiziert. In dieser Arbeit wird jedoch ausschließlich der Begriff des *Diversitätsmanagements* verwendet.

Wie das Wort bereits verankert, wird das Diversitätsmanagement in der Regel als Managementaufgabe gesehen, die von der Organisation oder den dafür beauftragten Personen wahrgenommen wird (Huesmann, 2021). Für das Konzept oder die Strategie des Diversitätsmanagements gibt es bislang keine konkrete und eindeutige Definition. In der Praxis wird häufig eine Definition aus der Charta der Vielfalt e.V. verwendet "Diversity-Management bezeichnet die Anerkennung, Wertschätzung und die Nutzbarmachung von Vielfalt in einem Unternehmen".

Vedder (2006) beschreibt den Begriff des Diversitätsmanagements als "den Umgang mit der bereits beschriebenen personellen Vielfalt innerhalb einer Organisation". Das Diversitätsmanagement entwickelt sich zu einem neuen Paradigma für den Umgang mit Diversität im Unternehmen und öffentlichen Organisationen (Franken 2015).

Das Diversitätsmanagement zielt auch darauf ab, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und dabei die personelle Vielfalt in der Organisation zu fördern. Es soll helfen, die eigenen Potenziale von Menschen jeglicher geschlechtlichen Identität, älteren und jüngeren Mitarbeitenden, Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und Religion, Menschen mit und ohne Behinderung sowie Personen verschiedener sexueller Orientierung gezielt für eine produktive Organisationsentwicklung zu nutzen (Gutting, 2015).

Damit kann das Diversitätsmanagement bei einem bewussten Einsatz und Steuerung personeller Vielfalt profitieren. Die Ziele des Diversitätsmanagements bestehen darin, die verschiedenen Merkmale Mitarbeitenden als Potenzial für Innovation der Wettbewerbsfähigkeit gleichzeitig zu nutzen und Herausforderungen bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Personen zu minimieren.

2.2.2 Historische Entwicklung

"Als Einwanderungsland, das aus einer Vielzahl unterschiedlicher Ethnien besteht, sind sie mit ihrer Ideologie des American Way Of Life die kulturelle Basis für ein Managing-Diversity-Konzept in Organisationen." (Vedder, 2006, S.1 ff.)

Die historische Entwicklung von Diversity hat ihre Wurzeln in den US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen, die den Rassismus gegenüber *People of color*⁷ bekämpften (Amstutz und Müller, 2015).

-

People of Colour (PoC) oder Black and People of Color (BPoc) ist eine Bezeichnung, die in Deutschland immer mehr genutzt wird und die emanzipatorisch und widerständig für Menschen verwendet wird, die aus dominanzgesellschaftlicher Perspektive nicht weiß sind. Der Begriff beschreibt Personen oder Gruppen, die ihre Verletzlichkeit in einer weißen Dominanzgesellschaft teilen und von Rassismus, oft auch Klassismus,

In den 1950er, 1960er und 1970er kämpften die Minderheiten der dortigen Gesellschaft gegen die herrschende Diskriminierung. Dazu zählten die farbigen Amerikaner, die Frauenbewegung, die ältere Bevölkerung und die Homosexuellen. Diese verlangten innerhalb der Gleichberechtigung (Vedder, 2006, Forderungen hatten zunächst das Ziel, den allgegenwärtigen Rassismus zu bekämpfen, durch den die Schwarze Bevölkerung jahrhundertelang ausgebeutet und unterdrückt wurde. Später kam als Ziel die Überwendung der Benachteiligung der Frauen und farbiger ethnischer Minderheiten hinzu. Das gesellschaftspolitische Ziel verfolgte mehr Chancengleichheit und Gleichbehandlung für alle Bürger*innen und eine breite Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt. Die Bürgerrechtsbewegung steht somit auch für ein Verständnis von "Antidiskriminierung und Diversity als zwei Seiten einer Medaille" und für eine Verbindung von antirassistischen Gruppen. Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderung auf dem Arbeitsmarkt und der Antidiskriminierungsgesetzgebung haben Unternehmen US-amerikanische Mitte der 90er-Jahre Diversitätsmanagement als Konzept entwickelt und als gesetzlichen Auftrag erhoben. So ist als Folge der Antidiskriminierungsregelungen und der entsprechenden Fördermaßnahmen "positive actions8" der Gleichstellungspolitik entstanden. Ziel ist es, "die existierende Vielfalt und die potenziellen Gemeinsamkeiten wahrzunehmen, zu verstehen, wertzuschätzen und nicht zuletzt optimal zu managen" (Sepehri, 2002, S. 93). Das Diversitätsmanagement Konzept aus den USA ist zunächst in Europa und Ende der 90er auch in Deutschland angekommen. Gertraude Krell (2004, 2006, 2008) begann mit zahlreichen Veröffentlichungen als Pionierin im deutschsprachigen Raum den wissenschaftlichen Diskurs (Moers, 2013, S. 785). In das Diversitätsmanagement Deutschland wird als Form Stärken Minderheiten aber als Sozialpolitik zum von auch

_

Sexismus und vielen anderen intersektionalen Diskriminierungsmechanismen betroffen sind. Sie fühlen sich dadurch *anders* und *unzugehörig* (Oholi, 2022).

⁸ "positive actions" meint, dass über bloße Nichtdiskriminierung hinaus auch aktiv, also positiv, Maßnahmen ergriffen werden sollen, um Diskriminierung und ihren Folgen entgegenzuwirken (Raasch, 2009).

ökonomische Funktion, nämlich als Unternehmensstrategie gesehen (Charta der Vielfalt e.V.). Allerdings wird das Diversitätsmangement nicht ausschließlich aus der ökonomischen Perspektive angewendet, vielmehr bedarf es auch einer Gerechtigkeitsperspektive im Sinne von Chancengleichheit und Zugangsgleichheit. In den letzten Jahrzenten hat sich das Diversitätsmangement weiterentwickelt und ist zu einem integralen Bestandteil der Organisationsentwicklung geworden. Es geht nicht nur darum, Diskriminierungen zu verhindern, sondern auch darum, eine diversitätsorientierte Arbeitsumgebung zu schaffen, in der alle Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten können. Dabei steht das Diversitätsmanagement unter einer beachtlichen Begriffsvielfalt wie Vielfaltsmanagement, Diversitätspolitik, Vielfalt und Chancengleichheit, Diversity und Inklusion.

2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland

In Deutschland gibt es verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen, durch die das Diversitätsmanagement geprägt wird.

Die Basis für den rechtlichen Standard auf europäischer Ebene im supranationalen Recht im Umgang mit Diversität bilden die europäischen Verträge (Vertrag über die Europäischer Union – EUV und Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union – AEUV). Diese enthalten einige Rechtsnormen zum Schutz vor Diskriminierung und zur Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau, der Gleichheit vor dem Gesetz und von einem Verbot von Diskriminierung u.a. aufgrund von Alter, sexueller Orientierung, sozialer Status und genetischer Merkmale (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2017, S. 14 ff.). Europäische Richtlinien gelten zwar nicht unmittelbar in den Mitgliedstaaten, allerdings müssen sie in nationales Recht umgesetzt werden (Huesmann, 2021).

Aufgrund dessen folgt auf bundespolitischer Ebene Art. 3 des GG. Dieser besagt, dass alle Menschen gleichbehandelt werden und nicht wegen ihres Geschlechts, Abstammung, Rasse, Sprache, Heimat, Herkunft, Glaubens oder politischen Ansichten in irgendeiner Form benachteiligt oder bevorzugt werden. Auch die Menschen mit Behinderung dürfen nicht benachteiligt werden.

Aufbauend sind seit 2006 die Kerndimensionen im § 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) fest verankert und bilden eine rechtliche Grundlage für deutsche Unternehmen und Organisationen zur Umsetzung von Diversity Management in der Arbeitswelt (Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, 2023). Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen, gemäß § 1 AGG. In der Studie von Raasch et al. (2009) werden die Teilnehmenden zur Wahrnehmung vorhandener Benachteiligungen im Arbeitsumfeld befragt. Demnach kommt es auch nach der Einführung des AGG zur Benachteiligung verschiedener Diversitätsdimensionen. In der Studie von 2009 wird die Benachteiligung von Frauen am häufigsten gefolgt Benachteiligungen wegen von genannt, Darauffolgende wurde das Alter genannt (Raasch et al., 2009, S. 29).

spezielle Gesetze wie kommen weitere das Dazu Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) und das Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (BBG) sowie landeseigene Gesetze, bspw. in den Bereichen Jugendhilfe, Bildung und Hochschulbildung (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2017, S. 20ff.).

2.2.4 Einflussfaktoren und Megatrends

Einflussfaktoren im Bereich des Diversitätsmanagements sind verschiedene Aspekte, die die Notwendigkeit und Relevanz von Vielfalt in Organisationen beeinflussen. Dazu gehören demografische Entwicklungen (Kapitel 2.2.4.1), gesellschaftliche Entwicklungen (Kapitel 2.2.4.3) aber auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, auf die im vorherigen Kapitel 2.2.3 bereits eingegangen wurde. Megatrends sind hingegen langfristige, tiefgreifende Veränderungen, die die Art und Weise beeinflussen, wie Organisationen mit Vielfalt umgehen (Dudek und Collien, 2023). Diese Megatrends können den Fokus auf bestimmte Aspekte der Diversität lenken oder neue Herausforderungen und Chancen schaffen. Dazu gehört auch der

demografische Wandel (Kapitel 2.2.4.1) und die Digitalisierung (Kapitel 2.2.4.2). Die Einflussfaktoren und Megatrends haben Auswirkungen auf das Diversitätsmanagement und können dazu führen, dass Unternehmen ihre Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt anpassen müssen, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. Es ist wichtig, diese Faktoren zu verstehen und proaktiv darauf zu reagieren, um eine erfolgreiche Umsetzung des Diversitätsmanagements zu gewährleisten.

2.2.4.1 Demografischer Wandel

Diversität ist insbesondere dahingehend ein zentrales Thema, als das es in Deutschland immer mehr ältere Menschen und weniger qualifizierte Nachwuchskräfte gibt. In den nächsten Jahren wird der Anteil älterer Beschäftigter zunächst deutlich zunehmen, bis mit den sogenannten Babyboomern (siehe Kapitel 2.1.2) die Geburtsjahrgänge Deutschlands das Renten- oder Ruhestandsalter erreichen. Dies wird erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst haben. Die durchschnittliche Lebenserwartung steigt und die Belegschaft wird älter (Swiaczny, 2016, S. 158 ff.). Vor dem Hintergrund steht insbesondere auch der öffentliche Dienst in den nächsten Jahren vor dem entstehenden Nachwuchskräftemangel und der damit verbundenen stärkeren Konkurrenz mit Unternehmen oder Menschen mit Migrationshintergrund, Verwaltungen. Menschen mit Behinderungen oder Frauen, die nicht am Erwerbsleben teilnehmen, sind oft unterrepräsentiert oder haben Schwierigkeiten, Arbeitsmarkt finden. Durch zum zu gezielte Unterstützungsmaßnahmen Sprachkurse, berufliche wie Weiterentwicklungen oder flexible Arbeitsmodelle können diese Gruppen in den Arbeitsmarkt integriert werden und ihr Potenzial voll ausschöpfen. Dies kann nicht nur den Fachkräftemangel mildern, sondern auch zu einer diverseren Belegschaft führen, was sich positiv auf die Unternehmenskultur und die Leistungsfähigkeit auswirken Diversitätsmanagement Ansatz hilft Herausforderungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken (Diversity-Prozesse in und durch Verwaltung anstoßen: Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, 2015).

2.2.4.2 Digitalisierung

Zu den Megatrends gehört mitunter auch die Digitalisierung, wodurch Anforderungen Beschäftigten die der durch Komplexität, Beschleunigung, Verdichtung von Arbeitsprozessen, Mobilität und Agilität geprägt werden (Meister und Hörmeyer, 2022). Dill (2022) beschreibt das den Zusammenhang zwischen der Digitalisierung und der Diversität durch ein Grundmuster der Ungewissheit und die damit verbundene Angst, die durch Machtdefizite resultieren. Dabei zeigt Digitalisierung die sich, dass die Informationsund Kommunikationsstrukturen demokratisiert und währenddessen (un)mittelbar neue Diversitätsansprüche herausfordert (Dill, 2022). Dennoch ist hervorzuheben, dass durch die Digitalisierung nicht nur Daten und Anwendungen mobil zugänglich sind auch können Mitarbeitende von überall zu verschiedenen Zeiten mobil arbeiten. Dadurch ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) besser möglich. Digitale Arbeitsweisen ermöglichen auch Menschen mit Behinderung eine vereinfachte Beteiligung Arbeitsprozessen. Durch KI-basierende Programme können Chancen ergriffen werden, die in Bewerbungsprozessen gleichzeitig Diskriminierung aufgrund von diversen Dimensionen verhindern und die Objektivität bewahren. Obwohl die Arbeits-Chancengleichheit komplexer wird, schaffen sie gleichzeitig mehr Klarheit.

2.2.4.3 Gesellschaftspolitische Entwicklung

Beobachtet werden gesellschaftspolitische positive Fortschritte im Bereich der Diversität. Die Gesellschaft wird allgemein bewusster, gleichwohl die spezifische Identität einer Person immer seltener die soziale Stellung der Menschen bestimmt (Kneissler, 2019). Außerdem werden gesetzliche Maßnahmen und den Wandel durch gesellschaftlicher Normen die Förderung der Diversität und die Schaffung einer inklusiven Gesellschaft vorangetrieben. Dazu verbessern sich auch die Teilhabechancen und werden sichtbarer. Diskriminierung Zugleich gibt immer noch es die gesellschaftspolitische Kräfte, gezielt Diversität, gegen Diversitätsmanagement und Antidiskriminierung kämpfen. Es wird

deutlich, dass wir uns gerade in einer Zwischenphase befinden (Charta der Vielfalt e.V.). Das Diversitätsmanagement kann also aktiv durch Maßnahmen, Sensibilisierung und Informationen mitgestaltet werden, um positive Entwicklungen und gleichberechtigte Teilhabe voranzutreiben.

2.2.5 Herausforderungen bei der Umsetzung

Dabei steht das Diversitätsmanagement im Fluch und im Segen zugleich. Auf der Seite der Herausforderungen wird die Diversität als potenzielles Konfliktfeld in einer Organisation betrachtet, der die Arbeitsleistung der Belegschaft vermindert.

Eine Studie von Cox und Blake betont, dass Herausforderungen und Widerstände unumgänglich sind, um den Erfolg der Umsetzung von Diversitätsmanagement Maßnahmen sicherzustellen (Cox und Blake, Arbeitsverdichtung 1991). Durch die fühlen sich viele Verwaltungsmitarbeitende bereits einer starken Belastung oder Überlastung ausgesetzt. Die Absicht, das Diversitätsmanagement zu berücksichtigen, kann daher zu Angst durch einen zusätzlichen Regelbetrieb Arbeitsaufwand schüren. Im im Rahmen Personalentwicklung und den dort angestrebten Fortbildungen zum Diversitätsmanagement und zur Diversitätskompetenz kann bei den Mitarbeitenden kritisch beäugt und abwertend angesehen werden. Bedenken haben, durch könnten sich Schulungen selbst offenbaren oder persönliche Informationen preisgeben zu müssen. Die fehlende Bereitstellung von Ressourcen kann zu mangelnder Akzeptanz und fehlender innerer Überzeugung bei den Beschäftigten führen. Diversität kann anfangs von Verwaltungsbeschäftigten als ein sehr abstraktes und globales Konzept erachtet werden. Vielen fällt es schwer, Diversität im Tagesgeschäft mitzudenken (Diversity Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Maßnahmen Herstellung zur von Chancengleichheit, 2023).

Ein weiteres Hindernis liegt in der Integration unterschiedlicher Bedürfnisse und Anforderungen der diversen Belegschaft. Die Bundesverwaltung muss sicherstellen, dass ihre Personalpolitik, Arbeitsbedingungen und Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden gleichermaßen zugänglich sind. Erforderlich sind dafür Sensibilisierungen für unterschiedliche Bedürfnisse sowie die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Gerechtigkeit (Charta der Vielfalt e.V., 2017).

bei Zusätzlich besteht besonders dem einer Versuch Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen von Diversitätsmanagement die Problematik der Zeitverzögerung der Effekte. So wird davor gewarnt, dass zwar die zu Beginn kurzfristig entstehenden Kosten für Schulungen, Diversitätsbeauftragte*r und die Zeit der Mitarbeitenden leicht einzuschätzen und abzubilden sind, dass aber der zukünftige mittel- bis langfristige Nutzen nur schwer prognostizierbar und darüber hinaus kaum monokausal zu rechnen ist (Schulz, 2009, S, 212 ff.).

Herausforderungen und Widerstände im Bereich Diversitätsmanagements sind nicht nur auf politisch-rechtlicher Ebene zu finden, sondern auch in der Organisationsstruktur, -kultur und bei der konkreten Umsetzung. Insbesondere in einigen Behörden besteht immer noch eine überwiegende homogene Beschäftigungskultur, die mehrheitlich aus weißen, deutschen, heterosexuellen Mitarbeitenden besteht, wobei auf Führungsebene vornehmlich Männer vertreten sind (Diversity Prozesse in und durch Verwaltungen Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, 2023). Dabei ist es wichtig anzumerken, dass der vorherige Satz nicht den aktuellen Stand aller Bundesverwaltungsbehörden widerspiegelt. Die genaue Zusammensetzung von Führungsebenen in Bezug auf das Geschlecht und andere Diversitätsmerkmale kann je nach Organisation und Zeitpunkt variieren. Es ist jedoch bekannt, dass es immer noch eine Unterrepräsentanz von Frauen und anderen marginalisierten Gruppen in Führungspositionen gibt.

Angesichts der zunehmenden Diversität in der Gesellschaft wächst der Druck auf öffentliche Verwaltungen, aktive Maßnahmen Diversität ergreifen und Diskriminierung von zu entgegenzuwirken. Daher ist es wichtig, seitens der Bundesverwaltung Diversitätsstrategien zu entwickeln. um den zu werden (Kulturelle Diversität Anforderungen gerecht in der Bundesverwaltung, Beauftragte Chancengleichheit Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, 2020).

Übergreifend ist es von besonderer Bedeutung, Diversitätsmanagement Maßnahmen authentisch und konsequent umzusetzen, um Vorwürfe des Pinkwashings⁹ zu vermeiden und eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Dazu sollten Verwaltungen transparente Kommunikation und klare Richtlinien für Diversitätsmanagement Maßnahmen implementieren.

2.2.6 Gunstfaktoren für die Implementierung

Die Bundesverwaltung kann viele Potenziale aus der Nutzung gesellschaftlicher Vielfalt schöpfen und diese als Chancenperspektive vermitteln (Meister und Hörmeyer, 2023). In diesem Sinne wird im Folgenden aufgezeigt, warum Diversitätsmanagement ein erstrebenswertes Ziel gerade für die Bundesverwaltung ist und sein sollte.

Um den Herausforderungen entgegenzuwirken, kann durch den Diversitätsmanagement Ansatz eine Verbesserung des gesamten Personalmanagements erreicht und damit eine größere Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin hergestellt werden. Es werden mehr Menschen angesprochen, wodurch sich ein größerer Pool von potenziellen Beschäftigten öffnet und dem Fachkräftemangel vorgebeugt wird (Franken, 2015, S. 9).

Durch die Zusammensetzung von heterogenen Teams innerhalb einer Organisation kann es durch die unterschiedliche Lebenserfahrung und Qualifikation der Beteiligten zu innovativeren Ideen und kreativeren Problemlösungen kommen. Zusätzlich wird die Möglichkeit eröffnet, voneinander zu lernen und dadurch Anreize für Beschäftigte zu schaffen, sich weiterzubilden (Franken, 2015, S. 10).

Wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, das allen Mitarbeitenden gegenseitigen Respekt und Gleichheit bietet, steigt die Motivation

Pinkwashing, Rainbowwashing oder Queer-Washing bezeichnet Strategien, die durch das Vorgeben einer Identifizierung mit der LGBT*IQ-Bewegung (Abkürzung für Lesbian, Gay, Bisexual, Trans*, Inter* und Queere Menschen) bestimmte Personen, Organisationen oder Produkte zu bewerben, ohne sich wirklich für die Community einzusetzen. Die Unternehmen wollen dadurch modern, fortschrittlich und tolerant wirken (Terstiege, 2023).

aller Beschäftigten, sich produktiv und kompetent für die Arbeitgeberin einzusetzen. Ein wertschätzendes Arbeitsklima hat positive Auswirkungen auf die allgemeine Zufriedenheit und verhindert hohe krankheitsstände sowie die damit verbundenen Kosten und zeitaufwändigen Konflikte am Arbeitsplatz (Diversity Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, 2023).

Die Anwendung von Diversitätsmanagement kann dabei unterstützen, die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sich – wie unter Kapitel 2.2 bereits erläutert – aus dem GG, dem AGG und den europäischen Verträgen ergeben, umzusetzen. Auf der Seite der Gunstfaktoren besteht außerdem die Vorstellung von Diversität als Potenzialträger, wodurch Kreativität und Innovationen entstehen, indem alle Talente der verschiedenen Mitarbeiter*innengruppen gewinnbringend eingesetzt werden (Jans, 2006).

2.3 Changeprozess: Den Wandel der diversitätsorientierten Öffnung in Organisationen initiieren und begleiten

Der Wandel der diversitätsorientierten Öffnung in Organisationen ist ein komplexer und langsamer Prozess, der eine gezielte Initiierung und Begleitung erfordert (Diversitätsstrategie, 2021). Sowohl politische Vorgaben als auch sich ändernde Rahmenbedingungen können Auslöser für eine notwendige Veränderung sein (Süß, 2007). Wer innerhalb einer Organisation eine Veränderung vorantreiben möchte, muss die kulturellen und strukturellen Besonderheiten beachten.

In diesem Kapitel geht es um den Changeprozess, der notwendig ist, um eine diversitätsorienterte Öffnung in Organisationen zu initiieren wird die zu begleiten. Zunächst Bedeutung diversitätsorientierten Öffnung erläutert. Anschließend werden die Grundlagen und Modelle von Changeprozessen in Organisationen vorgestellt. Dabei wird betont, dass Organisationen als Systeme betrachtet werden sollten. Außerdem werden die psychologischen Phasen des Verhaltens im Changeprozess beleuchtet sowie die Rolle der Behördenleitung und Führung bei der Durchführung des Wandels. Ein besonderer Fokus liegt auf der Herausforderung,

unveränderbare Bundesverwaltung zu verändern. Es wird auf den Entwicklungsprozess und verschiedene Handlungsfelder im Diversitätsmanagement eingegangen. Anschließend werden Prinzipien und Maßnahmen für ein nachhaltiges Diversiätsmanagement präsentiert.

2.3.1 Diversitätsorientierte Öffnung

Laut RAA e.V. (2017)liegt der diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ein ganzheitliches Verständnis zu Grunde. Dies beinhaltet mehrschichtige Dimensionen mit unterschiedlicher gesellschaftlicher Gewichtung, die auch in ihrer Verschränkung miteinander und in ihrer Veränderlichkeit berücksichtigt werden (RAA e.V., 2018). Ziel ist es, einen wertschätzenden Umgang mit Diversität zu erreichen und Diskriminierung abzubauen. Dabei gilt es, den Begriff der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung von dem in der Literatur häufig verwendeten Begriff der interkulturellen abzugrenzen. Während diversitätsorientierte Offnung die Organisationentwicklung alle Kern-Dimensionen beleuchtet, geht der Ansatz der interkulturellen Öffnung nur von einer der Dimensionen aus. Er umfasst die Dimensionen Herkunft und Nationalität und wird als Element des Vielfaltsmanagements angesehen (Diversitätsstrategie Bundesverwaltung, 2021). Dabei finden migrationsbedingte Gruppen als auch Gruppen mit kulturellen Eigenheiten bestimmte Beachtung (RAA e.V., 2018). Die Definition des RAA e.V. dient als Arbeitsdefinition für die diversitätsorientierte Öffnung in der vorliegenden Arbeit. Dabei ist wichtig anzumerken, dass diese Definition weder theoretisch noch empirisch fundiert ist. Dennoch wird sie in dieser Arbeit vorläufig verwendet, um das Thema auszuarbeiten, da derzeit keine weiteren Definitionsversuche zu diesem Begriff existieren.

2.3.2 Changeprozesse

Nachdem in diesem Kapitel zunächst der Changeprozess definiert wird, geht es in den zwei Unterkapiteln um die Stufen des Changeprozesses, um anschließend die Organisation als System zu betrachten.

Die Einführung von Diversitätsmanagement ist ein profunder Veränderungsprozess. Im deutschen Sprachraum wird neben dem "Veränderungsmanagement" auch von *Change Management*¹⁰ gesprochen. Doch ist das *Change Management* wieder nur ein weiterer Management Begriff? Auf der einen Seite wird der *Change Management* Begriff in den Managementkonzepten viel zu häufig genutzt. Auf der anderen Seite befinden sich Organisationen aktuell tatsächlich permanent im *Change*. Thomas Lauer beschreibt das *Change Management* als die "Gestaltung des Weges", hin zu einem gewünschten Zustand (Lauer, 2014, S. 4). Lauer sieht das Change Management als intern gerichteter Prozess, der sich mehrheitlich mit den Mitgliedern einer Organisation beschäftigt (Lauer, 2014).

Von einigen Mitarbeitenden werden eine Vielzahl von Veränderungen in der eigenen Behörde wahrgenommen. Viele Restrukturierungs- und Reorganisationsprojekte sind im Gange durch die Einführung von Softwarelösungen, Organisationsentwicklungsprojekte Prozessoptimierungen. Das Veränderungsmanagement hilft stetigen Wandel, dem sich eine Behörde ausgesetzt sieht, erleichtern. Dabei soll allen unterschiedlichen Interessengruppen Rechnung getragen werden. Die Entwicklungsbedingungen für die Organisation sollen nicht kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig möglich chancenreich sein (Steiger und Lippmann, 2013, S. 254). Vahs und Weiand (2020, S. 19) definieren Changemanagement als "die Vorbereitung, Analyse, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von Veränderungsmaßnahmen mit Ziel. dem einem bestimmten Ist-Zustand Unternehmen von 711 einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizient Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig steigern".

Die Begriffe "Veränderungsmanagement" und "Change Management" sowie "Veränderungsprozess" und "Change Prozess" werden in dieser Arbeit synonym verwendet – sofern nicht anders angegeben.

2.3.3 Changeprozesse in Organisationen: Grundlagen und Modelle

Jeder Verlauf eines Changeprozesses kann individuell gestaltet ein, dennoch gibt es wesentliche Gemeinsamkeiten, die für sämtliche solche Gemeinsamkeit besteht Changeprozesse gelten. Eine insbesondere darin, dass der Mensch im Mittelpunkt des Wandels steht. Der Wandel wird durch den Menschen selbst gestaltet, der seine sozialen Kompetenzen fachlichen. methodischen und Führungskompetenzen einbringt (Botthof, 2002). Dies wird in Abbildung 2 auf der nächsten Seite verdeutlicht.



Abbildung 2: Der Mensch als Mittelpunkt des Veränderungsprozesses

Quelle: Botthof, 2002, eigene Darstellung.

Im Rahmen der Entwicklung des Change Managements haben sich unterschiedliche Theorien als erfolgreich erwiesen, von denen im Folgenden zwei Theorien näher erläutert werden. Das Ziel der Modelle besteht darin, die veränderungsspezifischen Probleme und deren Lösung verständlicher werden zu lassen (Vahs, 2019, S.412).

Eine Gemeinsamkeit fast aller Change Management Modelle ist, dass der Veränderungsprozess einem festen Muster folgt. Aus diesem Grund werden die Modelle oft in Phasen aufgeteilt. Das Modell von Kotter zeigt typischerweise beobachtbare Aspekte in den einzelnen Phasen auf und gibt Handlungsempfehlungen, um die Ziele jeder Phase zu erreichen. Ähnlich verhält es sich auch mit dem Modell von Lewin oder Krüger.

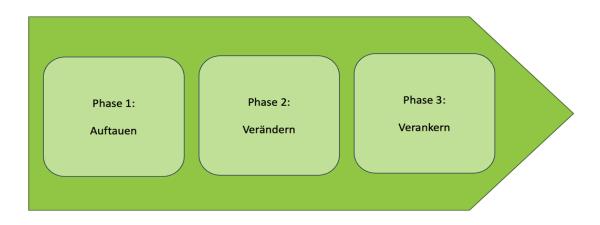


Abbildung 3: Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Quelle: In Anlehnung an Lewin (1958) zitiert nach Schreyögg und Koch, 2007, S. 377, eigene Darstellung.

Das einfachste Modell von Lewin, hat in seinem Kraftfeld-Ansatz drei Phasen zugrunde gelegt. Der Veränderungsprozess in einer Organisation besteht aus drei Phasen: dem *Auftauen*, dem *Ändern* und dem *Wiedereinfrieren*. Dabei ist entscheidend, das bestehende Gleichgewicht zwischen treibenden und behindernden Kräften zugunsten der Veränderung zu destabilisieren und auch einem höheren Niveau wieder zu stabilisieren. Changeprozesse sind somit gleichzusetzen mit der Veränderung von Kraftfeldern und berührt somit auch die psychologische Ebene von Veränderungsprozessen (Vahs, 2019, S. 23).

Kotter: Das Acht-Phasen-Modell

In diesem Kapitel wird auf das Modell von Kotter detaillierter eingegangen. Kotters Acht-Phasen-Modell ist eine der bekanntesten Vorgehensweisen bezüglich einer Begleitung von Veränderungsprojekten (Vahs und Weiand, 2020). Das Modell wurde durch Kotters Buch "Leading Change" aus dem Jahr 1996 bekannt.

Dabei basiert Kotters Modell auf eigenen Untersuchungen in diversen Unternehmen, die Veränderungen anstrebten, um sich in einem neuen Marktumfeld behaupten zu können. Im Rahmen seiner Studie entwickelte er das Modell aufgrund der am häufigsten auftretenden Fehler im Veränderungsprozess. Die acht Phasen sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

1 – Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2 – Eine Führungskoalition aufbauen
3 – Vision und Strategie entwickeln
4 – Die Vision des Wandels kommunizieren
5 – Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen
6 – Schnelle Erfolge erzielen
7 – Erfolge konsolidieren und weiter Veränderungen einleiten
8 – Neue Ansätze in der Kultur verankern

Abbildung 4: Das Acht-Phasen-Modell des Wandels nach Kotter

Quelle: Kotter 2011, S. 18, eigene Darstellung.

Die acht Phasen stellen den Ansatz für die erfolgreiche Begleitung von Veränderungen dar, die zum Erfolg führen sollen.

Im ersten Schritt ist ein Gefühl der Notwendigkeit und Dringlichkeit zu erzeugen. Dabei ist der größte Fehler, den Kotter identifiziert hat, sich in eine Veränderung zu stürzen, ohne genügend Dringlichkeit unter Führungskräften und Mitarbeitenden zu schaffen, weil der Grad der Selbstüberschätzung grundsätzlich hoch ist (Kotter, 2011, S.3).

Im nächsten Schritt ist eine ausreichend starke **Führungskoalition** aufzustellen. Denn je höher die Person in der Hierarchie eingeordnet ist, desto eher kann über die Veränderung entschieden werden. Dabei geht Kotter davon aus, dass die Bildung von Teams nicht ausreicht, da hier die Verantwortung für den Wandel zu gering ist. Dennoch hat

jeder Mitarbeitender irgendeinen Handlungsspielraum. Deshalb sollte sich gefragt werden, wo der eigenen Verantwortung nachgekommen werden kann, um die Veränderung zu unterstützen und zuzulassen.

Im dritten Schritt geht es um die Entwicklung einer **Vision**. Die Führungskoalition hat einen entschiedenen Anteil an der Erarbeitung dieser Version (Kotter, 2011, S. 69 ff.). Aus der erarbeiteten Vision wird eine Strategie ausgearbeitet, die bei der Umsetzung hilft.

Die in Schritt drei festgelegte Vision und Strategie wird im vierten Schritt über alle vorhandenen **Kommunikationskanäle** verbreitet und vorgelebt (Kotter, 2011, S. 18). Diese sollte möglichst einfach, bildhaft, über verschiedene Kanäle und wiederholt an die Mitarbeitenden vermittelt werden. Hierbei kommt es auf das Verhalten der Schlüsselpersonen an, die eine starke Wirkung auf die Umsetzung haben und dabei nicht im Widerspruch zu den Inhalten der verbalen Kommunikation stehen.

Im fünften Schritt des Diversitätsmanagements, der Befähigung der Mitarbeitenden, liegt ein besonderer Fokus auf der Beseitigung von Hindernissen. Dies beinhaltet insbesondere die Änderung des Systems und der Strukturen, um eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Dabei kann es auch notwendig sein, mit dem Widerstand einzelner Mitarbeitenden umzugehen. In diesem Zusammenhang betont Kotter die Bedeutung einer ehrlichen Kommunikation in Form eines Dialogs. Durch einen offenen Austausch können mögliche Bedenken und Vorbehalte adressiert werden, um eine gemeinsame Basis für Veränderungen zu schaffen.

Hilfreich ist auch das **Aufzeigen von Erfolgen**, sog. *Quickwins* (Kotter, 2011, S. 10). Alle sichtbaren Erfolge sollten Anerkennung erfahren, um die Motivation hochzuhalten. Wichtig ist es auch zu beachten, dass sich Fortschritte auch zurückentwickeln können, bis sie verankert wurden.

Im letzten Schritt des Modells nach Kotter ist die **Verankerung** der Veränderung in der Belegschaft entscheidend für den langfristigen Erfolg des Changeprozesses. Um neue Verhaltensweisen in sozialen Normen und Werten zu verankern, ist den Mitarbeitenden aufzuzeigen, welche positiven Effekte durch die Veränderung geschaffen wurden.

2.3.4 Organisationen als Systeme betrachten

Dieses Kapitel ist in dieser Arbeit von Bedeutung, da es sich mit der Frage auseinandersetzt, wie mit dem Phänomen der Diversität in Organisationen und Gruppen umgegangen werden kann (Rosken, 2010). Eine Organisation ist ein fortwährender Prozess, der sich im Laufe der Zeit verändert hat und immer im Kontext der jeweiligen Zeit betrachtet werden sollte (Laloux, 2015, S. 13). Organisationen sind die gängige Form organisierter Kooperationen in der heutigen Gesellschaft. Sie spielen auf den Ebenen des Marktes, der staatlichen Institutionen sowie im Bereich des gemeinnützigen Sektors eine fundamentale Rolle (Laloux, 2015, S. 3). Da Behörden der demnach ebenfalls Organisationen Bundesverwaltung hinterfragen auch sie die bestehenden Werte, um neue zu etablieren. Dazu wird die Bundesverwaltung als Organisation betrachtet, die man aus Organisationspsychologischer Sicht als System verändern möchte.

Die Systemtheorie nach Luhmann (1984) ermöglicht, Akteure und Prozesse auf der Mikroebene (z.B.: Familien, Schulklassen) wie auch komplexere Systemstrukturen- und -prozesse auf der Mesoebene (z.B. Organisationen) oder und Institutionen Makroebene Wissenschaft, Politik und Wirtschaft) zu betrachten (Hoffmann, die systemische Organisationstheorie 2022). Dabei legt Perspektive verhaltenswissenschaftliche auf Aspekte Organisationen und hilft, die Wechselbeziehungen zwischen sozialen Systemen und ihren Teilnehmenden zu verstehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein System sich in erster Linie durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Menschen auszeichnet, die gemeinsam an einer Sache arbeiten und sich dabei miteinander abstimmen und auf ein gemeinsames Ziel einzahlen. Wenn man sich ein System anschaut, so hat das System seine Grenzen, die einer Organisation ermöglichen, ihre Identität zu wahren und ihre Ziele zu verfolgen. Im Prozess der diversitätsorientierten Öffnung ist es immer das Ziel, Strukturen zu verändern. Dabei sollten am Anfang die Strukturen verstanden werden. Vor allem auch sollte unbeachtet dessen auch die strategische Organisation systemisch gedacht werden. Insbesondere steht das Bewusstsein im Vordergrund, dass es keiner Organisation möglich sein wird, die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen in Sicherheit zu verwandeln oder die

Komplexität dessen, was künftig auf die Organisation einwirken wird, zu beherrschen (Welpe, 2014, S. 29). Aus dieser Unsicherheit resultiert, dass eine systemische Strategiearbeit erfolgt und dabei eine kontinuierliche Organisationsentwicklung stattfindet. So kann sich eine Organisation durch ihre Strategie immer neu erfinden.

2.3.5 Psychologische Phasen des Verhaltens im Changeprozess

Um das psychologische Verhalten der Mitarbeitenden zu verstehen, hilft die Darstellung der Change Kurve nach Elisabeth Kübler-Ross. Sie beschreibt die psychologischen Phasen des Verhaltens im Change und hat diese im Rahmen ihrer Forschung zum Sterbeprozess entwickelt. Sie untergliedert die Phasen des Trauerns in Verleugnung, Zorn, Verhandeln, Depression und Einwilligung (Kress und Kern, 2018).

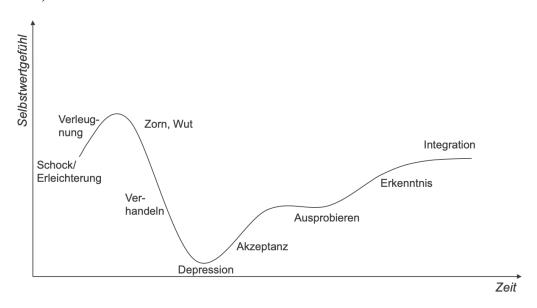


Abbildung 5: Change Kurve nach Adams et al.

Quelle: Kress und Kern, 2018.

In der ersten Phase des Schocks bzw. der Erleichterung steht der Schock im Organisationsalltag im Vordergrund. Mitarbeitende sind selten erleichtert, wenn ein Changeprozess ansteht. Überwiegend sind die Mitarbeitenden schockiert und sehen eine Gefährdung ihres jetzigen Zustandes. Die Absicht, Diversitätsmanagement einzuführen, kann Ängste vor einem zusätzlichen Arbeitsaufwand im Regelbetrieb

schüren (Diversity Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, 2023).

Anschließend folgt die Phase der **Verleugnung**. Trotz, dass der Wandel ersichtlich ist, versuchen einige Mitarbeitende die Entwicklung zu leugnen und sehen sich darin nicht betroffen.

Am Höhepunkt der Change Kurve entsteht **Wut oder Zorn**. Die Mitarbeitende sehen auch ihren Bereich betroffen und zweifeln die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Maßnahme an.

Die Hoffnung besteht in der Phase des **Verhandelns**, dass die Bedrohung abgewendet werden kann. Dennoch tritt seitens der Betroffenen Widerstand auf, den es zu bewältigen gilt.

In der Phase der **Depression** fühlen sich die Mitarbeitenden nicht gesehen und gehört. Dadurch entsteht oft Rückzug, innere Kündigung oder Absentismus. Der absolute Tiefpunkt ist in dieser Phase erreicht.

Darauf folgen die wichtigsten Phasen des Changeprozesses, die der Akzeptanz und des Commitments. In der Phase der Akzeptanz nehmen sich die Menschen die Unausweichlichkeit ihres Schicksals an. Die innere Ruhe kehrt wieder ein und es geht in der Change Kurve wieder Berg auf.

Die Phase des **Ausprobierens** lässt die Mitarbeitenden in eine neue Rolle schlüpfen und zeigt, wie sie ihren Soll-Zustand prüfen und in die eigenen Arbeitsprozesse umsetzen.

Durch die Etablierung des Prozesses werden bestärkte Erfahrungen gesammelt und positive **Erkenntnisse** gewonnen.

Dadurch wird das Bewusstsein gestärkt, mit Rückschlägen umzugehen und im letzten Schritt die **Integration** in das neue Denken, Fühlen und Verhalten ist erreicht (Kress und Kern, 2018).

2.3.6 Die Rolle der Behördenleitung und Führung im Changeprozess

"Die Zukunft der Führung bedeutet mehr denn je, Vielfalt zu führen." (Eberhardt und Streuli 2016, S. 23).

Wie bereits unter 2.2.3 angedeutet, ist das Diversitätsmanagement grundsätzlich eine Querschnittsaufgabe, die ganzheitlich umgesetzt

werden sollte. Doch die Umsetzung eines Changeprozesses ist nur möglich durch die aktive Beteiligung der Behördenleitung und der Führungskräfte, um bei den Mitarbeitenden der Behörde die Akzeptanz für den Changeprozess zu schaffen (Change Management Anwendungshilfe, BMI, 2009).

Das Engagement der obersten Führungsebene erhöht in der Regel die Bedeutung des Diversitätsmanagements, wobei dieser als strategisches Konzept verstanden werden sollte (Franken, 2015, S. 74). Dabei ist besonders zu beachten, dass die Kontinuität vorhanden bleibt und im Laufe des Prozesses nicht abnimmt. Wird der Changeprozess seitens der Behördenleitung ernst genommen und für Notwendig erachtet, werden genügend Ressourcen bereitgestellt.

Neben der Behördenleitung spielen auch die Führungskräfte eine entscheidende Rolle, den Veränderungsprozess zu begleiten. Sind die Führungskräfte von dem Change überzeugt, können sie als Verbündete gewonnen werden, um so als erfolgreiches Bindeglied zu wirken. Führungskräfte agieren in dem Sinne als Promotoren und übermitteln die Veränderung an die Mitarbeitenden. Gleichzeitig unterstützten sie die Behördenleitung (Steiger und Lippmann, 2013, S. 308).

2.3.7 Widerstände im Changeprozess

Ein Changeprozess geht in der Regel nicht unauffällig und problemlos vonstatten, sondern ruft oft Widerstände hervor, wie bereits im Kapitel 2.3.4 beschrieben. Es ist häufig zu beobachten, dass die betroffenen Mitglieder des Systems sich gegen den Wandel wehren, das Unterlassen notwendiger Veränderungen zu noch drastischeren Konsequenzen führen kann als deren Durchführung. Oft stellen sich Mitarbeitende die folgenden Fragen: Warum findet eine Veränderung statt und was wird damit bezweckt? Kann ich die neue Aufgabe bewältigen? Was bringt mir persönlich die Veränderung und will ich sie mittragen? Die Entstehung und Ursache von Widerständen abhängig, ist grundsätzlich davon welche Antworten Mitarbeitende auf diese Fragen für sich selbst finden (Bachert und Vahs, 2007). Unabhängig vom konkreten Verhalten ist festzustellen, dass massiver Widerstand gegen den Wandel den Erfolg der Veränderung gefährden oder sogar vereiteln kann und den Changeprozess "ausbremst" (Nolte, 2022).

Eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung umfassender Veränderungen hängt maßgeblich davon ab, ob die internen Widerstände und blockierenden Kräfte des Systems erfolgreich überwunden werden können. Doppler und Lauterburg kategorisieren drei Ursachen für den Widerstand:

- Mangelndes Verständnis: Die betroffenen Mitarbeitenden haben die Ziele, Hintergründe oder Motive der Veränderung nicht verstanden.
- Mangelndes Vertrauen: Die betroffenen Mitarbeitenden haben zwar verstanden um was es bei der Veränderung geht, glauben den erhaltenden Informationen jedoch nicht.
- Mangelnder Wille: Die betroffenen Mitarbeitenden haben das Ziel und den Sinn der Veränderung verstanden und glauben daran. Jedoch können sie mit der Veränderung nicht mitgehen, da sie sich keine positiven Konsequenzen versprechen.

Es finden sich noch weitere Beschreibungen zu den Ursachen und Widerständen in der Literatur, die sich sinngemäß mit den Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2014) decken.

Für Nolte und Zimmermann ist ein Hauptgrund von Widerständen, neben dem drohenden Verlust von Macht, Zuständigkeiten, Perspektiven und Komfortzonen, insbesondere die fehlende oder unzureichende Transparenz der eingeleiteten Changeprozesse und eine daraus resultierende oftmals diffuse Angst, Verunsicherung und Orientierungslosigkeit der betroffenen Organisationsmitglieder (Nolte und Zimmermann, S. 147).

Durch diese Erläuterungen kann für den folgenden Verlauf dieser Arbeit ein Verständnis geschaffen werden, wie der Umgang mit dem Widerstand im Changeprozess wahrgenommen werden kann.

2.3.8 Erfolgsfaktoren im Changeprozess

Die Erfolgsfaktoren im Changeprozess sind sehr vielfältig (Kotter, 1995). Ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist eine klare **Vision** für Veränderungen, die in konkrete, zielgerichtete und anspruchsvolle

Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden muss, die für Mitarbeitende klar sichtbar sind. Kurzfristige Ziele sog. Early Wins tragen dazu bei, sichtbare Erfolge zu erzielen (Vahs, 2019, S. 410). Durch das Aufbauen einer Motivation dienen diese Erfolge zur Steigerung des Selbstvertrauens der Organisationsmitglieder und bringt ein "Wir" Gefühl in das Team. Dabei werden langfristige Bemühungen unterstützt (Vahs, 2019, S. 411). In der Startphase sind zunächst Diversity-Arbeitsgruppen die **Funktion** eines oder Diversitätsbeauftragten die von Vorteil. konkreten um Veränderungsprozesse zu planen und zu gestalten.

Die Einbeziehung der Mitarbeitenden über Abteilungen und Ebenen hinweg und die gemeinsame Diskussion von Veränderungsprojekten ist zweite Voraussetzung die ein erfolgreiches Vorgehen. Nur von Offenheit und Vertrauen geprägte Kommunikationsstrategien Engagementund können notwendigen Kulturwandel gewährleisten. Dazu trägt auch ein integrierter Ansatz bei, der Teiloptimierungsversuche vermeidet und die Handlungsfelder des Change Managements als interagierende Elemente eines dynamischen und komplexen Systems versteht (Stolzenberg und Heberle, 2006, S. 142).

Letztlich ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess ohne die volle Unterstützung der Leitung von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Dies erfordert von der Unternehmensleitung die Festlegung der Ziele und Methoden des Veränderungsprozesses. Führungskräfte sollten den Wandel aktiv unterstützen und als Vorbilder vorangehen. Gleichzeitig sollten sie erste Ansprechpartner*innen sein und ein offenes Ohr für die vielfältigen Belange und Probleme der Mitarbeitenden haben (Franken, 2015, S. 80 ff.).

Die Motivation der Mitarbeitenden spielt eine zentrale Rolle im Changeprozess. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden die Notwendigkeit des Wandels verstehen und einen persönlichen Nutzen darin sehen, wie bereits in Kotters Acht-Phasen-Modell im Kapitel 2.3.1.1 beschrieben. Die Führungskräfte sollten Anreize schaffen und die Mitarbeitenden ermutigen, sich aktiv am Wandel zu beteiligen.

Endscheidend für den Erfolg eines Changeprozesses ist die offene und transparente Kommunikation. Durch die Anwendung von

Kommunikationsmittel können nahezu alle relevanten Aspekte beeinflusst werden (Stolzenberg und Heberle, 2006, S. 104 ff.).

Wichtig ist auch die Qualifikation der Mitarbeitenden, die sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, um die neuen Anforderungen zu bewältigen (Stolzenberg und Heberle, 2006, S. 248 ff.).

2.3.9 Die unveränderbare Bundesverwaltung verändern

Grundsätzlich entsteht im Rahmen des Changeprozesses ein wechselseitiges Zusammenwirken verschiedener Faktoren, die eine komplexe Gemengelage bilden. Abgeleitet vom Rechtsstaatsprinzip ist der wichtigste Grund der öffentlichen Verwaltung die Gesetzesmäßigkeit des Verwaltungshandelns (Kaiser, 2023).

Die Möglichkeiten zeichnen sich und Grenzen im sehr schnell die Veränderungsprozess ebenso hartnäckigen Maßgeblich Abwehrmechanismen. wird der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme davon bestimmt, ob es gelingt, Mitarbeitenden für das Vorhaben zu gewinnen. Der kulturelle Wandel beginnt in den Köpfen der Individuen innerhalb der Organisation an und kann nur dann erfolgreich sein, wenn das Bewusstsein für die geschaffen Notwendigkeit von Diversität wurde Mitarbeitenden dementsprechend intrinsisch motiviert sind von innen heraus zu unterstützen. Dabei sollte Einführung von Diversitätsmanagement als fortlaufender und organisationsübergreifender Veränderungsprozess betrachtet werden. Querschnittsaufgabe, Als sogenannte Zentralabteilung bis hin zu den Fachbereichen alle Prozesse und Strukturen der Organisation betrifft.

Die Organisationen einer Behörde sind dabei nicht auf die Dynamik der Veränderung ausgerichtet und handeln im Sinne eines effizienten Bürokratiemodells auf starke Routineaufgaben gerichtet. Dabei sind die Zuständigkeiten klar festgelegt und münden in ein starres Ressortprinzip aus Abteilungen und Referaten. Dies hat zur Folge, dass lange Kommunikationswege auf Grund der Mitzeichnungs- und Dokumentationspflicht entstehen, woraus wiederum eine erhöhte

Dauer resultiert. Zunächst scheint diese Kombination unveränderbar zu sein (Kaiser 2023).

Hinzu kommt, dass Verwaltungsorganisationen dabei von einem reichhaltigen und dichten Managementsystem und verknüpfen enge Regeln mit einer breiten Gültigkeit geprägt sind. Möchte man nur eine einzige Regel verändern, so ist das gesamte Managementsystem neu zu denken und anzupassen, was unmöglich scheint.

Weiterhin ist die Bundesverwaltung an tarifliche Regelungen gebunden und kann im Rahmen eines Changeprozesses nicht flexibel handeln. Mitarbeitende einer Bundesverwaltung sind an ihre Tarifverträge und Tätigkeitsdarstellungen des jeweiligen Dienstpostens gebunden und können diesen nicht neu oder höherwertig beschreiben.

2.3.10 Entwicklungsprozess und Handlungsfelder im Diversitätsmanagement

Die Inhalte der diversitätsorientierten Öffnung in einer Organisation sind mehr oder weniger für alle Organisationen ähnlich. Die Ansätze, die in Unternehmen erfolgreich etabliert werden, können in der Regel nicht einfach auf die öffentliche Verwaltung Bundesverwaltung übertragen werden (Dudek. 2016). Um wirkungsvoll zu sein, müssen diese auf den jeweiligen Kontext angepasst werden, sprich Auftrag, Funktionsweisen, bestehende Strukturen und Kulturen von Organisationen sind zu berücksichtigen (Krell, 2014). Die Bundesverwaltung möchte man, wie unter Kapitel 2.3.1 beschrieben, als System verändern.

Innerhalb des Prozesses hin zur diversitätsorientierten Öffnung ist es das Ziel, Strukturen zu verändern. Dabei stellt sich die Frage in den Fokus, was die Strukturen sind, an denen im System gearbeitet werden soll. Ein System hat Routinen und Gewohnheiten etabliert und bleibt gerne in der funktionierenden Position bestehen. Deshalb fällt es einem System schwer, sich zu verändern und von alten Routinen loszulassen.

Durch zwei Ansätze gelingt es dennoch, die altbewährten Routinen aufzulösen und neue zu implementieren. Zum einen, wenn der Druck

von außen groß genug ist (Beispiel: Corona) oder aus dem System heraus. Erfolgt die Veränderung aus dem System heraus, so passiert dies oft durch die Initiative Einzelner, die Veränderungen ohne große Vorüberlegungen anstoßen und etwas verändern möchten (Dudek und Collien, 2023).

Verändert sich das System intrinsisch, kann nur das verändert werden, was schon im System vorhanden ist und nur mit den Ressourcen, die bereits vorhanden sind. So kann die Umsetzung des Diversitätsmanagements nur gelingen, wenn auch die Mitarbeitenden Verantwortung für die Umsetzung übernehmen, das heißt wenn sie bereit sind, normativ formulierte Werte auf der operativen Ebene zu leben und eine entsprechende diversitätsgerechte Organisationskultur mitgestalten (Rosken, 2010).

Jede Organisation muss zunächst ein Konzept entwickeln, bevor es auf jenes aufbauen und davon abgeleitet Maßnahmen umsetzen kann. Daher wird es im Folgenden einen kurzen Überblick über die verschiedenen Entwicklungsstufen im Zuge dieser Konzeptualisierung geben.

theoretischen häufigsten gehen die Ansätze Am zur Organisationsentwicklung dreistufigen einem von Entwicklungsprozess bei der Sensibilisierung des Diversitätsmanagement-Konzepts innerhalb einer Organisation aus (Franken, 2015).



Abbildung 6: Das Drei-Stufen-Modell-Diversity nach Franken

Quelle: Franken, 2015, eigene Darstellung.

Die erste Ebene zeichnet sich hierbei durch den unumstößlichen Grundgedanken der Gleichheit aller Mitarbeitenden aus und nimmt die Bekämpfung aller Arten von Diskriminierung ins Visier. Dabei konnten die rechtlichen Grundlagen, die unter Kapitel 2.2.3 aufgeführt wurden, als erste Schritte auf dem Weg der Verankerung dieses Grundgedankens angesehen werden. Hierbei steht das Prinzip der Fairness unter dem Postulat "alle Menschen sind gleich" im Zentrum der ideologischen Organisationsausrichtung. Dadurch kann ein hohes Level an Respekt und Gleichbehandlung geschaffen werden, aber die Organisation selbst kann nicht von den Unterschieden der Mitarbeitenden lerenen und jede im besten Fall nutzen (Franken, 2015).

Auf der zweiten Ebene verändert sich die Wahrnehmung und Unterschieden werden ligitim und wichtig für die Behörde anerkannt. In dieser Phase steht die bewusste Differenzierung von den Mitarbeitenden durch bestimmte Kern-Dimensionen im Fokus. So rückt der Gedanke von der Erschließung bestimmter Zielgruppen Organisationen lassen sich hinsichtlich zahlreicher Merkmale voneinander unterscheiden.

In der dritten Stufe des Diversitätsmanagements findet ein Paradigmenwechsel statt, bei dem Vielfalt als Ressource für das gesamte Unternehmen genutzt wird. Es werden gezielt Mitarbeitende mit unterschiedlichem Hintergrund, Kompetenzen und Ausrichtung eingestellt. Die spezifischen Erfahrungen dieser heterogenen Belegschaft werden wertgeschätzt und in den Unternehmensprozessen verarbeitet.

Das proaktive Diversitätsmanagement bedeutet ein Umdenken und eine strategische Ausrichtung der Organisation (Franken, 2015). Dabei werden alle Bereiche und Funktionen der Organisation von dem Diversitätsgedanken durchdrungen und beeinflusst. Ein strategischer Ansatz kann die ganzheitliche Vorgehensweise sein.

Dabei ist die Gestaltung von Diversität eine gesamtgesellschaftliche und gesamtorganisationale Aufgabe für die öffentliche Verwaltung. Aus diesem Grund ist die Diversität eine Querschnittsaufgabe, die von allen Fachbereichen einer öffentlichen Verwaltung beachtet, gestaltet und gelebt werden muss (Meister und Hörmeyer, 2022). Meister und Hörmeyer (2022) zeigen einige Aufgabenfelder beispielhaft auf:

- Organisation: Die Verankerung von Diversität in der Organisation erfordert einen kulturellen Entwicklungsprozess. Es ist wichtig, dass Diversität als integraler Bestandteil der Führungs- und Organisationskultur verstanden wird. Dazu müssen sich die Verwaltungsführung und alle Führungskräfte mit Diversität auseinandersetzen. Interne Prozesse, Strukturen und Vorgaben müssen entsprechend diversitätsorientiert weiterentwickelt werden. Einige beispielhafte Maßnahmen könnten die Erweiterung flexibler Arbeitszeitmodelle nach individuellen Bedürfnissen oder die Einbeziehung von Nutzern in Projekte sein. Führungskräfte tragen die Verantwortung, als Vorbilder einen respektvollen Umgang miteinander zu fördern. Darüber hinaus sollten Bottom-up-Entwicklungen ermöglicht und gefördert werden, um Netzwerke zu schaffen und Diversität kontinuierlich zu gestalten.
- Personalmanagement: Im Personalmanagement bergen einige Bereiche, die diversitätsorientiert gestaltet werden sollten. Recruiting-Prozess zählen neben dem Personalentwicklungs-Maßnahmen. Im Hinblick auf die möglichen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungs-problematiken sollte hier ein besonderes Augenmerk drauf geworfen Stellenangebote sollten innerhalb des vorgegebenen rechtlichen Rahmens so fördernd für intersektional positionierte Menschen formuliert werden - bspw. durch das explizite Begrüßen von Bewerbungen marginalisierter Personen, durch genderneutrale Ansprache. Zusätzlich sollte sich mit Vor- und Nachteilen von anonymisierten Bewerbungsverfahren auseinandergesetzt werden, um eine gut informierte und passende Entscheidung zu treffen. Hierzu dient der Leitfaden – Anonymisierte Bewerbungsverfahren, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014).
- **Personalentwicklung:** Relevant für die Implementierung von Diversität innerhalb der Personalentwicklung ist der Bereich des Onboardings und die Aus- und Fort- bzw. Weiterbildungsprogramme. Im Rahmen einer Fortbildung könnten

bspw. Diversitätskompetenzen an die Mitarbeitenden vermittelt werden.

- Führung: Führungskräfte dienen nicht nur als Vorbilder ihren Mitarbeitenden gegenüber, sie haben im Rahmen von Diversität eine herausragende Rolle. Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte ihre eigene Sensibilität für Diversität entwickeln und sich kontinuierlich weiterbilden. Fördern und unterstützen Führungskräfte aktiv die Diversität, so tragen sie dazu bei, eine inklusive Kultur zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen.
- Aufbau von diversen Teams: Die Zusammensetzung von heterogenen Teams bringt einige Vorteile mit sich. Gleichwohl sind diverse Teams keine Selbstverständlichkeit. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen im Rahmen der Personalentwicklung ihre Diversitätskompetenzen.

Spürbare Veränderungen sowohl auf der organisationalen als auch auf der personalen Ebene werden allerdings nur erzielt, wenn sie in Changeprozesse systematisch eingebettet werden (Stuber, 2009, S. 151). Die Veränderung von Struktur und Kultur gilt es dabei zu verzahnen, da es oftmals die suboptimalen Strukturen und Prozesse im Unternehmen sind, die eine Lernbereitschaft von Mitarbeitenden herabsetzen (Jabubeit, 2006).

2.3.11 Prinzipien und Maßnahmen für ein nachhaltiges Diversitätsmanagement

In der Literatur finden sich zahlreiche Maßnahmen, die sowohl kurzmittel als auch langfristige Planung benötigen. In der praktischen Umsetzung gilt es, in Abhängigkeit von Zielen, Ressourcen und Rahmenbedingungen einen passgenauen Mix an Diversitätsmanagement Maßnahmen zu wählen. Dazu zählen u.a. die Erarbeitung eines Diversitäts-Statements, auch Kommunikationsstrategien, Beratungsangebote für "Minderheiten-Mentoring-Programme, Diversitäts-trainings zur der Diversitätskompetenz und die Förderung Gewinnung gemischten Teams (Charta der Vielfalt e.V. 2019). Grundsätzlich haben das Diversitätsmanagement und das Nachhaltigkeitsmanagement drei gemeinsame Schnittmengen: Sie gemeinsam Chancengerechtigkeit, verfolgen das Ziel der Wettbewerbsfähigkeit und Diese Innovation. Ziele miteinander verbunden und ergänzen sich gegenseitig, um eine langfristige Integration von Vielfalt und gewährleisten (Haimerl, 2023). Die Schaffung einer inklusiven Arbeitskultur basiert auf verschiedenen theoretischen Ansätzen, worunter das Acht-Stufen-Modell zählt, welches unter Kapitel 2.3.2.1 bereits erläutert wurde.

3 Diversitätsmanagement in der Umsetzung: Best Practice Beispiele von öffentlichen Organisationen

In diesem Kapitel wird auf das Diversitätsmanagement in der Umsetzung in Form von Best Practice Beispielen in öffentlichen Organisationen eingegangen. Welche Maßnahmen haben Verwaltungen bisher schon umgesetzt und wie ist es ihnen gelungen, das Diversitätsmanagement erfolgreich umzusetzen?

3.1 Berliner Verwaltung: Best Practice Beispiel für die Umsetzung von Maßnahmen im Diversitätsmanagements

Gerade in Berlin sind die Lebensrealitäten und Lebenslagen der Menschen vielfältig. Ein Beispiel für die langwierigen Diversitätsprozesse ist die deutsche Bundeshauptstadt Berlin. Schon seit 2005 haben sich verschiedene Senatsverwaltungen mit dem Thema *Vielfalt* befasst. So war die *Vielfalt* auch Bestandteil des Berliner Integrationskonzeptes "Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken" (Beauftragte für Migration und Integration des Senates von Berlin, 2007-2011). Dabei wirbt Berlin mit dem Slogan "sei international, sei vielfältig, sei Berlin".

Das Kernstück des Diversity-Landesprogramms besteht aus einem Maßnahmenpaket zur Förderung von Vielfalt in den Handlungsfeldern Personalmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Das Ziel ist es, verbindliche Ziele und Verfahrensschritte festzulegen, mit denen

Vielfalt im Verwaltungskontext gefördert werden (Diversity-Landesprogramm Berlin, 2020). Die Verwaltungen sollen mit Hilfe des Diversity-Landespogramms gestärkt und unterstützt werden, Diversity-Prozesse in ihrem Geschäftsbereich umzusetzen.

Einige Maßnahmen der Berliner Verwaltung im Rahmen des Diversity-Landesprogramm zur Förderung des kompetenten Umgangs der Verwaltung mit Vielfalt werden im Folgenden vorgestellt. Die Aufzählung beruht nicht auf Vollständigkeit und dient zur Veranschaulichung der bereits umgesetzten Maßnahmen der Berliner Verwaltung.

Leitbild

Der Berliner Senat hat 2019 das Leitbild "Weltoffenes Berlin – chancengerechte Verwaltung" verabschiedet. Das Leitbild spiegelt das Selbstverständnis der Verwaltung in Bezug auf Vielfalt innerhalb und außerhalb der Verwaltung wider und dient zur Orientierung für zukünftiges Verwaltungshandeln (Diversity-Landesprogramm Berlin, 2020, S. 18).

Personalmanagement

Als Maßnahme im Personalmanagement wurde zunächst eine praxisorientierte Handreichung erstellt. Dort geht es darum, wie eine diversitätsgerechte Personalgewinnung aussehen kann.

Dabei gilt für die Führungskräfte, Kenntnisse des entsprechender Antidiskriminierungsrechts und Fördergesetze sowie die Förderung Vielfalt anzuwenden, von in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und dabei bestehende strukturelle Barrieren wahrzunehmen, um diese abzubauen.

Ein zentraler Baustein bildet auch das diversitysensible Personalmarketing. Darunter zählt die diversitätsorientierte Ansprache, Ausgestaltung der Stellenausschreibungen und Sensibilität in der Bild- und Textauswahl (Handreichung Diversitygerechte Personalgewinnung- und auswahl, Senatsverwaltung für Justiz und Antidiskriminierung LADS, 2022, S. 38 ff.).

Bei der Bild- und Textauswahl ist darauf zu achten, dass Bilder die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln, ohne ein bestimmtes Merkmal zu sehr in den Fokus zu rücken und die eigenen Websites und Videos barrierefrei zu erstellen.

In Stellenausschreibungen können bestimmte Ermutigungsklauseln eingebracht werden wie bspw.:

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

Darüber hinaus wird ein breites Verständnis von Akquiseverfahren genutzt, um potenzielle Bewerbende mit diversen Lebensrealitäten anzusprechen. Hierzu zählen neben dem Karriereportal des Landes auch die allgemeinen Netzwerke wie XING, LinkedIn, Instagram und TikTok. Das Verbreiten der Stellenanzeigen auf diversen Portalen begründet, dass gerade Personen, damit Diskriminierungserfahrungen gemacht haben, großen Wert auf eine persönliche Empfehlung aus dem engeren Umfeld legen, weil dies als glaubwürdig angesehen wird vertrauens- und (Handreichung Personalgewinnung-Diversitygerechte auswahl, und Senatsverwaltung für Justiz und Antidiskriminierung LADS, 2022).

Die AGG geschützten Merkmale werden durch eine gezielte Einladung von Bewerbenden (z.B.: schwerbehinderte Bewerbende) beachtet.

Auch im Auswahlgespräch wird ein diversitätsgerechter Prozess vorausgesetzt. Dabei ist die Aufgabe der Auswahlkommission, fundierte und unvoreingenommene Eignungsbeurteilungen zu treffen und das Bewerbungsgespräch diskriminierungssensibel zu führen. Erforderlich ist dabei die Diversitätskompetenz bei den Mitgliedern der Auswahlkommission. Dabei gilt es zunächst die gesetzlichen Vorgaben zur Einladung unterrepräsentierter Gruppen zu beachten, in Bezug auf unterschiedliche geschützte Merkmale:

- Geschlecht nach der Rechtsgrundlage § 6 Abs. 1 Berliner Landesgleichstellungsgesetz: In unterrepräsentierten Bereichen werden alle qualifizierten Bewerberinnen oder mindestens gleich viele Frauen wie Männer zum Vorstellungsgespräch eingeladen, sofern ausreichend Bewerbungen von Frauen vorliegen.
- Behinderungen nach der Rechtsgrundlage Verwaltungsvorschrift über die Inklusion von Menschen mit Behinderung in der Berliner Verwaltung: Alle schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerber werden zum Vorstellungsgespräch oder Auswahlgespräch eingeladen, sofern die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt.
- Migrationshintergrund nach der Rechtsgrundlage § 11 Abs. 1 Partizipationsgesetz: Personen mit Migrationshintergrund, die über eine gleichwertige Qualifikation verfügen, sollen gezielt angeworben und bei Einstellungen besonders berücksichtigt werden. Die Grundsätze des GG werden dabei beachtet, um den Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in verschiedenen Positionen der öffentlichen Verwaltung entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung Berlins abzubilden.

Im Auswahlgespräch gibt es eine Reihe von Aspekten, die als Orientierung für gelungene und diversityorientierte Auswahlgespräche dienen können. Besonders von Bedeutung ist die Überprüfung von Diversity-Kompetenzen im Auswahlgespräch. In der Handreichung werden dazu Beispielfragen und Fälle aufgeführt wie z.B. diese:

- Können Sie Beispiele für Maßnahmen nennen, die Sie als Führungskraft zur Förderung von Vielfalt umsetzen sollen?
- Was müssen Sie bei der Beurteilung von schwerbehinderten Beschäftigten berücksichtigen?
- Was ist der Anwendungsbereich des AGG?
- Sie führen ein Stellenbesetzungsverfahren durch, um Ihr Team auszubauen. Das erste Interview steht bevor. Sie als zukünftige Führungskraft haben die Aufgabe, zu begrüßen und das Gespräch zu eröffnen. Die Person hat im Lebenslauf "divers" als Geschlecht angegeben.
 - Wie leiten Sie das Gespräch diskriminierungskritisch ein?

- In welche typischen Fallen könnten Sie tappen?

Sprache und Bilder

Um Menschen zu erreichen, sieht die Hauptstadt vor, dass die Verwaltungen im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit die Vielfalt der Menschen berücksichtigen und um die Wirkung von Sprache und Bildern auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen wissen. In dem Leitfaden für Mitarbeitende der Berliner Verwaltungen "Vielfalt zum Ausdruck bringen!" wird geschildert, dass es notwendig ist, die eigene Sprache zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen, um Wahrnehmungen und Frames (Bedeutungsrahmen) zu verstehen (Leitfaden Vielfalt zum Ausdruck bringen, o.D.).

Durch die Verwendung des vorherrschenden generischen Maskulinums (also die männliche Form) im Deutschen, wird keine geschlechtergerechte Ansprache ermöglicht. Berlin hat die sprachliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Berliner Verwaltung (GGO I) vorgeschrieben. Dadurch wird die sprachliche Gleichbehandlung im Land Berlin verbindlich festgelegt. Für Vorschläge und Anregungen dient der "Geschlechtergerechte Sprache" der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen. Vorrangig sollte der Klarheit und Lesbarkeit eines geschlechtsneutrale Formulierung verwendet werden. Ist dies nicht Paarformulierungen verwendet sollen Ausnahmen bei Bezeichnungen feststehender Kollektivorgane (z.B. Ärztekammer) oder bei maskulinen Personenbezeichnungen ohne weibliches Pendant (z.B. Gast, Prüfling) können weiter hergebrachten Sprachformen verwendet werden, soweit neutrale Umformulierungen nicht sinnvoll erscheinen (Leitfaden geschlechtergerechte Sprache, 2012).

Diversity-Ansprechpersonen

Berlin baut ein verwaltungsinternes Netz von Diversity-Ansprechpersonen auf, um Diversitäts-Aktivitäten zu koordinieren und dezentral umzusetzen und zu unterstützen. Die Diversity-Ansprechpersonen werden durch eine Diversity-Fortbildung auf die Möglichkeiten der praktiven Umsetzung von Diversity in der Verwaltung vorbereitet. Anschließend ist das Ziel der

Ansprechpersonen, eigene Maßnahmen zu begleiten, anzustoßen und an regelmäßigen kollegialen Austauschen teilzunehmen sowie Zulieferungen zum Thema Diversity zu koordinieren (Diversity-Landesprogramm Berlin, 2020, S. 19).

Diese Maßnahmen zeigen, dass die Berliner Verwaltung aktiv daran arbeitet, eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen und mit gutem Beispiel vorangeht.

3.2 Stadtverwaltung Krefeld: Best Practice Beispiel zur Implementierungsstrategie eines Diversitätsmanagements

Im Jahr 2015 hat die Stadt Krefeld das Projekt "Interkulturelle Orientierung der Stadtverwaltung Krefeld als Arbeitgeberin" ins Leben gerufen. Alle Fachbereiche wurden aufgefordert, Mitarbeitende und Führungskräfte in das Projekt zu entsenden, um das Thema Vielfalt in all seinen Facetten innerhalb der Verwaltung interpretieren und anschließend Maßnahmen umzusetzen. Dazu wurden in einem Zeitraum von knapp zwei Jahren über 200 vertretende Personen aus 33 verschiedenen Fachbereichen in Arbeitsund Projektgruppen zusammengebracht, um Fragen zur Vielfalt zu diskutieren. In den nachfolgenden Jahren wurde die umfangreiche Liste der Einzelmaßnahmen, die im Rahmen des groß angelegten Gesamtprozesses erarbeitet wurde, regelmäßig diskutiert, Umsetzungsstand besprochen und Aktualisierungen vorgenommen. Nachdem die Charta der Vielfalt unterzeichnet wurde, hat sich die Stadtverwaltung Krefeld freiwillig dazu verpflichtet, wertschätzende und vorurteilsfreie Organisationskultur zu etablieren und zu leben, wie es von allen Seiten im Prozess gewünscht wurde (Wir sind offen für Vielfalt, Stadt Krefeld, 2015).

Der Begriff Vielfalt war in Krefeld in allen Bereichen der Stadtverwaltung bekannt und wurde alltäglich in verschiedenen Kontexten verwendet. Trotzdem wurde beschlossen, das Thema Diversitätsmanagement nicht separat zu betrachten, sondern eine verwaltungsweite neue Ausrichtung im Rahmen des Kulturwandels anzustreben. Gemeinsam mit dem Oberbürgermeister und dem Verwaltungsvorstand wurde beschlossen, einen verwaltungsweiten

Kulturwandel einzuleiten (Bern, 2023, S. 254). Dazu wurde mit Hilfe von engagierten Mitarbeitenden begonnen, den Prozess anzustoßen und die Steuerung zu übernehmen. Um den Kulturwandel zu initiieren, gilt es das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten von Menschen zu schärfen und sie für den Umgang zu sensibilisieren. Ein zentrales Element dafür war die Einführung des Krefelder Schlüsselkompetenzmodells, in dem mitunter auch die Gender- und Diversity-Kompetenz definiert wurde. Grundlegend wurden insgesamt zehn Kompetenzen definiert, die aktuell und zukünftig benötigt werden, um die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Bern, 2023, S. 255). Ziel ist es, die Vielfalt zu erkennen und zu fördern, um Diskriminierung entgegenzuwirken. Um neue Zielgruppen zu erreichen und gleichzeitig unterschiedliche Staatsangehörige und Altersgruppen zu berücksichtigen, wurden die Ausbildungsberufe und Studiengänge im Verwaltungsbereich, die üblicherweise nur für das Beamtenverhältnis ausgeschrieben wurden, auch für das Beschäftigtenverhältnis geöffnet. Der ganzheitliche Ansatz steht im Vordergrund der Strategie der Stadtverwaltung Krefeld, dabei sollte die Diversität von allen Organisationsmitgliedern gelebt und in allen Strukturen verankert sein, damit sie als Selbstverständlichkeit wahrgenommen wird (Bern, 2023, S. 255).

Nachwuchskräfte der Stadt Krefeld haben eine Arbeitsgruppe (AG) Diversity ins Leben gerufen, um die Vielfalt innerhalb der Verwaltung zu fördern. Sie setzen sich aktiv für das Thema ein und gestalten verwaltungsinterne Veranstaltungen sowie die interkulturelle Woche in Krefeld mit. Durch einen regelmäßigen Newsletter informieren sie alle Beschäftigten über aktuelle Themen und bieten ihnen die Möglichkeit, sich einzubringen, z.B. durch das Teilen internationaler Rezepte (Bern, 2023). Dadurch wird das gegenseitige Verständnis gestärkt und der Zusammenhalt innerhalb der Verwaltung gefördert. Nach außen hin ist die AG auch auf Instagram vertreten und beschreibt dort in der Biografie bzw. im Steckbrief, dass es das Ziel ist, die Vielfalt zu fördern und auf die vielen Facetten von Vielfalt aufmerksam zu machen (Diversity AG Stadt Krefeld, 2018).

Die Stadt Krefeld setzt sich für die Gleichberechtigung der Geschlechter ein und hat verschiedene Maßnahmen eingeführt, um Frauen in Führungspositionen zu unterstützen. Erfahrene weibliche

Führungskräfte bieten Mentoring-Programme an, um Stärken und Potenziale von zukünftigen Führungsfrauen zu identifizieren und auszubauen. Die Reihe "Frauen in Führung" richtet sich an alle Führungsfrauen der Stadtverwaltung Krefeld. Die Möglichkeit, Führungsrollen in Teilzeit auszuüben, fördert ebenfalls die Diversität auf Führungsebene (Bern, 2023, S. 256).

Die aufgeführten Beispiele zur Steuerung, Strategie und Ausrichtung des Diversitätsmanagements, die Gründung einer Arbeitsgruppe sowie die Förderung von Frauen auf der Leitungsebene und Mentoring-Programme für Frauen sind Beispiele für die Implementierung eines Diversitätsmanagements in einer öffentlichen Organisation.

Bern (2023, S. 257 f.) trägt als Fazit zusammen, dass das Diversitätsmanagement nicht isoliert und separat behandelt werden sollte, sondern als integraler Bestandteil einer neuen Verwaltungskultur. Dabei sollten alle Interessenvertretungen des Hauses einbezogen werden. Die Mitarbeitenden sollten über verschiedene Kanäle informiert und beteiligt werden. Ein aktiver Dialog zum Thema Vielfalt in allen Bereichen und Hierarchieebenen sollte gefördert werden. Es sollte gezeigt werden, dass Verwaltungen Spiegelbilder der Bevölkerung und attraktiv für Bewerbende sind. Nur so kann das Diversitätsmanagement erfolgreich in den Kulturwandel integriert werden.

4 Empirische Analyse

In diesem Kapitel wird zunächst dargestellt, welche Fragestellung der Arbeit zugrunde liegt und wie sie beantwortet werden soll. Anschließend wird eine Begründung für das qualitative Vorgehen Methodenauswahl und die zur Datenerhebung Datenaufbereitung sowie Datenauswertung vorgestellt und erläutert. Darüber hinaus wird die Rekrutierung der Befragten dargestellt und erklärt, wie bei der Durchführung der Interviews vorgegangen wurde. Um den Anforderungen qualitativer Forschung gerecht zu werden und den Forschungsprozess intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, eine Dokumentation erfolgt abschließend des methodischen Vorgehens.

4.1 Fragestellung und Zielsetzung

vorliegende Arbeit befasst sich mit dem "Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie - Ein Blick in die Bundesverwaltung: Wie lässt sich der Changeprozess hin diversitätsorientierten Öffnung gestalten?". vorausgegangenen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen zu dieser Thematik dargestellt. Es konnte ein Einblick Diversitätsmanagement und die damit zusammenhängenden Gunstfaktoren gegeben werden. Dazu erfolgt eine Analyse anhand der BLE, welche eine beispielhafte unmittelbare Einrichtung des Bundes darstellt. Ziel ist es, den Status Quo, also den Ist-Zustand zum Thema Diversität innerhalb der BLE zu ermitteln. Darüber hinaus sollen Diversitätsmanagements, Erfahrungen zum weitere bisherige Eindrücke Herausforderungen und aus Literaturanalyse vertieft werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse können dann auf andere Einrichtungen des unmittelbaren öffentlichen Dienstes übertragen werden.

"Und meine Frage hier ist immer, wie kommen wir von diesem starren Hierarchieturm in dieses flexible Netz rein? [...] Und das hat auch was mit Vielfalt zu tun, einfach die unterschiedlichen Menschen, die hier sind, in unterschiedlicher Weise zusammenzubringen und nicht so sehr auf diese Hierarchiestufen zu gucken." (Interview 1, Zeile 146-149)

Dieser kurze, prägnante Auszug aus einem Expert*inneninterview der BLE fasst die Problemstellung auch aus Sicht der Bundesverwaltung kompakt zusammen und zeigt zugleich die Wichtigkeit des aktiven Handelns.

Eine mögliche Unterstützung für die Bundesverwaltung stellt die Diversitätsstrategie für die Bundesverwaltung (2021) dar. Sie beinhaltet Handlungsschwerpunkte zur gelungenen Umsetzung der Diversitätsstrategie für die Bundesverwaltung. Ziel wäre es, aus den Maßnahmen, die positiven Aspekte einer diversen Belegschaft für den Erfolg einer Organisation zu nutzen und gleichzeitig die potenziell negativen Effekte und Konflikte steigender Vielfalt zu umgehen (Naff und Kellough, 2003 zitiert aus Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung, 2010).

Auf diesem Hintergrund ergibt sich für die vorliegende Untersuchung nun die Frage, wie sich der Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung in der Bundesverwaltung am Beispiel der BLE aus organisationspsychologischer Sicht gestalten lässt. Diese Fragestellung wird anhand folgender Unterfragen präzisiert:

- Wie sieht die aktuelle Situation beziehungsweise der aktuelle Standpunkt (Status Quo) in der öffentlichen Verwaltung (BLE) in Bezug auf Diversität aus?
- Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die Diversität in der öffentlichen Verwaltung zu fördern?
- Wie sieht der Changeprozess für die diversitätsorientierte Öffnung aus?

4.2 Begründung für ein qualitatives Vorgehen

Grundsätzlich wird in der empirischen Forschung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden, die sich durch Erkenntnisziele und Methodenanwendung unterscheiden. Ergänzend werden auch Mischformen beider Ansätze eingesetzt (Lüdders, 2017). Welche Methode die sinnvollere darstellt, hängt u.a. von der Forschungsfrage, der Vorgehensweise und dem analytischen Interesse des Forschenden oder der Forscherin ab (Hussy et al., 2013). Bei der Anwendung quantitativer Methoden liegt häufig eine deduktive Vorgehensweise zugrunde, die zur Prüfung einer These anhand möglichst vieler Einzelfälle dient. allgemeinen Zusammenhänge sind somit weniger deterministisch, da der Forscher von der allgemeinen Gesetzmäßigkeit auf den Einzelfall schließt. Um die Repräsentativität zu gewährleisten, werden bei quantitativen Methoden meist große Strichproben meist große Stichproben angestrebt (Burzan, 2015). Diese beschriebenen Charakteristika entsprechen nicht dem Ziel der vorliegenden Arbeit, weshalb die Wahl einer quantitativen Methode im Vorfeld ausgeschlossen wurde. Vielmehr empfiehlt sich eine qualitative Methode, da die Erläuterung der Fragestellungen und der Exploration subjektiven Erkenntnisgewinn im Fokus stehen sollen. Ein Hauptmerkmal hingegen qualitativer Methoden sind sinnverstehende und

tiefgreifende Explorationen von meist neuen Fragestellungen oder Themengebieten (Hussy et al., 2013). Der Schwerpunkt qualitativer Forschung liegt auf den individuellen Sichtweisen und Erfahrungen der befragten Personen. Es geht hierbei um die Untersuchung und die interpretative Auswertung des Gesagten beziehungsweise gezeigten Verhaltensweisen (Hussy et al., 2013). Durch die qualitative Methode ist es möglich, einen tieferen Einblick in das Erleben der befragten Personen zu gewinnen und bedürfnisorientiert vorzugehen (Sülzenbrück & Sauer, 2020). Durch die Interviews wird Nähe zu den geschaffen, Interviewteilnehmenden wiederum was Vertrauensverhältnis begünstigt, das bei dieser Forschungsmethode notwendig ist (Gläser & Laudel, 2010). Die Subjektivität und Emotionalität des Themas sind Gründe, weshalb einer standardisierten Erfassung, die quantitative Forschungsmethoden mit sich bringen, abgesehen wird. Es geht primär um das Beschreiben und Verstehen von Verhalten, statt und das Vergleichen nummerischer Werte und die Suche nach Kausalzusammenhängen wie im Bereich der quantitativen Forschung (Hussy, 2013).

Im Kapitel 2.2.6 dieser Arbeit wurde dargelegt, welche Gunstfaktoren die Implementierung von einem Diversitätsmanagement in der Verwaltung mit sich bringt. Das Thema des Diversitätsmanagements ist äußerst komplex. In Bezug auf die vorliegende Arbeit Thema eignet sich ein qualitatives Vorgehen besonders, da die individuellen Sichtweisen, Eindrücke und Erfahrungen der Mitarbeitenden innerhalb der BLE das Zentrum der Untersuchung bilden. Außerdem werden Selbsteinschätzungen und Beweggründe bei der Auswertung der Ergebnisse berücksichtigt, um ein umfassendes Bild zu erhalten. Die qualitative Methode ermöglicht es, den Kontext zu verstehen und die spezifischen Herausforderungen und Gunstfaktoren für den Changeprozess zu identifizieren.

4.3 Datenerhebung

Nachdem gezeigt werden konnte, warum ein qualitatives Vorgehen für die vorliegende Untersuchung von Vorteil ist, erfolgt eine Darstellung der Methoden, die für die Datenerhebung und Datenaufbereitung verwendet wurden. Als Methode der

Datenerhebung dient das leitfadengestützte Expert*inneninterview nach Helfferich (2014). Die Datenaufbereitung erfolgt anhand des vereinfachten Transkriptionssystems nach Dresing und Pehl (2011).

4.3.1 Erhebungsmethode: Das leitfadengestützte Expert*inneninterview

Das leitfadengestützte Expert*inneninterview ist als anerkannte qualitative Methode zur Datengewinnung weit verbreitet und methodisch ausgereift (Helfferich, 2014, S. 559).

Schon vor den 1990er Jahren galt das Expert*inneninterview als eines der am häufigsten eingesetzten Methode in der empirischen Sozialforschung (Meuser und Nagel, 2009). Es handelt sich dabei um ein Instrument, das einen bestimmten Zweck verfolgt, indem anhand von Interviews, das Wissen von Expert*innen über einen bestimmten sozialen Sachverhalt erschlossen werden soll. Diese Untersuchungen sind in den Sozialwissenschaften, besonders in der Soziologie, weit verbreitet (Gläser und Laudel, 2010). Bei dieser Interviewform ist der Befragte weniger als Person, sondern eher in seiner Tätigkeit in den zu analysierenden Handlungsfeldern interessant (Mayer, 2013, S. 38). Expert*inneninterviews können als besondere Leitfadeninterviews gesehen werden. Leitfadeninterviews liegt ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen zugrunde (Meyer, 2013, S. 37 f.). Der Leitfaden dient dabei als Gedächtnisstütze und gibt keine Antworten vor, so dass eine Offenheit des Inteviews gewährleitet, bleibt (Helfferich, 2009, S. 164). Ein besonderes Augenmerk wird bei den Expert*inneninterviews auf die Auswahl der Stichprobe, die Ausgestaltung der Interviewsituation, die Gestaltung des Leitfadens und die Transkription und Anonymisierung der Daten gelegt.

4.3.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise besteht aus einer expliziten Auswahl der Expert*innen, die aufgrund ihrer Erfahrung im öffentlichen Dienst und ihrer Funktion in der BLE relevante Einblicke liefern können. Zudem wird ein Interviewleitfaden erstellt, der als Grundlage für die Durchführung der Interviews dient. Mit Hilfe dieser Vorarbeiten

können anschließend ausführliche Interviews durchgeführt werden, um die Fragestellung und Unterfragen der Untersuchung zu beantworten.

4.3.2.1 Expert*innenauswahl

Im ersten Schritt der Durchführung von Expert*inneninterviews wird die Auswahl und Festlegung der geeigneten Expert*innen getroffen (Boger und Menz, 2009). Die Auswahl der Stichprobe erfolgt innerhalb möglicher Stakeholder, die verschiedene Perspektiven einnehmen können. Die Befragten werden aus dem Pool der Mitarbeitenden der BLE ausgewählt.

Es wird darauf geachtet, dass die Befragten über eine gewisse Erfahrung im öffentlichen Dienst verfügen, die anhand eines festen Beschäftigungszeitraumes definiert wird. Für diesen Zweck wurde eine Mindestzugehörigkeit von drei Jahren festgelegt, da über diesen Zeitraum bereits ein umfassender Eindruck der Spezifika entstehen könnte. Zusätzlich wurden zwei Befragte ausgewählt, die bereits über 20 Jahre in der genannten Behörde arbeiten.

Die Auswahl der potenziellen Interviewteilnehmenden erfolgte nach den Funktionen, die sie in der BLE ausüben. Eine Parität wurde hierbei nicht angestrebt. Zunächst fand eine schriftliche Kontaktaufnahme mit den entsprechenden Personen statt (siehe Anlage 5). Zur Vermeidung von Datenschutzverletzungen wurde mittels einer Datenschutz-Einverständniserklärung (siehe Anhang 3) die Erlaubnis zur Bearbeitung der erhaltenden Informationen eingeholt. Im Rahmen dieser Ausarbeitung werden Vertreter*innen anonymisiert.

Die Stichprobe umfasst insgesamt n = 7. Diese Anzahl von Interviews bildet eine umfassende Grundlage für das weitere Vorgehen.

- Vertreter*innen in Führungsfunktionen
- Vertreter*innen in Gruppenleitungsfunktionen
- Vertreter*innen der Interessenvertretungen
- Vertreter*innen der Leitung der BLE

4.3.2.2 Interviewleitfaden

Die vorliegende Analyse verwendet einen Leitfaden für die Durchführung von Interviews, der im Vorfeld festgelegt wurde. Dieses systematische Vorgehen unterstützt das Erreichen eines maximalen Informationsgewinns (Helfferich, 2014, S. 560). Die Verwendung eines gemeinsamen Leitfadens gewährleistet die Vergleichbarkeit der Daten und erhöht somit deren Qualität (Helfferich, 2014, S. 565). Die Offenheit sowohl der Befragten als auch der Interviewenden ist eine grundlegende Voraussetzung und steht im Mittelpunkt bei der Gestaltung des Leitfadens (Helfferich, 2014, S. 562 f.). Dennoch wird ein hoher Grad an Strukturierung angestrebt, um sicherzustellen, dass alle relevanten Themenaspekte behandelt werden und eine gezielte Auswertung erleichtert wird (Helfferich, 2014, S. 566).

Der Leitfaden für die Durchführung der Interviews wird hauptsächlich deduktiv auf Basis der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse abgeleitet (Misoch, 2015, S. 68). Es handelt sich jedoch um eine Mischform des Vorgehens, da die Fragestellungen auch induktiv ergänzt werden. Obwohl Pretests bei qualitativen Arbeiten weniger üblich sind, wird der Leitfaden bereits im Vorfeld getestet und gegebenenfalls an einigen Stellen angepasst (Helfferich, 2009, S. 150). Das konkrete Vorgehen orientiert sich an den vier Schritten nach (2014,567). Helfferich S. Zunächst werden Fragen Einschränkungen gesammelt und anschließend im Hinblick auf das Forschungsinteresse überprüft. Danach werden Fragen zeitlich und inhaltlich sortiert und nach einer natürlichen Reihenfolge geordnet. Die Fragen sind offen formuliert, um den Informationsgewinn zu maximieren und neue Erkenntnisse zu gewinnen (Helfferich, 2009, S. 36).

Bei der Formulierung der Fragestellung wurden die zehn Gebote der Fragenformulierung nach Post angewendet, die eine Eindeutigkeit, eine Einfachheit, einen zeitlichen Bezug, eine Überschneidungsfreiheit und eine klare Definition aufweisen und dabei hypothetischen oder suggestiven Fragestellungen, Verneinungen oder Verdopplungen, Unterstellungen, Unwissenheit und Auswirkungen auf den Kontext vorbeugen (Porst, 2014, S. 689 ff.).

Der Aufbau der vier Phasen nach Misch, der sich in die Informationsphase, die Einsteigs- und Aufwärmphase, die Hauptphase und die Ausklang- und Abschlussphase untergliedert (Misoch., Interview, 2015, S. 68 f). Thematisch gliedert sich der Leitfaden, der dem Anhang 1 entnommen werden kann, in die nachfolgenden Bereiche:

1. Einleitung

Es erfolgte die Begrüßung, eine Selbstvorstellung, die Erläuterung der Themenstellung und Zielsetzung des Interviews sowie eine Einverständnisabfrage zu der Thematik Datenschutz.

2. Filterfragen

Es werden Daten zur Person und dem beruflichen Kontext abgefragt, die zu Filterzwecken dienen.

3. Stand der Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

Zu Beginn des ersten inhaltlichen Abschnitts wird für die Befragten definiert, was unter Diversitätsmanagement Maßnahmen zu verstehen ist und mit Beispielen untermauert. Dabei wird der Stand und Form der Umsetzung in der BLE erfragt und ein Bezug zur Kommunikation der Maßnahmen gezogen. Es wird sich mit der Erfahrung der Beschäftigten in Bezug auf das Diversitätsmanagement beschäftigt.

4. Prozess der Implementierung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

In diesem Abschnitt wird auf den Prozess der Implementierung der Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE eingegangen. Es werden die Personengruppen (Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung) thematisiert und inwiefern dabei der Fokus auf eine bestimmte Personengruppe gerichtet wird. Des Weiteren wird die Einschätzung zu einer Diversitätsbeauftragten erfragt und die persönliche Stellungnahme zu anonymen Bewerbungen abgefragt.

5. Bewertung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

Hierunter werden die Auswirkungen sowie die Potenziale und Hindernisse der Diversitätsmanagement Maßnahmen kundig gemacht. Ein weiterer Einblick dient die Frage nach den Fähigkeiten der Führungskräfte und wie diese unterstützt werden können.

6. Ausblick

Der vorletzte Abschnitt wird von einer ausleitenden Frage zum Kulturwandel in der BLE in x Jahren der Beschäftigung abgerundet und es wird die Möglichkeit für Fragen und Feedback gegeben.

7. Verabschiedung

Nach der Danksagung erfolgt die Verabschiedung.

4.3.2.3 Durchführung der Interviews

Die Erhebung wurde im Zeitraum vom 07.08 bis 14.09.2023 durchgeführt. Zunächst wurde den potenziellen Interviewteilnehmenden eine E-Mail-Anfrage gesendet (Anhang 5). Den Befragten wurde die Wahl zwischen einem telefonischen Interview oder einem Interview über Zoom oder Webex ermöglicht. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Interviews in einem angemessenen zeitlichen Rahmen von bis zu einer Zeitstunde stattfinden, um die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeitenden zu gewähren. Die Interviews hatten unterschiedliche Zeitspannen von ca. 30 bis 70 Minuten, was auf individuelle Erfahrungen bezüglich des Diversitätsmanagements zurückzuführen ist. Da die Gespräche während der Arbeitszeit geführt wurden, waren die Befragten zeitlich beschränkt und hatten ggf. Anschlusstermine.

Vor Beginn des Interviews wurde das Interview mit einem Smalltalk eine ruhige Atmosphäre herzustellen. um Teilnehmenden wurden noch einmal ausführlich Informationen zur Thematik der Befragung und zum organisatorischen Ablauf gegeben. Es wurde bereits zu Beginn für die eingeräumte Zeit bedankt. Da nicht alle Interviewteilnehmenden vorab die Datenschutz-Einwilligungserklärung unterschrieben und zugesendet hatten, wurde darauf hingewiesen, diese nach dem Interview umgehend

nachzureichen. Die Datenschutz-Einwilligungserklärung ist dem Anhang 3 zu entnehmen.

Falls nach dieser kurzen Einstiegsphase keine weiteren Fragen seitens der Interviewteilnehmenden bestanden, wurde das Einverständnis eingeholt, das Interview ab diesem Zeitpunkt mit dem Einschalten des Aufnahmegerätes zu starten.

Während aller Interviews gab es keine Zwischenfälle, abgesehen von einem Abbruch des digitalen Meetings über Webex aufgrund der kostenlosen Version und der damit verbundenen begrenzten Dauer. Das Meeting wurde nach ca. 3 Minuten Unterbrechung fortgesetzt. Nachdem die anfänglichen organisatorischen Punkte geklärt waren und das Gespräch seinen Lauf genommen hatte, konnte eine zunehmend diskursive Haltung eingenommen werden (Trinczek, 2002). Es wurde ausreichend Zeit und Raum für Erzählungen gegeben, jedoch wurden auch kritische Nachfragen gestellt. Laut Trinczek (2002, S. 218) bedeutet das nicht, dass die Gespräche konfrontativ verliefen, sondern es lag in der Kompetenz bei der Interviewführung, jeweils das richtige Maß an "Gegenhalten" zu finden und so war es möglich, dass die befragte Person ihre subjektiven Relevanzen diskursiv entfalten. Ähnlich wie bei El-Mafaalani (2012) entstand bei den meisten Interviews kein Gefühl eines Machtgefälles, bei dem die Interviewerin Macht über die interviewte Person ausübt. Im Gegenteil, ähnlich wie bei El-Mafaalani war hier eher das Gegenteil der Fall. Da es sich um Führungskräfte handelte, die meist älter und etablierter im Beruf waren, war höchstens ein Machtgefälle von der interviewten Person zur Interviewerin spürbar.

Nach Abschluss des eigentlichen Interviews wurde eine offene Frage gestellt, ob die interviewte Person noch etwas zum Thema der Befragung loswerden möchte. In fast jedem Gespräch wurde die Haltung der interviewten Person zum Thema Diversitätsmanagement in der BLE nochmals betont. Anschließend wurde um ein kurzes Feedback gebeten, das von allen Interviewteilnehmenden ausführlich und konstruktiv geäußert wurde. Zum Abschluss wurde den Interviewten für ihre Teilnahmebereitschaft gedankt.

Unmittelbar nach der Durchführung des Interviews wurden die Interviews durch die Verfasserin der vorliegenden Arbeit mithilfe der Transkriptionsapp transkribiert. Das Ziel dieser Interviewsituation war es, sich voll und ganz auf den Gegenüber einzulassen, ohne dabei den Interviewleitfaden aus den Augen zu verlieren. Das war nicht immer einfach und erforderte viel Sensibilität und hohe Konzentration. Dennoch war es möglich, die individuellen Ansichten, Erfahrungen und Meinungen zu den Fragestellungen in Erfahrung zu bringen und es konnten vertrauensvolle und angenehme Gespräche geführt werden.

4.4 Datenauswertung

In dieser Arbeit wurde zur Auswertung der Interviewdaten die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) verwendet. Der Kerngedanke der Inhaltsanalyse besteht darin, "Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet" (Mayring, 2002, S. 114). Dies ermöglicht, den Prozess der Datenauswertung auch für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar zu machen (Mayring, 2002). Mayring fasst die Form der Datenauswertung zusammen als eine Analyse von Kommunikation, welche z.B. mit einem Protokoll fixiert werden kann. Inhaltsanalyse stellt ein Modell zur Auswertung dar, mit der Möglichkeit der Anpassung an das jeweils vorliegende Datenmaterial (Mayring, 2022).

4.4.1 Auswertungsverfahren: Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgt anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse, da diese ein systematisches Vorgehen für die Analyse von Transkripten ermöglicht (Mayring und Fenzl, 2014, S. 543). Diese ist insbesondere für die Wertung von Daten, die durch offene Fragen gewonnen wurden, geeignet (Zoll und Meinhold, 2014, S. 716). Das Vorgehen nach Mayring wird gewählt, da es sich ebenfalls um ein wissenschaftlich anerkanntes Verfahren handelt, bei dem die Ergebnisorientierung sehr hoch ist. Das Kategoriensystem als Abgrenzungsmerkmal zu den anderen Vorgehensweisen wird als

besonders gewinnbringend für die Auswertung eingestuft (Mayring und Fenzl, 2014, S. 544 f.).

Als mögliche andere Methodiken werden darüber hinaus das Verfahren der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz und die Grounded Theorie nach Glaser und Strauss näher betrachtet, welche jedoch nicht zu präferieren sind (Kuckartz, 2014, S. 78 ff; Strübinger, 2014, S. 457 ff.). So ist die Grounded Theorie in dem Bereich des Codings sehr ähnlich der Kategorienbildung, allerdings gestaltet sich die Inhaltsanalyse deutlich regelgeleiteter (Kühlmeyer, 2020).

4.4.2 Vorgehensweise

Mayring weißt drei Formen der Interpretation bei der Inhaltsanalyse auf: Explikation, Strukturierung und Zusammenfassung. Dabei bezieht **Explikation** sich auf einzelne Textabschnitte. Strukturierung betrachtet man einen Querschnitt der gesammelten Informationen. Die Zusammenfassung stellt ein weiters Vorgehen dar. Ziel ist es, die Daten zu reduzieren und zusammenzutragen, ohne die Inhalte zu verfälschen. Dadurch ist eine Verallgemeinerung möglich wird Im 2022). weiteren Verlauf anhand (Mayring, Zusammenfassung vorgegangen. Das Vorgehen nach Mayring beginnt im Sinne der allgemeinen strukturierenden Inhaltsanalyse mit der Festlegung der zu analysierenden Einheit, die durch die Transkription der Interviews abgebildet werden (Mayring, 2015, S. 97 ff.). Anschließend werden anhand der theoretischen Erkenntnisse die gewählte Struktureinheit fixiert. an dieser Stelle sind die Hauptkategorien zu bilden, und die Ausprägungen theoriegeleitet wodurch die bestimmt. Subkategorien die einen zusammengestellt werden. ersten Entwurf Kategoriensystems darstellen (Mayring, 2015, S. 98). Anschließend erfolgten eine Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion, um die wichtigsten Inhalte kompakt zusammenzufassen, sodass eine Übersicht der bedeutendsten Daten entsteht.

4.4.2.1 Transkription

Zur Datenauswertung bedarf es im ersten Schritt der Verschriftlichung der Interviews (Mayring, 2022). Die Transkription erfolgte mit Hilfe eines digitalen Speichermediums. Das Interview wurde elektronisch über eine App Sprachememo (Abbildung 7 auf der nächsten Seite) mit dem Smartphone aufgenommen und anhand der Unterstützung einer separaten Transkriptionsapp Aikon (Abbildung 7 auf der nächsten Seite) im ersten Schritt transkribiert und somit in Schriftform gebracht. Im zweiten Schritt wurde die Transkription geprüft, ergänzt und aufbereitet. Die Transkription erfolgte nach den Regeln des vereinfachten Transkriptionssystems nach Dresing & Pehl (2011) (Anhang 4), um eine vergleichbare Auswertung gewährleisten zu können. Um den Verlust an Daten und Informationen weitgehend gering zu halten, wurden die von den Befragten konkret gesprochenen Sätze im Rahmen ihres individuellen Sprachverhaltens transkribiert. Die Folge davon ist, dass einige Sätze nicht flüssig zu lesen sind und stockend wirken. Die Transkripte sind den Anhängen auf dem Stick zu entnehmen.

Transkription wird Während der gleichzeitig eine formale Anonymisierung der Interviews vorgenommen. Dabei werden Informationen aggregiert, sodass eine Abstraktion der Begrifflichkeit erfolgt und dem Datenschutz der Befragten Rechnung getragen wird. Somit wird im Folgenden lediglich mit einer zugeordneten Nummer fortgefahren. Die formale Anonymisierung wird gewählt, um die Vertraulichkeit und den Datenschutz der Interviewteilnehmenden zu gewährleisten, um der Einwilligung der Datenschutzerklärung gerecht zu werden. Der Fokus liegt auf den Inhalten und Aussagen, anstelle der individuellen Eigenschaften der Interviewteilnehmenden.

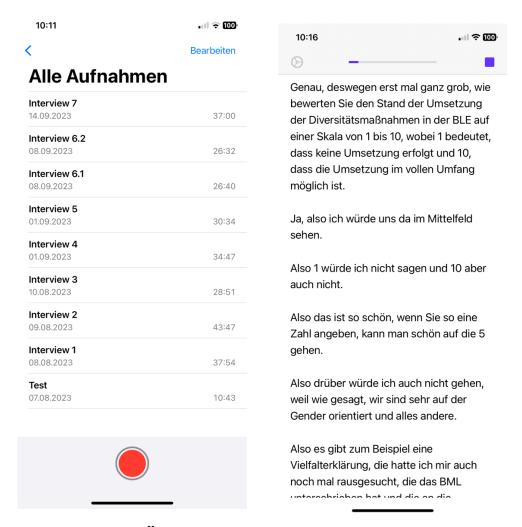


Abbildung 7: Übersicht der Interviewaufnahmen auf der Sprachmemo App und ein Einblick in die Transkriptionsapp Aiko

Quelle: Screenshots, eigene Darstellung.

4.4.2.2 Kategorisierung

Grundlegend wird die Kategorisierung im letzten Schritt, gemeinsam mit der Reduktion durchgeführt. Durch die Erstellung eines ausführlichen Leitfadens erfolgte die Kategorisierung bereits zu Beginn der empirischen Analyse. Dabei wurde sich an den Interviewleitfaden angelehnt, woraus fünf Kategorien mit speziell untergliederten Themenkomplexen (siehe Abbildung 8) entstanden. Die Kategorienbildung erfordert in einem nächsten Schritt die Zuordnung der Textteile der Expert*inneninterviews zu den jeweiligen Bereichen. Aus diesem Grund wurde anhand von

farblichen Markierungen im Text eine Zuordnung mit Hilfe der Software MAXQDA vorgenommen.

Übersicht Kategorisierung

Nr.	Kategorie	Themenkomplex	beabsichtigte Erkenntnisse		
1	Kontext DiM	Themenkomplex 1: persönliche Einschätzung	Es soll herausgefunden werden, was die persönliche Einschätzung zur Diversität in Bezug auf die einzelnen Dimensionen in der BLE ist.		
2	Stand der Umsetzung der DiM	Themenkomplex 2: Bewertung der DiM	Es soll mit Hilfe von einer Skala herausgefunden werden, wie der Stand der Umsetzung der DiM in der BLE bewertet werden.		
		Themenkomplex 3: Umsetzung	Es soll herausgefunden werden, wie die BLE DiM Maßnahmen bereits umsetzt, wie diese gestaltet werden und wer für die Umsetzung verantwortlich ist.		
		Themenkomplex 4: Erfahrungen	Es soll herausgefunden werden, welche Erfahrungen in Bezug auf DiM im eigenen Bereich bereits gesammelt wurden.		
		Themenkomplex 5: Kommunikation	Es soll herausgefunden werden, wie die DiM Maßnahmen innerhalb und außerhalb der BLE kommuniziert werden.		
3	Prozess der Implementierung der DiM	Themenkomplex 6: Dimensionen im Fokus	Es soll herausgefunden werden, welche Personengruppe der verschiedenen Dimensionen im Fokus steht.		
		Themenkomplex 7: Ansprechpartner*in DiM	Es soll herausgefunden werden, ob es bereits Ansprechpartner für DiM in der BLE existieren.		
		Themenkomplex 8: Diversitätsbeauftrage*r	Es soll herausgefunden werden, wie die Implementierung des Diversitätsbeauftragten gesehen wird.		
		Themenkomplex 9: anonyme Bewerbungen	Es soll herausgefunden werden, wie anonyme Bewerbungen wahgenommen werden.		
4	Bewertung der DiM	Themenkomplex 10: Auswirkungen	Es soll herausgefunden werden, welche Auswirkungen DiM Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt auf die BLE haben		
		Themenkomplex 11: Potenziale DiM	Es soll herausgefunden werden, welche Potenziale DiM Maßnahmen mit sich bringen bezogen auf die BLE.		
		Themenkomplex 12: Hindernisse DiM	Es soll herausgefunden werden, welche Hindernisse DiM Maßnahmen mit sich bringen bezogen auf die BLE.		
		Themenkomplex 13: Fähigkeiten Führungskräfte	Es soll herausgefudnen werden, welche Fähigkeiten Führungskräfte mitbringen sollte, um zielgruppengerecht zu fördern und heterogene Teams zu führen.		
		Themenkomplex 14: Förderung Führungkräfte	Es soll herausgefunden werden, inwiefern Führungskräfte unterstützt werden können, diversitätssensibel zu agieren.		
5	Ausblick	Themenkomplex 15: Kulturwandel	Es soll herausgefunden werden, ob ein Kulturwandel in Anbetacht der Beschäftigungszeit der jeweiligen Interviewpartner*innen festgestellt werden kann.		

Abbildung 8: Übersicht der Kategorisierung

Quelle: eigene Darstellung.

4.4.2.3 Paraphrasierung

Nach der Transkription erfolgt die Paraphrasierung. Hierbei werden die wichtigsten Inhalte der Interviews zusammengetragen. Nichtzutreffende Inhalte werden gestrichen (Mayring, 2022, S. 70).

4.4.2.4 Generalisierung

Die paraphrasierten Erkenntnisse werden zusammengefasst und verallgemeinert. Dies ermöglicht die bessere Vergleichbarkeit der Interviews (Meyring, 2022, S. 70).

4.4.2.5 Reduktion

Anschließend wird im nächsten Schritt die Eingrenzung der bisherigen Informationen und die damit verbundene Zusammenfassung der Daten zu einer prägnanten Aussage umfasst (Meyring, 2022, S. 71). Die Analyse erfolgte mit Hilfe von der Software MAXQDA. Die Datensätze wurden gesondert in einer Excel-Tabelle ausgearbeitet (siehe Anlage "Interview_Auswertung_Tabelle" auf dem Stick und Auszug Abbildung 9).

Inhaltsanaly	Inhaltsanalyse nach Mayring					
Nr.	Kategorie	Themenkomplex im Leitfaden	Randnummer	Paraphrase (Auszug aus dem Interview)	Generalisierung	Reduktion
Nr.	DiM Themeskomples I: personiche DiM Einschätzung	Themenkomplex 1: persöniche Einschätzung	Interviewtranskript 1: 22-33	Das erste, was einem in den Kopf kommt, ist natüfrich das Thema Gender, also Frauenanteil, Verteilung Männer und Frauen, weil das sehr im Vordergund steht, bei Bewerbungsgesprüchen, Parilik der Frauen und so weiter. Also, der Genderaspekt steht sehr im Vordergund und ich hatte mir ihren Interviewleiftäden durchgelesen und dachte, wir haben nicht unbedingt eine ällnich verb- und Akribie, um ande hat Brhema Nichonalikien, das Thema Migrationshintergund, also ethnische Herkunft, das Thema Religiositä. Beim Thema Behinderung sind wir sehr offen. Also, es gibt einige Menschen mit köpreichen Beeintfachtigungen, die bei uns arbeiten. Also, da sind wir durchaus offen und geben denen auch eine Chainec und eine Möglichkeit. Aber secuelle Orientierung, aufer dass in den Bewerbungs-, in den Aussehrebungen jetzt steht m/d/w. Also, wir schrieben männlich eines Weische Menschen hand in der Aussehrebungen jetzt steht m/d/w. Also, wir schrieben männlich diese Gender-Thema Männer und Frauen und alles andere rückt davon so ein bisschen nach hinten und wird nicht ähnlich intensiv veröfel. Des ist so meiner Wahmehmung.	Genderaspekt steht im Vordergund. Beim Thema Behinderung ist die BLE offen.	I. Gendesapekt steht im Vordergund und die Dimension Geschlecht hinsichtlich Mann und Frau.
		Interviewtranskript 2: 29-46	Also Geschlecht, würde ich sagen, ziemlich ausgeglichen, jedenfalls zwischen männlich und weiblich. Alle anderen Geschlechter haben wir natürlich, weil es nicht so viele gibt, denke ich mal, auch nicht so viele. Deswegen kann man ja schlecht sagen, man braucht jetzt auch noch von den diversen nochmal genauso vole die Welfmeln noder Weiblein, aber jetzt ist das schwierig. Alter, würde ich sagen, ist gerade ein gewisser Umbruch. Ich glaube, wir verjüngen uns genade ein bissehen, aber ich würde acht sagen, hat über alle erwerbstätigen Altersklassen hinweg, glaube ich, sind wir gut aufgestellt. Und Nationalitäte, hiet glaube, wir haben viele Nationalitäten hier, auch wom das so, ja, das wemig Faben, sag ich mal girtz, also ich glaube wenig, also, weiß nicht, vielen sieht man's halt nicht an, ob sie jetzt irgendwie aus Mitteleuropa kommen oder so oder sonst wo her. Und Behinderung, eine genauc Quote habe ich nicht, ich glaube, aber sie bewegt sich, glaube ich, auf jeden Fall im Rahmen des gestzlichen geforderten. Und wobei auch da gilt, dass nam ganz viel das nicht ansieht, also gende so Diabetiker oder so und deswegen, ich bin nicht mal da, ist die, sind es deutlich mehr als, als man so auf den erste Bilch meint Religionsspedinigkeit habe ich keine Ahnung, chritich gesag, Und sexuelle Orientieung auch kaum, aber ich auch sagen würde, das sind auch definitiv, ja, sind auch Dimpe, die halt ja über den BIE-Kontext girtz girt grinchts aussagen. Also ich finde halt, dass Leute, gad welcher Secuelle Orientieung oder welche Religion sie angedören hier, das hat ja auch die Arbeitsleistung, die ja hier immer noch im Vordergrund steht, irgendwie überhaupt keinen Einfluss.	derzeit.	Die Altersstuktur in der BLE befindet sich im Umbruch, die Belegschaft verjüngt sich.	
				Also ich muss sagen, seit ich im April 2018 angefangen habe in der BLE, da hat sich zum Beispiel ja die Altensstruktur sehen deutlich gewandelt. Es sind jetzt viele jüngere Kolleiginnen und Kollegen nachgerückt oder dezugekommen. Das ist bedingt auch durch die Pensionieung und Vernetung von älteren Kolleginnen und Kollegen. Ich kenne ja such die Gliechstellungsstrijst. die veigt mit is alle new Monare zur Verfürmuns erstellt. Dessonser	Altersstruktur hat sich deutlich gewandelt und verjüngt sich. Mehr Frauen als Männer in der BLE angestellt.	Religionszugehörigkeit und Nationalitäten haben keine Bewandtnis.

Abbildung 9: Inhaltsanalyse nach Mayring

Quelle: eigene Darstellung.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews anhand der komprimierten Kategorien zusammengefasst. Mittels der Inhaltsanalyse nach Phillip Mayring wurden die Erkenntnisse aus der Reduktion der Tabelle "Interview_Auswertung_Tabelle" gewonnen. Die Tabelle stellt eine Übersicht dar und wird als Anhang auf dem Stick beigefügt, da sie aufgrund der Größe dieser Arbeit nicht als Anlage beigefügt werden kann. Die Tabelle enthält umfangreiche Daten und Informationen, die in den darauffolgenden Ausführungen erläutert werden.

Diversitätsmanagement Maßnahmen in den Kontext setzen

Um das Diversitätsmanagement in den Kontext zu setzen, wurde mit der eröffnenden Frage nach der persönlichen Einschätzung gefragt.

Persönliche Einschätzung

Durch die Reduktion der Kategorie persönliche Einschätzung entstanden fünf zusammenfassende Aussagen der Interviewten. Dabei steht der Genderaspekt im Vordergrund (Interviewtranskript 1: 22) und das Geschlecht in Bezug auf Mann und Frau (Interviewtranskript 2: 29). Wenn man die Dimension Alter in den Blickwinkel nimmt, so lässt sich die Erkenntnis gewinnen, dass sich die BLE im Umbruch befindet, was die Altersstruktur anbelangt. In Anbetracht auf das Alter befindet sich die BLE in einer Phase, in der sich die Belegschaft verjüngt (Interviewtranskript 2: 33 ff.; Interviewtranskript 3: 15 ff.). Die Religionszugehörigkeit und die Nationalität haben keine Bewandtnis (Interviewtranskript 3: 33; Interviewtranskript 6: 21-26). Grundsätzlich hat die BLE ein bisschen Diversität, es besteht aber noch ziemlich viel Luft nach oben (Interviewtranskript 4, 19ff.). Eine befragte Person betont, dass jede*r in der BLE so akzeptiert wie er oder sie ist, die Diversität spielt dabei keine Rolle (Interviewtranskript 7: 14 ff.).

Stand der Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE

In diesem Abschnitt erfolgt eine Analyse der Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE. Zu diesen gibt es keine bekannte abschließende Definition, weshalb darunter im weitesten Sinne alle Maßnahmen einer gezielten Förderung personaler Vielfalt sowie zum Abbau bestehender Barrieren für Vielfalt verstanden wird. Der Fokus wird auf den Status Quo der Umsetzungsmaßnahmen im Diversitätsmanagement in der BLE gelegt. Dieser wird von den Interviewteilnehmenden zunächst auf einer Skala bewertet, um anschließend die einzelnen Maßnahmen zu nennen und auf den eigenen Bereich zu beziehen. Daraufhin wird auf die Kommunikation der einzelnen Maßnahmen eingegangen.

Bewertung der Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE

Durchschnittlich wurde der Stand der Umsetzung der Diversitätsmanagementmaßnahmen in der BLE auf einer Skala von 1-10 (1= keine Umsetzung erfolgt; 10 = Umsetzung ist im vollen Umfang erfolgt) mit 6 Punkten bewertet.

"Ich würde uns da im Mittelfeld sehen [...]." (Interviewtranskript 1: 44)

Die Ergebnisse wurden anhand von einem Bewertungsdiagramm in Abbildung 10 auf der nächsten Seite veranschaulicht.

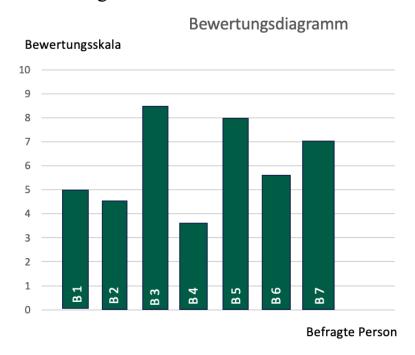


Abbildung 10: Bewertungsdiagramm zum Stand der Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE

Quelle: eigene Darstellung

Dabei wurden die Skalapunkte zwischen 3-9 ausgeschöpft. Einige der Interviewteilnehmenden waren hin und hergerissen, sodass sie sich auf keine finale Zahl einigen konnten und bspw. wie folgt geantwortet haben:

"Ich würde sagen zwischen 5 und 6." (Interviewtranskript 6: 37).

Somit war eine ganze Bandbreite abgedeckt: Vom Mittelfeld, bis fortgeschritten hin zu sehr viel Luft nach oben. Daraus wird deutlich, dass der Umsetzungsgrad in der BLE insgesamt als weit einzuschätzen ist und noch Potenziale bietet.

Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahme in der BLE

Hier wurde der Status Quo der Diversitätsmanagement Maßnahmen der BLE erfasst. Verwiesen wurde vor allem auf die bereits etablierten Strategien beziehungsweise auch rechtlich erforderlichen Maßnahmen insbesondere in den Bereichen Gleichstellung von Frauen und Männern und auf die Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeitende mit Schwerbehinderung beziehungsweise Inklusion. Eine interviewte Person gab an, dass die BLE die gesetzlich vorgeschriebenen Vorschriften beachtet und dies seitens der Personalverwaltung als verantwortliches Referat Berücksichtigung findet (Interviewtranskript 7, 36-39). In Stellenanzeigen befinden sich Ermutigungsklauseln auf das binäre Geschlecht bezogen (Interviewtranskript 6: 37 ff.). Diese wird in der Stellenausschreibung für Bereiche, die von Frauen unterrepräsentiert sind, integriert und lauten wie folgt lauten:

Die BLE ist nach den Vorgaben des Bundesgleichstellungsgesetzes und ausweislich ihres Gleichstellungsplane bestrebt, den Anteil an Frauen zu erhöhen. Bewerbungen von Frauen werden deshalb ausdrücklich begrüßt (Auszug aus einer Stellenausschreibung der BLE).

Zusätzlich befinden sich für alle Bereiche der BLE in Stellenausschreibungen Ermutigungsklauseln, in Bezug auf die Dimension *Behinderung*:

Die BLE sieht sich der Inklusion verpflichtet. Bewerbungen von Menschen mit Schwerbehinderung (w/m/d) sind daher ausdrücklich erwünscht. Diese werden im Auswahlverfahren

besonders berücksichtigt (Auszug aus einer Stellenausschreibung der BLE).

Ein weiterer ausschlaggebender Punkt sind die Fortbildungen beziehungsweise Schulungen, die seitens der BLE angeboten werden. In Führungskräfteseminaren zur Kommunikation ist ein Bestandteil u.a. auch die diskriminierungsfreie Kommunikation (Interviewtranskript 3: 60 ff., 71 ff.). Hinzu kommen Schulungen zum Gleichstellungsrecht (Interviewtranskript 2: 91).

Zusätzlich wird seitens der Personalverwaltung darauf geachtet, dass die Auswahlgremien weitestgehend paritätisch besetzt werden (Interviewtranskript 2: 104 ff.).

Ein letzter Aspekt, der durch die Interviewteilnehmenden angesprochen wurde, sind die Anlaufstellen, an die sich gewendet werden kann. Bei Ungerechtigkeiten steht hierfür die AGG-Beschwerdestelle zur Verfügung. Nach dem AGG muss in jedem in jeder Dienststelle Unternehmen und oder Beschwerdestelle bestimmt und bekannt gemacht werden § 13 AGG. Dies gilt unabhängig von der Größe des Betriebes. In der BLE ist die (Allgemeine AGG-Beschwerdestelle im Referat 121 Rechtsangelegenheiten, Datenschutz) angesiedelt. Zusätzlich steht die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung, Inklusionsbeauftrage und übergreifend der Personalrat für Gespräche zur Verfügung.

Erfahrungen mit Diversitätsmanagement Maßnahmen im eigenen Bereich der BLE

Bei der Frage, in welcher Form Diversitätsmanagement im eigenen Bereich (Referat, Gruppe, Abteilung) in der BLE umgesetzt wird, war Antwort einiger Interviewteilnehmenden, dass Berührungen zu Diversität im Fachlichen" (Interviewtranskript 5: 114) haben oder an sich kein Diversitätsmanagement im eigenen Bereich ausgeübt wird sondern "eigentlich nur das Allgemeine, was in der BLE gemacht wird. Also richtig Personalauswahl halt, aber [...]." (Interviewtranskript 2: 164 ff.). Hier wird deutlich, dass die BLE noch konzeptionell dem Dach eines verfassten wenig unter Diversitätsmanagement praktiziert. Insofern ist es zunächst nicht verwunderlich, dass die Interviewteilnehmenden aus der BLE bei der Frage nach den Erfahrungen mit Diversitätsmanagement Maßnahmen im eigenen Bereich zunächst eher keine Einzelmaßnahme nannten.

Stattdessen wurde von den Interviewteilnehmenden auf die Stellenausschreibungen, die unter der Verantwortung der Personalgewinnung erstellt werden, verwiesen.

"Als da, wo es ja am stärksten in Erscheinung tritt, ist bei unserer Personalgewinnung, dass also bewusst w/m/d aufgefordert werden, sich zu bewerben" (Interviewtranskript 1: 88 ff.)

Dadurch, dass Führungskräfte befragt wurden, die regelmäßig mit Stellenausschreibungen in Berührung kommen, um neue Mitarbeitende zu rekrutieren, ist dies offensichtlich das naheliegendste Beispiel. Dabei ist aufgefallen, dass einige Interviewteilnehmende äußerten, dass es bei der Auswahl der Beschäftigten im Rahmen der Personalrekrutierung nicht auf die Dimensionen der Vielfalt ankommt, sondern auf die Qualifikation.

"Richtig, also für mich persönlich kann ich das ganz klar sagen, dass das für mich kein Thema ist, welches Geschlecht oder welche sexuelle Orientierung jemand hat, weil ich das tatsächlich auf den Job beziehe und auf das menschliche, die menschliche Zusammenarbeit und dann spielt das im Prinzip keine Rolle für mich." (Interviewtranskript 6: 56 ff.)

"Mir ist es vollkommen egal, was für eine Religion dahintersteckt [...] für mich ist entscheidend, trägt jemand dazu bei, die Arbeitsziele zu erreichen, ist er integriert im Team." (Interviewtranskript 7: 93 ff.)

Diversität in Organisationen spielt insbesondere auch dann eine Rolle, wenn es um die Mischung innerhalb der Teams in vielfältiger Hinsicht geht.

"aber Vielfalt heißt für mich auch, eine gute Mischung und da sollten dann alle Geschlechter vertreten sein und wie Sie das hier auch beschreiben haben, dass es vielfältiger ist." (Interviewtranskript 1: 95 ff.).

vielen Überschneidungen und stetigem Wandel gekennzeichnete Diversitätsansatz wird durch ein weit verbreitetes "strukturiertes Liniendenken" (Diversity-Prozesse in und durch anstoßen: Maßnahmen Verwaltungen zur Herstellung Chancengleichheit, 2023) behindert, das von klar geregelten Zuständigkeiten, dem Ressortprinzip und stark in Hierarchien und geregelten Kommunikations- und Handlungsketten geprägt ist. Alle Mitarbeitenden der BLE sind betroffen von der hierarchischen Organisationsstruktur, die in dem Organigramm der Behörde verdeutlicht wird. Daraus lässt sich ein weiterer Wunsch anknüpfen, nämlich aus den sechs festgeschriebenen Säulen in der BLE (wobei jede Säule für eine Abteilung steht) ein gemeinsames kooperierendes Team entstehen zu lassen und aus dem starren Turm ein flexibles Netz zu bilden.

"[...] und das hat auch was mit Vielfalt zu tun, einfach die unterschiedlichen Menschen, die hier sind, in unterschiedlicher Weise zusammenzubringen und nicht so sehr auf diese Hierarchiestufen zu gucken. Also agiles Arbeiten war ein Stichwort, dem wir uns auch gewidmet haben [...]. Die Vielfalt eines Systems sollte auf Augenhöhe zusammengebracht werden." (Interviewtranskript 1: 148 ff.)

Auch die Förderung der Frauen wird mit der Diversität in den Zusammenhang gebracht. Seitens der Interviewteilnehmenden entsteht das Gefühlt, dass die Gleichstellungsbeauftragte das Thema sehr in die Richtung der Frauenförderung interpretiert. Gewünscht wird eine Mischung auch im Hinblick auf die weiteren Dimensionen. Zusätzlich erwähnen die Interviewteilnehmenden den Gleichstellungsplan der BLE, der Vorgaben zu Maßnahmen zur Förderung von Frauen vorgibt.

"[…] aber am Schluss ist es ja, […] ein Wandel in der Gesellschaft, die sich ja in der BLE auch widerspiegelt. (Interviewtranskript 6: 163 f.).

Besonders hervorgehoben wird unter Betrachtung der Dimension *Behinderung*, dass eine Vorkenntnis gefordert wird und eine Sensibilisierung nicht ausreicht.

"[...] ich kann nicht einfach sagen, ich kümmere mich nicht drum, aber ich muss auch da eine gewisse Vorkenntnis haben und mich in dieses Denken [...] zumindest versuchen, hineinzuversetzen. (Interviewtranskript 7: 117 ff.)

Kommunikation

Ein einheitliches Bild hat sich auf die Frage zur Kommunikation der Diversitätsmanagementmaßnehmen innerhalb und außerhalb der BLE gebildet. Grundsätzlich wird keine explizite Kommunikation zum Diversitätsmanagement in der BLE wahrgenommen. Es wird allerdings darauf hingewiesen, solche Informationen über das Intranet zu veröffentlichen.

Vereinzelnd wurde auf Maßnahmen verwiesen, wie die Stellenausschreibungen, in der mit Ermutigungsklauseln auf zwei Dimensionen hingewiesen wird, die wie bereits erwähnt, gesetzlich vorgeschrieben sind.

Die Zusammensetzung der Auswahlgremien bei Vorstellungsgesprächen wird paritätisch besetzt und ist so auch in der Dienstvereinbarung der Personalgewinnung in der BLE festgehalten.

Zusätzlich wird im Fortbildungssystem "ESAS" der BLE auf Fortbildungen für Führungskräfte zum Thema Gleichstellung und diskriminierungsfreie Kommunikation angeboten.

Im Personalverwaltungsprogramm "PVS" der BLE ist es möglich, sich mit dem dritten Geschlecht eintragen zu lassen.

Kritisch wurde folgendes angemerkt:

"Ja, ich frage mich immer, ist das im Sinne derer die da betroffen sind, wie man das so bewusst hervorhebt? Für mich ist es viel wichtiger, wie man damit umgeht. Und irgendwas ins Intranet schreiben, das kann ich natürlich machen, aber das ändert an dem Zustand ja nichts, sondern die Frage für mich ist, was verbirgt sich denn hinter dem Begriff Management? Also muss ich da irgendwas Management, muss ich da was organisieren oder akzeptiere ich das einfach völlig ohne Voreingenommenheit?" (Interviewtranskript 7, 64 ff.)

Prozess der Implementierung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

In diesem Abschnitt wird abgefragt, ob eine bestimmte Dimension im Fokus steht und ob es explizite Ansprechpartner*innen für die Förderung von Vielfalt gibt beziehungsweise, wie die Haltung dazu ist. Außerdem wird Bezug auf die anonymen Bewerbungen genommen.

Dimensionen im Fokus

Bei der Frage, ob in der BLE eine bestimmte Personengruppe im Fokus steht, war auffällig, dass darunter mit weitem Abstand vor allem Maßnahmen im Bereich Gender beziehungsweise Gleichstellung von Frauen und Männern genannt wurden. Außerdem wurde die Dimension Behinderung aufgrund gesetzlicher Regelungen erwähnt. Darunter wurde auch die Barrierefreiheit aufgezählt, die allerdings "nochmal so eine ganz eigene Plattform hat inzwischen" (Interviewtranskript 6: 203 ff.).

"Also ich meine, wir sind mit dem Thema Gleichstellung der Frauen schon Jahrzehnte lang dran und ehrlich gesagt wird die Welt aus meiner Sicht in Zukunft diverser werden, das können wir wahrscheinlich gar nicht verhindern [...]." (Interviewtranskript 4: 276 ff.)

Es wird deutlich, dass die Dimensionen Geschlecht und Behinderung im Fokus der Diversitätsmaßnahmen in der BLE stehen, was mit längerer Dauer und gesellschaftlich und politischer Anerkennung zu tun hat.

Es ist anzumerken, dass in den Interviews Maßnahmen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeitmodelle nicht explizit erwähnt wurden. Des Weiteren wurde festgestellt, dass bestimmte Diversitätsdimensionen wie Religionszugehörigkeit, sexuelle Identität und soziale Herkunft in den Interviews kaum Betrachtung fanden.

Ansprechpartner*innen für Diversitätsmanagement Maßnahme in der BLE

Im Hinblick auf potenzielle Ansprechpersonen für das Diversitätsmanagement in der BLE werden Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Inklusionsbeauftragte und die AGG-Beschwerdestelle genannt. Es ist

anzumerken, dass diese Positionen gesetzlich vorgeschrieben sind und primär darauf abzielen, die Gleichstellung von Frauen und Menschen mit Behinderungen zu fördern sowie Diskriminierung zu verhindern. Sie sind jedoch keine expliziten Ansprechpersonen für die Förderung der Vielfalt in der BLE.

Diversitätsbeauftragte*r

Nochmals dezidiert nach dem*der Diversitätsbeauftragte*n gefragt, beleuchten die Interviewteilnehmenden eine geteilte Meinung. Zum einen könnte der*die Diversitätsbeauftragte*r das Thema vorantreiben und zum anderen stellt sich die Frage "wollen wir für jede kleine Gruppe einen Ansprechpartner*innen haben." (Interviewtranskript 7: 188 ff.). Anstelle dessen könnte man die Arbeitgeberin BLE dazu bekommen, dass es nicht nötig ist.

Es wird kritisch beleuchtet, ob nicht eine der gesetzlich vorgeschriebenen Gremien diese Funktion übernehmen könnte.

Angemerkt wurde außerdem, dass die Person diese Aufgabe als Herausforderung annehmen müsste, denn nebenbei lässt sich diese Aufgabe nicht bewältigen. Eine gewisse Arbeitskapazität wird für diese Stelle vorausgesetzt.

Anonyme Bewerbungen

In den Interviews wurde deutlich, dass es Fragen und Bedenken hinsichtlich der Einführung anonymer Bewerbungen gibt. Es wird diskutiert, ob es überhaupt systematisch möglich ist und ob es zielführend ist, anonyme Bewerbungen einzuführen. Ein zentraler Punkt ist die Frage, wie Softskills und die Teamkompatibilität im ersten Schritt beurteilt werden können, wenn persönliche Aspekte nicht berücksichtigt werden. Dennoch wird betont, dass der Fokus sowieso auf der Qualifikation liegen sollte und nicht auf persönlichen Merkmalen.

Ein weiterer diskutierter Punkt ist die Kompatibilität anonymer Bewerbungen mit dem AGG. Es wird darauf hingewiesen, dass das AGG Diskriminierung aufgrund bestimmter Merkmale verbietet und anonyme Bewerbungen möglicherweise dazu beitragen könnten, diese Diskriminierung zu reduzieren.

Jedoch wurde auch auf den potenziellen Verwaltungsaufwand hingewiesen, der mit anonymen Bewerbungen einhergehen könnte. Die befragten Personen äußerten Bedenken darüber, dass das Schwärzen von Bewerbungsunterlagen einen erheblichen Aufwand darstellen könnte.

Es wurde betont, dass früher oder später im Bewerbungsprozess eine persönliche Begegnung mit den Bewerbenden stattfinden muss. Dies wird als Schutzfunktion für die Mitarbeitenden betrachtet, da es wichtig ist, die Person hinter den anonymisierten Informationen kennenzulernen.

Bewertung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

Unter dem Themenblock der Bewertung der Diversitätsmanagement Maßnahmen wurden die Auswirkungen, Hindernisse und Potenziale zur Förderung von Vielfalt bezogen auf die BLE erfragt. Außerdem wurde auf den Aspekt der Führungskräfte eingegangen und wie diese gefördert werden können.

Auswirkungen

Dezidiert nach den Auswirkungen der Diversitätsmanagement Maßnahmen wurde die BLE grundlegend bereits als vielfältige und offene Arbeitgeberin wahrgenommen, wodurch ein diskriminierungsfreies Arbeitsklima herrscht. Die BLE könnte von den Implementierungen der Diversitätsmangement Maßnahmen als attraktive Arbeitgeberin profitieren.

"Ja, also ich glaube, ich kann mir vorstellen, dass wenn wir dieses Thema überhaupt mal implementieren würden, ganz aktiv, dass wir als attraktive Arbeitgeberin davon profitieren würden, auf jeden Fall. Also ich glaube, man müsste vielleicht die Beschäftigten einfach für dieses Thema auch sensibilisieren und auch nochmal klarmachen und über die Kultur in der BLE sprechen. Wie wollen wir miteinander umgehen? Und Sie sitzen ja alle in einem Boot, und wenn wir alle in die gleiche Richtung rudern, welche guten Auswirkungen das eben hat. Also ich bin davon überzeugt, dass das gute Auswirkungen haben wird. Welche? Ja, ich glaube, Stimmung könnte besser werden und wir könnten Arbeitgeberin attraktiver werden. Weil alle dann vielleicht verbreiten, dass hier eine gute Stimmung herrscht in der Regel. Dass die Möglichkeiten groß sind." (Interviewtranskript 4: 238 ff.)

Die Interviewteilnehmenden erwähnten unter dem Gesichtspunkt der Auswirkungen der Diversitätsmanagement Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt auf die BLE insbesondere den Fakt des Fachkräftemangels. Dieser Fakt wurde in der Literaturanalyse unter Kapitel 2.2.4.1 bereits deutlich herausgearbeitet und findet auch hier Anwendung.

..Also denke. ich tatsächlich imThema man kann Personalgewinnung dem des und vor Hintergrund Fachkräftemangels durchaus sich so aufstellen, aber man muss auch ehrlich sich so aufstellen, dass man das dann auch empfindet und auch lebt, dass man bestimmte Personengruppen nochmal mehr anspricht und sich als Arbeitgeber präsentiert, der eben tolerant und offen für alle ist und diese Unterschiede nicht macht. Das glaube ich im öffentlichen Dienst haben vielleicht viele da auch nochmal die Vorurteile, dass die, oder der öffentliche Dienst in sich nicht so tolerant und da so ein bisschen angestaubtes Denken und Handeln noch vorherrscht. Das ist ja vielleicht teilweise auch tatsächlich noch so ist, das ist ja schon der Punkt, dass man da viel vorantreiben kann, dann wird ja noch mehr Leute für die BLE gewinnen kann, dass auch in der BLE noch positiver leben kann." (Interviewtranskript 6: 421 ff.)

Damit einhergehend wurde der Aspekt der gesellschaftspolitischen Vorbildfunktion der BLE genannt. Die BLE hat als Behörde im öffentlichen Dienst nach außen glaubwürdig zu erscheinen. Dazu zählt die Aufrichtigkeit und die Vermeidung von Pinkwashing (im Kapitel beschrieben) 2.2.6 Zusammenhang mit im dem Implementierung Diversitätsmanagement. Durch die der Diversitätsmanagement Maßnahmen wird ein Signal gesetzt, dass man sich als Arbeitgeberin dem Thema angenommen hat.

"Ob eine reine Unterschrift irgendeine Auswirkung hat, mag ich mal zu bezweifeln. Es wäre zumindest ein Signal, dass man sich dieses Thema in einer Form angenommen hat, dass man es in das Bewusstsein gerückt hat. Man sendet ja dann auch nach draußen und auch nach innen, dass das Thema präsent ist. Über die Qualität kann man da über natürlich noch nichts sagen." (Interviewtranskript 7: 249 ff.)

Potenziale

Bedeutung, Letztlich entscheidender die es von Mitarbeitenden der BLE die Bereitschaft zeigen, die Vielfalt anzuerkennen und die Potenziale und Chancen Implementierung der Diversitätsmanagement Maßnahmen zu erkennen. Dies erfordert, dass jeder Einzelne als vielfältig und einzigartig betrachtet wird.

"[...] also, ja, das ist halt, das ist glaube ich, die Gradwanderung, die man halt beim Diversitätsmanagement so bisschen hat, dass man einerseits natürlich bestimmte Dinge, die eine Person ausmachen, die mit der Berufsausübung und mit dem Beitrag jetzt zur BLE und so eigentlich nicht zu tun haben, halt ausblenden sollte, damit eben das Unterbewusstsein nicht in irgendeine Entscheidung oder so trägt. Aber andererseits muss man eben auch sehen, dass das halt auch das politische und die Kraft jener Person steckt, wie eben auch die Person das Ganze ausmacht." (Interviewtranskript 2: 310 ff.)

Weiterhin wurde erwähnt, dass jede Dimension in den Fokus gesetzt werden könnte, indem man sich dahingehend engagiert. Es könnte bspw. jährlich auf den Pride-Month aufmerksam gemacht werden oder andere Glaubensfeste wie das Zuckerfest oder ähnliches gefeiert werden.

Hindernisse

Es sollte berücksichtigt werden, dass durch die Implementierung gewisser Diversitätsmanagement Maßnahmen wie z.B. die Unisex-Toilette, andere Mitarbeitende nicht benachteilgt werden.

"Und ich finde, dann kippt es ja natürlich voll ins Gegenteil, wenn sich dann alle genötigt fühlen für doch eine Minderheit der Gesellschaft, sage ich mal, ihre bisherigen Gewohnheiten so aufgeben zu müssen." (Interviewtranskript 6: 468 ff.)

Hindernisse in der Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahmen könnte haushalterische Gründe haben, dass für diese keine Mittel zur Verfügung stehen.

"Ja, alles, was gut ist, kostet natürlich. Und es wäre schade, wenn das Geld nicht da wäre, denn auf der anderen Seite bringt es uns auch ganz viel." (Interviewtranskript 5: 246 ff.)

Größtenteils wurden allerdings kaum Hindernisse, sondern eher Potenziale angesprochen.

Fähigkeiten der Führungskräfte

Laut der Literaturanalyse ist es für einen langfristigen erfolgreichen Veränderungsprozess entscheidend, dass die Führungsebenen eine klare Verantwortung für die Umsetzung tragen. Führungskräfte übernehmen dabei eine wichtige Rolle, da sie die Verbindlichkeit und die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung sicherstellen.

Die Interviewteilnehmenden waren ebenfalls der Meinung, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Implementierung von Diversitätsmanagement Maßnahmen spielen.

"[...] alle Elemente des Systems einbinden und die Offenheit dafür. Und ich denke, das sind alles Fähigkeiten, die Führungskräfte eben mitbringen müssen, um nicht nur eine gute Arbeit zu machen als Führungskraft, sondern eben, um auch das Thema Diversität zu fördern." (Interviewtranskript 1: 346 ff.)

Die Befragten gaben elf grundlegende Fähigkeiten an, die von einer Führungskraft vorausgesetzt werden sollten, um personale Vielfalt gezielt zu fördern und erfolgreich diverse Teams zu führen. Am häufigsten wurden Haltungsformen wie *Toleranz* und *Offenheit* genannt:

"Also meines Erachtens muss die Führungskraft in erster Linie die Fähigkeit mitbringen, tolerant und offen gegenüber den Mitarbeitenden zu sein." (Interviewtranskript 6: 510)

"Also ich denke, dass die Führungskräfte in erster Linie Toleranz mitbringen, sollten gegenüber diesen Merkmalen jetzt nicht nur Geschlecht, sondern eben auch den anderen Dingen wie Alter etc. Das finde ich das Wichtigste und ja, Offenheit." (Interviewtranskript 4: 294 ff.)

Daneben wurde auch die Sensibilisierung als Haltung gegenüber der Thematik angesprochen.

"[…] Und da wird einfach nur nochmal so ein Schlaglicht draufgesetzt und man sieht dann, dass man vielleicht nochmal alles hinterfragen kann und nochmal ein bisschen sensibler wird für solche Themen." (Interviewtranskript 3: 266 ff.)

Darüber hinaus wurde als Haltung die Weltoffenheit genannt.

Zur grundsätzlichen Sozialkompetenz zählt das die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden zuhören und diese auch anhören.

"[...] also ganz wichtig, glaube ich, für Führungskräfte ist es eben einfach, dass sie auch, ja, sich der Leute annimmt, sich die Leute anguckt, und sie auch zuhört und auch mitbekommt, wie die einzelnen Personen eben auch ticken. Was auch deren Bedürfnisse sind, was sie brauchen, um sich wohlzufühlen und halt auch zur Höchstform aufzulaufen, ganz einfach. Und dass das Team halt auch zusammenhält. Und ja, also einfach auch eine ganze Menge Menschenkenntnis gehört dazu." (Interviewtranskript 2: 333 ff.)

"[...] also die Leute, die geführt werden, die muss man auch anhören[...]." (Interviewtranskript 4: 297 ff.)

Zusätzlich wurden Sozialkompetenzen gesehen, wie die Fähigkeit zur Empathie, die den Führungskräften in Seminaren nicht beigebracht werden kann. Empathie sollte man als persönliche Fähigkeit mitbringen (Interviewtranskript 3: 255 ff.).

Insgesamt wurden von den Interviewteilnehmenden überwiegend ähnliche Fähigkeiten genannt.

Förderung Führungskräfte

Von den Befragten wurden vorrangig als Förderungen Fortbildungen beziehungsweise Seminare oder Schulungen genannt. Spezifisch wurde auch ein Führungskräfteprogramm angesprochen, um die Vielfalt zu sehen und das Potenzial zu erkennen.

"Genau, also von daher, ja, müssen wir einfach gucken, wie wir dann auf die Führungskräfte Entwicklung auch dahingehend begleiten und unterstützen, so diese Vielfalt auch zusehen und das Potenzial der vielfältigen Gruppe auch auszuschöpfen. Also was Alter angeht, was alles Mögliche angeht und nicht nur den Gender-Aspekt." (Interviewtranskript 1: 383 ff.)

Weiterhin wurde auch auf externes Coaching und die Sozialberatung in der BLE verwiesen.

Außerdem wurde der Austausch unter den Führungskräften zur Förderung bekräftigt.

Zuletzt wurde ein Aspekt angesprochen, dass eine Ansprechperson, die das Thema zentral vorantreibt, sinnvoll wäre. Mithilfe der Ansprechperson könnten Handreichungen oder Hilfestellungen für die Vorgesetzten erstellt werden (Interviewtranskript 6: 541 ff.)

Ausblick

Im letzten Themenblock ging es um die Frage nach der Veränderung nach der entsprechenden Beschäftigungszeit in der BLE.

Kulturwandel

Es wurden Interviewteilnehmenden mit einer Beschäftigungsdauer von 5-25 Jahre in der BLE befragt, um festzustellen, ob ein Kulturwandel seit Beginn der Beschäftigung in der BLE stattgefunden hat. Das Ergebnis der Interviews zeigt, dass in der BLE ein Kulturwandel stattgefunden hat. Dies äußert sich durch eine Veränderung der Fragestellungen und Möglichkeiten, die den Mitarbeitenden geboten werden. Es wird angestrebt, von einem starren Turm zu einem flexiblen Netz zu gelangen. Die Einführung neuer Kommunikationsmöglichkeiten ermöglicht den Mitarbeitenden mehr Freiheiten. Es wird betont, dass jeder Mitarbeitende ein wichtiges Rädehen im Gesamtgefüge ist und somit maßgeblich zum Erfolg oder Stillstand beiträgt. Ein Generationswechsel hat zu einer Verjüngung der Belegschaft geführt, wodurch eine bunte und vielfältige Arbeitsumgebung entstanden ist.

Die Ergebnisse verdeutlichen den Fortschritt im Diversitätsmanagement in der BLE und zeigen das Bestreben, eine inklusive und diverse Organisation zu schaffen.

Sonstiges

Am Abschluss jedes Interviews hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, zusätzliche Anmerkungen oder offene Punkte zu äußern. Einige gaben an, dass sich viele Personen in Bezug auf das Thema des Diversitätsmanagements hinter dem Gendern verstecken. Dies deutet darauf hin, dass die Umsetzung von geschlechtergerechter Sprache als oberflächliche Maßnahme betrachtet wird.

Zusätzlich wurde zum Ausdruck gebracht, dass Diversität nicht in Konkurrenz zur Gleichstellung steht. Ein*e Diversitätsbeauftragte*r würde der Gleichstellungsbeauftragten dementsprechend keine Konkurrenz machen. Diese Aussage deutet darauf hin, dass die Befragten die Bedeutung von Diversität als Ergänzung und Bereicherung zur Gleichstellung verstehen.

Es wurde festgestellt, dass die potenzielle Unterzeichnung der Charta der Vielfalt von den Interviewteilnehmenden grundsätzlich positiv bewertet wurde. Sie begründeten dies insbesondere damit, dass die Unterzeichnung dazu beitragen könnte, die Kommunikation nach außen zu verbessern und das Interesse potenzieller Bewerbender zu wecken. Die Teilnehmenden sahen die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt als ein wirksames Instrument an, um die Kommunikation nach außen zu stärken und das Image der BLE als attraktive Arbeitgeberin zu fördern.

Es ist anzumerken, dass die Charta der Vielfalt bisher noch nicht von der BLE unterzeichnet wurde. Die Interviewteilnehmenden äußerten jedoch grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber dem Thema und erkannten das Potenzial, das mit einer möglichen Unterzeichnung verbunden wäre.

6 Diskussion

Im Folgenden findet eine Diskussion über die Ergebnisse im Hinblick auf Inhalte, Methoden und Theorie statt.

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die erzielten Ergebnisse aus der qualitativen Analyse diskutiert und unter Einbeziehung der theoretischen Erkenntnisse konsolidiert.

In den Interviews zeigten sich interessante Ergebnisse auf der Basis von Alltagserfahrungen, die vertiefende individuelle Einblicke in das Thema Diversität sowie die Umsetzung des Diversitätsmanagements in der BLE gegeben.

Im Zusammenhang betrachtet, entstand durch die Durchführung der Interviews eine überschaubare, nachvollziehbare Datengewinnung und -analyse.

zeigen, Die Ergebnisse dass die BLE bereits verschiedene Maßnahmen im Bereich des Diversitätsmanagements umgesetzt hat, darunter auch Fortbildungen zu diversen Themen. In den Interviews wurde betont, dass Fortbildungen zum Thema Gleichstellung und diskriminierungsfreie Kommunikation als wichtige Instrumente angesehen werden, um das Bewusstsein für diese Themen zu schärfen und die Sensibilität der Führungskräfte zu erhöhen. Trotz dieser Maßnahmen könnte es jedoch sinnvoll sein, weitere Initiativen zu entwickeln Darauf wird und umzusetzen. in der Handlungsempfehlung (Kapitel 7.2.1.2) näher eingegangen. Es ist dabei dennoch kritisch anzumerken, dass die Wirksamkeit dieser vorgeschlagenen Maßnahmen noch nicht empirisch erforscht ist. Daher wäre eine Evaluation der Implementierung dieser Schulungen und Fortbildungen von großer Bedeutung, um ihre Effektivität zu bewerten und mögliche Anpassungen vorzunehmen.

die BLE bereits unterschiedliche Maßnahmen Potenzial Diversitätsmanagement umsetzt. besteht die Weiterentwicklung. Es könnte daher sinnvoll sein, eine konzeptionelle für das Diversitätsmanagement schaffen Grundlage zu und die Vielfalt innerhalb Maßnahmen zu entwickeln, um Organisation besser zu fördern und zu nutzen. Eine konzeptionelle Grundlage für das Diversitätsmanagement würde es ermöglichen, klare Ziele und Strategien festzulegen, um die Vielfalt in der BLE gezielt anzugehen. Dies könnte bspw. die Etablierung einer Diversitätsstrategie oder eines Aktionsplans beinhalten, der konkrete

Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt definiert. Darüber hinaus könnte auch eine Implementierung von gezielten Rekrutierungs- und Auswahlverfahren eine spezifische Maßnahmenentwicklung sein. Wichtig ist, dass die Maßnahmen nicht isoliert betrachtet werden einem ganzheitlichen sondern in Diversitätsmanagements sollten. integriert werden den Durch Austausch mit anderen Organisationen und dem Einbezug von Expert*innen auf diesem Gebiet können zudem neue Ideen und Ansätze generiert werden.

Im Bereich der Kommunikation zeigen die Ergebnisse, dass es in der BLE keine explizite Kommunikation zum Diversitätsmanagement gibt. Einige Maßnahmen wie die Ermutigungsklauseln in den Stellenausschreibungen, die im Intranet und teilweise im Internet veröffentlicht werden, wurden allerdings genannt. Kommunikation im Diversitätsmanagement zu verbessern, könnten verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Interne Informationsveranstaltungen könnten bspw. dazu dienen, das Bewusstsein für die Bedeutung von Diversität zu schärfen und die Mitarbeitenden über die Ziele und Strategien des Diversitätsmanagements zu informieren. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt könnte zudem ein deutliches Signal setzen und das Engagement der BLE für Diversität nach außen kommunizieren. Zusätzlich könnte die BLE das Intranet nutzen, um auf die Charta der Vielfalt hinzuweisen und auf den Deutschen Diversity-Tag aufmerksam zu machen. Es ist anzumerken, dass eine Kommunikation erfolgreiche im Diversitätsmanagement kontinuierlich erfolgen sollte. Regelmäßige Updates im Intranet oder durch einen speziell auf dieses Thema bezogenen Newsletter könnten dazu dienen, über Fortschritte und Erfolge im Diversitätsmanagement zu informieren und die Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass in der BLE hauptsächlich Maßnahmen im Bereich Geschlecht beziehungsweise Gleichstellung von Frauen und Männern sowie im Bereich Behinderung im Fokus stehen. Dies kann auf die längere Dauer und die gesellschaftliche, politische und rechtliche Anerkennung dieser Dimensionen zurückzuführen sein. In den Interviews wurde festgestellt, dass andere Diversitätsdimensionen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance oder flexible Arbeitszeitmodelle nicht explizit

genannt wurden. Dies ist bemerkenswert, da diese Maßnahmen in der Literatur als wichtige Instrumente Förderung zur Chancengleichheit und Diversität anerkannt sind. Es ist möglich, dass die Teilnehmenden sich auf andere Aspekte konzentrierten oder dass ihnen diese Maßnahmen einfach nicht bewusst waren. Die Literatur zeigt jedoch, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie flexible Arbeitszeitmodelle einen positiven Einfluss Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden haben können. Sie können dazu beitragen, eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen und die Vielfalt der Lebenssituationen der Mitarbeitenden anzuerkennen.

Ebenso fanden Diversitätsdimensionen wie Religions-zugehörigkeit, Nationalität und sexuelle Orientierung kaum Betrachtung. Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, ob das Diversitätsmanagement in der BLE möglicherweise zu einseitig ausgerichtet ist und andere Dimensionen der Vielfalt vernachlässigt werden. Es ist wichtig zu beachten, dass Diversität nicht nur Geschlecht und Behinderung umfasst, sondern viele weitere Aspekte einschließt, wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit dargelegt wurde. Neben dem Engagement der Führungskräfte und Leitung könnte für die Gestaltung von Diversität eine klare Verantwortlichkeit festgelegt werden, die dazu beiträgt, einen ganzheitlichen Umsetzungsansatz in Betracht zu ziehen. Durch eine verantwortliche Person können Maßnahmen proaktiv eingeleitet, die Umsetzung überwacht und begleitet werden.

Ein weiterer Aspekt der Hinsichtlich der Auswirkungen der Diversitätsmanagement Maßnahmen in der BLE genannt wurde ist der Fachkräftemangel. Die Implementierung von Diversitätsmanagement Maßnahmen könnte dazu beitragen, dass die BLE besser in der Personalgewinnung aufgestellt ist. Indem bestimmt Personengruppen gezielt angesprochen werden und die BLE sich als toleranter und offener Arbeitgeber präsentiert, könnten mehr qualifizierte Fachkräfte gewonnen werden. Einige Bundesverwaltungsbehörden, worunter auch das BMEL zählt, haben in dem Zusammenhang ihre Stellenausschreibung dahingehend angepasst und eine explizite Ermutigungsklausel mit aufgenommen, wie bspw.:

"Eine interessante Eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit; eine Arbeitsatmosphäre, in der ein respektvoller Umgang miteinander, gegenseitige Wertschätzung und Vielfalt der Beschäftigten eine gelebte Selbstverständlichkeit sind. Ausdruck hiervon ist u. a., dass das BMEL der Charta der Vielfalt beigetreten ist, eine eigene Erklärung für Vielfalt im BMEL unterzeichnet hat, wir eine Ansprechperson für trans- und queere Angelegenheiten haben und die Beschäftigten ein Netzwerk "BMEL of color – Netzwerk für kulturelle Diversität" gegründet haben. Wir freuen uns daher über Bewerbungen von Menschen, die diese Vielfalt der Gesellschaft widerspiegeln." (Stellenausschreibung, BMEL, 2023)

Wie bereits im theoretischen Teil dargelegt, haben Stellenanzeigen das Potenzial, den Bewerber*innenpool zu diversifizieren.

Es wurden Bedenken von den Interviewteilnehmenden geäußert, dass anonyme Bewerbungen im Widerspruch zum BGleiG stehen könnten. Diese Kritik basiert auf der Annahme, dass das BGleiG eine gezielte Förderung von unterrepräsentierten Gruppen vorsieht und anonyme Bewerbungen möglicherweise dazu führen könnten, dass diese Fördermaßnahmen nicht umgesetzt werden können. Insbesondere die Verpflichtung zur Einladung von mindestens ebenso vielen Frauen wie Männern zu Vorstellungsgesprächen könnte durch anonyme Bewerbungsverfahren beeinträchtigt werden. Es gibt allerdings auch Argumente, die besagen, dass anonyme Bewerbungsverfahren nicht Widerspruch zum zwangsläufig im **BGleiG** stehen. Befürworter argumentieren, dass anonyme Bewerbungen beitragen können, Vorurteile und Stereotype zu minimieren und eine objektivere Auswahl zu ermöglichen (Leitfaden - Anonymisierte Bewerbungsverfahren, Antidiskriminierungs-stelle des Bundes, 2014, S. 9). Um diese Diskussion weiter voranzutreiben und eine klare Position zu finden, sind weitere Forschungsarbeiten erforderlich.

Es ist interessant festzustellen, dass in den Interviews größtenteils Potenziale angesprochen wurden und nur wenige Hindernisse genannt wurden. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Befragten grundsätzlich positiv gegenüber Diversitätsmanagement Maßnahmen eingestellt sind und deren Nutzen erkennen.

Durch das Ergebnis wird ersichtlich, dass die Literaturanalyse und die Interviewteilnehmenden übereinstimmend betonen, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von Diversitätsmanagement Maßnahmen spielen. Die genannten Fähigkeiten und Haltungen der Interviewteilnehmenden sind ähnlich wie auch in der Literaturanalyse, wodurch die wissenschaftliche Erkenntnis unterstützt wird.

6.2 Theorie- und Methodendiskussion

Im theoretischen Teil der Arbeit ist anzumerken, dass es verschiedene Ansätze gibt, um die Vielfalt in diesem Kontext zu fördern. Die Ansätze betonen die Bedeutung von strukturellen Rahmenbedingungen, sozialen Konstrukten, Ressourcen, Prozessen für das Verständnis und die Umsetzung des Diversitätsmanagements. Es ist wichtig verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und sie in konkrete Maßnahmen zur Förderung in der Bundesverwaltung zu integrieren.

Allgemein kann festgestellt werden, dass es noch viel Arbeit in der Forschung zu dem Thema Diversitätsmanagement insbesondere in der öffentlichen Verwaltung gibt. Es müssen weitere Studien durchgeführt werden, um die Forschung voranzutreiben. Dies zeigt insbesondere auch, dass die Verwendung einer vorläufigen Arbeitsdefinition genutzt wurde, um die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zu definieren.

Für die qualitative Forschung wäre es sicher interessant, die interviewten Personen stärker über das wissenschaftliche Verständnis des Diversitätsmanagements aufzuklären, damit ihnen die Vielfalt hinter dem Begriff bei der konkreten Fragestellung transparenter wird. Da sich die Interviewteilnehmenden auf unterschiedlichen Kenntnisniveaus befanden, hätte es sich angeboten, alle auf denselben Wissensstand zu bringen. Dies hätte durch einen kurzen und prägnanten Vortrag mit einer PowerPoint Unterstützung oder ähnlichem an Anfang des Interviews erfolgen können. Alternativ wäre es auch möglich gewesen, ein Handout oder eine Kurzbeschreibung des Hintergrundes zum Thema mit der Interviewanfrage zu versenden.

Die hier aus dem vorliegenden Datenmaterial herausgefülterten Kategorien bieten nur begrenzte Einblicke und könnten beliebig ergänzt werden. Bei der Kategorienbildung erwies es sich manchmal als Schwierigkeit, die Trennschäfte einzelner Aussagen und den Kategorien zu wahren, da manche Aussagen verschiedenen Kategorien zugeordnet werden konnten. Das gleiche Problem der Abgrenzung zeigt sich bei der Zuteilung der Unterkategorien.

Die qualitative Methode der leitfadengestützten Expert*inneninterviews bietet zum einen eine wertvolle Methode, Einblicke in die Erfahrungen und Perspektiven der Beschäftigten zu gewinnen. Durch die umfangreichen Fragen in verschiedenen Themenblöcken, wird eine große Anzahl an untersuchungswürdigen Themenbereichen in den Interviews angesprochen. Durch die Verwendung des Leitfadens konnten bestimmte Themen und Fragen abgedeckt werden, während gleichzeitig Raum für Antworten und zusätzliche Informationen bleibt. Dies ermöglich eine Datenerhebung, während gleichzeitig Flexibilität strukturierte gewährleistet wird. Um ein umfassenderes Bild der subjektiven Perspektiven und Erfahrungen zu erhalten, wären mehr als sieben Interviews erforderlich.

Zum anderen sollte das leitfadengestützte Expert*inneninterview kritisch betrachtet werden. Es wäre hilfreich und erkenntnisreich, weitere Mitarbeitende zu dem Thema zu interviewen, um ein breiteres Bild zu schaffen. Dieser Aufwand über die sieben Interviews hinaus, hätte allerdings im Rahmen der vorgegebenen und relativ kurzen Zeit der Arbeit nicht geleistet werden können. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit war es nicht möglich, weitere Erkenntnisse durch den Vergleich mit anderen Bundesbehörden zu gewinnen und eine umfassende Sammlung von internen Informationen in Form von Interviews oder Telefonaten durchzuführen. Dies hätte den Umfang der Arbeit überschritten. Hierbei wäre es z.B. spannend zu erforschen, ob und inwiefern in den jeweiligen Behörden über das Thema Diversität und Diversitätsmanagement diskutiert und umgesetzt wird. Ein potenzieller Nachteil ist die Gefahr von Verzerrungen oder subjektiven Einschätzungen seitens der Interviewteilnehmenden. Die Interpretation der Fragen und Antworten kann von individuellen Vorurteilen oder Annahmen beeinflusst werden, was zu Verzerrungen der Ergebnisse führen kann.

7 Handlungsempfehlungen für die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Das folgende Kapitel führt die bis hierher aufgeführten Erkenntnisse in Handlungsempfehlungen für die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) zusammen. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Handlungsempfehlungen als Orientierung dienen sollen und an die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der BLE angepasst werden müssen. In diesem Kapitel geht es vor allem darum, die noch bestehenden Defizite zu benennen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Auch wenn dies hier nicht in den Vordergrund tritt, ist zu erwähnen, dass die BLE im Hinblick auf das Diversitätsmanagement in einigen Bereichen bereits gut aufgestellt ist. Nach einem kurzen Überblick über die allgemeine strategische Vorgehensweise werden die einzelnen Themenfelder beleuchtet und der konkrete Handlungsbedarf aufgezeigt.

7.1 Kurzvorstellung der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Die BLE ist eine bundesunmittelbare rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts mit Dienstherrnfähigkeit. Sie beschäftigt rund 1700 Mitarbeitende u.a. an den Standorten Berlin, Bonn, Hamburg, München, Weimer auf See. Dabei ist sie in sechs Abteilungen sowie vier Stabsstellen gegliedert. In den Bereichen Agrarwirtschaft, Fischerei und Ernährung erfüllt sie vielfältige Aufgaben. Die BLE unterstützt das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), indem sie Strategien und Maßnahmen in die Tat umsetzt. Dies geschieht im breiten Themenfeld von Landwirtschaft und Ernährung. Im Fokus stehen dabei die Themen Sicherheit und Stabilisierung des Agrarmarktes, Begleitung von Förderprojekten und Bundesprogrammen sowie Informationen für ein breites Publikum (BLE, 2021). Daneben ist sie als Verwaltungsdienstleistungszentrum

für das BMEL tätig. Diesen Service bietet sie auch anderen Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung an.

7.2 Strategisches Vorgehen

Neben der Auswertung der durchgeführten Expert*inneninterviews besteht dieser Teil aus der Sammlung der gewonnen Informationen, die gefültert werden. Zur Vorbereitung wurde zunächst eine Recherche hinsichtlich der Maßnahmen vorgenommen. Die Erkenntnisse daraus sind im theoretischen Teil dieser Arbeit festgehalten.

Diversitätsmanagement als ein Konzept für Berücksichtigung, Förderung und konstruktive Nutzung der Vielfalt braucht bei seiner ganzheitliche Vorgehensweise eine Implementierung organisatorische Verankerung (Franken, 2015). Angesichts Tragweite bedarf es eines professionellen Changeprozesses, indem die Veränderungsprozesse geplant, initiiert, gesteuert und überprüft werden. Wie unter dem Kapitel der Erfolgsfaktoren (2.3.8) bereits sich eignet dafür besonders eine beschreiben. Steuerungsgruppe oder ein Diversitätsbeauftragte*r, welche konkreten Veränderungsprozesse planen und ausarbeiten. Entwicklung der angestoßenen Veränderung erfolgt dabei in der Regel in unterschiedlichen Phasen und dauern lange an.

7.2.1 Empfehlungen für die einzelnen Bereiche

In der vorliegenden Arbeit werden Empfehlungen für die Bereiche Personalgewinnung, Personalentwicklung, Inklusion, Kommunikation und Organisationsstruktur zusammengefasst, um das Bewusstsein für Diversität zu fördern und eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen.

7.2.1.1 Personalgewinnung

Um die Vielfalt in der BLE zu steigern, bietet es sich an, eine vielfaltsorientierte Ermutigungsklausel in den Stellenausschreibungen einzubauen. Dazu wurde im Kapitel 6.1 bereits das Beispiel aus dem BMEL aufgeführt. Diese Diversity-Zusätze können meist von

Interessenvertretungen und der Leitung in den Regelungen zu den Stellenausschreibungen festgeschrieben werden und stellen damit eine kurzfristige Maßnahme dar. Die Integration einer vielfaltsorientierten Ermutigungsklausel in Stellenausschreibungen stellt eine kurzfristige Maßnahme dar, die jedoch mit einem erheblichen Aufwand verbunden ist und in der Regel 6-12 Monate Zeit in Anspruch nehmen würde (Charta der Vielfalt e.V.).

7.2.1.2 Personalentwicklung

Um die Mitarbeitenden der BLE hinsichtlich Diversität sensibilisieren, sollte eine Diversitätskompetenz aufgebaut werden. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden über die Bedeutung von Diversität informiert werden und über das nötige Bewusstsein verfügen. Wie bereits in der Diskussion (Kapitel 6) angemerkt wurde, Schulungsangebots Ergänzung des Diversitätsmanagement eine Grundlagenschulung sein, die allen Mitarbeitenden vermittelt, was Diversität bedeutet und wie sie in der Arbeitsumgebung gefördert werden kann. Diese nennt man auch Awareness-Trainings. Darüber hinaus könnten spezifische Schulungen für Führungskräfte entwickelt werden, um ihre Kompetenz in der Förderung von Vielfalt in der jeweiligen Abteilung, Gruppe oder im eigenen Referat zu stärken. Zusätzlich könnten weitere Schulungen und Fortbildungen in Bereichen wie interkultureller Kommunikation, unbewusster Voreingenommenheit und inklusiver Führung angeboten werden. Diese Schulungen würden dazu beitragen, ein integratives schaffen und Arbeitsumfeld 711 das volle Potenzial Mitarbeitenden optimal auszuschöpfen. Die BAköV bietet in ihrem Jahresprogramm verschiedene Fortbildungen an, die bereits in Anspruch genommen werden und eine Erweiterung könnten. Ein Beispiel dafür ist die Workshopreihe "Up to Date bei der Personalentwicklung", die sich mit dem Thema Management durch strategische Personalgewinnung befasst. Zudem ist das Thema Diversity in zahlreichen Führungskräftefortbildungen integriert Jahresprogramm (BAköV 2024, _ 2023). wissenschaftliche Betrachtung zeigt, dass diese Fortbildungsangebote einen Beitrag zur Förderung von Vielfalt und Diversität leisten können. Durch eine Erweiterung des Angebots könnten weitere

Aspekte von Diversity abgedeckt und ein breiteres Spektrum an Teilnehmenden erreicht werden. Dies könnte dazu beitragen, dass die Organisation besser auf die Herausforderungen einer diversen Arbeitswelt vorbereitet ist und ihre Mitarbeitenden entsprechend sensibilisiert und qualifiziert werden. Die Implementierung eines umfassenden Schulungsangebots zur Diversitätskompetenz für die Mitarbeitenden der BLE erfordert einen mittleren Aufwand, jedoch ist eine langfristige Umsetzungszeit von mehr als 12 Monaten erforderlich.

7.2.1.3 Kommunikation

Insbesondere die interne Kommunikation braucht im Rahmen von Diversitätsmanagement eine besondere Aufmerksamkeit. Möglichkeit, dies umzusetzen, besteht darin, im Intranet auf die Seite der Charta der Vielfalt hinzuweisen. Dies kann in Form eines Informationsbeitrags geschehen, der die Mitarbeitenden über die Ziele und Prinzipien der Charta informiert. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, eine eigene Informationsseite im Intranet einzurichten, die speziell dem Thema Diversität gewidmet ist. Diese Seite kann Informationen über die verschiedenen Aspekte von Diversität bereitstellen. Zudem könnten dort auch Schulungs-Fortbildungsangebote zum Thema Diversität angekündigt werden. Außerdem könnte dort der Vielfaltskalender hinterlegt werden, der auf zahlreiche wichtige Termine rund um das Thema Diversity aufmerksam macht (Vielfaltskalender 2023 - Charta der Vielfalt, 2022). Die Umsetzung eines Diversity-Bereichs im Intranet und die Erstellung eines Vielfaltskalenders sind kurzfristige Maßnahmen, die mit geringem Aufwand in weniger als einem Jahr umgesetzt werden können.

Um die Kommunikation nach außen zu stärken, könnte die Charta der Vielfalt unterzeichnet werden. Diese Maßnahme kann dazu beitragen, das Engagement der BLE für Diversität öffentlich sichtbar zu machen und ein positives Image als Arbeitgeberin zu schaffen. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt ist ein symbolischer Akt, der zeigt, dass sich die BLE aktiv für die Förderung von Vielfalt einsetzt. Durch die Unterzeichnung würde sich die BLE verpflichten,

Diskriminierung aufgrund der Diversitätsdimensionen nicht zu tolerieren. Das BMEL hat bereits die die Charta der Vielfalt im Juli 2021 unterzeichnet (BMEL, Unterzeichner der Charta der Vielfalt, 2021). Der Aufwand für die Unterzeichnung der Charta kann als gering bis mittel eingestuft werden, da es sich um einen administrativen Prozess handelt, bei dem die BLE die Charta unterzeichnet und sich dabei verpflichtet, bestimmte Ziele und Maßnahmen zur Förderung

7.2.1.4 Organisationskultur

Die bestehenden Maßnahmen fördern eine gute Organisationskultur und die Motivation der Mitarbeitenden. Das Leitbild könnte dahingehend geprüft werden, als dass die Diversität zum Vorschein kommt. Es kann sowohl intern als auch extern Wirkung entfalten, indem es die Positionierung als diversitätsorientierte Arbeitgeberin stärkt und intern Leitplanken eines weiteren Entwicklungsprozesses setzt (Fuerst, 2023). Damit die Mitarbeitenden sich mit dem Leitbild identifizieren können, sollten sie in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden.

7.2.1.5 Partizipation der Mitarbeitenden durch Netzwerke

Um den Changeprozess erfolgreich zu gestalten, sollte eine angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden gewährleistet werden, da sie diejenigen sind, die den Wandel tragen und maßgeblich dazu beitragen können, dass er erfolgreich umgesetzt wird. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen besteht darin, ein Netzwerk für kulturelle Diversität zu gründen, wie das BMEL mit dem "BMEL of color – Netzwerk für kulturelle Diversität" getan hat. Die Gründung eines solchen Netzwerks bietet eine Plattform für den Austausch und die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden verschiedener kultureller Hintergründe. Durch die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Changeprozess können ihre Perspektiven und Erfahrungen genutzt werden, um einen Change hin zur diversitätsorientierten Öffnung sicherzustellen und dass diese Vielfalt der Gesellschaft innerhalb der Organisationen widergespiegelt wird.

7.2.1.6 Das Social Intranet des Bundes als Plattform für Vernetzung und Wissenstransfer

zwischen hinaus sollte die Zusammenarbeit Darüber auch verschiedenen Behörden und Organisationen gefördert werden, um Best Practices auszutauschen und voneinander zu lernen. Eine enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis kann dazu beitragen, das Thema Diversitätsmanagement in der Bundesverwaltung weiter voranzubringen und eine inklusive Arbeitsumgebung Mitarbeitenden zu schaffen. Das Social Intranet des Bundes (SIB) wäre dafür ein geeigneter Raum. Hier werden spezielle Bedürfnisse der Beschäftigten in der Bundesverwaltung ausgelegt und damit wird eine behörden- und ressortübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht. Auf das SIB hat jeder Mitarbeitende der Bundesbehörden Zugriff und kann sich somit auf die Informationen und der Möglichkeit des Austauschs greifen. Im Gruppenraum zum Thema Diversität & Chancengleichheit in der Bundesverwaltung wurde folgender Beitrag veröffentlicht:

Die Bemühungen um mehr Vielfalt im Bundesdienst sind bislang vor allem durch erfolgreiche behördenspezifische Ansätze geprüft. Gute Praxisansätze sollen für interessierte Behörden in Zukunft stärker bekannt und nutzbar gemacht werden. Ziel ist es, für den Bundesdienst konkrete Diversitätsmaßnahmen, z.B. bestehende Arbeitshilfen diversitätssensiblen zur Personalauswahl, bewährte Personalentwicklungsinstrumente und Fortbildungsangebote sowie Angebote und Informationen zur Diversitätsförderung gebündelt und allen Bundesbehörden online zugänglich gemacht werden. Im Ergebnis sollen möglichst viele Ideen und "Werkzeuge" für eine diversitätsbewusste Personalgewinnung,- auswahl oder Personalentwicklung zur Verfügung gestellt werden.

Das SIB könnte in Zukunft eine effektive und transparente Kommunikations- und Informationsplattform für den Austausch von Mitarbeitenden der Bundesverwaltung zum Diversitätsmanagement bilden. Unabhängig von Hierarchieebenen oder Standorten könnte hierüber eine Möglichkeit der Vernetzung geboten werden, indem Gruppen oder Foren dazu eingerichtet werden, worin sich Interessierte zu bestimmten Diversitätsaspekten austauschen könnten. Außerdem

könnte darüber auf bestimmte Themen im Bereich der Diversität aufmerksam gemacht werden durch Veröffentlichungen von Artikeln, Videos oder Podcasts. Das SIB bietet dementsprechend auch eine Plattform, in der bewährte Praktiken, Erfahrungen und Erfolge zum Thema Diversitätsmanagement geteilt werden können, um andere zu inspirieren und zum Handeln zu ermutigen.

8 Fazit und Ausblick

Die Diskussion der Ergebnisse zeigt, dass die Implementierung von Diversitätsmanagement in der Bundesverwaltung ein komplexer und langfristiger Prozess ist (Dudek und Collien, 2023). In Zukunft sollten durchgeführt Studien werden, das um der Bundesverwaltung Diversitätsmanagement in weiter erforschen. Dabei wäre es interessant die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Organisation zu untersuchen sowie den Vergleich mit anderen Behörden durchzuführen. Außerdem wäre spannend, wie sich eine inklusive Organisationskultur entwickeln lässt und welche Auswirkungen dies auf die Mitarbeiter*innenzufriedenheit und das Engagement hat. Erforderlich ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung und eine ständige Auseinandersetzung aktuellen Erkenntnissen und Best Practices in diesem Bereich. Ein Wandel stellt heute Lösungen für morgen, aber nicht für übermorgen zur Verfügung. Eine Lösung im Rahmen eines Changeprozesses ist immer eine Problembewältigung auf Zeit. Es ist wichtig, dass Führungskräfte als Treiber dieses Kulturwandels fungieren (Eberhardt und Streuli, 2016, S. 23). Sie müssen die Bedeutung von Diversität verstehen und aktiv vorleben. Sie agieren als Promoter und können dadurch ihre Mitarbeitenden motivieren und dazu ermutigen, sich aktiv am Changeprozess zu beteiligen.

Weiterhin sollten Mechanismen zur Überprüfung des Fortschritts und zur Messung der Wirksamkeit des Diversitätsmanagements implementiert werden. Regelmäßige Evaluierungen ermöglichen es, den Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen und Schwachstellen zu identifizieren, um Anpassungen vornehmen zu können. Es ist wichtig anzumerken, dass eine Maßnahme nicht von Anfang an falsch sein muss, sondern möglicherweise nur noch nicht optimal passt. Durch

kontinuierliche Optimierungen kann die jeweilige Maßnahme angepasst und verbessert werden. Die Best Practice Beispiele zeigen, wie erfolgreiches Diversitätsmanagement in der Praxis aussehen kann. Die unter Kapitel 3.1 und 3.2 aufgezeigten Beispielmaßnahmen zeigen den Status Quo der Stadtverwaltung Krefeld und der Berliner Verwaltung. Gleichwohl befinden sich beide Beispielverwaltungen in einem kontinuierlichen Prozess und verfolgen weiterhin Ziele des Diversitätsmangements, die in Zukunft umgesetzt werden. Die Best Practice Beispiele dienen dazu, den langfristigen Charakter des Changeprozesses zu verdeutlichen, der darauf abzielt, die Verwaltung diversitätsorientiert auszurichten und kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen. Diese Best Practice Beispiele könnten wie unter Kapitel 7.2.1.6 bereits empfohlen über das SIB ausgetauscht werden.

Ein Ausblick zeigt, dass es wichtig ist, den Fokus auf den langfristigen des Diversitätsmanagements zu legen. Dies regelmäßige Evaluierungen, um den Fortschritt zu überprüfen und Schwachstellen zu identifizieren. Zudem sollten die Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie und anderen relevanten Disziplinen kontinuierlich in den Changeprozess einfließen, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu optimieren. Es ist auch wichtig, den Dialog mit den Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten und ihre Perspektiven und Erfahrungen aktiv einzubeziehen. Nur durch einen ganzheitlichen Ansatz kann eine nachhaltige diversitätsorientierte Öffnung erreicht Insgesamt lässt sich festhalten. werden. kontinuierliche eine Weiterentwicklung Diversitätsmanagement erfordert, um den Anforderungen einer diversen Arbeitswelt gerecht zu werden. Durch die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit sowie die Schaffung einer inklusiven Arbeitsumgebung können Organisationen von den Vorteilen einer diversen Belegschaft profitieren.

Im Fazit kann betont werden, dass Diversity als ein zentrales Element von New Work nicht mehr wegzudenken ist (Rath, 2023, S. 185). Es trägt nicht nur zur Schaffung einer diskriminierungsfreien Arbeitsumgebung bei, sondern fördert auch Innovation, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit. Es ist festzustellen, dass die vorliegende Arbeit, Diversitätsmaangement in der Bundesverwaltung und der Changeprozess untersucht. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass

das Diversitätsmanagement in der Bundesverwaltung eine wichtige Rolle spielt, um eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen und die individuellen Potenziale der Mitarbeitenden optimal zu nutzen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass ein strategisches Vorgehen notwendig den Changeprozess erfolgreich umzusetzen. Diversitätsmanagement ist eine professionelle Tätigkeit, wenn es so speziell und funktionsstark ist, dass es die Behörde dahingehend nachahmungsresistente Leistungen stärkt. zu erzeugen, Produktivität zu steigern und den Erhalt dessen zu sichern. Um Diversitätsmanagement professionell zu sein, muss sein Mitarbeitenden der Behörde anerkannt und eine über Wissensbasis beziehungsweise einen kontinuierlichen Wissenszuwachs verfügen. Die Digitalisierung kann eine Chance aber auch eine Herausforderung für das Diversitätsmanagement bieten. Neue Technologien können dazu beitragen, Barrieren abzubauen und den Zugang zu Beschäftigungsmöglichen zu verbessern. Gleichzeitig müssen jedoch noch mögliche Risiken wie die digitale Spaltung berücksichtigt werden.

Zusammenfassend ein Ziel. ist lohnenswertes das es Diversitätsmanagement weiter im Auge zu behalten und zu vertiefen durch entsprechende Seminare bis hin zur Durchführung im Alltag. Es wird empfohlen, diese positiven Entwicklungen weiterhin zu fördern gegebenenfalls weitere Maßnahmen zur Stärkung Kulturwandels einzuführen.

9 Literaturverzeichnis

AGG - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. (2006). Zuletzt geprüft am 11. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://www.gesetzeiminternet.de/agg/BJNR189710006.html#BJNR189710006BJNG000100000

Amstutz, N., Müller, C. (2013). Diversity Management. In: Steiger, T., Lippmann, E. (eds) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5_17

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2014). Leitfaden für Arbeitgeber - Anonymisierte Bewerbungsverfahren, Zuletzt geprüft am 12.10.2023, verfügbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/

publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden_anonymisierte_bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2017). Handbuch "Rechtlicher Diskriminierungsschutz".

Antidiskriminierungsstelle. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/ShareDocs/downloads/DE/publikationen/Handbuch_Diskriminierungs

schutz/Gesamtes_Handbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=9

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Publikationen - Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Zuletzt geprüft am 10.10.2023, verfügbar unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/handreichung_diversity_mainstreaming_verwaltung_20120412.pdf?_blob=publicationFile&v=4

Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. S. 9-36, Zeitschrift Für Personalforschung.

Bachert, R. & Vahs, D. (2007). Change Management in Nonprofit-Organisationen / Bachert, Robert; Vahs, Dietmar. Schäffer-Poeschel.

BAKÖV - Jahresprogramm 2024. (2023, 22. September). BAköV

Bund. Zuletzt geprüft am 14. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://www.bakoev.bund.de/

SharedDocs/Publikationen/LG_1/Jahresprogramm_2024.html?nn=6db 3870c-f400-46a9-bd32-8be9d2b89619

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. (2010). Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Integrationsbeauftragte. Zuletzt geprüft am 22. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1872554/18759 62/c939ac4f410b9695d1c6a67c0dceae69/201207-kulturelle-diversitaet-broschuere-data.pdf?download=1

Beauftragte für Migration und Integration des Senats von Berlin. (2005). Vielfalt fördern - Zusammenhalt stärken. Digitale Landesbibliothek Berlin.

https://digital.zlb.de/viewer/metadata/15454922/1/

Becker, M. (2015). Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik / Becker, Manfred (1. Auflage 2015). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Behinderte Menschen. Statistisches Bundesamt (Destatis). Zuletzt geprüft am 23.09.2023, verfügbar unter:

https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/ inhalt.html#

Bern, C. (2023). Braucht Verwaltung ein Diversity Management? Ein Praxisbericht aus der Stadtverwaltung Krefeld. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41702-4 19

Beschäftigte nach der Art des Dienst- oder

Arbeitsvertragsverhältnisses. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022. Zuletzt geprüft am 25. September 2023, verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigungsbereiche.html

Bevölkerung in Deutschland nach Generationen 2022, Statista. (2023). https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelk erung-in-deutschland-nach-generationen/

BGLeiG - Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes. (2015). https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html

BMAS - dritter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen (Gesamtbericht). (2021). www.bmas.de. Zuletzt geprüft am 4. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a 125-21-teilhabebericht.html

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2009). Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Botthof, H.-J. (2002). Change Management - den permanenten Wandel als Entwicklung begreifen. Die Fachzeitschrift Für Information Management & Consulting, 17(4), S. 105–109.

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. (1986). BLE - die BLE: Wir über uns. BLE.de. Zuletzt geprüft am 13. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.ble.de/DE/BLE/ble_node.html

Bundesministerium des Innern. (2009). Change Management: Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Zuletzt geprüft am 10. September. 2023, verfügbar unter: https://www.verwaltung-

innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/20100224_an wendungshilfe_change_management.pdf;jsessionid=5A821846D5C29 40E1258B84F3D251FAF.2_cid387?__blob=publicationFile&v=2

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) - Unterzeichner der Charta der Vielfalt. (2021). Charta der Vielfalt. Zuletzt geprüft am 14. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/die-unter zeichner-innen/liste/zeige/bundesministerium-fuer-ernaehrung-und-landwirtschaft/

Burzan, N. (2015). Quantitative Methoden kompakt. UTB. https://doi.org/10.36198/9783838537658

Charta der Vielfalt e.V. (2017). Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Zuletzt geprüft am 10. September 2023, verfügbar unter: https://www.charta-der

vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Char ta der Vielfalt-ÖH-2017.pdf

Charta der Vielfalt e.V. (2019). Vielfalt fair gestalten: Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen. Charta-der-Vielfalt. Zuletzt geprüft am 14. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de

/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-ANV-Brosch-WEB-RZ02-fertig barrierefrei.pdf

Charta der Vielfalt e.V. (2023). Factbook Diversity 2023: Positionen, Zahlen, Argumente. Zuletzt geprüft am 15. September 2023, verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/2023 DDT Factbook.pdf

Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Perspectives, 5(3), S. 45–56. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465

Cox, T. (1993). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and practice.

Das kleine LGBT*IQ ABC - Prout at work. (2023a). Prout at Work. Zuletzt gprüft am 11. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.proutat work.de/aufklaerung/das-kleine-abc/

Demografischer Wandel. (2023). Statistisches Bundesamt. Zuletzt geprüft am 1. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/

Demografischer-Wandel/_inhalt.html

Deutsche Gesellschaft für Diversity Management. (o. D.). Diversity-Gesellschaft. Zuletzt geprüft am 5. Oktober 2023, verfügbar unter: http://www.diversity-gesellschaft.de/

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (2018). Organisationen verstehen - Veränderungsprozesse

begleiten. Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) - Weiter Lernen.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. (2021). Diversitätsstrategie für die Bundesverwaltung: Nationaler Aktionsplan Integration Bericht zum Themenforum "Interkulturelle Öffnung der Verwaltung". Integrationsbeauftragte.de. Zuletzt geprüft am 26. September 2023, verfügbar unter: https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1872554/1948320/a7a1c805aa54c911bdf5c90d73f7ef15/diversitaetsstrategiedata.pdf?download=1

Dill, K. (2022). Digitalisierung und Diversity: Zu- oder Widerspruch? Ein Blick auf intelligente Systeme im Personalwesen. In Springer eBooks (S. 127–140). https://doi.org/10.1007/978-3-658-36514-1_7

Diversität in der Bundesverwaltung | Bundesregierung. (2023). Die Bundesregierung informiert | Startseite. Zuletzt geprüft am 17. September 2023, verfügbar unter:

https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundespresseamt/modellprojekt-vielfalt-ins-amt-2172798

Diversity AG Stadt Krefeld. (2018). diversity_ag_krefeld. Instagram. Zuletzt geprüft am 10. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.instagram.com/

diversity ag krefeld/?hl=de

Diversity-Landesprogramm. (2020). Berlin.de. Zuletzt geprüft am 5. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). Change Management: den Unternehmenswandel gestalten / Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (13. Aufl.). Campus-Verl.

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende.

Dudek, S. M. (2016). Diversity in der Berliner Verwaltung. In Fereidooni, K., Zeoli, A. (eds) Managing Diversity. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14047-2_22.

Dudek, S. M. & Collien, I. (2023). Diversitätsbewusste Organisationsentwicklung. In Meister, J., Hörmeyer, M. (eds) Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. S. 189–202. Springer eBooks. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41702-4 14

Duden.de. (2023). Diversität. Duden. https://www.duden.de/node/33648/revision/1429311

Eberhardt, D. (2021). Generationen zusammen führen: Mit Generation X, Y, Z und Babyboomer die Arbeitswelt gestalten.

Eberhardt, D. & Streuli, E. (2016). Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen: In. D. Eberhardt (Hrsg.) Führung Von Vielfalt: Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in Organisationen. Springer-Verlag.

Eheschließungen von Personen gleichen Geschlechts. (2022). Statistisches Bundesamt. Zuletzt geprüft am 21. September 2023, verfügbar

unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahlder-Woche

/2022/PD22_27_p002.html

El-Mafaalani, A. (2020). Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Aktualisierte und erweiterte Neuausgabe.

Europäische Kommission - Fragen und Antworten: Strategie für die Rechte von Menschen mit Behinderungen 2021-2030. (2021).

European Commission - European Commission. Zuletzt geprüft am 5. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/QANDA_21_8 13

Franken, S. (2015). Personal: Diversity management. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7

Frau – Mann - divers: die "Dritte Option" und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). (2018). Antidiskriminierungsstelle. Zuletzt geprüft am 22. September 2023, verfügbar unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de

/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/geschlechtund-geschlechtsidentitaet/dritte-option/dritte-option-node.html

Fuerst, S. (2023). Erarbeitung und Integration eines Diversity Leitbildes in Verwaltungen. In Springer eBooks, S. 203–214. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41702-4 15

Gardenswartz & Rowe - The FOUR LAYERS OF DIVERSITY model. (2003). Gardenswartz & Rowe. Zuletzt geprüft am 18. September 2023, verfügbar unter:

https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r

Gerhards, J. & Sawert, T. (2018). »Deconstructing Diversity«: Soziale Herkunft als die vergessene Seite des Diversitätsdiskurses. Leviathan, 46(4), S.527–550. https://doi.org/10.5771/0340-0425-2018-4-527

Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (BGG). (2002). Gesetze im Internet. https://www.gesetze-im-internet.de/bgg/

GG - Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. (1949). Zuletzt geprüft am 11. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Springer-Verlag.

Gutting, D. (2015). Diversity Management als Führungsaufgabe: Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen. Springer-Verlag.

Haimerl, S. (2023). Diversity Management und Nachhaltigkeit. Haufe.de News und Fachwissen. Zuletzt geprüft am 15. September 2023, verfügbar unter:

https://www.haufe.de/sustainability/soziales/diversity-management-und-nachhaltigkeit_575770_596152.html

Helfferich, C. (2009). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews; [Lehrbuch]; Helfferich, Cornelia (3., überarb. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwissenschaften

Helfferich, Cornelia ((2014): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung,2014, S. 559–574

Hoffmann, J. (2022). Die Luhmann'sche Systemtheorie. Monitor Versorgungsforschung, https://doi.org/10.24945/mvf.02.22.1866-0533.2391

Huesmann, M. (2021) Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland. In M. Allespach & M. Rudel (Hrsg.), Mitbestimmung - Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Bund-Verlag.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. In Springer-Lehrbuch. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9

Jakubeit, G. (2006). Öffnung von Organisationen oder "Wie lassen sich Ansätze aus der Organisationsentwicklung und des Managements von Veränderungen für interkulturelle Kompetenz von Organisationen nutzen?". In V. Fischer, M. Springer, & I. Zacharaki (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung, S. 237–254. Schwalbach: Wochenschau Verlag.

Jans, M. (2006). Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen: Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse. Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Organisations- und Verwaltungsforschung 2006/2, S. 9-43. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206616

Kaiser, S. (2023). Das Unveränderbare verändern: Gestaltung von Wandel in der öffentlichen Verwaltung. Organisationsentwicklung, 3, S.14–18.

Kneissler, T. (2019). Die öffentliche Verwaltung und die schwierige Anpassung an moderne Zeiten. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26530-4

Koalitionsvertrag 2021. (2021). Die Bundesregierung informiert | Startseite. Zuletzt geprüft am 10. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/1f42 2c60505b6a88f8f3b3b5b8720bd4/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1

- Kotter, J. P. & Seidenschwarz, W. (2011). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern / Kotter, John P., 1947-; Seidenschwarz, Werner. Vahlen.
- Krell, G. (2004). Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 27(4), S. 367-376. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38385
- Krell, G. (2006). Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung. Rainer Hampp Verlag.
- Krell, G. (2014). "Wahrheitsspiele": Diversity versus oder inklusive Intersektionalität? https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-447974
- Kress, B. & Kern, E. (2018a). Change Management und Psychodrama. Zeitschrift Für Psychodrama Und Soziometrie, 17(2), S. 293–305. https://doi.org/10.1007/s11620-018-0450-0
- Kühlmeyer, K., Muckel, P., & Breuer, F. (2020). Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der "Instruktionalität" qualitativer Auswertungsverfahren. Forum: Qualitative Social Research / Qualitative Sozialforschung, 21(1), S. 393–417
- Künzel, H. (2014). Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Springer-Verlag.
- Laloux, F. (2015). Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.
- Landesgleichstellungsgesetz. (2010). Berlin.de. Zuletzt geprüft am 10.Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.berlin.de/sen/frauen/recht/landesgleichstellungs gesetz/lgg/
- Lauer, T. (2014). Change management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer-Verlag.
- Leitfaden für eine geschlechtergerechte Sprache in der Verwaltung. (2012).
- Berlin.de. Zuletzt geprüft am 1. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.berlin.de/sen/frauen/_assets/flyer_geschlechtergerechte_s prache.pdf?ts=1690555283

Leitfaden: Vielfalt zum Ausdruck bringen, Anlage 2 des Diversity-Landesprogramms. Berlin.de. Zuletzt geprüft am 7. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/schwerpunkte/diversity/vielfalt -in-der-verwaltung/2021-lads leitfaden bf.pdf?ts=1649931236

Loden, M. & Rosener, J. B. (1991). Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital resource. Choice Reviews Online, 28(11), S. 28–6323. https://doi.org/10.5860/choice.28-6323

Lüdders, L. (2017). Qualitative Methoden und Methodenmix: Ein Handbuch für Studium und Berufspraxis. BoD – Books on Demand.

Mayer, H. O. (2013). Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung / Mayer, Horst O (6., überarbeitete Auflage). Oldenbourg Verlag.

Mayring, P.; Fenzl, T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2014, S. 543–556

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken / Mayring, Philipp (13., überarbeitete Auflage). Beltz.

Meister, J. & Hörmeyer, M. (2023). Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung: Strategien und Konzepte für ein wirksames Diversity Management in Kommunen, Ländern und Bund. Springer Gabler.

Meuser, M., Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S., Pickel, G., Lauth, HJ., Jahn, D. (eds) Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6 23

Misoch, S. (2019). Qualitative Interviews / Misoch, Sabina (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.

Moers, A. (2013). Diversity Management – mehr als nur Frauenförderung. In Springer eBooks, S. 783–800. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4 37

Nolte, R. (2022). New work et smart change: die digitale Transformation : Staats- und Verwaltungsreform "reloaded".

Nolte, R./ Zimmermann, S. (2015). Managementwissen für eine innovative und lernende öffentliche Verwaltung. Frankfurt am Main: Lang.

Oholi, J. (2022). Literaturgeschichte stören. BPoC Literatur in Deutschland Relational lesen. The German Quarterly, 95(4), S. 414–417. https://doi.org/10.1111/gequ.12301

Partizipationsgesetz. (2021). Berlin.de. Zuletzt geprüft am 7. Oktober 2023, verfügbar

unter: https://www.berlin.de/lb/intmig/_assets/themen/partintg/211207

broschuere_partmig_web_barrierefrei.pdf

Porst, Rolf (Fragebogen, 2014): Frageformulierung, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2014, S. 687–699

Positive Maßnahmen – eine Einführung | Heimatkunde | Migrationspolitisches Portal der Heinrich-Böll-Stiftung. (2010). Heinrich-Böll-Stiftung. Zuletzt geprüft am 16. Oktober 2023, verfügbar unter: https://heimatkunde.boell.de/de/2010/07/01/positive-massnahmen-eine-einfuehrung

Raasch, S.; Rastetter, D.; Bielau, N., Fazari, D.; Kisse, U.; Najlepsza, K.; Patrignani, E.; Rieckhoff, T.; Starck, R. (2009): Die Anwendung des AGG in der betrieblichen Praxis, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Zusammenarbeit mit dem Zentrum GenderWissen, Hamburg.

Rath, G. (2023). Diversity und New Work. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41702-4_13

Reach everyone on the planet (2019). Kimberlé Crenshaw und die Intersektionalität. Zuletzt geprüft am 23. September 2023, verfügbar unter: https://www.boell.de/

sites/default/files/crenshaw_-_reach_everyone_on_the_planet_de.pdf

Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. (2017). Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. RAA Berlin. Zuletzt geprüft am

13. Oktober 2023, verfügbar unter: https://raa-berlin.de/service/diversitaetsorientierte-organisationsentwicklung/

Rosken, A. (2010). Diversity management in organisations. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 17(2), S. 67–180. https://doi.org/10.1007/s11613-010-0183-z

Schreiber, S. (2020). Diversitätsorientierte Personalauswahl. https://doi.org/10.3224/96665019

Schreyögg, G., & Koch, J. (2015). Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis / Schreyögg, Georg, 1946-2021; Koch, Jochen (3., überarb. und erw. Aufl.). Springer Gabler.

Schulz, A. (2009). Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8354-1

Sepehri, P, (2002). Diversity und Diversity Management in internationalen Organisationen. München: Hampp.

Senatsverwaltung für Justiz, Vielfalt und Antidiskriminierung Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS). (2022). Diversitygerechte Personalgewinnung und -auswahl. Eine praxisorientierte Handreichung. Berlin.de. Zuletzt geprüft am 6. Oktober 2023, verfügbar unter:

https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/diversity-und-personal/

Steiger, T. M. & Lippmann, E. (2013). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Springer-Verlag.

Stellenausschreibung - Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). (2023). KOM Jobs. Zuletzt geprüft am 14. Oktober 2023, verfügbar unter: https://jobs.kom.de/pressereferentin-oder-referent-mwd-berlin-bundesministerium-fur-ernahrung-und-landwirtschaft-bmel-

12969093?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2020). Change management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. Springer. Struber, M. (2002). Diversity mainstreaming. Personal, 03, S. 48–53.

Stuber, M. (2009). Diversity: das Potenzial-Prinzip; Ressourcen aktivieren, Zusammenarbeit gestalten.

Strübinger, J. (2014): Grounded Theory und Theoretical Sampling, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2014, S. 457–472

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (2020). Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

Süß, S. (2007). Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 2, S. 170-175

Swiaczny, F. (2016). Demografischer Wandel und Migration in Deutschland: Diversität und Heterogenisierung der Bevölkerung. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0 12

Terstiege, M. (2023). Diversität in Marketing & Sales: Best Practices von Agenturen, Beratungen und Unternehmen; Terstiege, Meike (1st ed. 2023). Springer Fachmedien Wiesbaden

Trinczek, R. (2002). Wie befrage ich Manager? In VS Verlag für Sozialwissenschaften eBooks, S. 209–222. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9 10

Vahs, D. (2019). Organisation: ein Lehr- und Managementbuch / Vahs, Dietmar (10., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.

Vahs, D. & Weiand, A. (2020). Workbook Change Management: Methoden und Techniken. Schäffer-Poeschel.

Vedder, G. (2006). Diversity Management in der Organisationsberatung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (gio), 37(1), S.7–17. https://doi.org/10.1007/s11612-006-0003-2

Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, G., Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München und Mering 2006, S. 1-25. Vielfalt Managen, Rieder, P. & Bräuhofer, M. E. (2019). Diversity Management – Diversity management. Vielfalt Managen. Zuletzt geprüft am 6. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.vielfaltmanagen.at/diversity-management/

Vielfaltskalender 2023 - Charta der Vielfalt. (2022). Charta der Vielfalt. Zuletzt geprüft am 14. Oktober 2023, verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/Vielfalts-Kalender 2023/CdV-DDT-2023-Kalender-barrierefrei.pdf

Welpe, I. (2014). Personalentwicklung 2020: Wie die Megatrends Gender, Diversität und Quotierung die Personalentwicklung transformieren. Angewandte Genderforschung / Gender Research Applied.

Wir sind offen für Vielfalt! | Stadt Krefeld. (o. D.). Zuletzt geprüft am 20. September 2023, verfügbar unter:

https://www.krefeld.de/de/verwaltungssteuerung/wir-sind-offen-fuer-vielfalt-6084307/

Zur Black-Lives-Matter-Bewegung—Entstehung, Aufbau, Finanzierung, Ziele und politische Verbindungen. (2021). Deutscher Bundestag. https://www.bundestag.de/resource/blob/830078/32be74fa 026d161e11c6bd8fee1787f8/WD-1-001-21-pdf-data.pdf

Anlagen

1. Leitfaden für gendergerechte Sprache

Sprache gendergerechte für im Rahmen Diplomarbeit zum Thema: Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie - Ein Blick in die Bundesverwaltung: der Wie lässt sich Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung gestalten?

Seit Dezember 2018 gibt es neben dem *männliche* und *weiblich* einen neuen dritten Personenstand *divers*. Das generische Maskulinum schließt Frauen und andere Geschlechter aus der Vorstellungskraft aus und führt zu Benachteiligungen in ihrer Teilhabe.

Der Rat für deutschen Rechtschreibung ist das maßgebliche Gremium der deutschen Sprachgestaltung. Er hat das Recht auf Abbildung des dritten Geschlechts in der Sprache grundsätzlich betont, aber zur Umsetzung noch keine allgemeingültigen Empfehlungen gegeben (Rat für deutsche Rechtschreibung, 2021).

Allgemein wird vorrangig die neutrale Formulierung in der Diplomarbeit verwendet. Dazu werden unter anderem geschlechtsneutrale Substantive wie zum Beispiel *Erwerbstätige* oder substantivierte Adjektive wie zum Beispiel *Mitarbeitende* oder *Teilnehmende* verwendet.

Sollte dies nicht möglich sein, so wird die Formulierung mit dem Asterisk (oder auch Gendersternchen genannt) gewählt. Dadurch wird ein sprachlicher Raum für diejenigen geschaffen, deren Geschlechtsidentität nicht männlich oder weiblich ist. Die inklusive geschlechtergerechte Formulierung wird wie folgt genutzt: der*die Bürger*innen oder auch der*die Abteilungsleiter*innen.

Trotz, dass die Verwendung des Genderzeichens zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Lesbarkeit führt, dient die Verwendung von Genderzeichen dazu, die Vielfalt von Geschlechteridentitäten auszudrücken und zu respektieren. Insbesondere beim Thema der Diplomarbeit zum Thema Diversität und Diversitätsmangement trägt diese Variante des Genderns zur Sichtbarkeit und Akzeptanz verschiedener Geschlechter bei und unterstützt die Bemühungen um Gleichberechtigung und Inklusion.

2. Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie -Ein Blick in die Bundesverwaltung: Wie lässt sich der Changeprozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung gestalten?

Tanja Steden - 5. Juni 2023

Gesprächsleitfaden

Name:			
_			
Datum:			

Begrüßung

Herzlich Willkommen. Schön, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich begrüße Sie herzlich zum heutigen Interview.

Vorstellung

(Für diejenigen, die mich nicht kennen:) Mein Name ist Tanja Steden. Ich habe von 2016 bis 2019 meine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte bei der BLE in Bonn gemacht und bin seit September 2019 in der Außenstelle in Berlin tätig. Zuerst war ich als Bürosachbearbeiterin im Referat 621 (NQZ) und nun als Praktikantin im Referat 423 (KomLE) tätig. Seit 2021 befinde ich mich im Aufstiegsstudium Verwaltungsmanagement der Hochschule des Bundes und werde meinen Diplomabschluss voraussichtlich im März 2024 erlangen.

Erläuterung des Themas meiner Diplomarbeit

Gerne möchte ich mit Ihnen kurz noch einmal das Thema erläuterten. Heute sprechen wir über das Thema Diversität und über das Diversitätsmanagement aus Sicht der Organisationspsychologie.

Ziel des Interviews ist es, den Status quo, also den Ist-Zustand zum Thema Diversität in der BLE zu erfragen.

Organisatorischer Ablauf

Das Interview wird ca. 30-60 Minuten Zeit in Anspruch nehmen und ist in 5 Themenblöcke gegliedert. Insgesamt werden 16 Fragen

gestellt. Dabei werde ich mich an meinen Interviewleitfaden halten. Falls Sie Fragen haben, dürfen Sie diese gerne stellen.

Einverständnisabfrage

Sind Sie damit einverstanden, dass das Interview mittels Audiogerät aufgezeichnet wird? Ich werde das Interview im Anschluss für meine Diplomarbeit verwenden. Zusätzlich habe ich Ihnen bereits das Dokument "Information-Art-13-DSGVO-inkl-Einwilligung_TS_DS" zugesendet, wo Sie mir bereits Ihr Einverständnis für die Verarbeitung der Daten erteilt haben. Dafür danke ich Ihnen nochmals!

Zu Ihrer Person und Ihrem beruflichen Kontext

- 1. Welche Funktion nehmen Sie in der BLE ein?
- 2. Wie lange sind Sie schon in der BLE tätig?
- 3. Wie ist ihre erste persönliche Einschätzung über die Diversität in Bezug auf die Dimensionen (Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung) in der BLE?

Zum Stand der Umsetzung der Diversitätsmaßnahmen

Diversitätsmaßnahmen können z.B. folgende sein:

- Ermutigungsklauseln in Stellenanzeigen
- Anonymisierten Bewerbungsverfahren als Instrument interkulturelle Öffnung
- Verpflichtende, zielgruppenorientierte Fortbildungen für Mitarbeitende und Führungskräfte und viele mehr.
- 4. Wie bewerten Sie den Stand der Umsetzung der Diversitätsmaßnahmen in der BLE auf einer Skala von 1 10 (1 = keine Umsetzung erfolgt; 10 = Umsetzung ist im vollen Umfang erfolgt)?

- 5. In welcher Form wird Diversitätsmanagement in der BLE umgesetzt, haben Sie da bisher schon etwas mitbekommen?
 - · Wenn ja, welche Maßnahmen?
 - Wie werden diese konkret gestaltet?
 - . Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- 6. Wie werden diese fördernden Maßnahmen innerhalb und außerhalb der BLE kommuniziert?
- 7. In welcher Form wird Diversitätsmanagement in ihrem eigenen Bereich (Referat/Gruppe/Abteilung) umgesetzt?

Zum Prozess der Implementierung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

- 8. Steht eine bestimmte Personengruppe im Fokus (Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung)?
- 9. Gibt es in der BLE eine*einen Ansprechpartner*in für die Förderung der Vielfalt?
- 10. Wie stehen Sie zu einer*einem Diversitätsbeauftragt*in sog. Diversitätsagent*in in der BLE?
- 11. Wie stehen Sie zu anonymen Bewerbungen?

Zur Bewertung der Diversitätsmanagement Maßnahmen

12. Welche Auswirkungen Diversitätsmanagement Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt auf die BLE?

- 13. Sehen Sie Potenziale oder Hindernisse in der Umsetzung der Diversitätsmanagement Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt auf die BLE?
- 14. Welche Fähigkeiten sollten Führungskräfte mitbringen, um zielgruppengerecht zu fördern beziehungsweise erfolgreich heterogene Teams zu führen?
- 15. Wie können Führungskräfte unterstützt werden und von wem?

Ausblick

16. Können Sie nach Ihren x Jahren in der BLE einen Kulturwandel feststellen?

Verabschiedung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

3. Vereinfachtes Transkriptionssystem Dresing & Pehl (2011)

Transkriptionsregeln in Anlehnung an das vereinfachte Transkriptionssystem nach Dresing & Pehl (2011)

- 1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten.
- 2. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden.
- 3. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet.
- 4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung, wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
- 5. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert.
- 6. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie "mhm" etc. werden nicht
 - transkribiert. Ausnahme: Eine Antwort besteht NUR aus "mhm" ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als "mhm (bejahend)", oder "mhm (verneinend)" erfasst, je nach Interpretation.
- 7. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.
- 8. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert.

- 9. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
- 10. Unverständliche Wörter werden mit (unverständlich) gekennzeichnet. Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt.
- 11. Die interviewende Person wird durch ein "I:", die befragte Person durch ein "B:" gekennzeichnet.
- 12. Erwähnt die befragte Person Namen, so werden diese in Sternchen und mit Platzhalter "Namen" versehen *Name*.

()	Pause.		
RICHTG	Besondere Bedeutung.		
I: Wie lange sind Sie bei der BLE?B: 20 Jahre schon.I: Das ist eine lange Zeit.	Jeder Sprecher hat eigene Absätze, auch bei kurzen Einwürfen.		
(unverständlich)	Unverständliche Äußerung.		
Name	Ich denke, dass hat Frau Müller im Auge.		