

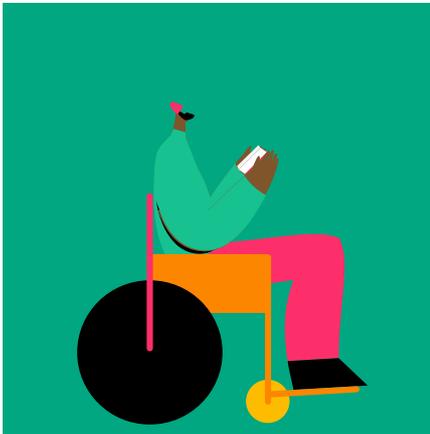


2.

ANFORDERUNGS- PROFILE

DIVERSITY- ORIENTIERT GESTALTEN

VERWALTUNGEN VIELFÄLTIGER UND DIVERSITYKOMPETENTER GESTALTEN



Um Verwaltungen vielfältiger und diversitykompetenter zu gestalten, gibt es viele Ansatzpunkte.¹⁵ Eine wichtige und wirksame Maßnahme ist die diversityorientierte Gestaltung von Anforderungsprofilen für Beschäftigte der Verwaltung durch die Aufnahme von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz.

¹⁵ Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: Diversity-Toolkit. Vielfalt in der Verwaltung, zu finden unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/arbeitsmaterial/> (Zugriff: 25.11.2021).

Neben diesen beiden Kompetenzen ist die „Frauenförderkompetenz“ als Teil der Personalentwicklungskompetenz in den Anforderungsprofilen für Führungskräfte noch einmal gesondert abgebildet.¹⁶ Diese ist für Führungskräfte obligatorisch und beinhaltet die Fähigkeit, die gesetzliche Verpflichtung zur Förderung von Frauen und Gleichstellung aus § 3 Abs. 1 LGG im Umgang mit weiblichen Beschäftigten anzuwenden. Anforderungsprofile sind wichtige Grundlagen für Stellenausschreibungen wie auch Beurteilungen.

Mit der Verabschiedung des LADG, des PartMigG sowie mit dem Beschluss des Diversity-Landesprogramms sind Verwaltungen angehalten, Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz **als eigenständige Merkmale** in Anforderungsprofile aufzunehmen. Das diesbezüglich maßgebende Rundschreiben SenFin IV Nr. 74 (2021) über die Diversity-Kompetenz und über die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz in den Anforderungsprofilen **vom 20.12.2021** definiert Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz wie folgt:

¹⁶ Rundschreiben SenFin IV Nr. 27 (2019)

Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
<p>„Fähigkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen (u. a. hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte, Religion, sexueller und geschlechtlicher Identität, chronischer Krankheit, sozialem Status, Sprache) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen, bestehende Barrieren abzubauen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen“.</p>	<p>„Fähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> – bei Vorgaben, Maßnahmen und Programmen die Auswirkungen auf Personen mit und ohne Migrationsgeschichte beurteilen und ihre Belange berücksichtigen zu können – die durch Diskriminierung und Ausgrenzung von Personen mit Migrationsgeschichte entstehenden teilhabehemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden sowie – insbesondere in beruflichem Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln.“ (§ 3 Abs. 4 PartMigG)

Anforderungsprofile sind wichtige Grundlagen für Stellenausschreibungen wie auch Beurteilungen.

Tabelle 1: Definitionen von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz

Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz beinhalten drei zentrale Bestandteile (siehe Abbildung 2 „Was ist Diversity-Kompetenz“¹⁷): Wissen, Haltung und Handlung bzw. Können. Im Rahmen der Operationalisierung sollen – wenn sinnvoll – möglichst alle drei Bestandteile abgebildet werden.

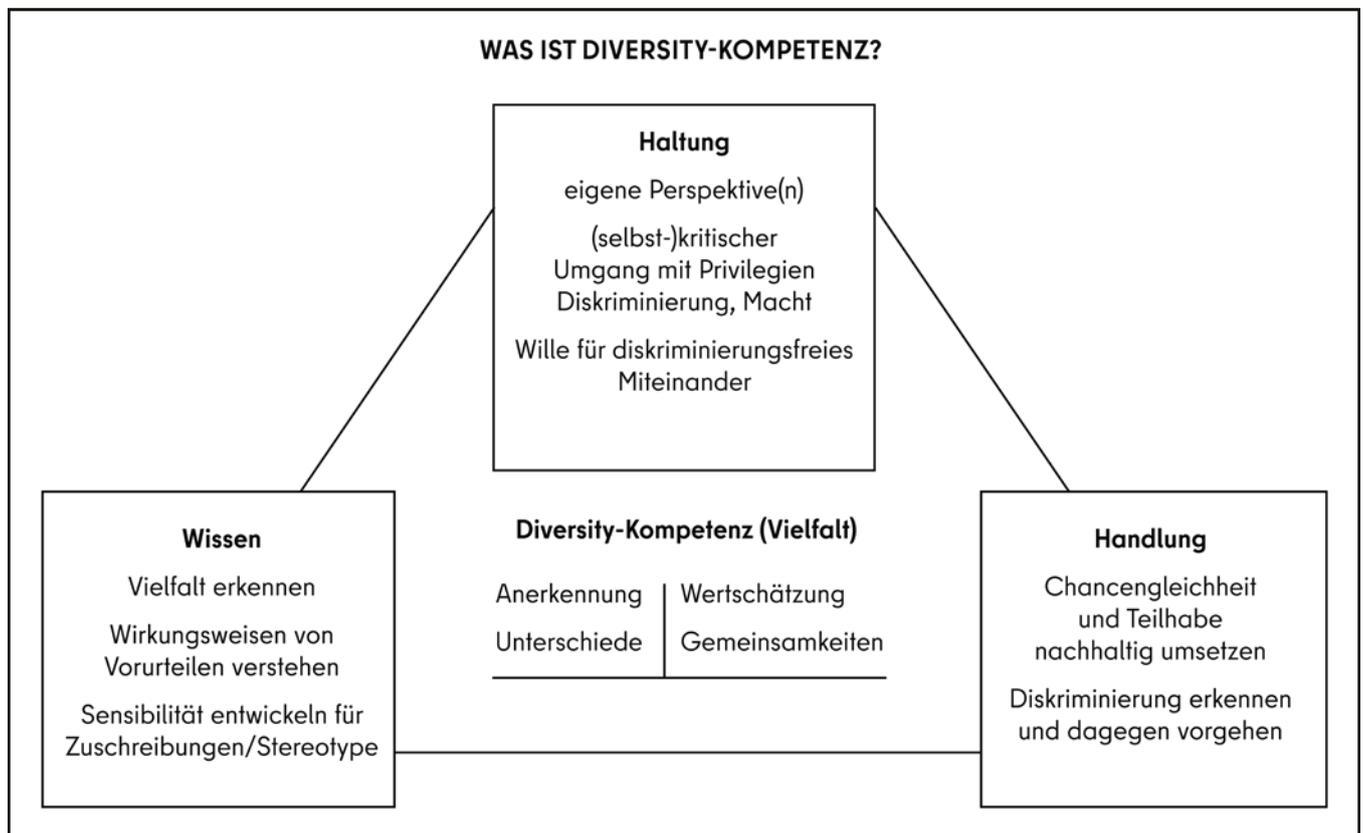
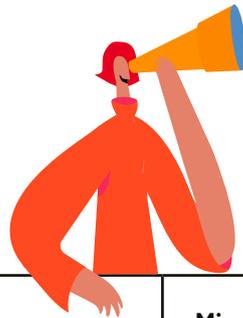


Abbildung 2: Was ist Diversity-Kompetenz?

17 BQN Berlin e.V., in Anlehnung an das theoretische Dreikomponentenmodell in Bezrukova, K. / Spell, C. / Perry, J. L. / Jehn, K. A. (2016): A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. Psychological Bulletin 142, S. 1227-1274. Mendenhall, M. E. / Stahl, G. K. / Ehner, I. / Oddou, G. / Osland, J. S. / Köhlmann, T. M. (2004): Evaluation studies of cross-cultural training programs. A review of the literature from 1988-2000. In: Landis, D. / Bennett, J. M. / Bennett, M. J. (Hrsg.): Handbook of intercultural training (3. Auflage). Thousand Oaks, CA: Sage, S. 129-143. Vgl. auch: Oppermann, Anne-Gela (2018): Diversitykompetenz; in Diversity gelungen gestalten - Beiträge aus der Berliner Diversity-Werkstatt"; Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung, Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS) und Eine Welt der Vielfalt e.V. (HG), Berlin.

Zur Operationalisierung von Diversity-Kompetenz in Anforderungsprofilen für Beschäftigte werden in dem Rundschreiben folgende Beispiele genannt:



Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
<p>Wissen: z. B. berücksichtigt Kenntnisse der Lebens- und Bedarfslagen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen und deren strukturelle Diskriminierungserfahrungen z. B. kennt und berücksichtigt Maßnahmen und Strategien, um bestehende Barrieren abzubauen z. B. wendet Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, UntSexIdGIG¹⁸ etc.)</p> <p>Haltung: zeigt Offenheit und Respekt gegenüber unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Lebensweisen (Wertschätzung von Vielfalt) z. B. ist fähig zum Perspektivwechsel z. B. ist bereit, gewohntes Denken und eigene Verhaltensweisen zu hinterfragen und zu verändern z. B. positioniert sich gegen Diskriminierung</p> <p>Können: z. B. berücksichtigt die unterschiedlichen Lebens- und Bedarfslagen von Menschen in der Aufgabenwahrnehmung z. B. wirkt aktiv darauf hin, bestehende (strukturelle) Barrieren abzubauen</p>	<p>Wissen: z. B. weiß um und berücksichtigt die besonderen Situationen von Menschen mit Migrationsgeschichte, die z. B. durch prekäre Aufenthaltssituation, Diskriminierungserfahrungen, Mehrsprachigkeit geprägt sein kann z. B. weiß um die strukturelle Benachteiligung von Menschen mit Migrationsgeschichte und wendet Kenntnisse über Instrumente zu deren Abbau an z. B. weiß um und berücksichtigt die Vielfältigkeit der Lebenssituationen, Lebensstile und Erfahrungen von Menschen mit Migrationsgeschichte</p> <p>Haltung: z. B. lehnt Diskriminierung und Ausgrenzung ab und möchte diese überwinden z. B. ist offen und respektvoll gegenüber Menschen unterschiedlicher Herkunft und Prägung z. B. reflektiert die eigenen Denkmuster und Prägungen</p> <p>Können: z. B. pflegt einen offenen, respektvollen und achtsamen Umgang gegenüber Menschen mit Migrationsgeschichte z. B. erkennt Ausgrenzung und kann Instrumente der Förderung von Menschen mit Migrationsgeschichte anwenden z. B. berücksichtigt die Belange der Menschen mit Migrationsgeschichte und richtet die Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus</p>

Tabelle 2: Beispiele für die Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen

18 Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität (UntSexIdGIG BE)



Führungskräften kommt in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt – sowohl mit Blick auf ihre Mitarbeitenden und die Organisationskultur als auch auf die auszuführende Aufgabe – eine besondere Verantwortung zu. Sie müssen als Führungskraft über besonderes Wissen und Können verfügen, das bereits in den Anforderungsprofilen manifestiert sein muss. Daher werden in Bezug auf Anforderungsprofile von Führungskräften die folgenden Operationalisierungen für Führungskräfte verbindlich gemacht:

Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
<p>Wissen: Wendet Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LBG, UntSexldGIG)</p> <p>Können: Berücksichtigt die Förderung von Vielfalt in der Aufgabenwahrnehmung, nimmt bestehende strukturelle Barrieren wahr und wirkt daraufhin, diese abzubauen</p>	<p>Können: Berücksichtigt die Belange der Migrationsgesellschaft und richtet die Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus</p>

Tabelle 3: Beispiele für die Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen für Führungskräfte

Diversity-Kompetenz sollte grundsätzlich hoch gewichtet werden, da es sich hier um eine wichtige Schlüsselkompetenz für Beschäftigte in der Berliner Verwaltung handelt.

Auch die Frauenförderkompetenz ist zu operationalisieren. Beispiele sind in der Anl. 2 des Rundschreibens SenFin IV Nr.27/2019 genannt. Diese sind:

- sorgt für Gleichberechtigung und Gleichbehandlung
- bezieht die Ziele des Frauenförderplans in die Personalentwicklungsplanung ein.

Diversity-Kompetenz sollte grundsätzlich hoch gewichtet werden, da es sich hier um eine wichtige Schlüsselkompetenz für Beschäftigte in der Berliner Verwaltung handelt.

Eine hohe Gewichtung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz ist insbesondere für Stellen mit folgendem Profil zentral:

- direkter Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern (z. B. Bürgeramt, Feuerwehr, Polizei, Lehrkräfte, Ordnungsamt)
- Beteiligung an Personalauswahl- und -beurteilungsprozessen
- Mitwirkung in Gremien und Beiräten
- Konzept- und Strategieentwicklung
- Koordinationsaufgaben und Prozessplanung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Führungsverantwortung.

Jenseits der Operationalisierung der Diversity-Kompetenz wird mit Blick auf Anforderungsprofile für Führungskräfte zudem empfohlen, Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze im Rahmen der Fachkenntnisse im Anforderungsprofil zu berücksichtigen.

Die genannten Beispiele für eine Operationalisierung von Diversity-Kompetenz sollten auf die konkrete Tätigkeit bezogen sein. Mithilfe einer diversityorientierten Anforderungsanalyse kann ermittelt werden, welche Diversity-Kompetenzen und Migrationsgesellschaftliche Kompetenzen in Hinblick auf die zu übernehmenden Aufgaben der jeweiligen Stelle notwendig sind. Dabei finden verschiedene Aspekte Berücksichtigung:

ASPEKTE EINER DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ANFORDERUNGSANALYSE	
A. Abbildung der Diversity-Ziele der Organisation	Welche Ziele verfolgt die Organisation und wie bilden sich diese in den Anforderungsprofilen ab?
B. Relevante demografische Aspekte im gegebenem Sozialraum	Welche demografischen Aspekte im Sozialraum der Behörde spielen für die Tätigkeit eine besonders wichtige Rolle?
C. Formelle und informelle Hürden	Welche formellen und informellen Zugangsbarrieren entstehen durch das Anforderungsprofil? Sind diese Anforderungen zwingend notwendig für die Stelle?
D. Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz	Welche Operationalisierung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz braucht das Anforderungsprofil?

Tabelle 4: Aspekte einer diversitätsorientierten Anforderungsanalyse

Im Folgenden wird Bezug auf die **Verankerung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz in Anforderungsprofilen (D)** genommen.¹⁹ Eine Anforderungsanalyse kann mit-

hilfe der untenstehenden Fragen und Reflexionsanregungen vorgenommen werden, sodass die Operationalisierungen aus dem Rundschreiben konkret auf die jeweiligen Bedarfe und Profile unterschiedlicher Stellen ausgerichtet werden können:

¹⁹ Für die Erläuterung der Aspekte A bis C durch weiterführende Fragen siehe Anhang A.



BEISPIEL: POSITION MIT KONTAKT ZU BÜRGERINNEN UND BÜRGERN IM JUGENDAMT KINDERTAGESBETREUUNG		
Beispiele für Reflexionsfragen	Diversity-Kompetenz	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz
Was sind die typischen (häufig auftretenden) Aufgaben im Berufsalltag? Welche wiederkehrenden Aufgaben fallen an? Mit welchen Personen wird wie kommuniziert?	Wissen	
	Z.B. Kenntnisse der Lebens- und Bedarfslagen von (Adoptiv-)Eltern, Alleinerziehenden, Eheleuten. Z.B. Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und von Förderinstrumenten insbesondere im Hinblick auf die Merkmale Geschlecht, sozialer Status, sexuelle Orientierung.	Z.B. weiß um Formen und Mechanismen von Diskriminierungen insbesondere aufgrund von Rassismus, rassistischer Zuschreibungen, (zugeschriebener) Religionszugehörigkeit, ethnischer Herkunft. Z.B. Kenntnisse der Lebens- und Bedarfslagen von Kindern, Eltern, Familien mit prekären Aufenthaltssituationen.
Welche Herausforderungen oder Belastungssituationen sind im Berufsalltag zu erwarten?	Haltung	
	Z.B. zeigt Offenheit und Respekt gegenüber unterschiedlichen Familienformen.	Reflektiert eigene Stereotype, Vorurteile und Privilegien z. B. die Annahme, dass Familien immer aus Mutter, Vater und Kind(ern) bestehen.
Welche Diskriminierungspotenziale birgt ein Aufgabengebiet? Stehen bestimmte Diversity-Dimensionen im Fokus?	Können	
	Z.B. Wirkt aktiv auf Übersetzung von Behördensprache in Alltagssprache/einfache Sprache hin.	Z.B. Wirkt aktiv auf achtsame und respektvolle Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern hin.

Tabelle 5: Reflexionsfragen zur Verankerung von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz im Anforderungsprofil



Diversity-Kompetenz sowie die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz sind als eigenständige Merkmale in Beurteilungen und Anforderungsprofilen auszuweisen. In Anforderungsprofilen und Beurteilungen von Führungskräften ist außerdem die Frauenförderkompetenz als Teil der Personalentwicklungskompetenz verpflichtend zu berücksichtigen (vgl. § 3 Abs.1 Satz 3 LGG).

Diversity-Kompetenz zeigt sich vor diesem Hintergrund als Herausforderung und Chance zugleich, da Diversity-Kompetenz sowohl als soziale als auch als fachliche Kompetenz gilt und mit weiteren Leistungsmerkmalen, wie z.B. Dienstleistungsorientierung oder Kommunikationsfähigkeit, eng verwoben ist. Somit kann Diversity-Kompetenz auch mehrfach im Anforderungsprofil aufgeführt sein: obligatorisch als eigenständige Kompetenz, unter den sozialen Kompetenzen und ggf. unterstützend zur Operationalisierung weiterer Kompetenzen. Dies ermöglicht, diversitybezogene Teilaspekte in verschiedene Leistungsmerkmale einzubetten. Beispielsweise kann unter Kommunikationsfähigkeit berücksichtigt werden, inwieweit Bewerbende die eigene Sprache und Kommunikationsform ihrem Gegenüber anpassen und mögliche Kommunikationshindernisse beachten.

Beachten Sie, dass im Rahmen der Operationalisierungen möglichst jeder Bestandteil (Haltung, Wissen und

Können) mit mindestens einem alltagsnahen Beispiel Berücksichtigung findet. Die Einbeziehung von externen Expertisen aus zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Interessensvertretungen können bei der Ermittlung von Diskriminierungspotenzialen in den jeweiligen beruflichen Situationen und Aufgabengebieten besonders wertvoll sein.

Im Anhang C finden Sie einen Katalog mit detaillierten Operationalisierungsvorschlägen von Diversity-Kompetenz.

Diversity-Kompetenz zeigt sich vor diesem Hintergrund als Herausforderung und Chance zugleich, da Diversity-Kompetenz sowohl als soziale als auch als fachliche Kompetenz gilt und mit weiteren Leistungsmerkmalen [...] eng verwoben ist.

CHECKLISTE UND EMPFEHLUNGEN:

Auswahl und Gewichtung der Operationalisierungen von Diversity- und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz

- Die Operationalisierungen von Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz beziehen sich auf die Bestandteile Wissen, Haltung und Können bzw. Handlung.
- Die hohe Gewichtung von Diversity- und Migrationsgesellschaftlicher Kompetenz ist bei Dienstkräften mit Führungsverantwortung aufgrund ihrer besonderen Verantwortung für die Umsetzung rechtlicher und regulatorischer Vorgaben berücksichtigt.
- Bei Führungskräften werden die oben genannten verbindlichen Operationalisierungen berücksichtigt.