

Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Personalauswahlverfahren der Bundeshauptstadt Berlin / Bezirksamt Lichtenberg

Das Bezirksamt Lichtenberg setzt sich aus 6 Abteilungen zusammen, denen 21 Organisationseinheiten zugeordnet sind¹. Es beschäftigt aktuell rund 2.200 Personen an drei großen Bürostandorten sowie an zahlreichen weiteren Dienstleistungsstandorten wie Bürgerämtern, Bibliotheken, Kultureinrichtungen, Einrichtungen des Gesundheitswesens, sozialen Einrichtungen und dergleichen mehr.

Kurzbeschreibung der Maßnahme

Seit Juni 2020 sind Institutionen des Landes Berlin gesetzlich dazu verpflichtet, die Verhinderung und Beseitigung jeder Form von Diskriminierung sowie die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt sicherzustellen (Landesantidiskriminierungsgesetz²). Mit dem Berliner Diversity-Landesprogramm³ wurden flankierende Ziele und Maßnahmen zur Gestaltung einer zukunftsfähigen und leistungsfähigen Berliner Verwaltung entwickelt. Dabei geht es insbesondere um die Stärkung eines diskriminierungssensiblen und kompetenten Umgangs der Berliner Verwaltung mit Vielfalt in den Bereichen Personalgewinnung, Ausbildung und Personalentwicklung. Zudem fordert die Verabschiedung des Gesetzes zur Neuordnung der Partizipation im Land Berlin (PartMigG, Juli 2021) Institutionen dazu auf, die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst des Landes Berlin sowie in Unternehmen mit Landesbeteiligung gezielt zu fördern – und zwar gemäß ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung (35%).

Vor dem Hintergrund dieser Neuerungen und damit verbundenen neuen Aufträgen an seine Beschäftigten hat sich das Bezirksamt (BA) Lichtenberg auf den Weg gemacht, Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung in das Selbstverständnis seiner Häuser zu übersetzen und zu implementieren, u. a. im Rahmen des Projektes „Diversitätsorientierte Personalarbeit in der Berliner Verwaltung und Unternehmen“⁴. Dabei standen für das BA Lichtenberg folgende Veränderungsthemen im Vordergrund:

- Der Ausgleich von Unterrepräsentanzen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen im Bezirksamt – darunter Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismus-Erfahrungen, um mit seinen Beschäftigten die Berliner Gesellschaft abzubilden.
- Der Auf- und Ausbau von Wissen und Kompetenzen zu Diversity und Antidiskriminierung für Beschäftigte, die den Personalbereich verantworten.

¹ <https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/politik-und-verwaltung/behoerdenwegweiser/artikel.253931.php>

² Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG): <https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/materialien/>

³ Diversity-Landesprogramm: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/>

⁴ Das Projekt „Diversitätsorientierte Personalarbeit in der Berliner Verwaltung und Unternehmen“ wird aus den Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds und der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales kofinanziert.

- Die Erhöhung der Attraktivität und des Bekanntheitsgrades des Bezirksamts und der Verwaltung für bisher unerreichte Zielgruppen.
- Die Vernetzung zu Organisationen der Zivilgesellschaft, welche die Interessen von Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismus-Erfahrungen vertreten, mit dem Ziel, neue Kooperationen im Rahmen von Personalgewinnungsprozessen einzugehen.

Angeknüpft werden konnte u. a. an ein hausinternes strategisches Zielsystem (2021), an ein ausgearbeitetes Personalmanagementkonzept (2019) sowie an den Leitfaden „Stellenbesetzungen und Auswahlverfahren im BA Lichtenberg“.

Ziel des Bezirksamts Lichtenberg war es, im Zeitraum April 2021 bis September 2022 unter externer Begleitung durch BQN Berlin⁵,

1. das gesamte Auswahlverfahren exemplarisch anhand von bis zu zwei ausgeschriebenen Stellen im Hinblick auf Diskriminierungspotenziale analysieren zu lassen,
2. Wissen und Kompetenzen zur Erhebung von Gleichstellungsdaten im Bezirksamts Lichtenberg zu erweitern,
3. das Wissen zu Kooperationen mit Organisationen der Zivilgesellschaft, welche die Interessen von Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismus-Erfahrungen vertreten, zu erweitern.

Angesiedelt war das Veränderungsvorhaben in der Serviceeinheit Personal der Abteilung Personal, Finanzen, Wirtschaft und Kultur. Direkte Verantwortliche und damit Ansprechpersonen für die externe Prozessbegleitung durch BQN Berlin waren die Leitung der Serviceeinheit sowie die Leitung des Fachbereichs Personalmanagement.

Im Rahmen von drei Auftragsklärungsgesprächen ermittelte das Bezirksamts Lichtenberg unterschiedliche Maßnahmen, um die o. g. Ziele zu erreichen:

Zur Analyse des Auswahlverfahrens wurde ein Maßnahmenbündel identifiziert, darunter die Analyse strategischer Dokumente des BA Lichtenberg im Kontext Personalarbeit, eine vertiefte Analyse von zwei aktuellen Personalbesetzungsprozessen im Sinne des candidate journey⁶: Analysiert wurden die Kommunikation mit Bewerbenden, die Stellenausschreibung sowie Auswahlgespräche für zwei zu besetzende Stellen aus zwei verschiedenen Fachämtern und in unterschiedlichen Eingruppierungsstufen (darunter eine ausgeschriebene Leitungsstelle). Darüber hinaus wurden bedarfsgerechte Diversity-Schulungen sowie Interviews mit Mitarbeitenden vereinbart.

Der Wissens- und Kompetenzgewinn zur Erhebung von Gleichstellungsdaten sowie zur Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Interessenvertretungen sollten durch die Teilnahme an gezielten Schulungen und an Vernetzungstreffen im Rahmen des Projekts sichergestellt werden.

Umsetzung der Maßnahme(n)

Die Auftragsklärung mit BQN Berlin fand unter Beteiligung des Bezirksbürgermeisters, der Leitung der Serviceeinheit Personal, der Integrationsbeauftragten sowie der Diversity- und Queer-Beauftragten des Bezirks

⁵ BQN Berlin: <https://www.bqn-berlin.de/ueber-uns/>

⁶ Candidate journey bezeichnet den Weg, den Kandidat*innen vom ersten Kontaktpunkt mit Unternehmen bis zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens zurücklegen.

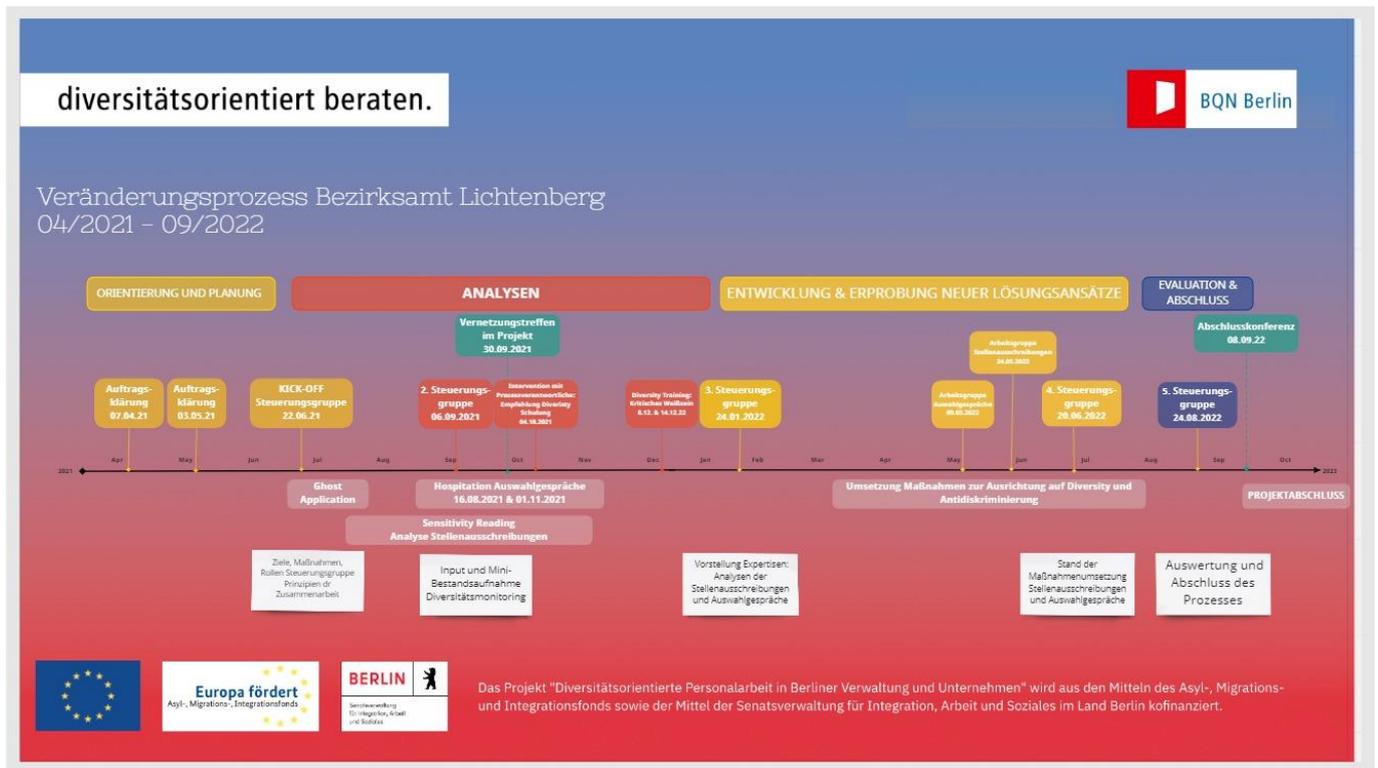
statt. In diesem Rahmen wurde auf höchster Ebene entschieden, in welcher Abteilung und Serviceeinheit das Vorhaben angesiedelt wird, welche Ressourcen bereitgestellt werden und welche Personen das Vorhaben im Bezirksamt federführend vorantreiben. Am Prozess beteiligten sich unterschiedliche Personen des BA Lichtenberg. Eine Steuerungsgruppe wurde von der Leitung der Serviceeinheit Personal zusammengestellt unter Mitwirkung folgender Rollen und Perspektiven: Mandatsträger*innen im Prozess, Expertise im Bereich Personalbesetzungsverfahren, Expertise im Hinblick auf Antidiskriminierung und Diversity, Perspektive der Fachämter. In der Phase der Entwicklung und Erprobung von Lösungsansätzen wurden über die Steuerungsgruppe hinaus weitere Amtsleitungen eingebunden. Durch die Beteiligung einer neu eingestellten Führungskraft wurde die Perspektive von Bewerbenden gezielt berücksichtigt. Alle Beteiligten verstanden sich als Multiplikator*innen mit Vorbildfunktion für die angestrebten Veränderungen im BA Lichtenberg.

Im Prozess war die Beteiligung des Bezirksbürgermeisters von Beginn an entscheidend. Damit ging Klarheit darüber einher, wer Mandatsträger*innen sein würde und welche anderen geplanten Strategien/Aufgaben für den Zeitraum des Vorhabens unberücksichtigt bleiben sollten. Auf diese Weise wurde das Vorhaben nicht on top umgesetzt, sondern im Rahmen der alltäglichen Arbeit der Beteiligten eingebettet. Dadurch konnte die Steuerungsgruppe kontinuierliche Steuerungsgruppensitzungen in einer festen Gruppe durchführen und aus diesen Sitzungen neu entstehende Aufgaben in den Arbeitsalltag integrieren.

Mit der gemeinsamen Unterzeichnung einer Projektvereinbarung unterstrich die Steuerungsgruppe das Commitment und die Verbindlichkeit ihrer Arbeit. Zudem zeigte sich die Relevanz des Vorhabens für das Bezirksamt, indem auch der Bezirksbürgermeister die Projektvereinbarung mitzeichnete. Die Leitung der Serviceeinheit Personal berichtete hausintern im Rahmen der Amtsleitungsrunden des Bezirksamts über Stand und Entwicklungen des Vorhabens.

Abstimmungen und die Weiterführung des Prozesses auch bei Abwesenheiten konnten sichergestellt werden, indem die Verantwortung für den Prozess bei zwei Personen lag. Eine Fokussierung auf die inhaltliche Ausarbeitung bedarfsgerechter Maßnahmen wurde ermöglicht durch die methodische Auf- und Nachbereitung sowie Moderation aller Sitzungen durch BQN Berlin und durch externe Analysen ebenfalls durch BQN Berlin.

Herausfordernd für das Vorhaben waren unterschiedliche Wissensstände und Handlungssicherheit unter den Steuerungsgruppenmitgliedern im Hinblick auf das Erkennen von Diskriminierungspotenzialen und bei der Umsetzung von diskriminierungskritischen Personalbesetzungsverfahren. Die gemeinsame Teilnahme der Steuerungsgruppe an einer zweitägigen Qualifizierung zu Diversity und Kritischem Weißsein trug schließlich wesentlich zur Sensibilisierung für Diskriminierungspotenziale und zur Verantwortungsübernahme der Steuerungsgruppenmitglieder bei.



BQN Berlin stellte Analyseergebnisse und Empfehlungen im Hinblick auf diskriminierungskritische Stellenausschreibungen und Auswahlgespräche im BA Lichtenberg vor. Daraufhin wurden für die Entwicklung und Konkretisierung wirksamer Maßnahmen Arbeitsgruppen gebildet. Diese erarbeiteten im Rahmen ganztägiger Workshops und unter Anwendung der Lightning Decision Jam⁷ Lösungsansätze, welche zur Minimierung von Diskriminierungspotenzialen in ihren Arbeitsprozessen und Strukturen beitragen sollten. Die Zusammensetzung der jeweiligen Arbeitsgruppen erfolgte durch die Projektverantwortlichen des Bezirksamt.

Entscheidend für die erfolgreichen Entwicklungen im Vorhaben war die wertschätzende und vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Steuerungsgruppe des Bezirksamtes, aber auch zwischen der Steuerungsgruppe und den beteiligten Projektmitarbeitenden von BQN Berlin. Sie drückte sich aus durch die Offenheit der Steuerungsgruppe, sich auf neue Arbeitsweisen und Kommunikationsformen und auf unterschiedlichste – auch verwaltungsunbekannte – Formate einzulassen. Es wurden Räume geöffnet und gehalten, in denen über Diskriminierung gesprochen wurde, Unsicherheiten der Beteiligten bestehen durften und besprechbar gemacht wurden. Die Beteiligten zogen sich gegenseitig in die Verantwortung und übernahmen Verantwortung für die Sicherstellung diskriminierungskritischer Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Lichtenberg. Sie begreifen, dass Antidiskriminierung sie alle betrifft und jede*r dazu beitragen kann.

⁷ Die Methode „Lightning Decision Jam“ wurde von der Beratungsagentur [AJ&Smart](#) entwickelt. Sie hilft Teams, in sehr kurzer Zeit ein Problem zu bestimmen und umsetzbare Ergebnisse zu entwickeln.

Ergebnisse

Erste Veränderungen wie diskriminierungssensible Formulierungen in Stellenausschreibungen, die Entwicklung von Musterstellenausschreibungen und die Überarbeitung des Leitfadens für Moderator*innen in Auswahlgesprächen wurden initiiert. Bis September 2022 sollten vier Musterstellenausschreibungen entwickelt und erprobt werden, die die Fachämter als unterstützendes Instrument für die Erstellung neuer Stellenausschreibungen nutzen können. Darüber hinaus wurde die Praxis der Moderator*innen in Auswahlgesprächen kontinuierlich weiterentwickelt, um diskriminierungskritische Auswahlgespräche zu gewährleisten. Dafür wurden verschiedene Maßnahmen vorbereitet, so z.B.:

- Sicherstellung einer Sitzordnung, die eine bessere Einbeziehung der Bewerbenden im Auswahlgespräch ermöglicht (statt frontaler Sitzordnung)
- Einführung von Nachfragen an die Bewerbenden zur korrekten Aussprache ihres Namens und dazu, wie sie angesprochen werden möchten (Pronomen)
- vermehrte Nutzung des Instruments des Nachfragens zum besseren Kennenlernen der Bewerbenden in einem stark formalisierten Auswahlgespräch unter strenger Einhaltung des Bewerbungsverfahrensanspruchs
- Minimierung von Beobachtungs- und Bewertungsverzerrungen, z. B. durch die Erprobung einer zunächst nicht-öffentlichen Übermittlung der Ergebnisse der wertenden Beobachter*innen an den*die Moderator*in des Auswahlgesprächs. Dies soll den Schutz vor einer möglichen Beeinflussung durch andere wertende Beobachter*innen gewährleisten.

Ebenso wird das Ziel eines divers zusammengesetzten Auswahlgremiums verfolgt. Zum Prozessende soll zudem der erste Entwurf eines Konzepts zur Koordination und Umsetzung von Beobachter*innenschulungen mit Fokus Antidiskriminierung vorliegen.

Bereits vor Abschluss der externen Prozessbegleitung trugen die internen Projektverantwortlichen des Bezirksamtes Sorge dafür, dass die Arbeit auch nach Abschluss der Prozessbegleitung eigenverantwortlich weitergeführt werden kann. Als Verbündete und Mitstreitende zur Etablierung von diskriminierungskritischen Stellenbesetzungsverfahren möchten sie die Arbeitsgruppe fortführen und weitere erarbeitete Maßnahmen umsetzen, um bereits identifizierte Lücken zu schließen.

© 2022 IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung, c/o VIA Bayern e. V.

Landwehrstr. 22, 80336 München

www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung

www.via-bayern.de

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.