
Diversity im öffentlichen Dienst – Chance oder Hemmnis?

2

Nicole Britta Bernstein

Wer nicht bereit ist neue Wege einzuschlagen, wird stehen bleiben und sich nicht fortentwickeln.

Zusammenfassung

Der Beitrag „Diversity im öffentlichen Dienst – Chance oder Hemmnis?“ stellt die Weiterentwicklung des jetzigen Gleichstellungssystems zur Diversität vor. Die Führungsrolle wird hierbei als entscheidendes Kriterium herausgestellt. Darüber hinaus werden Anregungen zur Potenzialanalyse, Potenzialgewinnung und Potenzialnutzung von Mitarbeiter_innen gegeben. Unterschiedliche Optimierungsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Dabei wird nicht aus dem Auge verloren, dass die Einführung von Diversity ein langwieriger Prozess ist, der Führungskräfte und Mitarbeiter_innen sowie auch den Gesetzgeber gleichermaßen fordert. Im Ergebnis wird Diversity als Chance festgestellt. Im öffentlichen Dienst – hier soll auf die Bundesebene Bezug genommen werden – wurden in den vergangenen Jahrzehnten Mitarbeiter_innen mit unterschiedlichsten Hintergründen (z. B. Berufsausbildung, Studium, Migrationshintergrund) eingestellt. Sowohl der Anteil von weiblichen Beschäftigten als auch von Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund wurde deutlich erhöht. Allerdings sind beide Gruppen bisher in Führungsfunktionen unterrepräsentiert. Wie könnte dieses – aber auch das andere bei den Mitarbeiter_innen vorhandene – Potenzial besser nutzbar gemacht werden?

N.B. Bernstein (✉)
Kiel, Deutschland
E-Mail: nicole.bernstein@gmx.net

Inhaltsverzeichnis

2.1	Begriffsdefinition	17
2.2	Diversity als Führungsaufgabe und Entwicklungsprozess	17
2.2.1	Erster Schritt: Leitungsentscheidung der Organisationsführung	17
2.2.2	Zweiter Schritt: Erarbeitung einer Vision und eines Leitbildes	18
2.2.3	Dritter Schritt: Analyse des Ist-Zustands der Organisation	19
2.2.3.1	Diversity – ungenutzte Potenziale?	19
2.2.3.2	Potenziale erkennen – aber systematisch!	20
2.2.3.3	Potenziale erhalten und fortbilden	21
2.2.3.4	Potenziale gezielt anwerben – Nachwuchswerbung und externe Bewerber	21
2.2.3.5	Potenziale der Mitarbeiter_innen gezielt auswählen (interne Ausschreibungen)	22
2.3	Perspektivwechsel für die Entwicklung zu Diversity	24
2.3.1	Frauenbeauftragte – Gleichstellungsbeauftragte	24
2.3.2	Was sollte als Zwischenschritt verändert werden?	26
2.3.2.1	Gleichstellungsbeauftragte – Mann: ja bitte!	26
2.3.2.2	Flexibilisierung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit	27
2.3.2.3	Alt und Jung – die Mischung macht's!	27
2.3.2.4	Welche „Interessenvertretungen“ gibt es noch in Organisationen?	28
2.4	Perspektivische Weiterentwicklung: Diversity – Vielfältigkeit	28
2.4.1	Vision: Vom Gleichstellungsplan zum Diversitätsplan	29
2.4.2	Personalvertretungen – verkrustete Strukturen?	29
2.4.3	Vision: Entstehung eines Diversitätsgremiums	30
2.5	Schlussfolgerungen	30
2.6	Über die Autorin	31
	Weiterführende Literatur	32

Beispiel

Am 1. Oktober 1987 wurden in den mittleren Polizeivollzugsdienst des damaligen Bundesgrenzschutzes (BGS) erstmalig 30 Frauen eingestellt. Diese Einstellung wurde mit großem Medieninteresse begleitet. Aufgrund eines höheren Bildungsabschlusses (Abitur/Fachhochschulreife) bewarben sich einige Frauen dieser Einstellung bereits 1988 für die Ausbildung im gehobenen Dienst des BGS. In dem Ablehnungsschreiben der zuständigen Behörde wurde ausgeführt: „Eine Einstellung von Frauen in den Vorbereitungsdienst des gehobenen Polizeivollzugsdienstes des BGS wirft eine Reihe von Fragen, insbesondere hinsichtlich ihrer künftigen Verwendungsmöglichkeiten auf. Die Antworten ergeben sich nur teilweise unmittelbar aus der Entscheidung über die Verwendungsmöglichkeiten im mittleren Dienst. Die offenen Fragen müssen – auch in Ihrem Interesse – vor der Einstellung geklärt werden. Es war sinnvoll, in die vertiefte Prüfung der Fragen erst dann einzutreten, wenn erste gefestigte Erfahrungen mit der Ausbildung von Frauen für den mittleren Polizeivollzugsdienst vorliegen ...“ (Grenzschutzkommando West 1988).

Ein Ablehnungsbescheid solchen Inhalts wäre heute undenkbar und würde nach den gültigen gesetzlichen Regelungen sogar Schadenersatzforderungen ermöglichen.

2.1 Begriffsdefinition

Für Diversity gibt es unterschiedliche Definitionen. Im Folgenden wird darunter verstanden:

Die Diversität auf dem Arbeitsmarkt bezweckt die Anerkennung der Legitimität aller Arbeitnehmer, d. h. auch der auf dem Arbeitsmarkt schwächsten Gruppen. Sie gilt als freiwilliges, unverbindliches Vorhaben mit einem doppelten Ziel: Diskriminierungsbekämpfung und Mehrwertschöpfung (Abedinaj 2012).

Übertragung auf den öffentlichen Dienst

Diese Definition lässt sich auch auf den öffentlichen Dienst in Deutschland übertragen. Die unterschiedlichen öffentlichen Arbeitgeber stehen durch den demografischen Wandel in den kommenden Jahren in starker Konkurrenz zu den wirtschaftlichen Arbeitgebern. Der öffentliche Dienst muss somit für Bewerber_innen attraktiv gemacht werden, um leistungsstarken Nachwuchs zu gewinnen und damit eine Alternative zu anderen Arbeitgebern zu bieten.

Der öffentliche Dienst ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Insofern sollte es das langfristige Ziel sein, diese sich verändernde Gesellschaft bewusster abzubilden. Nur mit diesem Hintergrundverständnis kann der öffentliche Dienst dienstleistungsorientiert für die Bevölkerung tätig sein.

Diversity herzustellen ist ein Prozess, der einige Zeit in Anspruch nehmen wird. Dazu gehört ein bewusstes und stufenweises Vorgehen, um die Mitarbeiter_innen einer Behörde mitzunehmen und an dem Wandlungsprozess zu beteiligen.

2.2 Diversity als Führungsaufgabe und Entwicklungsprozess

Ausgewählte Stationen auf dem Weg zur Umsetzung von Diversität sollen in Abb. 2.1 dargestellt werden.

2.2.1 Erster Schritt: Leitungsentscheidung der Organisationsführung

Der Nutzen der Vielschichtigkeit der Mitarbeiter_innen-Potenziale muss von der Führung einer Organisation vorgelebt und gesteuert werden. Eine Möglichkeit ist z. B. die

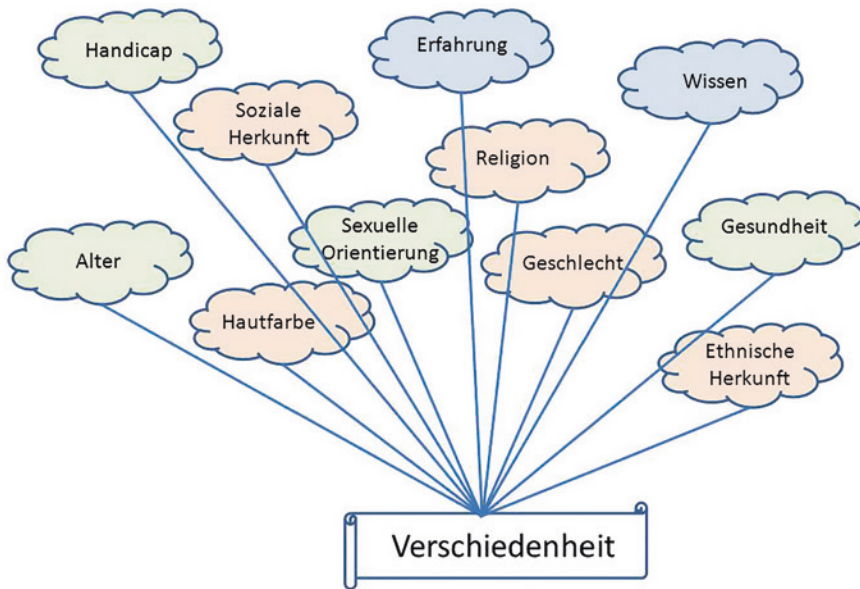


Abb. 2.1 Elemente der Diversity

Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“¹. Diese ist eine Selbstverpflichtung einer Organisation und ein Bekenntnis zur Vielfältigkeit. Weitere Möglichkeiten bestehen in schriftlichen Absichtserklärungen oder schriftlich niedergelegten Behördenleitungsbeschlüssen.

Dies kann durch verschiedene Maßnahmen manifestiert werden. Somit ist der Führungswille dokumentiert und für alle Mitarbeiter_innen ersichtlich.

2.2.2 Zweiter Schritt: Erarbeitung einer Vision und eines Leitbildes

Im weiteren Führungsprozess sollte die Leitung eine Vision als übergeordnetes langfristiges Ziel formulieren.

Danach kann dann ein Leitbild entwickelt/angepasst werden; viele öffentliche Organisationen verfügen bereits über ein Leitbild. Von einem Leitbild nach dem Top-down-Verfahren ist dringend abzuraten. Gerade für den Prozess, Diversity in einer Organisation einzuführen, wäre ein derartiges Leitbild kontraproduktiv. Von der Führung vorgegebene Leitbilder werden von den Mitarbeiter_innen kaum akzeptiert.

Dieses Leitbild sollte nach dem Bottom-up-Verfahren unter möglichst breit gefächelter Einbindung der Mitarbeiter_innen erarbeitet bzw. aktualisiert werden. Dies benötigt

¹Die Charta findet sich im Wortlaut unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html>.

zwar einige Zeit, hat erfahrungsgemäß jedoch den Vorteil, dass sich der größte Teil der Belegschaft mit dem Erarbeiteten identifiziert und dies lebt.

Nach der Erstellung muss dieses Leitbild in die Organisation implementiert werden. Es wird allen Mitarbeiter_innen vorgestellt, durch Aushänge visualisiert und im Intranet an gut sichtbarer Stelle eingestellt. Das Leitbild ist ein Idealzustand, der im Zusammenwirken aller Organisationsangehörigen erreicht werden soll.

2.2.3 Dritter Schritt: Analyse des Ist-Zustands der Organisation

Nach den genannten Vorarbeiten ist eine umfassende Analyse des Ist-Zustandes einer Organisation erforderlich. Dieser kann je nach Behörde sehr unterschiedlich sein, daher ist dieser durch geeignete wissenschaftliche Methoden zu erheben.

Nachfolgend werden ein paar Leitgedanken formuliert, die in die Status-quo-Analyse einfließen können. Einige dieser Gedanken sind bewusst ohne Denkverbote formuliert – auch, wenn sie Bestehendes in Frage stellen.

2.2.3.1 Diversity – ungenutzte Potenziale?

Meiner eigenen Beobachtung nach bringen Mitarbeiter_innen von öffentlichen Organisationen verschiedenste Potenziale bereits bei ihrer Einstellung mit. Dies können z. B. Berufsausbildungen, Studienabschlüsse und/oder Sprachkenntnisse sein. Auch Hobbys und/oder Tätigkeiten im Ehrenamt können Potenziale darstellen.

Teilweise werden potenzielle Mitarbeiter_innen genau wegen dieser Fertigkeiten in Stellenanzeigen gezielt angesprochen. Dies betrifft insbesondere Berufseinsteiger aber auch Umsteiger oder Soldat_innen nach Ende ihrer aktiven Dienstzeit bei der Bundeswehr. Häufig wird das angesprochene Potenzial über die geforderten Voraussetzungen mitgebracht.

Das mitgebrachte Potenzial war Bewerbungsvoraussetzung. In der Folge schlummert dieses Potenzial aber sehr häufig im Verborgenen und/oder es bleibt dem Zufall überlassen, ob diese Fertigkeiten von den zuständigen Führungskräften erkannt und im Weiteren genutzt werden.

Wie bereits angesprochen werden bei der Einstellung gezielt bestimmte Studienabschlüsse als Bewerbungsvoraussetzung gefordert. Beobachtet man die spätere Verwendung dieser Kolleg_innen, so ist öfters wahrzunehmen, dass die Mitarbeiter_innen vollkommen abweichend von diesen Abschlüssen verwendet werden. Damit wird Potenzial verschwendet, weil es entweder dem zuständigen Vorgesetzten nicht bekannt ist, nicht erkannt wurde oder bewusst ignoriert wird.

Teilweise wird die Ausbildung in der eigenen Organisation als hochwertiger und zielführender als vorheriges Wissen betrachtet. Ein solcher Blickwinkel widerspricht jedoch dem Ansatz von Diversity.

Hierzu ein Beispiel

In einer Mittelbehörde des Bundes wurde durch interne Ausschreibung eine Leiter_in der Stabsstelle Controlling gesucht. In der Organisation sind Mitarbeiter_innen mit

verschiedenen abgeschlossenen Wirtschaftsstudiengängen als Potenzial vorhanden. Die Personalauswahl fällt auf eine Jurist_in. Diese muss dann aufwendig für die Funktion fortbildet werden.

2.2.3.2 Potenziale erkennen – aber systematisch!

- Weder das Erkennen noch das Nutzen von Potenzialen darf dem Zufall überlassen bleiben!

Führungskräfte sollten verinnerlichen, dass in der Vielschichtigkeit einer Organisation viel Stärke liegen kann, wenn dieses Potenzial richtig erkannt und genutzt wird.

In Behörden werden bereits seit einigen Jahren Personalakten auf ein elektronisches System umgestellt. Gerade eine datenverarbeitungsgestützte Führung der Personaldaten eröffnet grundsätzlich die Möglichkeit, systematisch Potenziale zu erfassen, diese auszuwerten und dementsprechend auch gezielt zu nutzen.

Bereits mit der Einstellung sollten bereits mitgebrachte Potenziale in einer Datenbank erfasst werden. Dies ist dann mit dem Werdegang der Mitarbeiter_in in einer Organisation fortzuschreiben. Außerdem sind diese Erkenntnisse – wie alle Inhalte einer Personalakte – nach einem Behördenwechsel mit zu übermitteln. Mit dieser systematischen Erfassung besteht die Option, gezielt nach Potenzialen zu suchen und Mitarbeiter_innen gezielt für Positionen zu gewinnen/auszuwählen. Gerade in den regelmäßigen Beurteilungsgesprächen ergeben sich fortlaufend potenzialrelevante Aspekte, die auch aus privater Fortbildung, einem intensiv ausgeübten Hobby und/oder dem Ehrenamt stammen können.

Hilfreich wäre, wenn die zuständigen Führungskräfte regelmäßig einen Potenzialbogen ihrer Mitarbeiter_innen erhalten, um diesen als Grundlage für unterschiedliche Personalgespräche zu nutzen. Damit kann die Struktur eines Personalführungsgesprächs ergänzt oder eine Stellungnahme zu einer Bewerbung eines Mitarbeiters inhaltlich noch fundierter ausgestaltet werden.

Gerade in großen Organisationen oder verstreut untergebrachten Organisationseinheiten ist es für Führungskräfte hilfreich, einen solchen Potenzialbogen zur Verfügung zu haben. Damit liegen für alle Mitarbeiter_innen die wesentlichen Informationen vor. Reibungsverluste durch Führungswechsel können minimiert werden.

Als Skeptiker und Befürworter des Datenschutzes könnte man an dieser Stelle argumentieren, dass diese Erkenntnisse dem Datenschutz unterliegen und dem Vorgesetzten nicht ohne weiteres zugänglich gemacht werden dürfen. Andererseits kann eine Führungskraft aber nur so gut Potenziale und damit die Vielschichtigkeit ihrer Mitarbeiter_innen erkennen und nutzen, wie sie ihr bekannt sind. Insofern ist der Inhalt solcher Potenzialbögen letztlich nur mit dem zuständigen Datenschutzbeauftragten abzustimmen. Schließlich ist es ja auch im Interesse der Mitarbeiter_innen, ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt zu werden.

Ein den persönlichen Fähigkeiten und Neigungen von Mitarbeiter_innen entsprechender Einsatz erhöht bekanntermaßen die Berufszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft. Dies wiederum hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit und führt meist zu geringen Fehlzeiten durch Erkrankungen.

2.2.3.3 Potenziale erhalten und fortbilden

Normalerweise ist es im öffentlichen Dienst üblich, Fortbildung eng an dem jeweiligen Dienstposten auszurichten. Diesbezüglich könnte eine Potenzialdatenbank ebenfalls unterstützend wirken. So hätte der zuständige Vorgesetzte anhand des Ausdrucks die Möglichkeit, mit dem/der Mitarbeiter_in den Fortbildungsbedarf fundiert zu erörtern. Fortbildung der Mitarbeiter_innen ist letztlich auch Führungsaufgabe.

Gerade in Zeiten knapper Ressourcen könnte hier das Augenmerk auf die gesetzlich erforderlichen Fortbildungen sowie die für einen Qualifikationserhalt erforderlichen Fortbildungen gelegt werden. Wenn derartige Termine versäumt werden führt dies häufig zu erheblichen zeitlichen und finanziellen Mehraufwendungen für die Organisation. Außerdem kann diese Mitarbeiter_in dann unter Umständen für bestimmte Verwendungen zumindest zeitweise nicht mehr eingesetzt werden. Dies belastet eine Organisation gleichfalls.

Darüber hinaus könnte dieser Fortbildungsrahmen dadurch erweitert werden, dass weitere vorhandene Potenziale durch Fortbildung auf aktuellem Stand erhalten werden.

Gerade dort, wo Mitarbeiter_innen mit bestimmten Berufs-/Studienabschlüssen gezielt angeworben werden, macht es Sinn, die Fähigkeiten für die Organisation aktuell zu erhalten.

Abstriche sollten nur dort gemacht werden, wo die Potenziale offenkundig nicht für die Organisation nutzbar sind.

Dienststellen sollten sich vermehrt dafür einsetzen, dass Fortbildung unter Nutzung moderner Möglichkeiten, wie z. B. E-Learning stattfindet. Damit würden Abwesenheitszeiten von Mitarbeiter_innen vermindert sowie Reisekosten eingespart. Allerdings muss dann den Mitarbeiter_innen innerdienstlich der notwendige zeitliche Freiraum zum Lernen eingeräumt werden. Darüber hinaus muss die Organisation angepasste technische Lösungen bereitstellen, die alle Formen von E-Learning unterstützen.

Eine Alternative ist, den Mitarbeiter_innen – vergleichbar mit Telearbeit – die Teilnahme am E-Learning von zu Hause aus zu ermöglichen. Dies ist jedoch von den jeweiligen Inhalten abhängig, da einige Inhalte einem besonderen innerdienstlichen Schutz unterfallen.

2.2.3.4 Potenziale gezielt anwerben – Nachwuchswerbung und externe Bewerber

Ein weiterer Punkt ist, zukünftige Mitarbeiter_innen wegen bestimmter Fertigkeiten/Eigenschaften gezielt anzusprechen. Dazu gehören auch eine adressatengerechte Sprache und die Nutzung der heutigen technischen Möglichkeiten.

Bei der Gewinnung von jungen Menschen ist unbedingt ein Auftritt mit einer eigenen Homepage und in unterschiedlichen sozialen Netzwerken erforderlich. Die meisten jungen Menschen nutzen heute täglich das Internet und ihr Smartphone. So führt eine an junge Leute angepasste Internetpräsenz dazu, dass sich potenzielle Bewerber_innen gut über die Organisation und ihre beruflichen Möglichkeiten informieren können.

Zeitgemäß wäre eine Online-Berufsberatung, in der z. B. im Chat Fragen an eine/n Einstellungsberater_in gestellt werden können und die in Echtzeit beantwortet werden. Hier sind gewerbliche Web-Angebote ein gutes Beispiel, in welchen als Telefonalternative ein Chat mit einer/m Mitarbeiter_in ermöglicht wird.

Die Möglichkeit einer Onlinebewerbung rundet eine gelungene Internetpräsenz ab. Dabei sollte der Bewerbungsprozess selbsterklärend gestaltet und einfach strukturiert sein.

Die o. a. Punkte werden heute schon vielfach genutzt. Dennoch könnte hier das Bemühen noch deutlich intensiviert werden. Wenn eine Organisation Offenheit für Verschiedenartigkeit signalisiert, sinkt bei Interessent_innen die Hemmschwelle für eine Bewerbung. Eine Vision in Verbindung mit einem Leitbild sind hier eine gute Unterstützung.

Gerade auch Bewerber_innen mit Migrationshintergrund könnten durch gezieltere Informationen besser angesprochen werden. In Bezug auf Frauen findet sich in Stellenausschreibungen oft der Satz: „Die Bundesbehörden haben sich die Gleichstellung von Frauen und Männern zum Ziel gesetzt. Bewerbungen von Frauen werden daher ausdrücklich begrüßt.“

Warum wird dies nicht standardmäßig auch auf Bewerber_innen mit Migrationshintergrund ausgedehnt? Damit könnte letztlich eine Behörde ohne nennenswerten Mehraufwand dieses Potenzial ansprechen und Offenheit signalisieren. Dies könnte durch den Satz: „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind ausdrücklich erwünscht.“ erreicht werden.

Sucht eine öffentliche Organisation Mitarbeiter_innen mit speziellen Kenntnissen, so sollte die ausgelobte Bezahlung den Fähigkeiten dieser Mitarbeiter_innen entsprechen. Schließlich haben sie Zeit und Geld in ihre Ausbildung/ihr Studium investiert. Will eine Behörde in Konkurrenz mit der freien Wirtschaft hoch qualifizierte Mitarbeiter_innen anwerben, so muss die Bezahlung auf einem akzeptablen Niveau erfolgen.

Es sollte z. B. wirtschaftlich gegengerechnet werden, was die Fortbildung einer Bestandsmitarbeiter_in an Zeit (und somit Gehaltsfortzahlung und Abwesenheit der Arbeitskraft für das Hauptamt) und Geld (z. B. Lehrgangsgebühren, Reisekosten, Trennungsgeld) kosten würde. In Bezug auf eine externe bereits qualifizierte Mitarbeiter_in könnte dieses Geld besser in eine höhere Bezahlung investiert werden. Damit wird dann ein zusätzlicher Anreiz für leistungsstarke externe Bewerber_innen geschaffen.

Auch hier wieder ein Beispiel

Im öffentlichen Dienst werden Diplomingenieure oder EDV-Spezialisten gesucht. Die Besoldung ist bei manchen Ausschreibungen höchsten mit A 10/A 11 bzw. vergleichbaren TVÖD-Einstufungen dotiert. Bekommt die Organisation damit realistisch das qualitative Potenzial, das sie wünscht?

2.2.3.5 Potenziale der Mitarbeiter_innen gezielt auswählen (interne Ausschreibungen)

Bisher ist es üblich, interne Vakanzen auszuschreiben und Bewerbungseingänge der Mitarbeiter_innen abzuwarten. Ergänzend dazu werden Mitarbeiter_innen von Vorgesetzten zu einer Bewerbung ermuntert. Die Bewerbungen werden dann nach der Aktenlage

vorausgewählt und der Bewerberkreis damit auf die am besten geeigneten Bewerber_innen eingeeengt. Diese werden anschließend in einer persönlichen Auswahlvorstellung für die abschließende Entscheidung in Augenschein genommen.

Ein Problemfeld besteht darin, dass nicht jede Ausschreibung die grundsätzlich geeigneten Personen erreicht. Immer wieder gibt es durch Abwesenheiten wie Urlaub oder Krankheit, organisationsfremde Verwendungen oder auch in der Elternzeit Informationsdefizite. Interessierte Bewerber_innen erfahren daher oft erst im Nachgang von einer Ausschreibung. Vor allem dann, wenn eine sehr kurze Bewerbungsfrist vorgesehen ist oder die Steuerung in Haupturlaubszeiten erfolgt. Dadurch entsteht bei den Mitarbeiter_innen der Eindruck, dass in diesen Fällen das Bewerbungsverfahren durch die Organisation manipuliert werden soll. Ob dies tatsächlich so ist, sei dahingestellt.

Durch die bereits angesprochene Potenzialdatenbank kann ein Bewerbungsverfahren organisationsseitig begleitet werden. So kann der Personalbestand der Organisation nach den obligatorischen und fakultativen Auswahlkriterien systematisch durchsucht werden. Aus der Datenbank könnten die am besten geeigneten Bewerber_innen zusammengestellt und aktiv angesprochen werden, ob sie Interesse an der betreffenden Ausschreibung haben. So könnte gerade bei speziellen Verwendungen das Mitarbeiter_innenpotenzial besser genutzt werden.

Selbstverständlich soll die Maschine die Bewerber_innen nicht abschließend auswählen! Dennoch wäre dies eine zielgerichtete ergänzende Unterstützung des bisherigen Bewerbungsverfahrens.

Führt man diesen Denkansatz weiter, wäre die Organisation bei einer solchen Lösung sogar in der Lage zu analysieren, warum sich die von der Datenbank vorgeschlagenen Mitarbeiter_innen nicht beworben haben. Diese Auswertung könnte mit einem (anonymen) Fragebogen erfolgen. Damit hätte die Organisation die Chance, sich zu hinterfragen und erforderlichenfalls Veränderungen bei Ausschreibungsverfahren vorzunehmen.

Eine solche Analyse wäre gerade für Auswahlverfahren hilfreich, in denen es um Laufbahnwechsel geht. Bei den Aufstiegsverfahren werden teilweise nicht die notwendigen internen Bewerber_innen gewonnen. Durch eine strukturierte Begleitung über eine Potenzialdatenbank könnten Ansätze für die Entwicklung einer höheren Attraktivität von Laufbahnwechseln gewonnen werden.

Die Weiterentwicklung vom gehobenen in den höheren Dienst fällt für viele Mitarbeiter_innen mit ihrer Familienplanung zusammen. Durch die widerstreitenden Interessen zwischen Familie und beruflicher Förderung fällt bei einer großen Anzahl von Mitarbeiter_innen die bewusste Entscheidung für die Familie. Damit verliert eine öffentliche Organisation viel förderungswürdiges Potenzial und gewinnt oftmals nicht die leistungstärksten Mitarbeiter_innen für die Förderung.

Hier ist ein Optimierungspotenzial der öffentlichen Arbeitgeber – insbesondere auf der Bundesebene – vorhanden. Gerade die oftmals verlangte Mobilität, die damit einhergehende Trennung von Heimat, Freunden und Familie sowie die Planungsunsicherheit über die anschließende örtliche Verwendung führen häufig zu einer Entscheidung gegen den Aufstieg.

In den letzten Jahren hat sich diesbezüglich schon eine Verbesserung ergeben; dennoch bleibt hier Optimierungsbedarf, um gerade den Aufstieg in den höheren Dienst für Mitarbeiter_innen attraktiver zu machen.

2.3 Perspektivwechsel für die Entwicklung zu Diversity

Bisher war es so, dass unterschiedliche Minderheiten, z. B. Frauen, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrationshintergrund, dort wo sie defizitär vertreten waren, gezielt gefördert wurden. In der gültigen Gesetzgebung spiegelt sich dies ebenfalls wieder.

Dies soll nachfolgend am Beispiel der Frauenförderung detaillierter dargestellt werden.

2.3.1 Frauenbeauftragte – Gleichstellungsbeauftragte

Es ist erst knapp sechzig Jahre her, dass die Rechte der Frauen durch die Gesetzgebung deutlich gestärkt wurden. Um die Gleichberechtigung weiter zu fördern, wurden erst Frauenbeauftragte eingeführt, die sich dann zu Gleichstellungsbeauftragten entwickelten.

Kurzer geschichtlicher und rechtlicher Rückblick in Schwerpunkten

Mit dem „Gesetz über die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Gebiet des bürgerlichen Rechts – Gleichberechtigungsgesetz“ erhielten Frauen im Jahr 1958 mehr Rechte. Frauen durften u. a. nunmehr ihr Vermögen in der Ehe selbst verwalten und es stand ihnen die Hälfte des in der Ehe erwirtschafteten Gewinns zu.

Ehefrauen dürfen erwerbstätig sein, wenn dies mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar ist. Der Ehemann hat nicht mehr das Recht, das Arbeitsverhältnis seiner Frau fristlos zu kündigen. Ehefrauen dürfen ein eigenes Konto eröffnen. Sie dürfen in Familienangelegenheiten mitentscheiden. In Erziehungsfragen behalten Männer das alleinige Entscheidungsrecht. Gesetzlicher Vertreter der minderjährigen Kinder bleibt allein der Vater.

Erst mit der Reform des Ehe- und Familienrechts 1977 darf die Ehefrau ohne Zustimmung des Ehemannes erwerbstätig sein. Sie ist nicht mehr zur Haushaltsführung verpflichtet.

Im Jahr 1980 tritt das „Gesetz über die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz und bei der Erhaltung von Ansprüchen bei Betriebsübergang (Arbeitsrechtliches EG-Anpassungsgesetz)“ in Kraft.

Das BGB enthält nun den neu hinzugefügten Paragraphen 611a. Er lautet: „Der Arbeitgeber darf einem Arbeitnehmer (...) bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, beim beruflichen Aufstieg, bei einer Weisung oder Kündigung nicht wegen seines Geschlechts benachteiligen.“

Allerdings ist der bei einem Verstoß gegen diesen Grundsatz zu leistende Schadenersatz gering. Nach einer Gerichtsentscheidung können nur die angefallenen Bewerbungskosten geltend gemacht werden. Damit läuft dieses Sanktionierungsinstrument ins Leere.

1994 tritt das „Gesetz zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern (2. Gleichberechtigungsgesetz)“ in Kraft. In diesem Gesetz sind eine ganze Reihe wichtiger Regelungen enthalten:

- Gesetz zur Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (Frauenfördergesetz). Hierin werden u. a. Frauenförderpläne und Frauenbeauftragte festgeschrieben.
- Verschärfung des gesetzlichen Verbotes der Benachteiligung wegen des Geschlechts im Arbeitsleben – bei der Stellenausschreibung, Einstellung und dem beruflichen Aufstieg (Weiterentwicklung des arbeitsrechtlichen EG- Anpassungsgesetzes)
- Erweiterte Mitwirkungsrechte von Betriebsrat und Personalrat bei der Frauenförderung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz)
- Gesetz über die Berufung und Entsendung von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes (Bundesgremienbesetzungsgesetz)

Erwähnenswert ist auch die „Verordnung über die Wahl der Frauenbeauftragten in Dienststellen des Bundes (Frauenbeauftragten-Wahlverordnung)“. Darin ist festgelegt, dass alle Beschäftigten der Dienststelle für das Amt der Frauenbeauftragten wählbar sind. Damit war es auch möglich, dass dieses Amt von Männern wahrgenommen werden konnte. Allerdings durften hier nur die weiblichen Beschäftigten einer Dienststelle wählen.

Im Jahr 1994 wurde dann auch der Artikel 3 des Grundgesetzes geändert. Im Absatz 2 wurde als Satz 2 ergänzt: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Außerdem wurde im Absatz 3 ein Satz 2 angefügt: „Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“

Im Jahr 2001 trat dann das „Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz)“ in Kraft. Hierzu wurde auch eine Gleichstellungsbeauftragten-Wahlverordnung erlassen.

Wie bereits 1994 sind hier auch nur die weiblichen Beschäftigten der Dienststelle wahlberechtigt. Eine Veränderung wurde im Hinblick auf die Wählbarkeit festgelegt: Gleichstellungsbeauftragte können nunmehr nur noch die weiblichen Beschäftigten der Dienststelle werden.

Dies ist insoweit von Interesse, da die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten weiter gefasst sind als die der bisherigen Frauenbeauftragten. Die Gleichstellungsbeauftragte ist in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern für beide Geschlechter die Ansprechpartnerin.

Ein weiteres Gesetz ist noch zu erwähnen: das „Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung“ aus dem Jahr 2006. In diesem Gesetz ist das „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)“ enthalten. Dieses Gesetz hat zum Ziel, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen

der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

Des Weiteren ist das „Gesetz über die Gleichbehandlung der Soldatinnen und Soldaten (Soldatinnen- und Soldaten-Gleichbehandlungsgesetz)“ enthalten. Dieses hat eine leicht modifizierte Zielsetzung: Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion, der Weltanschauung oder der sexuellen Identität für den Dienst als Soldatin oder Soldat zu verhindern oder zu beseitigen. Ziel dieses Gesetzes ist es auch, Soldatinnen und Soldaten vor Benachteiligungen auf Grund des Geschlechtes in Form von Belästigung und sexueller Belästigung im Dienstbetrieb zu schützen. Darüber hinaus werden Soldatinnen und Soldaten mit Behinderungen besonders geschützt.

Im Jahr 2015 ist das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ in Kraft getreten. In diesem Artikelgesetz wurde u. a. das Bundesgleichstellungsgesetz und auch das Soldatinnen- und Soldaten-Gleichstellungsgesetz geändert. Die Wahlmodalitäten für die Gleichstellungsbeauftragten und ihre Stellvertreterinnen bleiben im Wesentlichen unverändert. Erstmals wurde eine Geschlechterquote eingeführt, welche sowohl in der Öffentlichkeit als auch innerbetrieblich kontrovers diskutiert wird. Im Bereich des öffentlichen Dienstes auf Bundesebene fließen statistische Daten nunmehr in eine zweijährige Gleichstellungsstatistik ein. Diese soll den Fortschritt im öffentlichen Dienst transparent machen.

2.3.2 Was sollte als Zwischenschritt verändert werden?

Mit Institutionalisierung der Gleichstellungsbeauftragten wurde die gleichberechtigte Teilhabe am Berufsleben fortentwickelt. Nachfolgend werden ergänzende Optimierungsmöglichkeiten vorgestellt.

2.3.2.1 Gleichstellungsbeauftragte – Mann: ja bitte!

Als erster Zwischenschritt sollte die Wahlberechtigung und die Wählbarkeit der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin verändert werden. Wenn die Wahlberechtigung auf alle Beschäftigten der Dienststelle ausgedehnt werden würde, hätten die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertreterin eine deutlich bessere Akzeptanz.

Dies würde auch ihren sehr weit reichenden Beteiligungsrechten entsprechen. Die Gleichstellungsbeauftragte wird an nahezu jedem innerdienstlichen Vorgang beteiligt. Damit ist eigentlich unabdingbar, dass alle Mitarbeiter_innen einer Dienststelle diese beiden Personen wählen. Dies würde sie – analog zu den Wahlgrundsätzen – deutlich besser legitimieren.

Die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertreterin sollen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch die männlichen Beschäftigten einer Dienststelle beraten und vertreten.

Warum aber werden Männer dahin gehend benachteiligt, dass sie dieses Amt nicht ausüben dürfen? Wäre es nicht viel gerechter, wenn eine der beiden Personen auch männlich sein dürfte? Würde eine solche paritätische Aufteilung nicht die Gleichberechtigung von Mann und Frau abbilden? Warum gibt es in Berufen, die weiblich dominiert

sind, keinen Männerbeauftragten oder im übertragenen Sinne einen männlichen Gleichstellungsbeauftragten?

Interessanter Weise war das Geschlecht der damaligen Frauenbeauftragten nicht vorgegeben.

Nicht jeder Mann mag mit einer Frau über familiäre Problemfelder sprechen. Es ist auch wissenschaftlich erwiesen, dass Männer und Frauen unterschiedlich denken. Diese unterschiedliche Denkweise kann leicht zu kommunikativen Missverständnissen führen.

Wiederum kann die unterschiedliche Denkweise aber bei Problemlösungen eher förderlich sein, weil unterschiedliche Blickwinkel vorhanden sind. Damit können – auch im Beteiligungsverfahren – andere Lösungsansätze erreicht werden. Insofern wäre die optimale Lösung für die Gleichstellungsbeauftragten und ihre Stellvertreterinnen, dass eine Person weiblich und die andere männlich ist.

2.3.2.2 Flexibilisierung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

In den letzten Jahren haben sich die Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit deutlich verbessert. In vielen Bereichen wurde Gleitzeitarbeit eingeführt, die eine gewisse Flexibilität ermöglicht. Durch individuelle Vereinbarungen mit dem zuständigen Vorgesetzten sind unterschiedliche Teilzeitarbeitsmöglichkeiten umzusetzen. Dies geschieht dann nach einer einvernehmlichen Vereinbarung.

Teilweise gibt es auch die Möglichkeit der Telearbeit. Ob diese letztlich wahrgenommen werden kann, hängt von der konkreten Aufgabenwahrnehmung ab, da nicht jeder Arbeitsplatz bzw. jeder Arbeitsinhalt Telearbeit ermöglicht.

Bei einem gewissen Prozentsatz von Mitarbeiter_innen mit Teilzeitarbeit und mit Telearbeit kann die Dienststelle sogar Ressourcen einsparen, indem Desksharing, also die Teilung eines Arbeitsplatzes, erfolgt. Gerade in Dienststellen mit Raumnot bzw. Dienststellen in Innenstadtbereichen kann dies eine deutliche Ersparnis für den Arbeitgeber ermöglichen, da z. B. auf Neubauten oder zusätzliche Anmietungen verzichtet werden kann. Begünstigt wird Desksharing durch eine moderne IT-Infrastruktur.

Für die meisten Mitarbeiter_innen hat eine Ausgewogenheit zwischen Privat- und Berufsleben heute einen hohen Stellenwert. Gerade mit steigendem Lebensalter und auch mit familiären Veränderungen ist es förderlich, flexible Modelle zu entwickeln.

2.3.2.3 Alt und Jung – die Mischung macht's!

Beispiel

Vor einigen Jahren war ich Kunde eines Autohauses, in dem nach dem Inhaberwechsel nur noch junge Kfz-Meister_innen beschäftigt waren. Dies führte dazu, dass ich die Fehler meines Autos – da ich sehr viel Zeit darin verbringe – teilweise besser kannte als die Meister_in. Dadurch wurden die Reparaturen nicht immer zu meiner Zufriedenheit erledigt. Zwischenzeitlich bin ich Kunde eines Autohauses, in dem junge und alte Kfz-Meister_innen zusammenarbeiten. Dort fühle ich mich als Kunde gut aufgehoben und die Reparaturen wurden bisher alle zu meiner Zufriedenheit erledigt.

Im öffentlichen Dienst ist eine gute Durchmischung der Altersstruktur gleichfalls von Vorteil. Die „grauen Eminenzen“ kennen die Historie und Entwicklung von Vorgängen. Das ist für die Situationsbeurteilung und Entscheidungsvorschläge wertvoll. Sie haben allerdings den Nachteil des „Tunnelblicks“, weil sie schon so viele Jahre in der gleichen Organisation verbracht haben. Damit werden manche Möglichkeiten außer Acht gelassen. Nicht böswillig, sondern wegen dieser eingengten Perspektive.

Junge Mitarbeiter_innen sind oft ungestüm und haben noch „Flausen im Kopf“. Sie kennen die Historie von Vorgängen nicht. Das mögen Nachteile sein! Die Jugend hat aber einen Vorteil: Sie hat noch einen weit gestellten Blick und kommt damit auf andere Entscheidungsvorschläge und Lösungsmöglichkeiten.

Somit gilt auch hier: Die Mischung macht's und dadurch kommt es zu für die Organisation brauchbaren Ergebnissen.

2.3.2.4 Welche „Interessenvertretungen“ gibt es noch in Organisationen?

Der öffentliche Dienst hat sich dem gesellschaftlichen Wandel teilweise angepasst. So gibt es in Dienststellen „Ansprechpartner für gleichgeschlechtliche Lebensweisen“, um Mitarbeiter_innen mit einer anderen sexuellen Orientierung zu unterstützen.

Darüber hinaus gibt es noch die „Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen“. Diese ist nach dem SGB IX vorgesehen und auch an bestimmten innerdienstlichen Vorgängen zu beteiligen.

Dann gibt es noch „Soziale Ansprechpartner“. Diese stehen den Mitarbeiter_innen bei unterschiedlichsten Problemen zur Seite. So können dies z. B. Suchtprobleme (z. B. Alkoholkrankheit, Spielsucht) aber auch Schuldenprobleme sein.

Diese Aufzählung ist nur beispielhaft und keinesfalls abschließend.

Bei den o. g. Ansprechpersonen gibt es auch zwei Seiten: Einerseits können sie von Mitarbeiter_innen angesprochen werden. Andererseits können sich auch Führungskräfte bei bestimmten Problemstellungen beraten und unterstützen.

2.4 Perspektivische Weiterentwicklung: Diversity – Vielfaltigkeit

Der historische Rückblick beschränkte sich im Wesentlichen auf die Gleichstellung von Mann und Frau. Die Gleichstellung ist jedoch deutlich umfassender zu betrachten. In unterschiedlichen Gesetzen sind dazu durch die Legislative verbindliche Vorgaben gemacht.

Die Regelungen bezüglich schwerbehinderter Menschen und ihnen gleichgestellter Personen sind z. B. im SGB IX enthalten. Meiner Meinung nach ließe sich ein Teil der dort enthaltenen Regelungen, die sich auf die Gleichstellung mit nicht behinderten Menschen beziehen, in das Bundesgleichstellungsgesetz integrieren. Dies betrifft insbesondere die Regelungen, die eine Benachteiligung verbieten und den Arbeitgebern eine Beschäftigungsquote bzw. die Ausgleichszahlungen vorschreiben.

Warum werden diese unterschiedlichen Gesetze nicht zusammengeführt und zu einem umfassenden „Bundesgleichstellungsgesetz“ verändert? Ein solcher Ansatz würde einen Perspektivwechsel vollziehen. Weg von der Minderheitenförderung zu echter Diversity mit Gleichberechtigung aller Interessengruppen.

Durch diesen erweiterten Denkansatz, der auf gegenseitige Akzeptanz innerhalb einer Organisation aufbaut, könnten die Fähigkeiten der Mitarbeiter_innen optimal genutzt werden. Insbesondere projektbezogene Arbeit bietet hierzu günstige Voraussetzungen.

2.4.1 Vision: Vom Gleichstellungsplan zum Diversitätsplan

Im Bundesgleichstellungsgesetz ist dem Gleichstellungsplan ein eigener Abschnitt gewidmet. Hier geht es aber auch im Wesentlichen um die Gleichstellung von Mann und Frau sowie mit Mitarbeiter_innen, die Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit wahrgenommen haben.

Ein Diversitätsplan geht für mich weiter. In ihm wird die Gleichberechtigung und gleichberechtigte Förderung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgeschrieben.

Die Entwicklung eines solchen Diversitätsplans ist ein Entwicklungsprozess, der Jahre beanspruchen wird. Dieser Prozess kann durch die o. a. Maßnahmen jedoch bereits vorbereitet werden.

2.4.2 Personalvertretungen – verkrustete Strukturen?

Gerade die freigestellten Mitarbeiter_innen in Personalvertretungen sind teilweise über Jahrzehnte auf unterschiedlichen Ebenen in diesen Gremien vertreten. Durch diese langjährige – vom üblichen Organisationsalltag losgelöste Verwendung – geht oftmals das Verständnis für die Wandlung einer Organisation verloren. In den vergangenen Jahren wurden Behörden immer häufiger hinterfragt und ihre Organisationsstrukturen teilweise massiv verändert.

Veränderungen ergeben sich ebenfalls aus dem demografischen Wandel, durch den in wenigen Jahren ein erheblicher Anteil erfahrener Mitarbeiter_innen in den Ruhestand gehen wird und junge Mitarbeiter_innen ausgebildet werden. In zahlreichen Dienststellen wurden unter dem Stichwort „Agenda 2020“ die Folgen dieses Wandels diskutiert und Lösungsansätze erarbeitet.

Dieser mehrschichtige Wandel spiegelt sich in den Personalvertretungen nur bedingt wieder.

Meiner Auffassung nach würde es einer gelebten Diversity entsprechen, die Amtszeit in Personalvertretungen auf zwei bis drei Amtsperioden zu begrenzen. Dies hätte den Vorteil, dass die Personalvertreter_innen die praktische Verbindung zu ihrer Organisation nicht verlieren.

Damit können sie ihre Aufgaben – nämlich die Belange der Dienststelle und die der Beschäftigten zu vertreten – wesentlich fundierter wahrnehmen.

Richtig ist, dass die Tätigkeit in einer Personalvertretung einer Einarbeitungszeit bedarf. Daher sollte es auch möglich sein, zwei bis drei Amtsperioden in diesen Funktionen zu verbringen.

Durch die Begrenzung der Amtszeit bleibt die realistische Chance, eine vielschichtige Personalvertretung zu wählen, die die Unterschiedlichkeit der Organisation abbildet. Nur so wird es gelingen, die Interessen aller Mitarbeiter_innen angemessen widerzuspiegeln.

Durch das bisherige unlimitierte System entstehen häufig verkrustete Strukturen, die nur noch eingeschränkt in der Lage sind, eine angemessene Interessenvertretung aller Beschäftigten einer Dienststelle wahrzunehmen. Häufig erfolgt eine Fokussierung auf bestimmte Beschäftigtengruppen, um Win-Win-Lösungen zu finden.

Teilweise entsteht der Eindruck, dass langjährige Personalratsmitglieder Nutznießer ihrer eigenen Entscheidungen sind. Dies betrifft insbesondere Beförderungsmöglichkeiten und Laufbahnwechsel. Diesem Eindruck würde eine limitierte Amtszeit ebenfalls entgegenwirken.

2.4.3 Vision: Entstehung eines Diversitätsgremiums

So wie vorhin eine Weiterentwicklung vom Gleichstellungsplan zum Diversitätsplan vorgestellt wurde, ist visionär die Weiterentwicklung von der Personalvertretung zum Diversitätsgremium vorstellbar.

Hierin würden dann Vertreter_innen aller unterschiedlichen Gruppenzugehörigkeiten mitwirken, um bei Beteiligungsentscheidungen für eine wirkliche Gleichbehandlung der vielfältigen Mitarbeiterschaft zu sorgen und dabei gleichzeitig auch die Interessen der Dienststelle zu berücksichtigen.

Die bisherigen einzelnen Gremien und Verantwortlichen können immer nur einen Teil des Ganzen betrachten, was durch ihre gesetzlichen Aufgabenwahrnehmungen begründet ist.

2.5 Schlussfolgerungen

Diversity im öffentlichen Dienst ist eine Weiterentwicklung der bisherigen Möglichkeiten. Sie wird der Weiterentwicklung unserer pluralistischen Gesellschaft gerecht. Diversity kann nicht auf Knopfdruck und in kurzer Dauer in eine Behörde eingeführt werden. Sie ist ein Entwicklungsprozess, der Zeit beansprucht. Vor allem benötigt dieser Prozess Transparenz, um möglichst alle Mitarbeiter_innen „mitzunehmen“.

Darüber hinaus müssen auch die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen geschaffen werden, was ebenfalls einige Zeit beanspruchen wird.

Der mittleren bis älteren Mitarbeiter_innen-Generation wird die eine oder andere Veränderung erfahrungsgemäß schwerer fallen. Die breite Akzeptanz bestimmter gesellschaftlicher Veränderungen fällt den meisten mit steigendem Lebensalter schwerer.

Veränderungen in einem festgefügtten Dienststellenfeld sind ein oftmals schwieriger Prozess.

Eine lange Zugehörigkeit zur gleichen Dienststelle ist ebenfalls wenig förderlich für Veränderungen. Ein zumindest zeitweiser Wechsel in andere Dienststellen kann für die persönliche Weiterentwicklung und die Aufgeschlossenheit für Veränderungen positive Impulse bringen.

Diversity ist eine große Chance, wenn wir keine Denkverbote haben und für anderes aufgeschlossen sind. Durch die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter_innen entstehen bei Nutzung der vorhandenen Potenziale viele Möglichkeiten.

2.6 Über die Autorin



Nicole Bernstein ist seit 1987 Polizeibeamtin in der Bundespolizei vormals Bundesgrenzschutz und hat die Polizeiarbeit vom mittleren Polizeivollzugsdienst beginnend kennengelernt. Im Jahr 2002 schloss sie ihre Ausbildung für den höheren Polizeivollzugsdienst an der Polizeiführungsakademie (heute Deutsche Hochschule der Polizei) in Münster-Hiltrup erfolgreich ab. Sie hatte in der Polizei verschiedene Führungs- und Stabsverwendungen inne. Von 2010 bis 2014 war sie als Dozentin an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) beim Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe tätig. Dort unterrichtete sie im Schwerpunkt Führungs- und Stabslehre. In dieser Zeit bekam sie als Ergänzung ihres polizeilichen Fachwissens Einblicke in unterschiedliche Organisationen des Bevölkerungsschutzes. Seit 2015 ist sie als hauptamtlich Lehrende an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung Fachbereich Bundespolizei tätig und unterrichtet dort Polizeiführungswissenschaften. Sie ist Gründungsmitglied und Vizepräsidentin des gemeinnützigen Vereins „Deutsche Gesellschaft zur Förderung von Social Media und Technologie im Bevölkerungsschutz“ (DGSMTech e. V.). Ihr Wissen um Chancen und Risiken von Social Media bringt sie auch in ihre Lehrverwendung ein. In ihrer Freizeit widmet sie sich seit ihrer Kindheit dem Pferdesport und ist durch den langjährigen Besitz eines ehemals aktiven Trabrennpferdes vom Trabrennsport fasziniert.

Weiterführende Literatur

- Abedinaj, L. (2012). Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? Etude de cas. Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en politique économique et sociale à la Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale (FOPES – UCL). Juin 2012.
- Erster Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz (Berichtszeitraum 1. Juli 2001 bis 30. Juni 2004), Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode, Drucksache 16/3776 vom 07. Dezember 2006.
- Erstes Gesetz zur Reform des Ehe- und Familienrechts (1. EheRG) vom 14. Juni 1976, BGBl I Nr. 67 vom 15. Juni 1976.
- Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern (Zweites Gleichberechtigungsgesetz – 2. GleibG), Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode, Drucksache 12/5468 vom 21. Juli 1993.
- Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24. April 2015, BGBl I Nr. 17 vom 30. April 2015, Seite 642.
- Gesetz über die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Gebiete des bürgerlichen Rechts (Gleichberechtigungsgesetz – GleichberG) vom 18. Juni 1957, BGBl I Nr. 26 vom 21. Juni 1957, Seite 609.
- Gesetz über die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz und über die Einhaltung von Ansprüchen beim Betriebsübergang (Arbeitsrechtliches EG-Anpassungsgesetz) vom 13. August 1980, BGBl I Nr. 48 vom 20. August 1980, Seite 1308.
- Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 27. Oktober 1994, BGBl I Nr. 75 vom 3. November 1994, Seite 3146.
- Gesetz zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern (zweites Gleichberechtigungsgesetz – 2. GleibG) vom 24. Juni 1994, BGBl I Nr. 39 vom 30. Juni 1994, Seite 1406.
- Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz – DGleibG) vom 30. November 2001, BGBl I Nr. 62 vom 4. Dezember 2001, Seite 3234.
- Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung vom 14. August 2006, BGBl I Nr. 39 vom 17. August 2006, Seite 1897.
- Grenzschutzkommando West, P 1, Az. 52/20/21 vom 13. Dezember 1988.
- Merx, A. Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis. Handreichung für das Fritz-Erlar-Forum Baden-Württemberg der Friedrich Ebert Stiftung (2013).
- Merx, A., & Yazar, Serdar. „Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen“ Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2015).
- Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – (SGB IX) Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen vom 19. Juni 2001, BGBl I Nr. 27 vom 22. Juni 2001, Seite 1046.
- Verein Charta der Vielfalt e. V. <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html>. Zugriffen: 3. Febr. 2016.
- Verordnung über die Wahl der Frauenbeauftragten in Dienststellen des Bundes (Frauenbeauftragten-Wahlverordnung – FrbWV) vom 31. Oktober 1994, BGBl I Nr. 79 vom 11. November 1994, Seite 3359.
- Verordnung über die Wahl der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin in Dienststellen des Bundes (Gleichstellungsbeauftragten-Wahlverordnung – GleibWV) vom 6. Dezember 2001, BGBl I Nr. 65 vom 12. Dezember 2001, Seite 3374.
- Verordnung zur Durchführung des Bundesgleichstellungsgesetzes und des Bundesgremienbesetzungsgesetzes vom 17. Dezember 2015, BGBl I Nr. 52 vom 22. Dezember 2015, Seite 2274.
- Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens (WSR): Diversität auf dem Arbeitsmarkt als Chance für die Wirtschaft der DG, 2012–2014.



<http://www.springer.com/978-3-658-12655-1>

Chefsache Diversity Management

Buchenau, P. (Hrsg.)

2016, XII, 194 S. 9 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12655-1