

# INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“

Zukunftsfähig und inklusiv durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Verwaltungen

CHANCENGLEICHHEIT  
& DIVERSITY



Der **INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“**

wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), entwickelt und herausgegeben. Für alle bereits bestehenden INQA-Themensäulenchecks wurden dabei im Dialog mit Verwaltungsvertreter\*innen und Verwaltungsexpert\*innen entsprechende Verwaltungsversionen der Checks verfasst.

Der Check hilft Ihnen, zu überprüfen, ob und wie Sie die unterschiedlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen Ihrer Beschäftigten in internen Prozessen einbeziehen und jeweilige Lebens- und Arbeitssituationen der Beschäftigten sowie unterschiedliche Bedarfe und Lebenslagen von Bürger\*innen im Handeln nach innen und außen berücksichtigen. Als Bestandteil der Gesamtstrategie, der Personalarbeit, der Arbeitsorganisation, der Dienstleistungen/Angebote/Kooperationen sowie der Führung und Verwaltungskultur kann Vielfalt so ein Thema werden, das in Alltagsentscheidungen und -handlungen von allen Beteiligten berücksichtigt sowie in zentralen Prozessen und Strukturen der Verwaltung verankert wird.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland**

fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Praxisvereinbarungen sowie Selbstchecks und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten rund 350 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.



# Inhalt

	<b>INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“</b>	<b>3</b>
	<b>Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?</b>	<b>7</b>
	<b>Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Vielfaltskompetente Strategie</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Vielfaltskompetente Personalarbeit</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Vielfaltskompetente Arbeitsorganisation</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Vielfaltskompetente Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Vielfaltskompetente Führung und Verwaltungskultur</b>	<b>18</b>
	<b>Selbsterklärung</b>	<b>20</b>
	<b>Maßnahmenplan</b>	
	<b>Impressum</b>	

## **(\*) Genderverweis**

Zur Herstellung von Chancengleichheit ist eine geschlechtergerechte Sprache unerlässlich. Im INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ wird deshalb das Gender-Sternchen (\*) verwendet. Dieses Mittel der sprachlichen Darstellung berücksichtigt alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.





**INQA-Check  
„Vielfaltskompetente  
Verwaltung“**

# INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“

## Zukunftsfähig und inklusiv<sup>1</sup> durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Verwaltungen

### Vielfalt gezielt gestalten, Barrieren abbauen – essentiell für moderne Verwaltungen

Unsere Gesellschaft ist immer mehr von einer Vielfaltigkeit unterschiedlicher Menschen, Lebensformen und Arbeitsweisen geprägt. Weiterhin bestehen für verschiedene gesellschaftliche Gruppen aber auch ungleiche Chancen sowie Barrieren in zentralen Lebensbereichen unserer Gesellschaft. Verwaltungen haben als Arbeitgeberinnen, Dienstleisterinnen, Kooperationspartnerinnen sowie Ausführungsorgan von Rechtsvorschriften den Auftrag und das Interesse, aktiv zu einem Mehr an Chancengleichheit für alle Bürger\*innen beizutragen und bestehende Zugangsbarrieren abzubauen. Mit einem vielfaltskompetenten Handeln kann für Verwaltungen zugleich eine Reihe von konkreten Vorteilen verbunden sein:

- ▶ Verbesserter Zugang zu verschiedenen Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt und somit im demografischen Wandel und angesichts wachsendem Fachkräftebedarf eine attraktive Arbeitgeberin bleiben
- ▶ Förderung gleichberechtigter Teilhabe und der demokratischen Repräsentanz der Breite der Gesellschaft auf allen Ebenen der Verwaltung und damit größere Akzeptanz bei allen Bürger\*innen
- ▶ Bedarfsgerechteres Dienstleistungsangebot für alle Bürger\*innen durch gezielte Nutzung aller Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen der Beschäftigten
- ▶ Arbeitserleichterung durch mehr Flexibilität und Vielfaltskompetenz im Handeln nach innen und außen
- ▶ Verbesserung des Verwaltungsklimas und höhere Motivation der Beschäftigten durch vielfaltskompetente und diskriminierungsfreie Verwaltungskultur

- ▶ Differenziertere Berücksichtigung der Bedarfe verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in der Rechtssetzung und bessere Reflexion der möglichen Auswirkungen auf diese in der Umsetzung
- ▶ Wirtschaftliches Wachstum durch die Schaffung eines von Akzeptanz und Weltoffenheit geprägten gesellschaftlichen Klimas als Standortfaktor für die Ansiedlung von Unternehmen und Fachkräften

(In Anlehnung an die Handreichung „Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen“ der Charta der Vielfalt e.V.<sup>2</sup>)

Viele Verwaltungen sind schon länger aktiv in der Gestaltung und Nutzung gesellschaftlicher Vielfalt nach innen (zum Beispiel in der Personalarbeit) und außen (zum Beispiel bei Dienstleistungen, Angeboten, Kooperationen). Sie wertschätzen, anerkennen und fördern Vielfalt gezielt. Dabei beziehen sie vielfältige Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen von Menschen/Beschäftigten in einem potenzialorientierten Ansatz mit ein. Unterschiedliche Lebenskonzepte, Lebens- und Arbeitssituationen werden im Rahmen der strukturellen Möglichkeiten berücksichtigt, ggf. noch bestehende Barrieren, Vorurteile und Diskriminierungen werden abgebaut. **Vielfaltskompetenz** wird angesichts gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Veränderungen immer mehr zu einem Qualitätsmerkmal einer zukunftsfähigen und modernen Verwaltung.

<sup>1</sup> Dem Begriff „inklusiv“ liegt ein weitgefasstes Verständnis von Inklusion zugrunde. Er bezieht sich auf alle Vielfaltsdimensionen und betont insb., dass sich Strukturen und Prozesse einer Verwaltung so ändern müssen, dass jede/r einzelne Beschäftigte/Bürger\*in in ihrer/seiner individuellen Vielfalt gleichberechtigt teilhaben kann.

<sup>2</sup> Kostenloser Download der Handreichung unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/mediathek/publikationen/>



## Vielfalt (Diversity)

Das Verständnis von „Vielfalt“ bezieht sich auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen bzw. Beschäftigten hinsichtlich ihrer Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedlichen sichtbaren und unsichtbaren Identitätsmerkmalen bzw. Dimensionen. Die geschützten Dimensionen von Vielfalt sind Lebensalter, Geschlecht/Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung/Identität, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft/Hautfarbe, Religion und Weltanschauung.<sup>3</sup> Zur Vielfalt in der Verwaltung gehören insbesondere auch soziale Herkunft/Lage, Qualifikation, unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse (zum Beispiel Teilzeit/Vollzeit und befristet/unbefristet) bzw. Positionen und Hierarchieebenen, in denen die Beschäftigten tätig sind, Dauer der Zugehörigkeit, individuelle Arbeits- und Lebenssituationen (zum Beispiel familiärer Status/Familiensituation: Kinder, alleinerziehend, zu pflegende Angehörige) sowie Aussehen und Lebensformen/-entwürfe. Jede\*r Mensch bzw. Beschäftigte zeichnet sich demnach durch eine einzigartige Kombination verschiedener Dimensionen aus.

Vielfalt und ein grundsätzliches Diskriminierungsverbot sind als Ziele und Werteorientierungen für unsere Gesellschaft und für Verwaltungen auch in vielen gesetzlichen Regelungen verankert. Zu nennen sind hier u.a. das Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder sowie verschiedene Gesetze der Länder in Bezug auf einzelne Vielfaltdimensionen (zum Beispiel Gleichstellung von Frauen und Männern, Partizipation und Integration) oder zu Antidiskriminierung.

<sup>3</sup> nach Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) §1

## Vielfaltskompetenz

Vielfaltskompetenz ist die Fähigkeit, in einer von vielfältigen Menschen bzw. Beschäftigten mit unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen geprägten Umgebung angemessen und erfolgreich handeln und kommunizieren zu können.

Vielfältige Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen von Menschen/Beschäftigten werden in einem potenzial-orientierten Ansatz einbezogen. Unterschiedliche Lebenskonzepte, Lebens- und Arbeitssituationen werden im Rahmen der strukturellen Möglichkeiten berücksichtigt.

Zu einer Vielfaltskompetenz gehören **Haltungen, soziale Fähigkeiten und Wissen:**

### Haltungen:

- ▶ Stärken und Ressourcen wahrnehmen und nutzen, offen sein für vielfältige Menschen/ Beschäftigte mit unterschiedlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen sowie neue Ideen und Ansätze (Potenzialorientierung)
- ▶ kritische Reflexion eigener Werte, Einstellungen, Privilegien, Stereotype und Vorurteile sowie des eigenen Handelns (Selbstreflexion)
- ▶ Bereitschaft, ausgrenzendes Verhalten zu thematisieren und sich aktiv für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen einzusetzen (Handlungsbereitschaft)

### Soziale Fähigkeiten:

- ▶ Verständnis für andere entwickeln, sich in deren Lagen versetzen, deren Perspektiven einnehmen und reflektieren können (Empathie)
- ▶ Fähigkeit, Irritationen, Unsicherheiten und ungewohnte Denk- und Verhaltensweisen auszuhalten (Ambiguitätstoleranz)
- ▶ Wertschätzende Kommunikation, aktiv Zuhören und Verständnisfragen stellen, sich der eigenen Sprechposition bewusst sein und Verbindungen zwischen verschiedenen Vielfaltsdimensionen und Handlungsfeldern herstellen können (Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit)
- ▶ wissen, dass Vielfalt und Veränderungen mit Komplexität und Spannungen einhergehen und Fähigkeit, Konflikte konstruktiv führen und lösen zu können (Konfliktfähigkeit)
- ▶ Fähigkeit, in Zusammenhängen zu denken, die Komplexität von Vielfalt zu berücksichtigen und gleichzeitig das „Große Ganze“ nicht aus dem Blick zu verlieren (Kohärenz)

### Wissen:

- ▶ Wissen um die Entstehung von Stereotypen, Vorurteilen und Diskriminierungen sowie gesellschaftlichen Diskriminierungsmustern und -strukturen sowie damit verbundener Machtasymmetrien (Diskriminierungsbewusstsein)
- ▶ Kenntnis der wichtigsten Konzepte, Strategien und zielführender Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und dem Abbau von Barrieren, Stereotypen, Vorurteilen und Diskriminierungen (Methoden- und Praxiswissen)
- ▶ Erkennen, dass (und wie) Regeln, Verordnungen und Gesetze bestimmte Personengruppen zum Teil unterschiedlich betreffen können, obwohl sie sie formal „gleich“ behandeln (Erkennen struktureller Ungleichheitswirkungen)

## Der INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“

Dieser INQA-Check hilft Ihnen, zu überprüfen, ob und wie Sie die unterschiedlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen Ihrer Beschäftigten in internen Prozessen einbeziehen und jeweilige Lebens- und Arbeitssituationen der Beschäftigten sowie unterschiedliche Bedarfe und Lebenslagen von Bürger\*innen im Handeln nach innen und außen berücksichtigen. Als Bestandteil der Gesamtstrategie, der Personalarbeit, der Arbeitsorganisation, der Dienstleistungen/Angebote/Kooperationen sowie der Führung und Verwaltungskultur kann Vielfalt so ein Thema werden, das in Alltagsentscheidungen und -handlungen von allen Beteiligten berücksichtigt sowie in zentralen Prozessen und Strukturen der Verwaltung verankert wird.



Das Pendant für Unternehmen:  
INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

## Für wen ist der Check gedacht?

Mit dem Check können Führungskräfte, Personalverantwortliche, Personalrät\*innen, Vielfaltsbeauftragte (zum Beispiel Gleichstellungs-, Behinderten-, Integrationsbeauftragte und Beauftragte für LSBTIQ – Lesben, Schwule, Bisexuelle sowie trans-, intergeschlechtliche und queere Menschen) und Beschäftigte von Verwaltungen systematisch ihre Prozesse und Strukturen überprüfen und Handlungsideen für vielfaltskompetente Maßnahmen entwickeln.

## Wer hat den Check entwickelt?

Der INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ (OM), einem eigenständigen nationalen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), entwickelt und herausgegeben. Für alle bereits bestehenden INQA-Themensäulenchecks wurden dabei im Dialog mit Verwaltungsvertreter\*innen und Verwaltungsexpert\*innen entsprechende Verwaltungsversionen der Checks verfasst.

Die Konzept- und Texterstellung sowie die Moderation des Abstimmungsprozesses erfolgte durch Andreas Merx (idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.) in enger Kooperation mit der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) und der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“. Der Check für Verwaltungen wurde in Anlehnung an den INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ entwickelt. Daran waren neben oben genannten Institutionen als weitere Projektpartner das Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement (bbe), das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., das itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V., das RKW Kompetenzzentrum e.V. sowie das ver.di Bildungswerk Hessen e.V. beteiligt.

Der Check wurde in Workshops und Expert\*innen-Interviews mit Vertreter\*innen des Diversity-Netzwerks der Kommunal- und Landesverwaltungen, Verwaltungsbeschäftigten aus Bund und Ländern sowie Diversity- und Verwaltungsexpert\*innen der idm e.V. diskutiert und angepasst.

Die Entwicklung des Checks wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

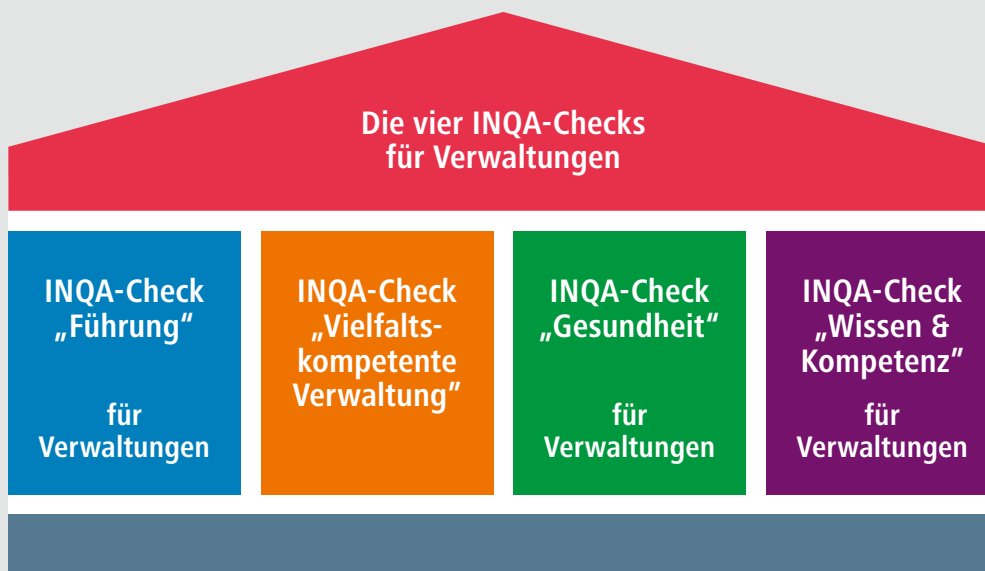




## Die INQA-Checks zur Selbstbewertung für Verwaltungen

Der INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ ist die Verwaltungsversion des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“ der Offensive Mittelstand und ein Selbstbewertungsinstrument, mit dem Verwaltungen ihre Potenziale zum Thema Vielfalt (Diversity) erschließen können. Es gibt zu allen Themen des Managements Praxis-Checks der Offensive Mittelstand. Für Verwaltungen gibt es vier INQA-Checks, die im Wesentlichen auf den Fassungen der Offensive Mittelstand für die gewerbliche Wirtschaft basieren:

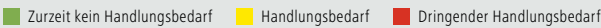





- ▶ Die Verwaltungschecks wurden **im Austausch mit Verwaltungsvertreter\*innen und Verwaltungsexpert\*innen** diskutiert und gestaltet sowie mit **Partnern der Offensive Mittelstand** entwickelt.
- ▶ Sie folgen der gleichen **Systematik und Methodik** und bearbeiten jedes Thema auf zwei Seiten, Print und Online.
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster und ein niedrigschwelliger Einstieg** in das jeweilige Thema.
- ▶ Jede Verwaltung kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Praxisvereinbarung und des Selbstbewertungsinstrumentes eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass sie ihre Prozesse und Strukturen zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet.
- ▶ **Weiterführende Praxishilfen** für die Verwaltungspraxis sowie von den Partnern der INQA-Netzwerke sind im Online-Tool hinterlegt.



# Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der fünf Themenfelder des INQA-Checks „Vielfaltskompetente Verwaltung“ Sie **besonderen Handlungsbedarf** haben. Mit diesen Themen sollten Sie einsteigen.

Nutzen Sie die Einstiegsfragen und bewerten Sie Ihren Handlungsbedarf nach dem Ampelprinzip. Je nach Bedarf können Sie die Potenzialanalyse wie einen Werkzeugkasten nutzen und direkt einen für Sie besonders relevanten Themenbereich entdecken.

Die fünf Themen des INQA-Checks „Vielfaltskompetente Verwaltung“	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
		
<p>▶ <b>1. Vielfaltskompetente Strategie</b></p>		
<p>Wir sehen in der Vielfalt unserer Beschäftigten und der gesellschaftlichen Vielfalt viele Chancen und Vorteile. Durch die gezielte Anerkennung und Nutzung der vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten bleiben wir eine attraktive Arbeitgeberin und eine moderne Verwaltung, verbessern einen bedarfsgerechten Bürger*innenservice und fördern die Öffnung der Verwaltung zur Gesellschaft.</p>		
<p>▶ <b>2. Vielfaltskompetente Personalarbeit</b></p>		
<p>Bei unserer Personalplanung setzen wir gezielt auf Vielfalt. Den Personaleinsatz und die Personalentwicklung gestalten wir so, dass sich die vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten entfalten und für die Weiterentwicklung einer nach innen und außen modernen und zukunftsfähigen Verwaltung nutzen lassen.</p>		
<p>▶ <b>3. Vielfaltskompetente Arbeitsorganisation</b></p>		
<p>Wir organisieren unsere Arbeitsprozesse so, dass die Potenziale der vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten zum Tragen kommen und sich entfalten können. Dabei berücksichtigen wir auch die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen.</p>		
<p>▶ <b>4. Vielfaltskompetente Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen</b></p>		
<p>Wir planen und gestalten unsere Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen bedarfsgerecht. Wir bauen bestehende Zugangsbarrieren und Unterrepräsentationen gezielt ab. Wir erfüllen so unseren Dienstleistungsauftrag für vielfältige Bürger*innen effizient, effektiv und vielfaltskompetent.</p>		
<p>▶ <b>5. Vielfaltskompetente Führung und Verwaltungskultur</b></p>		
<p>Wir sorgen dafür, dass vielfaltskompetentes Handeln dauerhaft in unserer Verwaltungskultur und damit in den zentralen Prozessen und Strukturen verankert ist. Unseren Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Wir ermöglichen die Entwicklung einer vielfaltskompetenten Verwaltungskultur durch entsprechende Leitlinien, Maßnahmen und Qualifizierungen in einem langfristigen Gesamtkonzept als Querschnittsaufgabe.</p>		

## 1

# Vielfaltskompetente Strategie

## Ziel:

Wir sehen in der Vielfalt unserer Beschäftigten und der gesellschaftlichen Vielfalt viele Chancen und Vorteile. Durch die gezielte Anerkennung und Nutzung der vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten bleiben wir eine attraktive Arbeitgeberin und eine moderne Verwaltung, verbessern einen bedarfsgerechten Bürger\*innenservice und fördern die Öffnung der Verwaltung zur Gesellschaft.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

## ▶ 1.1 Gedanken zum Einstieg ins Thema – Vorteile von Vielfalt

**Wir kennen die verschiedenen Vorteile, die sich aus der Wertschätzung und Förderung gesellschaftlicher Vielfalt<sup>4</sup> sowie der Anerkennung und Nutzung der vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten ergeben können.**

### Vorteile von Vielfalt für Verwaltungen:

- ▶ Eine vielfaltskompetente Personalarbeit verbessert den Zugang zu verschiedenen Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt und sorgt dafür, eine attraktive Arbeitgeberin zu bleiben
- ▶ In einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft führen die gezielt genutzten unterschiedlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen der Beschäftigten oft zu innovativeren, bedarfsgerechteren Angeboten und Dienstleistungen für unterschiedliche Bürger\*innen
- ▶ Ein diskriminierungsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld erhöht die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten
- ▶ Eine verbesserte Widerspiegelung der vielfältigen Gesellschaft auf allen Ebenen der Verwaltung führt zu einer größeren Akzeptanz der Verwaltung bei allen Bürger\*innen
- ▶ Durch vielfaltskompetentes Handeln der Verwaltung werden wichtige Werte unserer Demokratie wie Gleichberechtigung und Chancengleichheit unterstützt und der soziale Zusammenhalt gestärkt
- ▶ Durch eine differenziertere Berücksichtigung der Bedarfe verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in der Rechtssetzung und bessere Reflexion der möglichen Auswirkungen auf diese in der Umsetzung wird die Verwaltung ihren Aufgaben als Gestalterin oder Ausführungsorgan von Recht und Normen besser gerecht
- ▶ Ein diskriminierungsfreies und von Akzeptanz und Weltoffenheit geprägtes Lebens- und Arbeitsumfeld ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Ansiedlung von neuen Unternehmen und Fachkräften an Wirtschaftsstandorten



## ▶ 1.2 Rechts- und Beschlussgrundlagen

**Wir kennen die wichtigsten Rechtsgrundlagen für die Gestaltung vielfaltskompetenter Maßnahmen und haben einen offiziellen Umsetzungsbeschluss oder angemessene Selbstverpflichtungen.**

### Rechtsgrundlagen:

Vielfaltskompetentes Verwaltungshandeln ermöglicht die proaktive und positive Gestaltung rechtlicher Anforderungen. Es gibt keine direkt verpflichtenden rechtlichen Grundlagen für die Umsetzung eines umfassenden Vielfaltskonzepts von Verwaltungen.



<sup>4</sup> Das Verständnis von „Vielfalt“ bezieht sich auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen bzw. Beschäftigten hinsichtlich ihrer Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedlichen sichtbaren und unsichtbaren Identitätsmerkmalen bzw. Dimensionen. Die geschützten Dimensionen von Vielfalt sind Lebensalter, Geschlecht/Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung/Identität, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft/Hautfarbe, Religion und Weltanschauung. Zur Vielfalt in der Verwaltung gehören insb. auch soziale Herkunft/Lage, Qualifikation, unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse (zum Beispiel Teilzeit/Vollzeit und befristet/unbefristet) bzw. Positionen und Hierarchieebenen, in denen die Beschäftigten tätig sind, Dauer der Zugehörigkeit, individuelle Arbeits- und Lebenssituationen (zum Beispiel familiärer Status/Familiensituation: Kinder, alleinerziehend, zu pflegende Angehörige) sowie Aussehen und Lebensformen/-entwürfe. Jede\*r Mensch bzw. Beschäftigte zeichnet sich demnach durch eine einzigartige Kombination verschiedener Dimensionen aus.

## Vielfaltskompetente Strategie

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
<p>Einige zentrale Abkommen und Gesetze geben allerdings wichtige Handlungsorientierungen und sollten in der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen beachtet werden (Auswahl):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auf internationaler Ebene: Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, europäische Regelungen wie der Amsterdamer Vertrag der Europäischen Union oder internationale Abkommen zur Beseitigung von rassistischer Diskriminierung (ICERD), der Diskriminierung von Frauen (CEDAW) oder die UN-Behindertenrechtskonvention (CRPD)</li> <li>▶ Auf Bundesebene: Grundgesetz (insb. Art. 3; Art. 33), Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Bundesgleichstellungsgesetz, Behindertengleichstellungsgesetz, Bundespersonalvertretungsgesetz</li> <li>▶ Landesgesetze zur Gleichstellung von Frauen und Männern, Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen, zur Partizipation und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder der Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität &amp; Orientierung, Landespersonalvertretungsgesetze</li> <li>▶ Kommunale rechtliche Vereinbarungen wie zum Beispiel Dienstvereinbarungen</li> </ul> <p>Mögliche Beschlussgrundlagen und Selbstverpflichtungen (Auswahl):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Minister*innen-, Stadt- oder Gemeinderat*innen-Beschlüsse</li> <li>▶ Koalitionsvereinbarungen oder Beschlüsse der Parlamente</li> <li>▶ Dienstvereinbarungen, Geschäftsordnungen und/oder Organisationsverfügungen</li> <li>▶ Aktionspläne oder lokale und regionale Bündnisse für Vielfalt – gegen Diskriminierung</li> <li>▶ Unterzeichnung oder Beitritt zu Selbstverpflichtungen wie Charta der Vielfalt, Koalition gegen Diskriminierung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Europäische Städtekoalition gegen Rassismus, Europäische Charta für die Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene, Internationales Rainbow Cities Network</li> </ul>	
<h3>▶ 1.3 Ziele der Verwaltung als Arbeitgeberin</h3>	
<p><b>Wir sind eine moderne Verwaltung, welche die gesellschaftliche Vielfalt auf allen Ebenen ihrer Personalstruktur widerspiegelt. Wir schaffen ein diskriminierungsfreies und inklusives Arbeitsumfeld, sorgen für gleichberechtigte Zugänge und setzen die Vielfalt unserer Beschäftigten gezielt ein. Damit bleiben wir eine attraktive Arbeitgeberin.</b></p> <p><b>Ziele als Arbeitgeberin sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Abbau von (unbewussten) Barrieren im Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung</li> <li>▶ Gezielte Erhöhung des Anteils von Auszubildenden und Beschäftigten aus bisher unterrepräsentierten gesellschaftlichen Gruppen (zum Beispiel Beschäftigten mit eigener/familiärer Einwanderungsgeschichte, Frauen) auf allen Ebenen durch positive (Förder)Maßnahmen</li> <li>▶ Berücksichtigung der unterschiedlichen Arbeits- und Lebenssituationen der Beschäftigten (zum Beispiel Kinderbetreuung oder Pflege Angehöriger) in Verbindung mit den strukturellen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Servicezeiten oder Mindestbesetzungsstärken)</li> </ul>	
<h3>▶ 1.4 Ziele der Verwaltung als Dienstleisterin und Kooperationspartnerin</h3>	
<p><b>Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Bedarfs- und Lebenslagen unserer Bürger*innen und setzen die vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten gezielt ein, um bedarfsgerechte Dienstleistungen und Angebote für alle Bürger*innen zu entwickeln. Wir arbeiten mit einer breiten Palette an Kooperationspartner*innen zusammen, die unsere gesellschaftliche Vielfalt widerspiegelt und intensivieren so den Austausch und Dialog.</b></p> <p><b>Ziele als Dienstleisterin und Kooperationspartnerin sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bessere und effizientere Nutzung der Dienstleistungen und Angebote durch Abbau von (unbewussten) Barrieren im Zugang zu diesen für verschiedene gesellschaftliche Gruppen und somit Abbau von Ungleichverhältnissen</li> <li>▶ Erkennen und Entwickeln neuer Dienstleistungen, Angebote sowie ggf. rechtlicher Regelungen der Verwaltung durch gezielte Erweiterung verfügbarer Expertisen, Wissen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit vielfältigen Kooperationspartner*innen (zum Beispiel Vereine/Verbände) sowie Auftrags- und Fördermittelnnehmer*innen</li> <li>▶ Erhöhung der Kund*innenzufriedenheit aller Bürger*innen</li> </ul>	



## 2

## Vielfaltskompetente Personalarbeit

### Ziel:

Bei unserer Personalplanung setzen wir gezielt auf Vielfalt. Den Personaleinsatz und die Personalentwicklung gestalten wir so, dass sich die vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten entfalten und für die Weiterentwicklung einer nach innen und außen modernen und zukunftsfähigen Verwaltung nutzen lassen.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 2.1 Personal gewinnen

**Bei der Personalgewinnung suchen wir nach Beschäftigten und Auszubildenden, die unsere vorhandenen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen ergänzen und erweitern und werben aktiv um bisher ggf. weniger repräsentierte Gruppen.**

**Als attraktive Arbeitgeberin machen wir unser Engagement in Sachen Chancengleichheit und Vielfalt deutlich und versuchen in unseren Einstellungsverfahren eine möglichst große Bandbreite an Bewerber\*innen anzusprechen.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Vielfaltsorientierte Auswertung der Bewerber\*innen-Pools sowie vorhandener Personaldaten mit Blick auf verschiedene Bereiche und Ebenen
- ▶ Freiwillige und anonyme Erhebung von Personaldaten (zum Beispiel zum Migrationshintergrund) wie zum Beispiel in der Beschäftigtenbefragung zu Vielfalt in der Bundesverwaltung
- ▶ Einstellungsverfahren auf mögliche (unbewusste) Barrieren analysieren
- ▶ Gezielte positive Ansprache in Stellenanzeigen (zum Beispiel „Bewerbungen von Menschen mit Einwanderungsgeschichte sind besonders erwünscht“)
- ▶ Bei gleicher Qualifikation bevorzugte Einstellung aufgrund des Geschlechts, Lebensalters oder von Behinderung (Positive Maßnahmen nach § 5 AGG)
- ▶ Erweiterung der Stellenanzeigen um einen Diversity-Zusatz wie zum Beispiel „Wir fördern die Gleichstellung aller Beschäftigten und begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen, Männern und Diversen unabhängig von kultureller oder sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität“
- ▶ Verwendung einer Bilderwelt, die vielfältige Bewerber\*innengruppen anspricht, zum Beispiel durch Fotos interkultureller sowie alters- und geschlechtergemischter Teams
- ▶ Bei Bewerbungsunterlagen auf Fotos verzichten und/oder anonymisierte Bewerbungsverfahren durchführen
- ▶ Stellenanzeigen dort platzieren, wo vielfältige Zielgruppen erreicht werden, wie überregionale und soziale Medien, spezifische Jobbörsen
- ▶ Austausch/Zusammenarbeit mit Fachstellen und Interessenvertretungen verschiedener Zielgruppen (zum Beispiel Migrantenorganisationen, Behindertenverbände)
- ▶ Quereinsteiger\*innen-Programme zum Beispiel für Führungskräfte mit Einwanderungsgeschichte auflegen
- ▶ Alternative Kompetenzfeststellungsverfahren anwenden (zum Beispiel Kulturfair Tests, Praktika) und diverse Zugänge ermöglichen
- ▶ Stellenauswahlgremien vielfältig besetzen und Gremienmitglieder zur Vielfaltskompetenz schulen
- ▶ Im gesamten Einstellungsverfahren Personalrat, Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte sowie vorhandene weitere Beauftragte für Vielfalt einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen



## Vielfaltskompetente Personalarbeit

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 2.2 Personal einsetzen

**Wir kennen und respektieren die Stärken und Schwächen unserer Beschäftigten. Wir nutzen deren vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen. Wir setzen die Personen so ein, dass ihre jeweiligen Stärken bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben zum Tragen kommen.**



#### Anregungen aus der Praxis:

- Im Einsatz von Beschäftigten werden unterschiedliche Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen anerkannt, wertgeschätzt und gefördert, so dass eine Kultur der Zusammenarbeit entsteht, die offen ist für neue Wege und Ideen. Eigene Prägungen, Vorannahmen und Sichtweisen werden ständig kritisch reflektiert
- Teams bewusst so zusammenstellen, dass sie entsprechend der Aufgabenstellung effektiv und effizient arbeiten können, zum Beispiel nach den persönlichen Eigenschaften (wie kreativ/systematisch strukturiert, Lebensalter, Geschlecht, Herkunft etc.) und innovativere oder bedarfsgerechtere Problemlösungen, Dienstleistungen und Angebote entwickeln können
- Nutzen der vielfältigen Kenntnisse (zum Beispiel neue Ideen, Erfahrungswissen, Sprachkenntnisse) und Erfahrungen der Beschäftigten (zum Beispiel Wissen über Situationen und Bedarfe bestimmter gesellschaftlicher Gruppen)

### ► 2.3 Personal entwickeln

**Unsere Personalentwicklung ist potenzialorientiert und bedarfsgerecht. Wir entwickeln unsere Beschäftigten abhängig von ihren jeweiligen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen sowie ihrer jeweiligen Lebens- und Arbeitssituation. Wir fördern Vielfaltskompetenz<sup>5</sup> und setzen gezielte Maßnahmen zum Abbau von Barrieren für mehr Vielfalt und Unterrepräsentationen verschiedener Gruppen auf allen Ebenen um.**



#### Anregungen aus der Praxis:

- Ziel- und bedarfsorientierte Beschäftigtengespräche führen, in denen Zufriedenheit, Erwartungen und bevorzugte Ziele und Arbeitsschwerpunkte des Beschäftigten besprochen werden
- Im Gespräch herausfinden, welche Kompetenzen und Fähigkeiten der oder die Beschäftigte besitzt, die man bisher noch nicht wahrgenommen hat (zum Beispiel kommunikative Kompetenzen, Fachwissen zu Antidiskriminierung, interkulturelle Kenntnisse) und diese systematisch erfassen und nutzen (Potenzialerfassung und -nutzung)
- Vielfaltskompetenz zu einem Bestandteil von Beschäftigtengesprächen und Kriterium für Beurteilung und Aufstieg machen und diese in Workshops vermitteln
- Mentoring oder Führungskräfteentwicklungsprogramme für bisher auf der Führungsebene unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen anbieten
- Vielfaltskompetentes Angebot und Gestaltung von Weiterbildungsangeboten, das auf die unterschiedlichen Bedarfe sowie Lebens- und Arbeitslagen (zum Beispiel Uhrzeiten bei Familien- oder Pflegepflichten) der verschiedenen Beschäftigten achtet
- Selbstverpflichtende Zielquoten setzen, um die Beschäftigtenanteile bisher unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen auf allen Ebenen effektiv zu erhöhen
- Dienstvereinbarung zum Beispiel zwischen Dienststellenleitung und (Gesamt-) Personalrat mit Maßnahmen/Zielen in der vielfaltskompetenten Personalarbeit abschließen
- Personalrat, Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte sowie vorhandene weitere Beauftragte für Vielfalt einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

→ Für weitere Praxisanregungen siehe auch INQA-Check „Führung“ für die öffentliche Verwaltung

<sup>5</sup> Vielfaltskompetenz ist die Fähigkeit, in einer von vielfältigen Menschen bzw. Beschäftigten mit unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen geprägten Umgebung angemessen und erfolgreich handeln und kommunizieren zu können. Vielfältige Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen von Menschen/Beschäftigten werden in einem potenzial-orientierten Ansatz einbezogen. Unterschiedliche Lebenskonzepte, Lebens- und Arbeitssituationen werden im Rahmen der strukturellen Möglichkeiten berücksichtigt. Zu einer Vielfaltskompetenz gehören Haltungen, soziale Fähigkeiten und Wissen. Eine ausführliche Definition der Vielfaltskompetenz finden Sie auf Seite 5.

# 3

## Vielfaltskompetente Arbeitsorganisation

### Ziel:

Wir organisieren unsere Arbeitsprozesse so, dass die Potenziale der vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten zum Tragen kommen und sich entfalten können. Dabei berücksichtigen wir auch die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ▶ 3.1 Interne Kommunikation, Information und Sprache

**Für unsere interne Kommunikation und Information gibt es klare Regelungen und die Verantwortlichkeiten sind eindeutig festgelegt. Wir wirken auf eine wertschätzende Kommunikation, inklusive Information sowie einen diskriminierungsfreien und vielfaltssensiblen Sprachgebrauch hin.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Wertschätzende Kommunikation, die auf wechselseitiger Anerkennung und Respekt basiert, zum zentralen Bestandteil des Leitbilds der Verwaltung machen
- ▶ Leitlinien oder kurzen Regelungskatalog für einen diskriminierungsfreien und vielfaltssensiblen internen Sprachgebrauch zum Abbau und Verhinderung von zum Beispiel sexistischem, rassistischem, islamfeindlichem oder homophobem Sprachgebrauch sowie Grundsätze des wechselseitigen Miteinanders (zum Beispiel Dienstvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten) entwickeln
- ▶ Für eine angemessene und ausreichende Information aller Beschäftigten in Bezug auf ihre jeweiligen Aufgaben und wichtiges Team- und Organisationswissen sorgen (zum Beispiel Informationen und Materialien zur Aufgabenerfüllung für alle zugänglich machen, regelmäßige Mitarbeiter\*innengespräche und Teamsitzungen, spezielle Einweisung bei neuen Arbeitsaufgaben)
- ▶ Für Diskriminierungsbeschwerden klare Beschwerdewege und Zuständigkeiten festlegen und bekannt machen
- ▶ Personalrat, Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte sowie vorhandene weitere Beauftragte für Vielfalt einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

→ Weitere Praxistipps siehe auch INQA-Check „Führung“ für die öffentliche Verwaltung und INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“



### ▶ 3.2 Arbeitsprozesse planen

**Bei der Arbeitsvorbereitung und -planung beziehen wir die vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen sowie unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen unserer Beschäftigten ein. Mit entsprechenden Maßnahmen fördern wir die Work-Life-Balance, Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit unserer Beschäftigten und tragen so zu einer leistungsfähigen, effektiven und modernen Verwaltung bei.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Bei der Planung der Arbeitsschritte und Arbeitsabläufe die unterschiedlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen der Beschäftigten berücksichtigen (zum Beispiel Wissen um Bedarfe oder Situationen verschiedener Gruppen, Sprach-/Gebärdensprachkenntnisse, Arbeitsgeschwindigkeit, Auffassungsgabe, Arbeitsstil) und die Möglichkeiten für einen gezielten Einsatz prüfen




## Vielfaltskompetente Arbeitsorganisation

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	
<span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf	

<p><b>Anregungen aus der Praxis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bei der Planung darauf achten, dass Beschäftigte mit verschiedenen Voraussetzungen die Aufgaben erfüllen können (zum Beispiel durch ergonomische Arbeitsbedingungen, entsprechende Einweisungen in Prozesse, Möglichkeiten der Einarbeitung und Weiterbildung)</li> <li>▶ Bei der Gestaltung von Arbeitsplänen und Planung von Terminen die individuellen Arbeits- und Lebenssituationen der Beschäftigten zum Beispiel aufgrund der Pflege Angehöriger oder Betreuung von Kindern, religiöser Bedarfe (zum Beispiel Fastenmonat Ramadan), Gesundheitszustand, Wiedereingliederung nach Krankheit, von Pendler*innen unter Berücksichtigung struktureller Rahmenbedingungen (zum Beispiel Kernzeiten) einbeziehen</li> <li>▶ Lebensphasenorientierte und flexible Arbeitszeitmodelle zur Verbesserung der Work-Life-Balance und Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit nutzen (zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Kern- und Gleitzeitregelungen, Jobsharing, Führen in Teilzeit, unbezahlter Urlaub/Sabbatjahr)</li> <li>▶ Möglichkeiten für Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten schaffen</li> <li>▶ Bei den Urlaubs- und Feiertagsregelungen die persönlichen Bedarfe zum Beispiel von Beschäftigten mit schulpflichtigen Kindern, aus verschiedenen Religionsgemeinschaften oder mit Familie im weiter entfernten Ausland beachten (zum Beispiel durch Tauschmodelle oder langfristige Arbeits- und Urlaubsplanung mit einem Diversity-Kalender)</li> <li>▶ Bei Weiterbildungsmöglichkeiten und dem verwendeten Lernmaterial spezifische Bedarfe berücksichtigen (zum Beispiel barrierefrei, altersgerecht) und vielfaltskompetent ausrichten (zum Beispiel interkulturell und gender-kompetent)</li> <li>▶ Bei Festlegung des Arbeitspensums individuelle Belastungsgrenzen (keine Über- und Unterforderung) sowie Einschränkungen physischer, psychischer oder zeitlicher Art im Austausch mit dem Beschäftigten wenn möglich berücksichtigen (zum Beispiel Menschen mit Behinderung, Mutterschutz, Jugendschutz)</li> <li>▶ Regelmäßige Gefährdungsbeurteilung für besondere Personengruppen durchführen (dazu gehören zum Beispiel Menschen mit Behinderung, Jugendliche, werdende/stillende Mütter)</li> <li>▶ Beschäftigten nach längerer Krankheit Hilfen zum Wiedereinstieg anbieten (verwaltungsinternes Eingliederungsmanagement)</li> <li>▶ Personalrat, Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte sowie vorhandene weitere Beauftragte für Vielfalt einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen</li> </ul> <p>→ Für weitere Gestaltungstipps siehe auch INQA-Checks „Gesundheit“ und „Führung“ für die öffentliche Verwaltung</p>	
--	--

### ▶ 3.3 Arbeitsplätze gestalten

<p><b>Unsere Arbeitsplätze sind so gestaltet, dass unsere Beschäftigten ihre vielfältigen Fähigkeiten einbringen können. Wir berücksichtigen die individuellen Bedarfe und Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten und ermöglichen damit gesundheitsgerechtes und produktives Arbeiten.</b></p> <p><b>Anregungen aus der Praxis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alters- und altersgerechte ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (zum Beispiel Erhöhung der Beleuchtungsstärke, Wechsel zwischen Steh- und Sitz-Arbeit, höhenverstellbare Arbeitstische)</li> <li>▶ Rückzugsbereiche schaffen (zum Beispiel für konzentriertes Arbeiten, zur Regeneration, Kommunikationsbereiche – Sitzecken, Tee-/Kaffeeküche)</li> <li>▶ Arbeitsplätze und den Zugang dorthin barrierefrei gestalten, über Rollstuhlfahrer*innen hinaus auch weitere Einschränkungen wie Hör-, Seh-, Bewegungsfähigkeit mitdenken</li> <li>▶ Gesundheitsangebote wie zum Beispiel Rückenschule, Pilates, Yoga, Progressive Muskelentspannung oder Lauftreffs anbieten</li> <li>▶ Sanitärräume barrierefrei gestalten und sofern baulich möglich auf drittes Geschlecht achten bzw. Unisextoiletten einrichten</li> <li>▶ Personalrat, Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte sowie vorhandene weitere Beauftragte für Vielfalt einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen</li> </ul> <p>→ Für weitere Praxistipps siehe auch INQA-Check „Gesundheit“ für die öffentliche Verwaltung</p>	
--	---

# 4 Vielfaltskompetente Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen

## Ziel:

Wir planen und gestalten unsere Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen bedarfsgerecht. Wir bauen bestehende Zugangsbarrieren und Unterrepräsentationen gezielt ab. Wir erfüllen unseren Dienstleistungsauftrag für vielfältige Bürger\*innen dadurch effizient, effektiv und vielfaltskompetent.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 4.1 Vielfaltskompetente Dienstleistungen und Angebote

**Wir planen und gestalten unsere Dienstleistungen und Angebote abhängig von den unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedarfslagen unserer vielfältigen Bürger\*innen. Wir bieten unsere Dienstleistungen und Angebote so an, dass sie bedarfsgerecht von allen Bürger\*innen gleichermaßen genutzt werden können.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Beauftragung von wissenschaftlichen Studien oder kontinuierliche Zusammenarbeit mit wissenschaftlicher Begleitung zur Bedarfsanalyse
- Systematische Auswertung von Beschwerden, Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen der vielfältigen Bürger\*innen (Beschwerde- und Ideenmanagement)
- Durchführung von vielfaltsorientierten Bürger\*innenbefragungen sowie Fokusgruppengesprächen
- Vielfaltsorientierte Analyse der Auswirkungen von Abläufen und Regeln auf verschiedene Bevölkerungsgruppen und Beschäftigte (zum Beispiel Öffnungszeiten, Terminvergabe, Räumlichkeiten)
- In ausgewählten Bereichen gezielter Einsatz vielfältiger Teams, die über viel Wissen zu den unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedarfslagen von Bürger\*innen verfügen
- Austausch und Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Interessenvertretungen verschiedener Vielfaltsdimensionen und Einbezug deren Wissen und Zugänge bei der Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen und Angeboten
- Barrierefreie und bedarfsgerechte Information und Kommunikation der Dienstleistungen/Angebote (zum Beispiel auch in einfacher Sprache, mehrsprachig, Gebärdensprache)
- Einrichtung von Dolmetscher\*innen-Pools
- Nutzung der Mehrsprachigkeit der Beschäftigten und Auszubildenden
- Barrierefreie und vielfaltskompetente Gestaltung von Räumlichkeiten (zum Beispiel Rampen, automatische Türen, Piktogramme/Farbleitsysteme, genügend Wartepplätze)
- Diversity-Folgenabschätzung: Vorüberprüfung von geplanten Maßnahmen sowie Rechts- und Normumsetzungen und -setzungen auf ihre möglichen positiven oder negativen Auswirkungen für verschiedene Gruppen
- Einbezug vielfaltsorientierter Fragestellungen und Indikatoren in das allgemeine Qualitätsmanagement der Verwaltung zum Beispiel in Kooperation mit den verschiedenen Vielfaltsbeauftragten und dem Personalrat
- Vielfaltsorientiertes Monitoring und Controlling der Wirkungen von Dienstleistungen und Angeboten





## Vielfaltskompetente Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### ► 4.2 Vielfaltskompetente Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation nach außen

**Unsere Öffentlichkeitsarbeit ist so ausgerichtet, dass wir die Vielfalt unserer Bürger\*innen adressatengerecht erreichen. Wir setzen die vielfältigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten gezielt ein, um alle Bürger\*innen gut zu informieren und mit ihnen in einem Austausch zu sein.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Website barrierefrei gestalten, adressatengerechte Sprache verwenden
- ▶ Auf vielfaltssensible Sprache und Bilderwelten achten (Stereotypen vermeiden, unterschiedliche Kommunikationsverständnisse bedenken, gesellschaftliche Vielfalt in Bildern authentisch abbilden, dabei Positionierung und abgebildete Tätigkeiten berücksichtigen)
- ▶ Gezielter Einsatz von gemischten Teams in der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, die breite Kenntnisse über Bedarfe, Erwartungen und Kommunikationsgewohnheiten verschiedener Gruppen haben
- ▶ Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle (Website, Post, E-Mails, Social Media), um eine breite Erreichbarkeit zu sichern
- ▶ Einrichtung von Feedbackboxen für Kommentare, Kritik, Wünsche und Ideen der unterschiedlichen Bürger\*innen
- ▶ Im Beschwerdemanagement Personen einsetzen, die auf unterschiedliches Beschwerdeverhalten reagieren können (sprachlich, interkulturell, alters- und gendergerecht) und diese entsprechend für eine Vielfaltskompetenz qualifizieren
- ▶ Öffentliche Veranstaltungen und Events inklusiv und vielfaltskompetent durchführen (zum Beispiel auf Feiertage verschiedener Religionsgemeinschaften achten, gut erreichbaren und barrierefreien Veranstaltungsort wählen, leichte Sprache/Übersetzungen/Gebärdensprache einsetzen, bedarfsgerechte Materialien, vielfaltssensibles Catering und Toiletten anbieten)



### ► 4.3 Vielfaltskompetente Kooperationen, Auftrags- und Fördermittelvergabe

**Bei der Auswahl von Kooperationspartner\*innen sowie in der Auftrags- und Fördermittelvergabe achten wir auf vielfaltskompetente Verfahren. Bestehende Unterrepräsentationen gleichen wir durch entsprechende Strukturveränderungen aus.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Auswertung der soziokulturellen Zusammensetzung der bisherigen Kooperationspartner\*innen (zum Beispiel Verbände, Vereine, Organisationen, Fachstellen)
- ▶ Analyse der Beteiligung, Inanspruchnahme und Zuschlagsquoten verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in der Auftrags- und Fördermittelvergabe
- ▶ Gezielte Erweiterung bestehender Pools an Kooperationspartner\*innen und potentiellen Auftragnehmer\*innen in der Ansprache für Auftrags- und Fördermittelvergabe. Dadurch bessere Repräsentanz, größere Teilhabe und Empowerment verschiedener gesellschaftlicher Gruppen erreichen, eine breitere Expertise einbeziehen und verbesserte Zugänge der Verwaltung zu verschiedenen Bürger\*innen schaffen
- ▶ Aufnahme einer Vielfaltsklausel in Ausschreibungen und Verträgen für öffentliche Aufträge ab einer bestimmten Höhe (wie schon in der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bekannt) durch die Auftrag- oder Fördermittelnnehmer\*innen verpflichtet werden, Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt umzusetzen bzw. entsprechende Wirkungen nachzuweisen
- ▶ Förderung von vielfaltsdimensionenübergreifenden Kooperationsstrukturen zum Beispiel durch Initiierung, Moderation oder Finanzierung von lokalen Bündnissen für Vielfalt – gegen Diskriminierung im Sinne einer Vernetzungspolitik der Verwaltung



# 5

## Vielfaltskompetente Führung und Verwaltungskultur

### Ziel:

Wir sorgen dafür, dass vielfaltskompetentes Handeln dauerhaft in unserer Verwaltungskultur und damit in den zentralen Prozessen und Strukturen verankert ist. Unseren Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Wir ermöglichen die Entwicklung einer vielfaltskompetenten Verwaltungskultur durch entsprechende Leitlinien, Maßnahmen und Qualifizierungen in einem langfristigen Gesamtkonzept als Querschnittsaufgabe.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 5.1 Vielfaltskompetente Führung

**Unsere Führungskräfte anerkennen und wertschätzen Vielfalt und sind Vorbilder für ein gelebtes vielfaltskompetentes Handeln. Sie beziehen unterschiedliche Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen unserer Beschäftigten sowie unterschiedliche Lebens- und Arbeitssituationen in die Planung und Durchführung sowie Information und Kommunikation zu Arbeitsaufgaben ein.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Führungskräfte achten darauf, sich vielfaltskompetent zu verhalten und die damit verbundenen Werte vorzuleben (Vorbildverhalten), sie fördern diese bei den Beschäftigten und Auszubildenden und gehen aktiv gegen Vorurteile und Diskriminierungen vor
- Führungskräfte verstehen vielfaltskompetentes Handeln als Führungsaufgabe und Teil eines längerfristigen Prozesses
- Vielfaltskompetentes Verhalten ist Bestandteil der schriftlich fixierten Führungsgrundsätze, Vielfaltskompetenz Teil der Beurteilungskriterien für Führungskräfte und Kriterium für Aufstieg
- Workshops zu Vielfaltskompetenz für Führungskräfte (zum Beispiel „Vielfältige Teams leiten“) oder zu unbewussten Vorannahmen und Beobachtungsfehlern („Unconscious Bias“) für Personalverantwortliche durchführen
- Auf eine vielfältige Zusammensetzung auch auf der Führungsebene achten

→ Weitere Checkpunkte siehe INQA-Praxishilfe „**Vielfaltsbewusste Führung**“



### ► 5.2 Vielfaltskompetenter Personalrat und Vielfaltsbeauftragte

**Unser Personalrat und die Interessenvertretungen verschiedener Vielfaltsdimensionen/ Vielfaltsbeauftragte agieren vielfaltskompetent und sind wichtige Akteur\*innen im vielfaltskompetenten Handeln der Verwaltung.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Personalrat\*innen und Vielfaltsbeauftragte verstehen vielfaltskompetentes Handeln in einer zielgruppenübergreifenden Ausrichtung als essentiellen Bestandteil ihrer Aufgaben
- Personalrat\*innen und Vielfaltsbeauftragte nutzen ihre rechtlichen Möglichkeiten und bringen diese aktiv in das vielfaltskompetente Handeln der Verwaltung nach innen und außen ein
- Personalrat\*innen und Vielfaltsbeauftragte entwickeln Konzepte und Bausteine für Dienstvereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten sowie gegen Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz oder zu Chancengleichheit und Vielfalt
- Personalrat\*innen und Vielfaltsbeauftragte sind in alle zentralen Bereiche des vielfaltskompetenten Handelns der Verwaltung (zum Beispiel in den Bereichen Personal, Arbeitsorganisation, Führungsgrundsätze, Leistung, Beurteilung, Gesundheitsförderung, Controlling/Monitoring) einbezogen und wichtige Akteur\*innen in der Planung, Entwicklung und Steuerung von Maßnahmen nach innen und außen



## Vielfaltskompetente Führung und Verwaltungskultur

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	

### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Workshops zu Vielfaltskompetenz für Personalrät\*innen und Vielfaltsbeauftragte anbieten
- ▶ Auf eine vielfältige Zusammensetzung auch auf der Ebene der Vielfaltsbeauftragten und in den Gremien des Personalrats hinwirken (zum Beispiel bei der Aufstellung von Wahllisten aktiv um Beschäftigte werben, die die Belegschaft auch widerspiegeln)

### ▶ 5.3 Vielfaltskompetente Verwaltungskultur

**Unsere Verwaltungskultur ist von Wertschätzung, Anerkennung und gezielter Förderung und Nutzung von Vielfalt geprägt. Wir unterstützen diese Werte und Ziele und tragen so zu einer Weiterentwicklung einer inklusiven, modernen und zukunftsfähigen Verwaltung bei.**



#### Anregungen aus der Praxis:

Neben den zahlreichen Maßnahmen zur Veränderung der Verwaltungskultur, die bereits den verschiedenen Bereichen (Themenfelder 2 bis 4) zugeordnet sind, gibt es eine Reihe weiterer Maßnahmen, die den Weg zu einer offenen, inklusiven und vielfaltskompetenten Verwaltungskultur unterstützen können:

- ▶ Gestaltung eines Willkommensposters mit den verbreitetsten Sprachen vor Ort und Einsatz vor allem in Räumen mit Bürger\*innenkontakt
- ▶ Intranetplattform „Vielfalt bei uns“ oder Infoflash mit wichtigen Infos zu vielfaltsorientierten Aktivitäten der Verwaltung und als Austauschmöglichkeit
- ▶ Verletzung grundlegender Verhaltensregelungen thematisieren, Konflikt- und Beschwerdemanagement bei sexistischen, rassistischen, ausgrenzenden Bemerkungen
- ▶ Kurz-Webinare zu „Vielfaltskompetenz in der Verwaltung“
- ▶ Entwicklung einer Willkommenskultur der Verwaltung (zum Beispiel mit Willkommensmappen mit zentralen Informationen, Angeboten und Adressen zur beruflichen und sozialen Inklusion (Kitaplatz, Wohnungssuche, Vereine, Sport- und Freizeitangebote etc.))
- ▶ Kantine vielfaltskompetent und kultursensibel ausrichten (zum Beispiel Speisen kennzeichnen, Zusammenarbeit mit vielfältigen Zuliefer\*innen)

### ▶ 5.4 Vielfaltskompetenz im Mainstream verankern

**Wir betrachten Vielfaltskompetenz nicht als befristetes Projekt, sondern als längerfristige Strategie und Querschnittsaufgabe und somit essentiellen Bestandteil einer inklusiven, modernen und zukunftsfähigen Verwaltung.**



#### Anregungen aus der Praxis:

Für die nachhaltig erfolgreiche Umsetzung vielfaltskompetenten Handelns der Verwaltung ist eine Reihe von Faktoren zu beachten. Wichtig ist dabei insb., dass die vielfaltskompetenten Maßnahmen Teil der Hauptlinien und zentralen Bereiche in der gesamten Verwaltung sind (Diversity Mainstreaming):

- ▶ Vielfaltskompetenz und die damit verbundenen Werte (siehe Definition auf S. 6 und Ziele (siehe Checkpunkt 1.1) sind relevante Bestandteile des Gesamtleitbilds der Verwaltung
- ▶ Leitungsebenen und Führungskräfte verstehen Vielfaltskompetenz als Führungsaufgabe und machen ihre Unterstützung und Engagement sichtbar (zum Beispiel im Leitbildprozess, Reden bei öffentlichen Veranstaltungen, in Pressebeiträgen und Interviews)
- ▶ Allen Beteiligten werden ausreichende finanzielle, personale und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt
- ▶ Entwicklung eines langfristig angelegten Gesamtkonzepts
- ▶ Benennung von für die Umsetzung Verantwortlichen und Schaffung entsprechender institutioneller Strukturen und möglichst hohe Ansiedlung
- ▶ Möglichst breite Einbeziehung wichtiger Akteur\*innen aus der Verwaltung, von Bürger\*innen und Interessensvertretungen verschiedener Vielfaltsdimensionen (Vereine, Verbände) bei der Entwicklung von Konzept und Maßnahmenplan



## SELBSTERKLÄRUNG

### INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“

Die Verwaltung

---

---

---

Name/Adresse

erklärt, dass sie nach dem  
INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ arbeitet und somit  
systematisch Vielfalt in ihren Strukturen und Prozessen fördert sowie die vielfältigen  
Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen der Beschäftigten einbezieht.

#### Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

---

mit der Dokumentennummer

---

Die Selbstbewertung wurde von der verantwortlichen Organisationseinheit bzw. Person  
auf Grundlage des **INQA-Checks „Vielfaltskompetente Verwaltung“** durchgeführt.

---

Ort/Datum

---

Unterschrift Vertretung Organisationseinheit/  
Verantwortliche Person







## IMPRESSUM

### INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“

Zukunftsfähig und inklusiv durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Verwaltungen



#### Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“  
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“  
c/o Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
www.offensive-mittelstand.de

#### Konzept und Entwicklung:

Andreas Merx (idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e. V.) auf der Grundlage des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“ – Konzept und Entwicklung „Vielfaltsbewusster Betrieb“: Fachhochschule des Mittelstands (FHM), BC GmbH Forschung, Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement (BBE), ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V., RKW Kompetenzzentrum e. V. sowie das ver.di Bildungswerk Hessen e. V..

#### Bildkonzept und -umsetzung:

Ute Gräske (INQA/BAuA), Susanne Graul (BAuA)

#### Bildnachweis Titelbild:

Susanne Graul (Ordner)  
In den Ringen, von links nach rechts:  
Erster Ring: Ute Gräske (2 Bilder), Katja Nitsche/DGUV – Unfallkasse Nord, Ute Gräske  
Zweiter Ring: SCY/pixabay, people-3370833\_1920/pixabay, stocksnap/pixabay, Katja Nitsche/DGUV – Unfallkasse Nord, Uwe Völkner/FOX  
Dritter Ring: Uwe Völkner/FOX, fauxels/Pexels, Uwe Völkner/FOX (3 Bilder), Cristina Morillo/Pexels, Uwe Völkner/FOX

#### Bildnachweis Inhalt:

Uwe Völkner/FOX (S. 10, 12, 14, 18), Ute Gräske (S. 16)

**Grafik:** cps Medienproduktionen (Isabell Goppert), Heidesheim

**Druck:** DRUCKEREI KETTLER, Bönen

ISBN 978-3-88261-262-2

Dezember 2019

Der INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“ ist entstanden im Forschungsprojekt „Diversity und Chancengleichheit – Selbstbewertungsinstrument, Praxistools, Umsetzungshilfen und Transferstrukturen“ – Förderkennzeichen: NQA.01.00247.16.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ arbeitet unabhängig unter dem Dach der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:



Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin, Internet: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Sie können den INQA-Check Vielfaltskompetente Verwaltung über [www.inqa.de](http://www.inqa.de)/Publikationen bestellen.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

