

Teil I Grundlagen des Diversity Management in der Verwaltung

Diversity in der öffentlichen Verwaltung – eine Einführung	3
John Meister und Matthias Hörmeyer	
1 Einleitung	4
2 Konzeption von Diversity in der öffentlichen Verwaltung	5
3 Diversity-Dimensionen	7
4 Warum sich die aktive Gestaltung von Diversity für die öffentliche Verwaltung lohnt	12
5 Warum die aktive Gestaltung von Diversity eine gesamtorganisationale Aufgabe für die öffentlichen Verwaltung ist	14
6 Wie Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung systematisch eingeführt werden kann	16
7 „Diversity und öffentliche Verwaltung, quo vadis?“ – Warum ein langer Atem notwendig ist	19
8 Fazit	21
Literatur	22

Teil II Diversity in der Verwaltungskultur gestalten

Von Bienchen und Blümchen: Welche Kultur die Verwaltung für gelingende Vielfalt braucht	27
Meike Reuter	
1 Einleitung	28
2 Warum das Ausstreuen von Saatgut nicht ausreicht – oder: Warum es mehr als Diversity braucht	28
3 Welchen Nährboden eine Wildblumenwiese braucht – oder: Welche Kultur die Verwaltung braucht, um Diversity gestalten zu können	31

4	Wie ein geeigneter Nährboden geschaffen werden kann – oder: Wie wir eine inklusive Kultur fördern können	33
5	Fazit.	38
	Literatur.	39
	„Warum gerade ich nach oben gehöre“	41
	Zehra Öztürk	
1	Einleitung	42
2	Fakten und Zahlen.	44
3	Warum trotzdem sichtbar werden und den Weg nach oben gehen?	47
4	Wie kann jeder von uns seinen Beitrag leisten?	51
5	Fazit.	53
	Literatur.	53
	Neue Chancen für den Fachkräftemangel: Vom Diversity Narrativ einer weißen* Mehrheitsgesellschaft zu einer inklusiven Verwaltung	55
	Melanie Peterson	
1	Einleitung	56
2	Weißsein als unsichtbare Deutungshoheit im Diversity-Diskurs	57
3	Rassismus als Deutschlands Kolonialerbe	61
4	Chancen für den Fachkräftemangel: Eine diskriminierungsbewusste, inklusive Verwaltung	64
5	Fazit.	66
6	Glossar wichtiger Begriffe	66
	Literatur.	67
	Inklusive Sprache als Treiber für mehr Vielfalt in der Verwaltung	69
	Paula Lina Auksutat	
1	Relevanz und Gründe für Sprachsensibilität in der Verwaltung	70
2	Fokus auf Sprachsensibilität	70
3	Warum inklusive Sprache in der Verwaltung wichtig ist	71
4	Was inklusive Sprache ist – und was nicht	73
5	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung	78
6	Fazit.	79
	Literatur.	80
	„Wer nichts macht, macht keine Fehler...“ – wie mutige Entscheidungen, hin zu mehr Diversität, die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung sicherstellen können	83
	Rouven-Alexander Slabik und Alice Rittgerodt	
1	Einleitung	84
2	Welche Ansätze gibt es bereits zur Etablierung von Diversität in der Verwaltung?	85
3	Erreichen von Diversität mittels Quote.	87

4	Rechtliche Hürden, die es zu überwinden gilt	88
5	Was hat unsere Fehlerkultur mit Diskriminierung und Privilegien zu tun?	92
6	Fazit	93
	Literatur	93
Vom Einwandererkind zur Verwaltungskarriere: Wie Menschen mit Migrationshintergrund der Aufstieg in die öffentliche Verwaltung gelingt		95
Baris Önes und Sarina Badafras		
1	Einleitung	96
2	Ausgangssituation	96
3	Warum die Verwaltung die Hürden für Menschen mit Migrationshintergrund beseitigen sollte	97
4	Wie steht es um den Status quo?	99
5	Wie gelingt die interkulturelle Öffnung in der öffentlichen Verwaltung?	99
	Literatur	103
Teil III Diversity als Führungsverantwortung etablieren		
Kultur & Leadership – Welchen Einfluss organisatorische Rahmenbedingungen auf Diversität haben können		107
Peter Janze		
1	Was Sie in diesem Beitrag erwartet	107
2	Leadership, Kultur und Vielfalt lassen sich nicht verordnen	108
3	Ein Blick in ein Unternehmen: digital@M	111
4	Ideen für den Weg zu mehr Diversität	117
5	Fazit	119
	Literatur	119
Eine Frage der Haltung: Modelle zur Diversity-orientierten Führung und deren Anwendung in der Verwaltung		121
Ines Hansen		
1	Diversity – eine herausfordernde Führungsaufgabe	122
2	Das Modell der sechs Haltungen	122
3	Entwicklungsinstrument: Referenzerfahrungen und Safe Spaces	125
4	Systemtheorie: Alles eine Frage der Kommunikation	127
5	Was Sprache verrät	128
6	Entwicklungsinstrument: Satzergänzungsmethode/Reflexionssätze	129
7	Führungsarbeit ist Übersetzungsarbeit	132
8	Haltung entscheidet	133
	Literatur	133

Die Kompetenz von Führungskräften im Umgang mit Vielfalt – Unbewusste Voreingenommenheit beeinflusst	
(Personal-) Entscheidungen	135
Hans W. Jablonski	
1 Einleitung	136
2 Warum ist Diversity und eine Kompetenz dazu wichtig? Warum jetzt?	136
3 Wertschätzende Führung: Inclusive Leadership als Antwort	138
4 Das Phänomen der unbewussten Voreingenommenheit: Unconscious Bias	140
5 Unbewusste Voreingenommenheit verzerrt die Entscheidungen	141
6 Positive Stereotype: Privilegien	142
7 Was kann getan werden? Umgang mit Unbewusster Voreingenommenheit	143
8 Fazit: Wertschätzende Führung ist erfolgskritisch	146
Literatur	147
Emotionale Intelligenz ist die wichtigste Fähigkeit für Führungskräfte	149
Magdalena Rogl	
1 Einführung	150
2 Empathie als Schlüssel für eine diverse und inklusive Arbeitswelt	150
3 Werte als verbindendes Element	152
4 Leadership ist eine Haltung	154
5 Human Relations statt Human Ressources	155
6 Emotionale Intelligenz	157
Literatur	159
Diversity und Antidiskriminierung als Faktoren erfolgreicher Führung?!	161
Isabel Collien	
1 Einleitung	162
2 Fünf Führungsrollen gegen den Diversity-Strich gebürstet	162
3 Schluss	173
Literatur	173
Diversity und New Work	177
Gabriel Rath	
1 Einleitung	178
2 Ist das schon New Work oder kann das weg?	178
3 Frithjof Bergmann und das Konzept der neuen Arbeit	179
4 Was New Work mit Diversity zu tun hat	180
5 Diversity als Grundlage für Innovation	181
6 Diversity braucht ein Diversity Management	181

7	Der Unconscious Bias	182
8	Die Kraft der Netzwerke	183
9	Diversity, Equity and Inclusion im Kontext New Work	183
10	Die Herausforderung des Fachkräftemangels in der neuen Arbeitswelt.	184
11	Fazit.	185
	Literatur.	185

Teil IV Diversity in der Verwaltungsorganisation verankern

Diversitätsbewusste Organisationsentwicklung	189	
Sonja Dudek und Isabel Collien		
1	Einleitung	190
2	Hauptteil	190
3	Schluss	200
	Literatur.	201
Erarbeitung und Integration eines Diversity Leitbildes in Verwaltungen	203	
Stefan Fuerst		
1	Einleitung	204
2	Was ist ein Leitbild?	204
3	Vorteile und Nutzen eines Leitbildes für das Diversity Management und die Organisation	205
4	Entwicklung eines Leitbildes	207
5	Mögliche Inhalte und Struktur eines Leitbildes	208
6	Fallstricke in der Entwicklung eines Leitbildes	209
7	Arbeiten mit einem Leitbild und Integration	210
8	Praktisches Beispiel einer Herangehensweise der Berliner Verkehrsbetriebe AÖR (BVG).	211
9	Fazit.	213
	Literatur.	214
Employee Resource Groups: Beschäftigtennetzwerke zur Stärkung von Diversity und Inclusion	215	
Magdalena Weiß		
1	Einleitung	216
2	Relevanz und Zweck von Employee Resource Groups	216
3	Employee Resource Groups initiieren	217
4	Employee Resource Groups gestalten	221
5	Employee Resource Groups verankern	222
6	Fazit.	223
	Literatur.	224

Was hat Diversity mit Projektmanagement zu tun?	225
Sabine Meister	
1 Einleitung	226
2 Rahmenbedingungen in der Projektarbeit.	226
3 Operative Projektarbeit.	231
4 Fazit.	236
Gender Budgeting – den öffentlichen Haushalt gerechter gestalten?	237
John Meister und Maria Pozder	
1 Einleitung	238
2 Begriff „Gender Budgeting“	239
3 Gendergerechte Haushaltssteuerung	242
4 Wo steht Gender Budgeting heute?.	246
5 Von Gender Budgeting zu Diversity Budgeting? – Fazit und Ausblick	248
Literatur.	249
Braucht Verwaltung ein Diversity Management?	
Ein Praxisbericht aus der Stadtverwaltung Krefeld	251
Cigdem Bern	
1 Einleitung	252
2 Unser Start in der Stadtverwaltung Krefeld	253
3 Implementierung eines Diversity Managements in der Stadtverwaltung Krefeld	254
4 Fazit: Brauchen Verwaltungen ein Diversity Management?.	257
Teil V Diversity im Personalmanagement fördern	
Der Mensch im Mittelpunkt – der beste Weg zu einer modernen Verwaltung.	261
Christian Zierau	
1 Einleitung	262
2 Basis: Einführung einer Personalstrategie	265
3 Anschluss: Weiterentwicklung einer eingeführten Personalstrategie	269
4 Praktische Umsetzung: Erfahrungen mit dem Trainee-Programm „Stadt*Talente“ in der Landeshauptstadt Kiel (Schleswig–Holstein)	269
5 Fortschritt: Vielfalt und Diversität verwirklichen	271
Literatur.	272
Was braucht eine vielfaltsbewusste Personalentwicklung? – Grundlagen und Maßnahmen aus der Verwaltungspraxis	273
Gülcan Yoksulabakan-Üstüay und Jochen Schiffmann	
1 Voraussetzungen für eine vielfaltsbewusste Personalentwicklung	274
2 Vielfaltsbewusste Entwicklung von Kompetenzen	277

3	Förderung von Diversity-Gruppen	280
4	Weiterentwicklung der Diversity-Maßnahmen	282
5	Fazit	284
	Literatur	284
Diversity als Chance für das Recruiting in der öffentlichen Verwaltung		287
Julia Göpel		
1	Einleitung	288
2	Recruiting in den Kerndimensionen von Diversity	288
3	Vielfalt außerhalb der Kerndimensionen von Diversity – Quereinsteiger*innen	297
4	Fazit	299
Affirmative Action in der Verwaltung? Das Berliner Partizipationsgesetz als Meilenstein moderner Verwaltungspraxis		301
Kathleen Jäger und Belma Bekos		
1	Einleitung	302
2	Partizipation und Affirmation	302
3	Grundsätze der Anwendung des PartMigG	303
4	Eine migrationsgesellschaftlich ausgerichtete Verwaltung	305
5	Türen öffnen – Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst	306
6	Partizipation durch Beauftragte und Beiräte	312
7	Fazit und Ausblick	313
	Literatur	313
Institutionalisierte Akteur*innen als Impulsgeber*innen für Vielfalt (Teil 1): Diversitätspolitischer Auftrag von Personalverwaltung, Personal- und Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragten sowie AGG-Beschwerdestellen		315
Tessa Maria Hillermann		
1	Einleitung	316
2	Rechtlicher Rahmen	317
3	Verwaltungsinterne Akteur*innen und ihr diversitätspolitischer Auftrag	319
4	Diversitätspolitischer Auftrag?	328
Institutionalisierte Akteur*innen als Impulsgeber*innen für Vielfalt (Teil 2): Diversitätspolitisches Zusammenwirken von Personalverwaltung, Personal- und Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragten sowie AGG-Beschwerdestellen		329
Tessa Maria Hillermann		
1	Einleitung	330
2	Diversitätspolitisches Zusammenwirken	330
3	Fazit und Ausblick	337

Teil VI Mit Diversity Verwaltungsinnovationen fördern

Diversity und Innovation – eine zukunftsweisende Wechselwirkung	341
Jana Janze	
1 Kann Vielfalt Innovation fördern ?	342
2 Was ist „Innovation“?	342
3 Die Innovationsfähigkeit einer Organisation	347
4 Wechselwirkung zwischen Diversity und Innovation für die Zukunft	354
Literatur.	355
Ein neuer Aspekt der Nutzer*innenzentrierung: Beschäftigte in der deutschen Verwaltung als Spiegel unserer diversen Gesellschaft	357
Ibrahim Köran und Irina Eckardt	
1 Einleitung	358
2 Bessere Adressierung der Anliegen von Bürger*innen und Unternehmen	359
3 Verbesserte interne Funktionsfähigkeit	361
4 Stärkung der Zukunftsfähigkeit des Standorts	363
Literatur.	364
Braucht Service Design mehr Diversity? – Vorstellung und kritische Analyse	367
John Meister und Matthias Hörmeyer	
1 Einleitung: Service Design und Diversity?	368
2 Konzept von Service Design	368
3 Diversity als Quality Gate für gelungenes Service Design	372
4 Fazit.	375
Literatur.	376
Diversität über die Authentifizierung hinaus. Wie das „Team OnlineRathaus“ der Landeshauptstadt Wiesbaden mit den Mitarbeitenden Onlinedienste entwickelt und Nutzen validiert.	377
Jan Klumb und Edwin Meier	
1 Einleitung	378
2 Die Idee des „Team OnlineRathaus“	378
3 Praxisbeispiel aus dem „Team OnlineRathaus“: Entwicklung der Online- Anmeldung der Eheschließung	382
4 Résumé	385
Potenzial im Unterschied – Wie sich Verwaltung und Start-ups gegenseitig bereichern können	387
Jana Janze	
1 Einführung	388
2 Die Innovationskraft von Start-ups	389

3	Diversity in Start-ups im Vergleich zur Verwaltung und Erwerbsbevölkerung	390	
4	Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Start-ups	396	
5	Forderungen zur Entfaltung des Potenzial der Zusammenarbeit	397	
6	Fazit.	402	
	Literatur.	403	
Wenn Künstliche Intelligenz und Diversity aufeinandertreffen:			
	Handlungsoptionen für Kommunen	405	
Anika Krellmann und Marc Groß			
1	KI als zentrale Zukunftstechnologie in Kommunen	406	
2	KI und Diversity zusammen denken	407	
3	Instrumente, Prozesse und Strukturen für eine Diversity-orientierte KI.	411	
4	Fazit.	413	
	Literatur.	414	
Teil VII Schlussbetrachtung: Diversity und Verwaltung zusammenführen			
Diversity in der öffentlichen Verwaltung – eine Zusammenfassung in 15 Thesen			417
John Meister und Matthias Hörmeyer			
1	Resümee: Wo stehen wir?.....	417	
2	Manifest: 15 Thesen für ein zukunftsweisendes Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung	420	
3	Schlusswort: Auf bald!	427	
	Literatur.	428	