



# **Konzept für ein beim Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern angesiedeltes Diversity-Management**

**Erstellt durch:**

01/02

Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern

und

Amt 10

Hauptamt - Amt für Personal, Organisation und IT

# **Konzept für ein beim Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern der Landeshauptstadt Düsseldorf angesiedeltes Diversity-Management**

## **1. Ausgangslage**

## **2. Die Diversity-Koordinierungsstelle**

2.1 Ziele und Aufgaben der Koordinierungsstelle

2.2 Handlungsansätze für die Koordinierungsstelle

2.2.1 Verwaltungsinterne Handlungsfelder

2.2.2 Handlungsfelder an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft

2.2.3 Zusammenarbeit mit der Politik

2.3 Umsetzungsschritte für die Einführung von Diversity-Management

## **3. Ausblick**

## 1. Ausgangslage

Die Landeshauptstadt Düsseldorf ist durch eine zunehmende Vielfalt von Lebens- und Arbeitsformen und Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen geprägt. Sie begegnet dem als weltoffene, multikulturelle Stadt, die sich der Ressource „Vielfalt“ bewusst ist, und nimmt ihre Vorbildrolle hinsichtlich des Umgangs damit sowie in Bezug auf Antidiskriminierung und Chancengerechtigkeit wahr.

Bereits im Jahr 2008 hat die Landeshauptstadt die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und auf diese Weise deutlich gemacht, dass sie Vielfalt als gesellschaftliche Ressource wertschätzt. Zugleich hat sie damit damals bereits die Absicht erklärt,

- eine Organisationskultur des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung zu pflegen,
- ihre Personalprozesse zu überprüfen, um den vielfältigen Talenten der Mitarbeitenden gerecht zu werden und
- jährlich darüber zu berichten.

Seitdem befassen sich verschiedene Dienststellen mit Teilaspekten der Diversity-Thematik:

- Behindertenkoordination / Amt 50
- Seniorenreferat / Amt 50
- Kommunalstelle für Integration und Bildung / Amt 50
- Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern / Büro 01
- Charta der Vielfalt / Amt 10

Die Charta der Vielfalt wie auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG § 1) nennen neben Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung und Alter als weitere Diversity-Dimension sexuelle Orientierung/sexuelle Identität. Eine vergleichbare Fachstelle, die sich diesem Thema widmet, oder eine Anlaufstelle bzw. Aktivitäten für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Trans- und Intersexuelle (LSBTTI) fehlen aber bisher.

Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung,

- a) die den verschiedenen Ämtern jeweils zugeordneten Aufgaben und Maßnahmen zu bündeln, im Hinblick auf strategische Ziele zu koordinieren und zu steuern sowie

- b) sexuelle Orientierung als Aufgabenfeld für Verwaltungshandeln festzulegen.

Initiiert durch einen Antrag der Fraktionen von SPD, Bündnis 90/ Die Grünen und FDP, fasste der Rat der Landeshauptstadt Düsseldorf im Dezember 2014 daher folgenden Beschluss:

*„Der Rat der Landeshauptstadt Düsseldorf beauftragt die Verwaltung, bis zur Mitte des Jahres 2015 ein Konzept für ein beim Gleichstellungsbüro angesiedeltes Diversity-Management zu erarbeiten und dem Ausschuss für die Gleichstellung von Frauen und Männern und dem Rat zur Beschlussfassung vorzulegen. Die Wahrnehmung der Belange von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Transgender, Trans- und Intersexuellen, die bislang keine Ansprechpartner\*in in der Stadtverwaltung haben, bildet dabei ein eigens definiertes Arbeitsfeld.“*

## **2. Die Diversity-Koordinierungsstelle**

Durch den Ratsbeschluss sind folgende Eckpunkte festgelegt:

- a) Das Diversity-Management wird beim Gleichstellungsbüro angesiedelt.
- b) Hierfür soll ein Konzept erarbeitet werden.
- c) Die Wahrnehmung der Belange von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Transgender, Trans- und Intersexuellen, die bislang keine/n Ansprechpartner\*in in der Stadtverwaltung haben, bildet ein eigens definiertes Arbeitsfeld.

### Zu a):

Die Einrichtung einer zentralen Koordinierungsstelle, die ein Konzept erarbeitet, den Diversity-Management-Prozess in der Landeshauptstadt steuert und entsprechende Maßnahmen koordiniert, gilt als geeignete Organisationsstruktur zur Einführung und Koordination von Diversity-Management (vgl. u.a.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes: 2012, 40ff). Eine solche Stelle setzt nicht alle Maßnahmen selbst um, sondern knüpft dabei an die Fachkompetenz, Erfahrungen und Ressourcen anderer Abteilungen, Anlaufstellen und Gremien an. Es muss vermieden werden, dass Antidiskriminierung und das Handlungsfeld „Diversity“ nur an eine Stelle delegiert und Aufgaben dahin abgeschoben werden, vielmehr soll Diversity auf allen Ebenen und in allen Abteilungen der Verwaltung als Thema und Richtschnur präsent sein. Synergieeffekte sollen genutzt werden.

Die Koordinierungsstelle wird in ihrer Arbeit durch eine Steuergruppe und/oder fachspezifische Arbeitsgruppen unterstützt, in der Vertreter\*innen aus den

entsprechenden Fachämtern und Expert\*innen aus den verschiedenen Diversity-Bereichen vertreten sind. Die Mitglieder der Steuergruppe sorgen für die Umsetzung von Maßnahmen in den jeweilig zuständigen operativen Bereichen. Die Mitglieder rekrutieren sich aus Vertreter\*innen der Dienststellen, die bereits jetzt Teilaspekte der Thematik bearbeiten (s.o.), gegebenenfalls weiteren Mitgliedern wie dem Personalrat.

Der Gleichstellungsausschuss sollte als Beirat fungieren, dem die Koordinierungsstelle gegenüber rechenschaftspflichtig ist und der ihre Arbeit begleitet.

Zu b):

Der Ratsbeschluss bietet die Chance, vereinzelte Maßnahmen der verschiedenen Ämter und Einrichtungen in einem Konzept zu einem integrierten Diversity-Management zusammenzuführen und es zentral zu steuern, - idealer Weise als Change-Management-Prozess, der an vorhandenen Maßnahmen und Ressourcen anschließt. Die Einrichtung einer Steuergruppe wird in diesem Zusammenhang für das Managen von Veränderungsprozessen im Rahmen von Diversity Management nochmals empfohlen (ebd.).

Zu c):

Mit der Entscheidung, das Themenfeld Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Trans- und Intersexuelle in das Diversity-Konzept mit Hilfe einer eigens eingeführten Fachstelle zu integrieren, wird eine bisher bestehende Leerstelle geschlossen und die Landeshauptstadt wird den Leitideen der Charta der Vielfalt noch besser gerecht als bisher. Diesem Thema sollte daher zunächst besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, da für die anderen Diversity-Gruppen bereits Erfahrungen und Routinen aus anderen Fachstellen und Gremien vorhanden sind. Doch auch diese sollten im Rahmen eines Diversity-Konzeptes sichtbar und gebündelt werden, denn vieles geschieht implizit vor dem Hintergrund bestehender Gesetze, Verwaltungsvorschriften und best practices, ohne dass es mit dem Begriff „Diversity“ etikettiert ist oder als Beitrag für Diversity-Management verstanden wurde. Nicht immer ist Neues zu erfinden, auch Bewährtes soll integriert und abgesichert werden. Neue Prozesse und Maßnahmen sollen mit Unterstützung der Steuergruppe in den jeweilig zuständigen Bereichen erprobt, evaluiert und verankert werden.

## **2.1. Ziele und Aufgaben der Koordinierungsstelle**

Die Diversity-Koordinierungsstelle hat zum Ziel, ein umfassendes, integriertes Diversity-Management in der Landeshauptstadt Düsseldorf einzuführen und somit das Leitbild „Diversity“ zu operationalisieren und lebendig zu halten und dabei relevante Diversity-Dimensionen zu berücksichtigen: Geschlecht, Alter, sexuelle Identität, Religion, Herkunft (z.B. Migrationshintergrund), Handicap etc. Ziel ist es, vorhandene, zum Teil noch isoliert voneinander existierende Arbeitsbereiche und Maßnahmen zu bündeln, im Rahmen eines Diversity-Konzeptes aufeinander zu beziehen, zu ergänzen und zu verbessern sowie neue Projekte und Maßnahmen verwaltungsmäßig intern und an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft zu initiieren.

Folgende exemplarisch aufgeführten Aufgaben skizzieren die Beschreibung der Diversity-Koordinierungsstelle:

Allgemeine Aufgaben sind:

- Erstellen eines Diversity-Handlungskonzeptes für die Landeshauptstadt Düsseldorf auf Basis einer Bestandsaufnahme unter Beteiligung anderer Fachämter, -stellen, Arbeitsgruppen und Gremien
- Zusammenarbeit mit politischen Ausschüssen und Gremien, Mitarbeit im Gleichstellungsausschuss
- Erarbeiten von Maßnahmenvorschlägen und Initiieren von Projekten in Zusammenarbeit mit anderen zuständigen Stellen, Ämtern und Gremien, Koordinierung von Maßnahmen und Evaluation

## **2.2. Handlungsansätze für die Koordinierungsstelle**

Folgende exemplarische Maßnahmenvorschläge sind in der Regel Bestandteile eines Diversity-Aktionsplanes. Ihm geht eine Bestandsaufnahme voraus. Welche der Maßnahmen die Koordinierungsstelle exemplarisch initiieren und ggf. sogar selbst umsetzen wird, ist abhängig von einer vorausgegangenen Analyse der Ist-Situation, den vorhandenen Ressourcen, den der Koordinierungsstelle zugewiesenen Kompetenzen und den politischen Willenserklärungen. Die Koordinierungsstelle richtet ihre Aufmerksamkeit auf folgende Arbeitsfelder und integriert sie in ein Handlungskonzept:

## **2.2.1 Verwaltungsinterne Handlungsfelder, zum Beispiel:**

### **Personalentwicklung**

- Diskriminierungsfreie Auswahl- und Beurteilungsverfahren
- Verbessern von Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Beruf und persönlicher Entwicklung
- Berücksichtigen persönlicher und familiärer Belange bei Personaleinsatz und Fortbildung
- Trainings in interkultureller bzw. Diversity- und Gender-Kompetenz
- Sprachtrainings
- Berücksichtigen von Diversity-Kompetenz und Diversity-orientierter Führung bei Stellenbesetzungen

### **Fachstellen und Ansprechpartner\*innen**

- Insbesondere auch für solche, die bisher keine Ansprechpartner\*innen in der Stadtverwaltung haben, z.B. Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Trans- und Intersexuelle
- AGG-Beschwerdestelle: Verlegung zum Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern
- Stelle/Büro für Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen
- Beauftragte\*r der Arbeitgeberin für die Belange von Menschen mit Behinderung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Kommunalstelle für Integration und Bildung
- Fachstelle für Inklusion
- Personalrat mit Arbeitsschwerpunkt in der Thematik Diversity und Antidiskriminierung
- Interessengruppen und Netzwerke für bestimmte Beschäftigtengruppen (z.B. LSBTTI, Menschen mit Handicaps etc.)
- Kontaktstelle für Diversity intern/extern

### **Wissensmanagement**

- Erfassen, dokumentieren und evaluieren von bereits vorhandenen Diversity-Maßnahmen
- Best practices
- Verknüpfen von Wissen aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen z.B. in einer Datenbank, durch kollegialen Austausch (strukturierte kollegiale Beratungen oder Führungszirkel), Arbeitskreise und Gremien
- Mentoring

## **2.2.2 Handlungsfelder an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft, zum Beispiel:**

### **Öffentlichkeitsarbeit**

- Erstellen und Verbreiten von Informationsmaterial
- Berichterstattung an Presse und andere Medien
- Nutzen sozialer Netzwerke
- Eigene Veranstaltungen zum Thema, z.B. Organisation eines Diversity-Tages
- Vorträge und Präsentationen auf Veranstaltungen

### **Netzwerkarbeit**

- Kontaktpflege zu entsprechenden Organisationen, z.B. Lesben- und Schwulengruppen, Migrantenselbstorganisationen, Frauengruppen, Religionsgemeinschaften etc.
- Vernetzung mit Diversity-Beauftragten anderer Organisationen und Unternehmen und der Partnerstädte, kollegialer Austausch und gemeinsame Aktivitäten
- Gremienarbeit

### **Verbesserung der Dienstleistungen der Verwaltung**

- Stärkere Berücksichtigung der Belange verschiedener demografischer Gruppen
- Sensibilisierung der Sachbearbeiter\*innen für unterschiedliche Lebenssituationen und -realitäten
- Sensibilisierung der Sachbearbeiter\*innen an den Schnittstellen, an denen sie auf die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz beschriebenen Bevölkerungsgruppen treffen

### **2.2.3 Zusammenarbeit mit der Politik, zum Beispiel:**

- Mitarbeit in Ausschüssen, z.B. Gleichstellungsausschuss
- Kooperation mit (Bei-) Räten, z.B. Seniorenrat, Integrationsrat und Beirat für Menschen mit Behinderung
- Vernetzungs- und Abstimmungsarbeit
- Aufarbeiten von Informationen für politische Ausschüsse und Rat, regelmäßige Berichterstattung

## **2.3. Umsetzungsschritte für die Einführung von Diversity-Management**

Zunächst sollte eine Entscheidung getroffen werden, welche der in der Landeshauptstadt relevanten Diversity-Dimensionen (Geschlecht, Alter, sexuelle Identität, Religion, Herkunft, Handicap etc.) prioritär und welche nachrangig bearbeitet, für welche Betroffenengruppen ggf. neue Strukturen und Ansprechpartner\*innen geschaffen werden sollen und in welchen Bereichen neue Projekte zu initiieren sind. Entscheidungsgrundlagen sind die Analyse der Ist-Situation und die Auswertung von Erfahrungen sowie die daraus abzuleitenden und auf das Leitbild Diversity zu beziehenden Ziele.

Von Anfang an sollte mitberücksichtigt werden, wie die operativen Ebenen bzw. die (demografischen) Zielgruppen beteiligt werden können, z.B. durch die Integration externen Expert\*innenwissens aus den Zielgruppen oder durch eine Überprüfung der Machbarkeit von vorgeschlagenen Maßnahmen durch Sachbearbeiter\*innen der



operativen Ebene. Auch die Beteiligung des Personalrates und des/der Behindertenbeauftragten ist bei entsprechenden Maßnahmen vorgesehen.

Als Erfolgsfaktoren für Diversity-Management in Verwaltungen gelten im Allgemeinen (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012a, 18ff):

1. Bewusstsein für das Problem, vorhandene Unterstützung durch alle Beteiligten
2. Analyse der Rahmenbedingungen, Definition und Kontrolle der Ziele: Aufgaben der Koordinierungsstelle, unterstützt durch die Steuergruppe
3. Klare Zuständigkeiten und Zeitplan im Implementierungsprozess: Aufgabe der Steuergruppe
4. Beteiligung und Engagement: alle Ämter
5. Ressourcen: zugewiesenes Budget und Personal
6. Gesamtkonzept: von der Koordinierungsstelle zu erarbeiten und im Gleichstellungsausschuss bzw. Rat zu beschließen
7. Begünstigende politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen: s. Ratsbeschluss zur Einrichtung des Diversity-Managements

Die konkreten Umsetzungsschritte, die sich daraus ableiten lassen, sind:

1. Diversity als *Grundidee* bekannt machen, Unterstützung durch Politik und Leitung:

Diese Voraussetzung ist auf Grundlage des Ratsbeschlusses zur Einrichtung einer Diversity-Stelle und zur Erarbeitung eines Diversity-Konzepts zwar gegeben, eine weitere Bekanntmachung und Sensibilisierung für die Thematik in der Verwaltung dürfte aber noch erforderlich sein, es ist letztlich eine dauerhafte Aufgabe.

2. Diversity-Stelle und interne Lenkungsgruppe (Arbeitsgruppe) einrichten:

Die Stelle wird beim Gleichstellungsbüro angesiedelt. Sie wird vom Gleichstellungsausschuss in ihrer Arbeit begleitet. Der Steuergruppe obliegt es, die Umsetzung der weiteren Prozessschritte voranzutreiben und die operative Ebene dabei zu unterstützen: Bestandsaufnahme, Zielsetzung für einzelne Bereiche und die Organisation insgesamt, Maßnahmenplanung, Mitarbeiter\*innenbeteiligung, Evaluation und Controlling.

3. Ist-Zustand analysieren: Bestandsaufnahme des bereits Vorhandenen, Bedarf an Diversity-Maßnahmen entwickeln.

4. Prioritäten setzen und Ziele vereinbaren und definieren, zur Entscheidung im Rat und Ausschüssen vorlegen.

5. Maßnahmenplanung:

Hierfür gibt es bereits zahlreiche Vorschläge und Ideen (s.o.), Handlungsempfehlungen und Leitfäden zur Implementierung von Diversity-Management in Kommunen<sup>1</sup>.

6. Begleitung und Koordination der Maßnahmenumsetzung durch die jeweils zuständige operative Ebene:

Exemplarisch kann die Koordinierungsstelle eigene Maßnahmen umsetzen (z.B. Veranstaltungen, Networking, Kontaktstelle). Diversity-Management in der Landeshauptstadt Düsseldorf lässt sich aber nur als Gemeinschaftsaufgabe aller Ämter und Bereiche realisieren, weshalb der Koordinierungsstelle hauptsächlich eine Bündelungs- und Steuerungsfunktion zukommt.

7. Erfolgskontrolle und Evaluation:

Sinnvollerweise ist dies mit einem Qualitätsmanagements verknüpft, sodass die evaluierten Maßnahmen in einen Verbesserungsprozess münden. Nach Einschätzung der KGST ist davon auszugehen, dass Qualitätsmanagementsysteme in öffentlichen Verwaltungen an Bedeutung gewinnen werden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass Verantwortliche für das Themenfeld „Chancengleichheit/DM“ entsprechende Qualitätskriterien entwickeln und diese bei der Einführung von QM in öffentlichen Verwaltungen integrieren. Nach zwei Jahren sollen die evaluierten Ergebnisse und Erfahrungen dem Ausschuss für die Gleichstellung von Frauen und Männern präsentiert werden. Bei einem positiven Ergebnis kann die Aufgabe weitergeführt werden.

- 
- <sup>1</sup> Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. - Ein Leitfaden für Verwaltungsbeschäftigte
  - Dies. (2012a): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen, Berlin
  - Dies. (2012b): Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedsstaaten
  - Dies. (2012c): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen. - Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte

### **3. Ausblick**

An Maßnahmenvorschlägen und Prozessbeschreibungen im Rahmen eines Diversity-Managements mangelt es nicht. Best practice Beispiele dazu, wie Diversity Management eingeführt wurde, gibt es aus ganz Europa (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012b). In Deutschland sind einige größere bzw. Landeshauptstädte Vorreiterinnen. Aus diesen Zusammenhängen kann die Koordinierungsstelle Ideen zur Entwicklung eigener Maßnahmen für die Verwaltung generieren. Doch im Diversity-Management geht es nicht bloß um einzelne Maßnahmen, sondern um ein integriertes Gesamtkonzept, dessen Umsetzung die zentrale Koordinierungsstelle mit Beteiligung einer Steuergruppe koordiniert und überwacht.