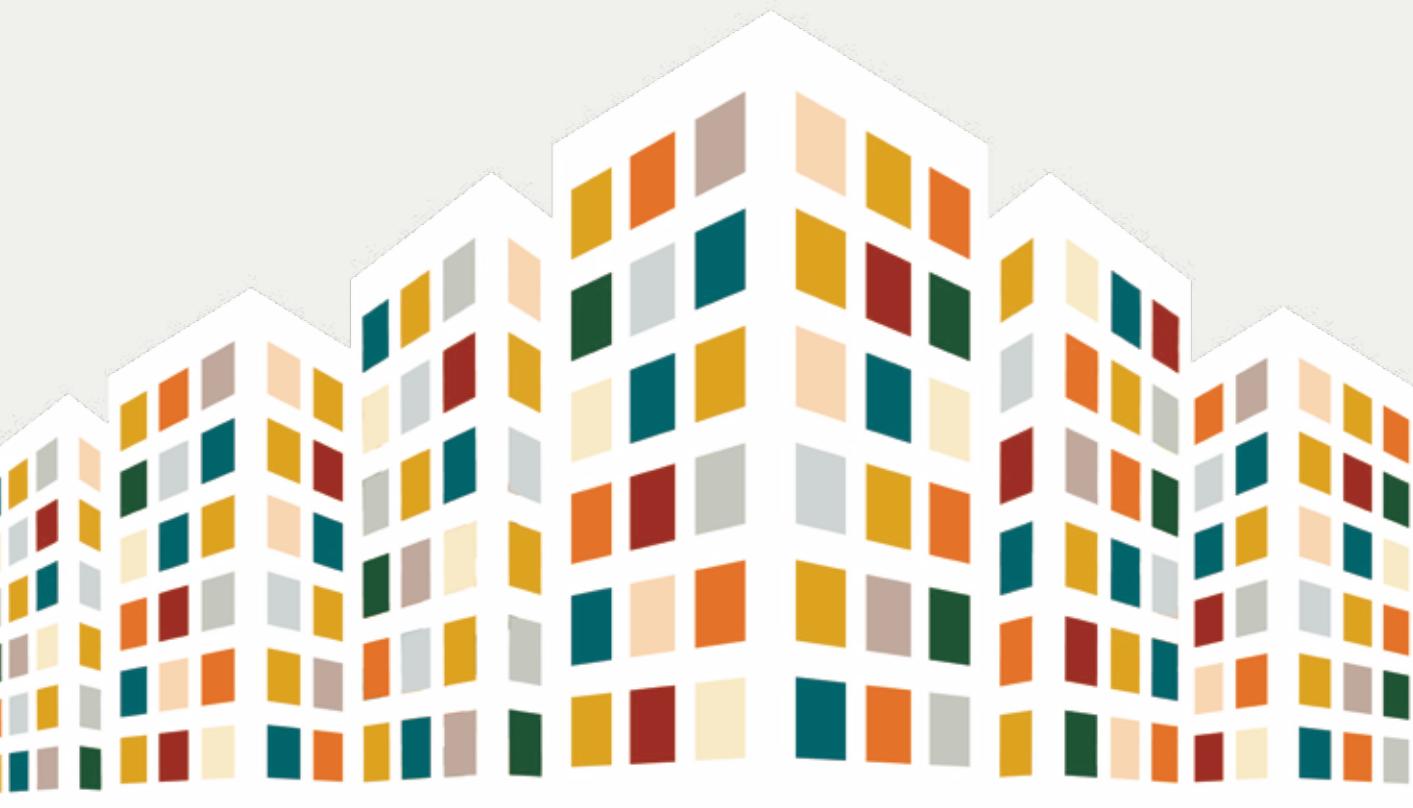


# DeZIM Project Report +

DPR #11 | 24 Berlin, den 28. Mai 2024

## Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



---

Projektgruppe „DiBu“:

Joshua Kwesi Aikins, Samera Bartsch, Fabio Best, Teresa Bremberger, Annett Gräfe-Geusch,  
Liam Haller, Miriam Meksem, Friederike Römer, Deniz Yıldırım-Caliman, Sabrina Zajak

# DeZIM Project Report +

DPR #11 | 24 Berlin, den 28. Mai 2024

---

## Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

---

Projektgruppe „DiBu“:

Joshua Kwesi Aikins, Samera Bartsch, Fabio Best, Teresa Bremberger, Annett Gräfe-Geusch,  
Liam Haller, Miriam Meksem, Friederike Römer, Deniz Yıldırım-Caliman, Sabrina Zajak

## INHALT

Vorwort von Staatssekretärin Margit Gottstein .....	3
Zur Verwendung von Sprache in dieser Studie .....	4
<hr/>	
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>5</b>
1. Hintergrund .....	5
2. Methoden .....	5
3. Diversität im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Kernergebnisse der qualitativen und quantitativen Beschäftigtenbefragung .....	6
4. Die Bundesverwaltung und das BMFSFJ als potenzielle Arbeitgeber: Kernergebnisse der potenziellen Bewerber*innenbefragung .....	10
<hr/>	
<b>1. Einführung und Relevanz .....</b>	<b>13</b>
<hr/>	
<b>2. Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Qualitative Beschäftigtenbefragung .....	20
2.2 Quantitative Beschäftigtenbefragung .....	21
2.3 Quantitative Befragung potenzieller Bewerber*innen .....	26
<hr/>	
<b>3. Diversität und Diskriminierung im BMFSFJ: Status quo, Wahrnehmung und Umgang .....</b>	<b>32</b>
3.1 Verständnis von und Begründung für Diversität .....	33
3.2 Repräsentation im BMFSFJ .....	36
3.3 Arbeitsklima und Diversität .....	43
3.4 Diskriminierungserfahrungen im BMFSFJ .....	48
3.5 Zwischenfazit .....	58
<hr/>	
<b>4. Förderung von Vielfalt und Abbau von Diskriminierung .....</b>	<b>60</b>
4.1 Einschätzung der allgemeinen Handlungsbedarfe im BMFSFJ .....	60
4.2 Bekanntheit von Maßnahmen und Angeboten im BMFSFJ .....	62
4.3 Ausbau bestehender Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Diversität .....	64
4.4 Gewünschte Maßnahmen- und Angebotsbedarfe aus Sicht der Beschäftigten des BMFSFJ .....	67
4.5 Einschätzungen zu Erschwernissen für die Förderung von Vielfalt und den Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ .....	71
4.6 Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen aus Sicht der Führungskräfte .....	73
4.7 Zwischenfazit .....	74
<hr/>	
<b>5. Die Bundesverwaltung und das BMFSFJ als potenzielle Arbeitgeber: Chancen, Hürden und Potenziale .....</b>	<b>76</b>
5.1 Bekanntheit der Bundesverwaltung und des BMFSFJ .....	77
5.2 Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeber .....	78

5.3	Antizipierte Diskriminierung und bereits erworbene Bewerbungserfahrungen in der Verwaltung .....	80
5.4.	Fehl wahrnehmungen zur Bundesverwaltung als Arbeitgeber .....	85
5.5	Präferenzen diskriminierungsvulnerabler Gruppen bei der Stellensuche .....	86
5.6	Zwischenfazit und Handlungsbedarfe .....	93
<hr/>		
<b>6.</b>	<b>Ausblick, Handlungsbedarfe und Empfehlungen .....</b>	<b>95</b>
6.1	Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Handlungsbedarfe und -möglichkeiten .....	96
6.2	Außenwahrnehmung, Rekrutierung und Personalgewinnung verbessern .....	107
6.3	Zusammenfassender Ausblick .....	112
<hr/>		
<b>Glossar</b>	.....	<b>114</b>
<hr/>		
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>122</b>
<hr/>		
<b>Anhang</b>	.....	<b>139</b>
	Appendix A1: Vorgehen qualitative Kodierung.....	139
	Tabelle A2: Operationalisierung der Vielfaltsdimensionen.....	140
	Tabelle A3: Fallzahlen nach Gruppe vor und nach der Bereinigung in der quantitativen Bevölkerungsforschung .....	144
<hr/>		
<b>Über die Autor*innen</b>	.....	<b>145</b>
<b>Danksagung</b>	.....	<b>146</b>

## Vorwort von Staatssekretärin Margit Gottstein, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Liebe Leser\*innen,

wir alle haben das Recht auf gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe: Unsere Demokratie lebt davon, dass wir alle gleichermaßen die Chance haben, selbstbestimmt zu leben und unsere unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Potenziale einzubringen.

Leider ist unsere Gesellschaft längst nicht frei von Diskriminierung – sei es durch bewusste oder unbewusste Stereotypen und Vorurteile; sei es, weil sich Ungleichbehandlungen über Jahrhunderte in unseren gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen eingeschrieben haben. Dies trifft auch auf die öffentliche Verwaltung zu. Deshalb brauchen wir dringend einen ambitionierten Prozess, um Ungleichbehandlung abzubauen, Chancengleichheit herzustellen und zu einem erlebbar wertschätzenden Umgang zu kommen – in einer Gesellschaft der Vielen.

Auf diesem Weg lernen wir täglich hinzu. Es ist ein hohes Gut – und ein demokratisches Grundrecht –, dass keine Person wegen ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer Abstammung, ihrer Weltanschauung, einer Behinderung, ihres Glaubens oder ihrer sexuellen Identität benachteiligt oder gar rassistisch oder antisemitisch benachteiligt oder angegriffen werden darf. So steht es in unserem Grundgesetz und in der Europäischen Grundrechtecharta – und so verlangt es auch das 2006 verabschiedete Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Wir stehen für Vielfalt und Teilhabe, Geschlechtergerechtigkeit, Familienfreundlichkeit, Generationengerechtigkeit und Antidiskriminierung. Diese Themen wollen wir auch im eigenen Haus zusammenbringen und in der Personalentwicklung mit Leben füllen: Gesellschaftliche Veränderungen gehen uns alle an – das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) will und muss sich an seinen eigenen Ansprüchen messen lassen.

Darum hat das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) [gefördert durch das BMFSFJ] das Forschungsprojekt „Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des BMFSFJ“ durchgeführt. Auch wenn wir schon viel erreicht haben, zeigen die Befunde, dass wir bei der Diversitätsförderung und Antidiskriminierung noch einiges zu tun haben. So wurde deutlich, dass es auch im BMFSFJ Diskriminierungserfahrungen geben kann – und dass in unserer Beschäftigtenstruktur Gruppen unterrepräsentiert sind, die besonders diskriminierungsgefährdet sind. Aus diesen Erkenntnissen wollen und müssen wir zügig die richtigen Schlüsse ziehen. Zumal die Ergebnisse der Studie belegen, dass wir mit unserer Expertise und Offenheit für Veränderung gute Voraussetzungen bieten, Vielfalt und Chancengleichheit im BMFSFJ stärker voranzubringen. Das werden wir nutzen!

Um die Diversität des BMFSFJ tatsächlich zielgerichtet zu fördern, entwickeln wir eine eigene Diversitätsstrategie für unser Haus. Denn wir müssen uns als Organisation und Bundesbehörde diversitätsorientiert weiter ausbauen. Erst dann wird sich die Vielfalt der Gesellschaft auch in der Verwaltung widerspiegeln. Wir wollen den Horizont weiten, die Perspektiven schärfen und die Potenziale nutzen – und im besten Fall setzen wir Maßstäbe und liefern wertvolle Einblicke auch für andere Behörden und Institutionen. Es geht um die Gesellschaft der Vielen auch in der Bundesverwaltung – diese wollen wir weiter voranbringen und ein Beispiel geben. Täglich gelebte Vielfalt macht uns auch hier widerstandsfähiger und unsere Demokratie stärker und zukunftsorientiert.

Ihre Margit Gottstein



Margit Gottstein, Staatssekretärin  
im Bundesministerium für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend

## Zur Verwendung von Sprache in dieser Studie

In dieser Studie verwenden wir eine möglichst diskriminierungsfreie Sprache, um keine abwertenden Handlungen oder Machtkonstruktionen zu reproduzieren. Daher nutzen wir eine geschlechtergerechte und gendersensible Schreibweise mit Sternchen.

Zudem nutzen wir im Bericht zentrale Konzepte der Diskriminierungs- und Rassismusforschung und damit verbundene Bezeichnungen, die so vielleicht nicht geläufig sind. Die wichtigsten davon werden bereits in diesem Teil kurz definiert. Es findet sich aber am Ende des Berichts ein umfangreiches Glossar, welches noch einmal gesondert auf verwendete Begriffe und Konzepte eingeht. Im Text sind die im Glossar erklärten Worte und Konzepte bei Erstnennung mit [G] gekennzeichnet.

Der **Migrationshintergrund [G]** ist eine zunehmend unscharfe Kategorie, die für eine differenzierte Beobachtung von Vielfalt immer weniger geeignet ist und es aufgrund ihrer Breite und Unschärfe nicht ermöglicht, zum Beispiel zwischen Herkunft und dem Erleben rassistischer Diskriminierung [G] zu unterscheiden. Da der Migrationshintergrund nach der zweiten Generation nicht mehr erhoben wird, wächst die Zahl derjenigen beständig, die Diskriminierung [G] in Bezug auf „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung erfahren, jedoch statistisch nicht mehr erfasst werden. Auch die neuere statistische Kategorie der „**Einwanderungsgeschichte**“ [G] die auf Empfehlung der Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit entwickelt wurde (Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit 2020), berücksichtigt in ihrer Definition nur selbst Eingewanderte oder Personen, deren beide Eltern eingewandert sind, und trägt dabei nicht zur Unterscheidung von Menschen mit Migrationshintergrund und rassismusvulnerablen Personen bei. So sind sowohl der Migrationshintergrund als auch die Kategorie der „**Einwanderungsgeschichte**“ als Analysekategorien im Kontext von Diversitätsstudien nur bedingt hilfreich. In unserer Erhebung haben wir deshalb auch die Kategorien „Diskriminierungsvulnerabilität“ und „Rassismusvulnerabilität“ eingeführt.

Zu den **diskriminierungsvulnerablen Gruppen [G]** zählen in dieser Studie Befragte, die in Bezug auf eine bestimmte Vielfaltsdimension potenziell eher Diskriminierung oder Benachteiligung erleben. In Anlehnung an die Schutzgründe des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) stehen hier die folgenden **Vielfaltsdimensionen** im Fokus: Lebensalter, Behinderung/Beeinträchtigung [G], „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung, Geschlecht/Geschlechtsidentität [G], Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung/Identität [G]. Ergänzt wurden zudem soziale Herkunft [G], familiäre Fürsorgeverantwortung [G] (Elternschaft, pflegende Angehörige) und Geburtsort bezüglich Ost-/Westdeutschland. **Rassismusvulnerable Personen [G]** sind Personen, die aufgrund rassistischer Zuschreibungen besonders durch rassistische Diskriminierung gefährdet sind.

## ZUSAMMENFASSUNG

### 1. Hintergrund

Die Studie setzt sich mit Diversität [G] und Antidiskriminierung in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) auseinander. Das Forschungsvorhaben wurde von 2021 bis 2023 mittels Zuwendung an das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) durch das BMFSFJ gefördert.<sup>1</sup> Ziel des Projekts ist es, die Diversität und den Umgang mit ihr im Arbeitsalltag einer obersten Bundesbehörde umfassend entlang verschiedener Vielfaltsdimensionen zu erheben. Dabei geht das Verständnis von Vielfalt in dieser Studie erstmals über die bisher in Studien verwendeten Dimensionen hinaus und bezieht alle im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Diskriminierungsgründe (Geschlecht, Behinderung und Beeinträchtigung, „ethnische“ Herkunft, sexuelle Identität, Alter, Religion und Weltanschauung) mit ein. Zusätzlich werden auch die Dimensionen soziale Herkunft, familiäre Fürsorgeverantwortung [G] und der Geburtsort in Bezug auf Ost-/Westdeutschland berücksichtigt. Damit ist das BMFSFJ das erste Ministerium, das an einer umfangreichen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstudie teilgenommen hat, in der die Schwachstellen und Kritikpunkte bisheriger Diversitätsstudien aufgegriffen werden. Die empirischen Ergebnisse ermöglichen es, Handlungsbedarfe zu identifizieren und darauf basierend Handlungsempfehlungen zu formulieren, die zur Gestaltung der Diversitätsstrategie und einer diversitätssensiblen Organisationsentwicklung genutzt werden können. Dabei geben die empirischen Ergebnisse Aufschluss zu den Bereichen Organisationskultur und -struktur, Personalentwicklung und Außenwahrnehmung des BMFSFJ durch potenzielle Arbeitnehmer\*innen, Rekrutierung und Personalgewinnung.

### 2. Methoden

Der Studie liegt ein multimethodisches Forschungsdesign zugrunde, das eine qualitative Beschäftigtenbefragung, eine anonyme quantitative Beschäftigtenbefragung und eine quantitative Befragung potenzieller Bewerber\*innen (Bevölkerungsbefragung) beinhaltet. Zur Durchführung der qualitativen Beschäftigtenbefragung wurden 50 leitfadengestützte, semistrukturierte Einzelinterviews durchgeführt und thematisch ausgewertet. Die Stichprobe für die quantitative Online-Beschäftigtenbefragung umfasste 317 Mitarbeiter\*innen des BMFSFJ (Rücklaufquote von 33,5 Prozent). Um die selbstselektive Stichprobe an die tatsächliche Verteilung in der Grundgesamtheit der Organisation anzupassen, wurde sie hinsichtlich der Merkmale Geschlecht, Laufbahngruppe, Anstellungsverhältnis und Schwerbehinderung gewichtet. Die gewichtete Stichprobe kann somit in Bezug auf diese Merkmale als repräsentativ betrachtet werden. Die quantitative Befragung potenzieller Bewerber\*innen ( $N=3.724$ ) wurde mittels eines Online-Access-Panels durchgeführt. Die Befragung konzentrierte sich auf Personen im Alter von 16 bis 60 Jahren, die potenziell als Bewerber\*innen für eine Stelle in der Bundesverwaltung in Frage kommen.

<sup>1</sup> Das DeZIM kooperierte mit der community-orientierten Organisation Citizens For Europe (CFE).

### **3. Diversität im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Knergebnisse der qualitativen und quantitativen Beschäftigtenbefragung**

**Es gibt vielfältige Verständnisse von Diversität und Diskriminierung unter den Beschäftigten des BMFSFJ:** Die Beschäftigten bringen unterschiedliche Verständnisse von Diversität [G] und Diskriminierung [G] mit, messen aber beiden Themen große Relevanz zu. Es unterscheiden sich allerdings die Begründungen dafür, warum eine Erhöhung von Diversität im Arbeitskontext relevant und wünschenswert ist. Diese Perspektivenvielfalt anzuerkennen, ist wichtig. Ein geteiltes Verständnis der Relevanz, welches über ökonomische Begründungen hinausgeht, ist allerdings notwendig, um intern alle Beschäftigten an der Umsetzung zu beteiligen und extern Legitimität zu erzeugen.

**In der Beschäftigtenstruktur des BMFSFJ sind diskriminierungsvulnerable Gruppen sowohl unter- als auch überrepräsentiert:** Beschäftigte mit Migrationshintergrund (17,2 Prozent im BMFSFJ; 30,6 Prozent in der Bevölkerung), mit Einwanderungsgeschichte (7,4 Prozent im BMFSFJ; 27,5 Prozent in der Bevölkerung) und insbesondere rassismusvulnerable Beschäftigte<sup>2</sup> (4,2 Prozent im BMFSFJ; 18,7 Prozent in der Bevölkerung) sind im BMFSFJ im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung Deutschlands unterrepräsentiert. Im Vergleich mit Daten zum Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in Bundesbehörden insgesamt (Ette et al. 2020) zeigt sich jedoch, dass das BMFSFJ in Bezug auf diese Gruppe einen höheren Anteil verzeichnen kann als andere Bundesbehörden. Auch Beschäftigte aus nichtakademischen Elternhäusern sind im Vergleich mit ihrem Anteil an der Gesamtgesellschaft unterrepräsentiert (27,1 Prozent im BMFSFJ; 76 Prozent in der Bevölkerung). Demgegenüber sind weibliche (72,6 Prozent im BMFSFJ; 46,8 Prozent in der Bevölkerung), queere (14,1 Prozent im BMFSFJ; 9 Prozent in der Bevölkerung) und ostdeutsche Beschäftigte (32,9 Prozent im BMFSFJ; 20 Prozent in der Bevölkerung) im Vergleich zu ihrem Anteil an der erwerbsfähigen Gesamtbevölkerung im BMFSFJ stärker repräsentiert. Schwerbehinderte Beschäftigte (6,3 Prozent im BMFSFJ; 6 Prozent in der Bevölkerung) und Beschäftigte, die einer nichtchristlichen Religion angehören (4,7 Prozent im BMFSFJ; 5,5 Prozent in der Bevölkerung), sind im BMFSFJ (annähernd) entsprechend ihrem Anteil in der erwerbsfähigen Bevölkerung vertreten.

<sup>2</sup> Rassismusvulnerable Personen sind Personen, die aufgrund rassistischer Zuschreibungen besonders durch rassistische Diskriminierung gefährdet sind.

**Geschlecht hat einen Effekt auf die Ausübung von Führungspositionen bei Elternschaft:** Frauen sind am BMFSFJ insgesamt überrepräsentiert (mit 72,6 Prozent), wenn auch nicht in gleichem Maße auf Leitungsebenen. Insgesamt scheinen somit bisherige Gleichstellungs- politiken für Frauen positive Effekte erzeugt zu haben. Ein gewisser Glasdeckeneffekt [G] bleibt allerdings bestehen, da auf Leitungsebene der Frauenanteil (64,2 Prozent) niedriger ist als die Geschlechterverteilung unter allen Beschäftigten. Elterliche Fürsorgeverantwortung scheint zunächst gut mit Führungsverantwortung vereinbar zu sein. Allerdings zeigen sich Unterschiede, wenn man den Anteil der Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder unter den Führungskräften nach Geschlecht betrachtet: Der Anteil von Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder liegt unter männlichen Führungskräften bei 75 Prozent, während er unter weiblichen Führungskräften mit 57,7 Prozent fast 20 Prozentpunkte niedriger ist. Die qualitativen Einblicke zeigen zudem, dass sich die Erwartungen an Führungspositionen eher schwer mit Anstellungsverhältnissen in Teilzeit vereinbaren lassen. Diese Umstände werden zumindest von Einzelnen als Benachteiligung wahrgenommen und auf Diskriminierung zurückgeführt. Dabei bezieht sich die formulierte Kritik vor allem auf die Anwendungspraxis der Beurteilungsrichtlinien.

**Das Arbeitsklima wird grundsätzlich positiv bewertet, es finden jedoch auch Ausschlüsse und Diskriminierung statt:** Insgesamt herrscht unter den Beschäftigten des BMFSFJ eine hohe Arbeitszufriedenheit: 78,4 Prozent der Beschäftigten gaben in der Befragung an, ihre Arbeit gern zu machen. 76,8 Prozent gaben an, stolz darauf zu sein, ihren Beruf auszuüben. Das Arbeitsklima scheint von Wertschätzung, Akzeptanz und Respekt geprägt. Dennoch gaben 16,2 Prozent der Beschäftigten an, in den letzten fünf Jahren Diskriminierungserfahrungen im BMFSFJ gemacht zu haben. Dieser Wert liegt unter dem in früheren Studien für die gesamte Bundesverwaltung festgestellten Anteil von 33,2 Prozent (Ette et al. 2021).

Diskriminierungserfahrungen sind ungleich verteilt. Beschäftigte mit Behinderung/Beinträchtigung, Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte und rassismusvulnerable sowie nichtchristliche Beschäftigte sind besonders stark vertreten. Auch Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung, insbesondere weibliche Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder, queere Beschäftigte und Beschäftigte mit Migrationshintergrund berichten häufiger von Diskriminierungserfahrungen. Die Mehrzahl der Diskriminierungssituationen bezieht sich auf Fragen der Leistungsbewertung und Beförderung. Am zweithäufigsten werden sozial herabwürdigende Situationen genannt. Etwa 13 Prozent der Befragten geben an, schon einmal unerwünschte Bedrängung/Berührung erfahren zu haben.

**Diskriminierende Situationen werden nicht als an- und besprechbar wahrgenommen. Institutionelle Maßnahmen und Angebote für Diskriminierungsfälle sind nicht hinreichend bekannt:** Rund 64 Prozent der Befragten kennen die AGG-Beschwerdestelle. Allerdings haben sich nur sehr wenige der Beschäftigten, die angaben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ Diskriminierung erlebt zu haben (16,2 Prozent), bei Vorfällen beraten

lassen oder den Vorfall gemeldet: Von denen, die dies taten, suchten die meisten Hilfe bei Anwält\*innen/Rechtsberatungsstellen oder dem Personalrat. Der am häufigsten genannte Grund, den Vorfall nicht zu melden, war die Einschätzung, dass dies keine positiven Veränderungen bewirken würde. Zudem wurden die weitere Beschäftigung mit dem Vorfall als belastend empfunden und negative Konsequenzen befürchtet. Darüber hinaus wissen viele Beschäftigte nicht, an wen sie sich im Falle einer Diskriminierung wenden können. Die im Intranet des BMFSFJ einsehbare Übersicht über Anlaufstellen bei diskriminierendem Verhalten im Arbeitskontext ist 40 Prozent der Befragten nicht bekannt. Gleiches gilt auch für die interne Beschwerdestelle nach § 13 AGG, die 33,5 Prozent der Befragten nicht kennen, sowie für die Hilfestellungen bei sexueller Belästigung und anderen Formen von Belästigung und Mobbing, die 31,6 Prozent der Befragten nicht bekannt ist.

**Es herrscht mangelndes Problembeusstsein für Unterrepräsentationen. Die Wirksamkeit von Maßnahmen wird unterschiedlich bewertet:** Das größte Hindernis für die Förderung von Vielfalt und den Abbau von Diskriminierung [G] ist nach Ansicht von über 52,9 Prozent der Beschäftigten des BMFSFJ ein mangelndes Problembeusstsein für die fehlende Repräsentation diskriminierungsvulnerabler Gruppen. Die authentische Haltung und Verkörperung von Diversität auf Leitungsebene werden von 88,4 Prozent der Führungskräfte als wichtigste Rahmenbedingungen gesehen. **Die Wirksamkeit bestehender Maßnahmen wird unterschiedlich bewertet:** Mehr als die Hälfte der Beschäftigten hat schon einmal von den bestehenden Maßnahmen und Angeboten im BMFSFJ gehört. Beschäftigte, die zu den jeweiligen Zielgruppen von Gesetzen und Aktionsplänen zum Abbau von Benachteiligungen verschiedener Personengruppen gehören, schätzen die Zielerreichung im BMFSFJ jedoch als durchweg geringer ein als Beschäftigte der nicht adressierten Gruppen. Die größte Abweichung zeigt sich hier im Mittelwertvergleich von Beschäftigten mit und ohne Behinderung/Beeinträchtigung. Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung beurteilen die Zielerreichung mit einem Mittelwert von 2,5 als eher nicht erreicht. Während Beschäftigte ohne Behinderung/Beeinträchtigung die Ziele als teilweise erreicht (Mittelwert 3,6) einschätzen.

**Die Beschäftigten des BMFSFJ sind generell sehr offen für Veränderungen bezüglich Vielfaltsförderung [G] und Diskriminierungsabbau:** Generell stehen die Beschäftigten des BMFSFJ dem Ausbau bestehender Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt (wie Austausch- und Vernetzungsangeboten, hauseigenen Workshops zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen und Angeboten zur Vereinbarkeit von Lohnarbeit und Fürsorgepflichten) sehr aufgeschlossen gegenüber. Auch alle Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung, wie zum Beispiel die Sicherstellung der Anwendung von Diskriminierungsfreiheit in den Beurteilungsrichtlinien, werden von der Mehrheit der Beschäftigten als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Insbesondere Maßnahmen und Angebote zur Sensibilisierung für Diversität und Diskriminierung werden als sehr wichtig erachtet.

**Die Beschäftigten des BMFSFJ bringen viele inhaltliche Kompetenzen zu diversitätsbezogenen Themen mit und haben auch konkrete Ideen für Veränderungen:** Viele Beschäftigte bringen ein hohes Maß an Wissen und Sensibilisierung für einzelne diversitätsbezogene Themen, aber auch für Diversität im Allgemeinen mit. Darüber hinaus haben die Beschäftigten eigene Ideen und Vorschläge, wie Veränderungen im Ministerium erreicht werden können. Dazu gehören unter anderem die Einführung verpflichtender Schulungen, die Etablierung eines transparenten Beschwerdemanagements, der Austausch und die Vernetzung von Beschäftigten, die (potenziell) von Diskriminierung betroffen sind, sowie eine Öffentlichkeitsarbeit, die Vielfalt berücksichtigt.

Basierend auf den empirischen Ergebnissen lassen sich zusammenfassend Handlungsoptionen für eine **diversitätsorientierte Weiterentwicklung** sowohl der **Organisationskultur** und der **Organisationsstruktur** als auch der **Personalentwicklung** benennen:

**Organisationskulturelle** Elemente können umfassen:

- a. eine kontinuierliche Verständigung zum Thema Diversität im BMFSFJ, wie etwa die Schaffung von hausinternen Austausch- und Diskussionsformaten, zum Beispiel zu den Ergebnissen dieser Studie,
- b. die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Diskriminierung, zum Beispiel in Form einer schriftlichen Ausformulierung in Kooperation mit diskriminierungsvulnerablen Gruppen und der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS),
- c. bessere Verbreitung von Wissen über Maßnahmen und Angebote, wie die Etablierung einer transparenten Angebotskommunikation an Beschäftigte,
- d. die Etablierung und Verfestigung eines wertschätzenden Arbeitsklimas, basierend auf den Grundsätzen „Führung & Zusammenarbeit“ und einer lernenden Fehlerkultur, die die Einrichtung niedrigschwelliger Feedbackformate für Beschäftigte beinhalten sollte,
- e. die Stärkung von Führungskräften in ihrer Verantwortung für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit, beispielsweise durch Trainings- und Sensibilisierungsangebote,
- f. die Stärkung der Handlungskompetenz zur Vielfaltsgestaltung für alle Beschäftigten durch die Etablierung von Feedbackschleifen und die Anwendung der Trainingsinhalte in den Abteilungsstrukturen und Teams,
- g. die Schaffung von (Empowerment-)Räumen für diskriminierungsvulnerable Gruppen/Personen zum Austausch, zur Reflexion und zum Zuhören,
- h. die Stärkung von Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte an Prozessen der Organisationsentwicklung, zum Beispiel über die Schaffung von Feedbackformaten und eine regelmäßige transparente Kommunikation der laufenden Prozesse.

Eine **diversitätsorientierte Organisationsstruktur** kann weiterentwickelt werden durch:

- a. die Ausweitung und Weiterentwicklung bestehender Strukturen und Partizipationsmöglichkeiten, indem etwa das Amt der Diversitätsbeauftragten und die bestehenden Beschäftigennetzwerke gestärkt werden,
- b. die übergreifende Verankerung von Diversitätsgestaltung, indem etwa eine Arbeitsgruppe zur Koordination, Begleitung und Steuerung des Organisationsentwicklungsprozesses eingerichtet wird,
- c. die Stärkung von Antidiskriminierungsmaßnahmen, zum Beispiel durch bessere Sichtbarkeit der AGG-Beschwerdestelle und konkreteren Verfahren im Falle einer Diskriminierung,
- d. die Verankerung von kontinuierlichen Monitoring- und Reportingmechanismen durch ein flexibles und integriertes System von internem Reporting und externem Monitoring.

In der **Personalentwicklung** sollten folgende Bereiche ausgeweitet und weiterentwickelt werden:

- a. der Einbezug verschiedener Kompetenzen einschließlich der Gleichstellungs-, Vielfalts- und Antidiskriminierungskompetenz bei der Leistungsbewertung mit dem Ziel der Diversitätsförderung, vor allem in Leitungs- und Führungspositionen,
- b. die Sicherstellung der Anwendung von Diskriminierungsfreiheit in den Beurteilungen, indem unbewusste Denkmuster in den Beurteilungsprozessen reflektiert und reduziert werden,
- c. die Verbesserung der Fördermöglichkeiten einschließlich passender Fortbildungangebote und zielgruppenspezifischer Personalentwicklungsinstrumente.

#### **4. Die Bundesverwaltung und das BMFSFJ als potenzielle Arbeitgeber: Knergebnisse der potenziellen Bewerber\*-innenbefragung**

**Die Bundesverwaltung ist durchschnittlich bekannt, sie ist eine attraktive Arbeitgeberin für bestimmte diskriminierungsvulnerable Gruppen:** Im Zuge der Befragung wurde die Bekanntheit von insgesamt sechs Bundesministerien abgefragt. Dabei lag der Bekanntheitsgrad aller sechs Ministerien etwa in der Skalenmitte. Das BMFSFJ ist aber das einzige der sechs abgefragten Ministerien, bei dem es keinen Unterschied in der Bekanntheit zwischen

der Gruppe der diskriminierungsvulnerablen Menschen und der Referenzgruppe [G] gab. Die Bundesverwaltung wird als besonders attraktive Arbeitgeberin von Personen bewertet, die nichtchristlichen Religionen angehören, und jenen, die rassistische Zuschreibungen erfahren. Auch Menschen mit Fürsorgeverantwortung sehen die Bundesverwaltung eher als attraktive Arbeitgeberin als Befragte, die keiner diskriminierungsvulnerablen Gruppe angehören.

**Spezielle Stellenportale des öffentlichen Dienstes spielen bei der Stellensuche nur eine untergeordnete Rolle:** Dagegen werden eine Vielzahl von anderen Ausschreibungs- und Kommunikationskanälen bei der Stellensuche genutzt. Unabhängig von Gruppenmerkmalen nutzen viele Menschen multiple Informationskanäle, um sich über potenzielle Arbeitgeber und offene Stellen zu informieren. Zu den wichtigsten gehören Jobportale (z. B. Stepstone, Indeed) mit 54 Prozent und die Website der Bundesagentur für Arbeit mit 41 Prozent. Die Stellenportale des öffentlichen Dienstes, wie interamt.de mit 6 Prozent und service.bund.de mit 5 Prozent, spielen bei der Stellensuche unter den Befragten dagegen kaum eine Rolle.

**Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen antizipieren Diskriminierung und machen Ausschlusserfahrungen:** Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen befürchten häufiger, diskriminiert zu werden. Besonders relevant ist dies für Menschen mit nichtchristlicher Religionszugehörigkeit [G] und für rassismusvulnerable Personen. Darüber hinaus zeigt sich, dass Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen häufiger negative Erfahrungen im Bewerbungsprozess für Stellen in der Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltung machen. Von den 17 Prozent des Samples, die sich bereits auf Stellen in den Verwaltungen beworben hatten, geben insbesondere Menschen mit Behinderung, mit nichtchristlicher Religionszugehörigkeit sowie einkommensarme und queere Menschen an, seltener zu Bewerbungsgesprächen eingeladen oder angestellt worden zu sein als Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft. Während knapp 40 Prozent der Bewerber\*innen der Referenzgruppe zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wurden (wobei der Anteil der eingeladenen männlichen Bewerber mit 43,4 Prozent deutlich höher ist als der Anteil der anderen eingeladenen Bewerber\*innen mit 29,4 Prozent), galt dies nur für etwa 30 Prozent der trans\*geschlechtlichen und nichtbinären Befragten. Ähnliche Unterschiede ergaben sich beim Eintritt in ein Beschäftigungsverhältnis: Während etwa 45 Prozent der Referenzgruppe angaben, eingestellt worden zu sein, galt dies nur für etwa 35 Prozent der queeren Bewerber\*innen. In den qualitativen Interviews mit Beschäftigten des BMFSFJ zeigt sich weiterhin, dass ein gewisses Vorwissen sowie gute Kontakte in die Bundesverwaltung für eine erfolgreiche Bewerbung vorteilhaft sein können. Besonders wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewerbung waren dabei berufliche und persönliche Netzwerke ins Ministerium oder in die Bundesverwaltung sowie Praktika und Brückenprogramme.

**Fehl wahrnehmungen bezüglich der Bewerbungsvoraussetzungen betreffen vor allem Personen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen:** Die Annahme, dass sowohl ein akademischer Abschluss als auch die deutsche Staatsangehörigkeit Voraussetzungen für eine Tätigkeit in der Bundesverwaltung sind, ist weit verbreitet. Dabei ist die falsche Annahme, dass Staatsangehörigkeit eine Zugangsvoraussetzung darstellt, mit 38 Prozent insgesamt verbreitet. Bei Personen ohne deutschen Pass glaubte dies sogar über die Hälfte der Befragten.

**Maßnahmen, die Diversitätsorientierung sichtbar machen, werden positiv bewertet, reichen jedoch nicht aus:** Personen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen bewerten anonymisierte Bewerbungsverfahren zwar positiv, gehen aber nur in geringem Maße davon aus, dass sie die Einstellungswahrscheinlichkeit erhöhen. In ihrer Wirkung auf die Wahrnehmung potenzieller Bewerber\*innen sind sie daher primär als positives Signal anzusehen. Die gezielte Ansprache unterrepräsentierter Gruppen in Stellenanzeigen und eine in der Außendarstellung als Arbeitgeber explizit angesprochene Wertschätzung von Diversität am Arbeitsplatz werden von diskriminierungsvulnerablen Personen positiv bewertet.

Eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung sollte für die **Außenwahrnehmung, Rekrutierung und Personalgewinnung** folgende Maßnahmen beinhalten:

- a. die Weiterentwicklung von zielgruppenspezifischen Kommunikationskampagnen und Veranstaltungen, beispielsweise über die Prüfung und Erweiterung bestehender Partnerschaften und Netzwerke,
- b. die transparente Kommunikation von Informationen, beispielsweise indem mehr Informationen zum Bewerbungsprozess des BMFSFJ zur Verfügung gestellt werden,
- c. die Ermöglichung von „Schnupperprogrammen“ und Kontakten ins Ministerium für bestimmte Zielgruppen, zum Beispiel die Weiternutzung von Hospitationsprogrammen wie „Vielfalt im Amt“ der Deutschlandstiftung Integration,
- d. die Etablierung niedrigschwelliger Bewerbungsangebote, beispielsweise indem Bewerbungshilfen angeboten werden,
- e. die diskriminierungssensible Gestaltung der Bewerbungsprozesse, die in einem ersten Schritt die Prüfung der bisherigen Einstellungs- und Bewerbungsverfahren auf mögliche (implizite) Hürden beinhaltet,
- f. die Kommunikation relevanter Informationen zum Organisationsentwicklungsprozess an potenzielle Bewerber\*innen, beispielsweise indem der Hinweis auf anonymisierte Bewerbungsverfahren in den Stellenausschreibungen noch erweitert wird – um weitere Schlüsselmaßnahmen der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung [G].

## 1. | Einführung und Relevanz

Die gesellschaftliche Vielfalt in Deutschland wächst stetig. Da der Umgang mit Vielfalt auch über gesellschaftliche Teilhabechancen entscheidet, schützt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vor Diskriminierung in Bezug auf Geschlecht/Geschlechtsidentität [G], Behinderung und Beeinträchtigung [G], „ethnische“ Herkunft, sexuelle Identität [G], Religion und Alter. Zugleich erlangen auch andere Dimensionen wie soziale Herkunft [G], Herkunft in Bezug auf Ost-/Westdeutschland oder familiäre Fürsorgeverantwortung mehr Sichtbarkeit in der öffentlichen Wahrnehmung (vgl. Bündnis AGG Reform – Jetzt! 2023; Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland 2023; Bartsch & Aalders 2023; Foroutan et al. 2023a). Öffentliche Verwaltungen werden, ebenso wie andere Organisationen, zunehmend mit gesellschaftlichen Forderungen nach Repräsentanz und Teilhabe marginalisierter Gruppen konfrontiert. Dennoch spiegelt sich die Vielfalt einer pluralen, postmigrantischen Gesellschaft bisher nur unzureichend in zentralen gesellschaftlichen Organisationen wider (Ette et al. 2020; Ette et al. 2021; Vogel & Zajak 2020). Dabei erhebt die Theorie der repräsentativen Bürokratie den Anspruch, dass Verwaltung ein „Mikrokosmos“ der Gesellschaft sein soll (Kim 1994; Derlien et al. 2011; Strader et al. 2023). Denn so werde die Ansprechbarkeit und Empfänglichkeit der Verwaltung gegenüber den Bürger\*innen gesteigert (Bishu & Kennedy 2020; Cingolani 2023). Dabei sind Ansprechbarkeit und Empfänglichkeit gegenüber den Bürger\*innen in demokratischen Gesellschaften zentrale Merkmale der öffentlichen Verwaltung. Sie bewahren deren öffentliche Identität, stärken die Legitimität der Verwaltung, legen ihre ethischen Standards fest und bestimmen ihre Rollen und Pflichten (Groeneveld & van de Walle 2010; Selden & Selden 2001). Dadurch unterschiedet sich öffentliche Verwaltung auch von Unternehmen im Privatsektor (Haque 1999).

In diesem Sinne hat sich die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag 2021 vorgenommen, Diversität in verschiedenen Bereichen von Politik und Gesellschaft zu fördern (Bundesregierung 2021). Die Notwendigkeit einer Diversifizierung des öffentlichen Dienstes wird auf Bundesebene bereits an unterschiedlichen Stellen und in unterschiedlichen Kontexten explizit benannt:

- a. Der Maßnahmenkatalog des Kabinettausschusses zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus fordert unter anderem wissenschaftliche Studien zur Bestandsaufnahme und Ausgestaltung einer Diversitätsstrategie in Bundesbehörden (Maßnahme 66).
- b. Der Nationale Aktionsplan Integration (NAP-I) fordert unter anderem, den Anteil von Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen.
- c. Der Aktionsplan „Queer leben“ fordert eine Verbesserung des Diskriminierungs- und Anfeindungsschutzes für LSBTIQ\* [G] durch eine Verbesserung des Diversity Managements, insbesondere im öffentlichen Dienst.
- d. Das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) setzt die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst bis 2025 zum Ziel.
- e. Das Bundeskonzept „Ostdeutsche in Führungspositionen“ fordert die Steigerung des Anteils Ostdeutscher [G] in Führungspositionen der Bundesverwaltung.

Dabei kommt vor allem der Bundesverwaltung mit ihren obersten öffentlichen Behörden eine besondere Rolle in der Repräsentation von Vielfalt zu, da sie zentrale bundespolitische Vorhaben umsetzt und dabei vielfältige gesellschaftliche Interessen berücksichtigt und die Nähe zu Bürger\*innen leben soll. Vielfaltsgestaltung in öffentlichen Verwaltungen ist Demokratiegestaltung par excellence. Allerdings stellt das Verwaltungen vor große Herausforderungen – denn es erfordert einen kontinuierlichen Dialog darüber, was Diversität in einer immer pluraler werdenden Gesellschaft bedeutet und wie dies in einen diversitätssensiblen Organisationsentwicklungsprozess Eingang finden kann.

Mit dem Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)“ stellt sich das BMFSFJ dieser Herausforderung und geht modellhaft für andere Behörden voran, indem Diversität und Antidiskriminierung differenziert erfasst werden, um die Ergebnisse für eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (DOE)<sup>3</sup> zu nutzen. Damit wird eine Grundlage geschaffen, Antidiskriminierung als Teil einer behördlichen Diversitätsstrategie zu begreifen und einzubeziehen.

### **Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)**

Das BMFSFJ beschäftigt sich als oberste Bundesbehörde mit Grundsatz-, Koordinierungs- und Rechtssetzungsaufgaben in den folgenden Schwerpunktbereichen: Familie, Senioren, Gleichstellung, Kinder und Jugend, Demokratie und Vielfalt, freiwilliges Engagement, sowie internationale Politik mit Bezug zum BMFSFJ. Beispielsweise gestaltet das BMFSFJ die Familienleistungen und informiert darüber. Zu den zahlreichen Förderungen des BMFSFJ gehört unter anderem das Bundesprogramm „Demokratie leben!“, in dessen Rahmen im Jahr 2023 über 700 Projekte in unterschiedlichen Bereichen gefördert wurden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2023a).

Zur Realisierung dieser vielfältigen Aufgaben ist das derzeit von Bundesministerin Lisa Paus geleitete Ministerium in sechs Abteilungen gegliedert. Zusätzlich gehören zum Geschäftsbereich des BMFSFJ vier unabhängige Beauftragte: die unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM), die unabhängige Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung (Antidiskriminierungsstelle des Bundes), seit 2022 auch der Antiziganismusbeauftragte der Bundesregierung sowie der Queer-Beauftragte der Bundesregierung. Die UBSKM ist für die Sensibilisierung für sexualisierte Gewalt bei Kindern und Jugendlichen sowie deren Schutz zuständig und beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit dem gesetzlichen Handlungsbedarf und der Aufarbeitung sexualisierter Gewalt. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes berät bei Diskriminierung auf der Grundlage des AGG, führt wissenschaftliche Untersuchungen durch und berichtet dem Bundestag.

Ziel des Projekts ist es somit, die Diversität und den Umgang mit ihr im Arbeitsalltag einer obersten Bundesbehörde entlang verschiedener Vielfaltsdimensionen umfassend zu erheben. Zusätzlich wird auch die Außenwahrnehmung als potenzieller Arbeitgeber, also wie die Behörde in der Bevölkerung wahrgenommen wird, beforscht. Auf Basis der empirischen Daten werden Handlungsempfehlungen formuliert, die auch für die Weiterentwicklung einer Diversitätsstrategie und einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (DOE) verwendet werden können. So soll ein Beitrag dazu geleistet werden, die Diversität im öffentlichen Dienst zu steigern und zu gestalten.

<sup>3</sup> Im Unterschied zu Diversity Management liegt der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (DOE) ein ganzheitlicheres Verständnis von Vielfalt zugrunde (AGG und weitere Dimensionen). Sie zielt darauf ab, Benachteiligungen in allen Bereichen abzubauen bzw. zu verhindern, und ist prozess- und lernorientiert (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017).

Konkret bearbeitet das Projekt drei Fragenkomplexe:

- 1. Status quo:** Wie divers ist die Beschäftigtenstruktur im BMFSFJ im Hinblick auf die im AGG geschützten Dimensionen sowie soziale Herkunft, Herkunft in Bezug auf Ost-/Westdeutschland und familiäre Fürsorgeverantwortung? Welche Antidiskriminierungs- und diversitätsfördernden Maßnahmen sind bekannt und werden genutzt?
- 2. Innenperspektive:** Wie werden Diversität und Diskriminierung im Berufsalltag erlebt? Welche Diskriminierungserfahrungen machen Beschäftigte? Wie beschreiben Beschäftigte die Diversitätskultur im Ministerium und dessen diversitätsorientiertes Handeln?
- 3. Außenperspektive:** Wie attraktiv ist das BMFSFJ als potenzieller Arbeitgeber für Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen außerhalb des Ministeriums? Welche strukturellen Hürden und Exklusionsmechanismen werden von Menschen mit diskriminierungsrelevanten Merkmalen im Einstellungsprozess wahrgenommen?

Durch die multimethodische Bearbeitung der Fragekomplexe setzt das Projekt einen Meilenstein in der Erhebung von Diversitäts-, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdaten für die Bundesverwaltung im Spezifischen, aber auch für Diversitätsstudien im Allgemeinen. Konkret lässt sich der Beitrag des Studiendesigns auf fünf Ebenen verorten.

**1.** Bisher gibt es für die Bundesverwaltung eine maßgebliche Studie, „Diversität und Chancengleichheit in Organisationen des öffentlichen Dienstes“ – DuC (Ette et al. 2021; Ette et al. 2020; Ette & Weinmann 2022), die wichtige Daten und Informationen zum Stand der Diversität in den Bundesverwaltungen, aber auch zu Faktoren wie dem Diversitätsklima oder der Arbeitszufriedenheit erhebt. Allerdings wird in dieser Studie nur ein Teil der Vielfaltsdimensionen erhoben.<sup>4</sup> Die hier vorliegende Studie geht darüber hinaus und erlaubt erstmals einen Überblick zur Repräsentation von Diversität innerhalb eines Bundesministeriums entlang *mehrerer Vielfaltsdimensionen: Lebensalter, Behinderung/Beeinträchtigung, „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung, Geschlecht/Geschlechtsidentität, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung/Identität, soziale Herkunft, familiäre Fürsorgeverantwortung und Geburtsort in Ost-/Westdeutschland*. Diese Dimensionen wurden in Anlehnung an den rechtlichen Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und der im derzeitigen Fachdiskurs besprochenen möglichen Erweiterungen definiert (für die genaueren Definitionen der Kategorien siehe auch [Glossar](#) und [Anhang](#)). Mit dieser differenzierten Erhebung von Diversität geht die Studie über andere Erhebungen hinaus, die sich auf eine oder wenige Diversitätsdimensionen konzentrieren (zum Gleichstellungsindex vgl. z. B. Statistisches Bundesamt 2023a; zum Stand von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen vgl. auch Baumann et al. 2018; Horr et al. 2020).

Der Studie „Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung“ fehlt zudem eine Ausdifferenzierung der analytisch unzureichenden Kategorie Migrationshintergrund. Der Migrationshintergrund als Analysekategorie ist im Kontext von Diversitätsstudien aufgrund seiner Breite und Unschärfe nur bedingt hilfreich, da er es nicht ermöglicht, zum Beispiel zwischen Herkunft und dem Erleben rassistischer Diskriminierung zu unterscheiden – weshalb die Kategorie in der empirischen Sozialforschung durchaus kritisch hinterfragt wird (Elrick & Farah-Schwartzman 2015; Petschel & Will 2020; Baumann et al. 2018; Kemper & Supik 2020; Oguzhan 2023). Um dies zu veranschaulichen: Die Kategorie Migrationshintergrund umfasst beispielsweise Österreicher\*innen, die in Deutschland leben und sich als weiß [G] und mitteleuropäisch

---

<sup>4</sup> Spezifisch wird in der Studie Diversität anhand der Dimension Migrationshintergrund erhoben und operationalisiert, orientiert am Fragenkatalog des Mikrozensus. Für die Analysen wird diese Dimension in folgende Typisierung unterteilt: Staatsbürgerschaft, Migrationsgeneration und Herkunftsregion, basierend auf dem Geburtsland (vgl. Ette et al. 2021: 83). Diese Dimension wurde im Zuge der Auswertungen nach Geschlecht, Geburtskohorte und Beschäftigungsduer (vgl. ebd.: 87) deskriptiv und in einer Korrelation im Zusammenhang mit Laufbahnguppe, Beamtenstatus und Führungsverantwortung ausgewertet (vgl. ebd.: 89–93).

bezeichnen würden, ebenso wie Ghanaer\*innen oder Inder\*innen, die in Deutschland diskriminierungs- und rassismusvulnerable sind. Die Kategorie berücksichtigt auch nicht weitere marginalisierte Gruppen mit Diskriminierungserfahrungen in Deutschland, wie beispielsweise Schwarze Menschen oder Sinti\*zze und Rom\*nja – wie eine Studie unter Führungskräften in der Berliner Verwaltung (Aikins et al. 2018) oder der Afrozensus deutlich machen (Aikins et al. 2022). Diese Unschärfe nimmt im Zeitverlauf sogar zu: Da der Migrationshintergrund zumeist nach der zweiten Generation nicht mehr erhoben wird, wächst die Anzahl derjenigen, die Diskriminierung aufgrund ihrer „ethnischen“ Herkunft bzw. rassistischer Zuschreibungen erfahren, jedoch statistisch nicht mehr als „Menschen mit Migrationshintergrund“ erfasst werden.<sup>5</sup> In dieser Studie wird „ethnische“ Herkunft daher durch drei verwandte, aber nicht deckungsgleiche Konzepte erfasst: „rassistische Zuschreibung“, „Einwanderungsgeschichte“ und „Migrationshintergrund“. Dabei umfasst die Kategorie „rassistische Zuschreibung“ auch Selbstpositionierungen (Aikins & Supik 2018; Ahyoud et al. 2018). Insgesamt knüpft das Projekt so an laufende Debatten und an die Entwicklung von alternativen Erhebungsinstrumenten des Migrationshintergrunds an (Gresch & Kristen 2011; Maciejewski et al. 2022; Roth 2016; Jacobs et al. 2009; Baumann et al. 2018).

**2.** Die Studie umfasst neben diversitätsbezogenen auch diskriminierungskritische Befragungselemente – wobei auch hier an gegenwärtige Debatten zur Messung und Erhebung von Diskriminierungserfahrungen angeknüpft wurde (vgl. z. B. Ahyoud et al. 2018; Aikins et al. 2022; Beigang et al. 2017; Kronenbitter et al. 2023; siehe auch Infobox [Diskriminierung](#)). Dies geht über die Erfahrung von Diskriminierung und Mobbing, die im DuC-Survey 2019 (Ette et al. 2021) erhoben wurden, hinaus. Es ermöglicht, Diskriminierungserfahrungen und den Umgang damit in der Organisation zu erfassen und die gewonnenen Erkenntnisse konstruktiv für eine diskriminierungskritische Verwaltungsentwicklung zu nutzen.

**3.** Darüber hinaus besitzt die Studie weitere innovative Elemente, die für die Produktion relevanter Ergebnisse maßgeblich sind. Hierzu zählen: a) die Anpassung an den spezifischen Organisationskontext: Durch die intensive Kooperation zwischen dem BMFSFJ und dem Forschungsteam konnte auch der Kenntnisstand der Beschäftigten zu internen Maßnahmen abgefragt werden – so war es möglich, Handlungsempfehlungen bezüglich bestehender Maßnahmen, vorhandene Lücken und Weiterentwicklungspotenziale zu formulieren; b) der Kommunikations- und Begleitprozess der Studie: Das Projekt verfolgte eine breite Kommunikationsstrategie, in der mit allen Abteilungen über die Durchführung dieser Studie diskutiert wurde und von der Staatssekretärin ein Video sowie ein Schreiben mit Erläuterungen zur Studie und einem Aufruf zur Teilnahme erstellt wurden. Auch die Unterstützung der Studie durch das Leitungspersonal unterstrich die Relevanz der Erhebung von Diversitäts- und Gleichstellungsdaten; c) die Zusammenarbeit mit Expert\*innen, die seit vielen Jahren rassismuskritisch und communitys-orientiert zu Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten forschen (siehe dazu exemplarisch auch Afrozensus 2020) und unter anderem das Zentrum für Data-driven Empowerment, Leadership und Advocacy gUG (zedela) gegründet haben. Dies leistete einen wichtigen Beitrag, die Studie und daraus resultierende Handlungsempfehlungen diskriminierungs- und rassismuskritisch zu gestalten.

**4.** Auch die Einbindung qualitativer Daten in die Erforschung von Diversität im Kontext der Bundesverwaltung ist neu (vgl. Infobox [Diskriminierung](#)). Bisher gibt es qualitative Daten zum Umgang mit und Verständnis von Diversität nur auf Ebene der Landesverwaltung (vgl. Lang 2019). Mit der Einbindung von qualitativen Beschäftigteninterviews setzt diese Studie auch das Zeichen, dass Diversitätsgestaltung nicht nur eine Leitungsangelegenheit ist. In den Interviews hatten Beschäftigte zudem die Chance ihre eigenen Wünsche, Bedarfe und Vorschläge zur Diversitätsgestaltung einzubringen, die wiederum in die Darstellung der Ergebnisse eingeflossen sind. So können die Interviews auch zu einer besseren Akzeptanz von Maßnahmen, Strategien und Leitbildern beitragen.

---

<sup>5</sup> Auch die neuere statistische Kategorie der Einwanderungsgeschichte, die auf Empfehlung der Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit entwickelt wurde, berücksichtigt in ihrer Definition nur Personen, die selbst oder deren Eltern beide eingewandert sind, und bezieht dadurch nicht alle rassismusvulnerablen Menschen ein.

## Diskriminierung

### Begriffsbestimmungen

Je nach Kontext können unterschiedliche Begriffsbestimmungen von Diskriminierung existieren: zum Beispiel juristisch, sozialwissenschaftlich<sup>6</sup> oder Alltagsdefinitionen – diese sind nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen, sondern weisen Überschneidungen auf. Das rechtliche Verständnis von Diskriminierung ist im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz verankert. Darin wird Diskriminierung als (1) Benachteiligung, Schlechterbehandlung oder Belästigung (2) anhand eines schützenwerten Merkmals oder der Zuschreibung eines solchen Merkmals (3) ohne sachlichen Rechtfertigungsgrund verstanden (§ 3 AGG). Als schützenswert definiert das AGG in §1 folgende Dimensionen: Lebensalter, Behinderung, „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung/Diskriminierung, Geschlecht, Religion und Weltanschauung sowie sexuelle Identität. Diese Dimensionen sind nicht beliebig ausgewählt, sondern leiten sich aus historisch begründeten gesellschaftlichen Machtverhältnissen und daraus bis heute resultierenden Ungleichbehandlungen ab (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021a: 20). Diskriminierung findet statt, wenn Personen aufgrund wahrgenommener und zugeschriebener sozialer oder ethnischer Merkmale als ungleiche bzw. minderwertige Partner angesehen und entsprechend abwertend behandelt werden (Scherr et al. 2017). Ursachen der Diskriminierung können individuell sein, sich aber auch strukturell und institutionell einschreiben und verfestigen. Damit sind nicht alle Formen der Ungleichbehandlung Diskriminierung (u. a. Hormel & Scherr 2016).

Das AGG legt ein formal-symmetrisches Diskriminierungsverständnis zugrunde. Es geht also davon aus, dass alle Personen den gleichen Diskriminierungsrisiken bezogen auf eine Dimension ausgesetzt sein können. Das heißt, alle Gruppen, egal ob sie gesellschaftlich privilegiert [G] sind oder nicht, sollen gleichermaßen vor Ungleichbehandlung geschützt werden – ungleiche Machtverhältnisse, Ungleichheitsstrukturen und institutionalisierte Formen von Diskriminierung werden hier also nicht mitberücksichtigt.

In der Fachliteratur wird hingegen häufig ein materiell-asymmetrisches Verständnis zugrunde gelegt, das strukturelle Machtverhältnisse mitberücksichtigt (Lembke & Liebscher 2014). Das heißt, dass in diesem Verständnis Machtverhältnisse und neben der interpersonellen auch die institutionelle Diskriminierung mitgedacht werden (vgl. Scherr et al. 2017; Dovidio et al. 2013). So haben Frauen nach diesem Verständnis aufgrund historisch gewachsener Gegebenheiten beispielweise ein höheres Diskriminierungsrisiko als Männer. Dieses Verständnis liegt auch dieser Studie zugrunde und findet seinen Ausdruck in den Gruppenvergleichen zwischen diskriminierungsvulnerablen und privilegierten Gruppen einer Diskriminierungsdimension (siehe Anhang **Tabelle A2**).

Diskriminierungstheorien der Intersektionalitätsforschung (Crenshaw 1989; Biele Mefebue et al. 2020) gehen davon aus, dass sich verschiedene Diskriminierungsformen überschneiden, verstärken und so auch zu ganz neuen Diskriminierungen führen können. Dies wird in diesem Bericht jedoch nur vereinzelt aufgegriffen.

<sup>6</sup> In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird der eng gefasste rechtliche Begriff von Diskriminierung oft durch weitere Dimensionen, bezüglich derer Menschen Diskriminierungserfahrungen machen können, erweitert. In dieser Studie sind dies die bereits genannten und im derzeitigen Fachdiskurs zur Aufnahme ins AGG diskutierten Vielfaltsdimensionen der sozialen Herkunft, der familiären Fürsorgeverantwortung und die für den deutschen Kontext spezifische Herkunft in Bezug auf Ost-/Westdeutschland. Weitere Dimensionen, die in der sozialwissenschaftlichen Forschung zu Diskriminierung Eingang finden, sind aber beispielsweise auch das Körpergewicht oder die Staatsbürger\*innenschaft (Lembke & Liebscher 2014).

### **Subjektiv wahrgenommene Diskriminierungserfahrungen**

Ebenso wie Diskriminierung unterschiedlich begrifflich bestimmt und kategorisiert werden kann, kann sie auch unterschiedlich erfasst werden: beispielsweise über die Untersuchung statistisch messbarer Effekte von Ungleichheiten wie den Gender-Pay-Gap [G], die Analyse von Beratungs- und Beschwerdedaten von Betroffenen von Diskriminierung oder die Erhebung subjektiver Diskriminierungserfahrungen. Subjektiv wahrgenommene Diskriminierung bezieht sich auf die individuelle Erfahrung von Diskriminierung durch eine Person in Bezug auf unterschiedliche Diskriminierungsgründe. Sie beruht auf den persönlichen Empfindungen, Überzeugungen und Interpretationen der betroffenen Person hinsichtlich ihres Erlebens von Benachteiligung. Diskriminierungen im rechtlichen Sinne und subjektiv wahrgenommene Diskriminierungserfahrungen sind dabei nicht immer deckungsgleich (Beigang et al. 2017: 19–21 Scherr et al. 2017; Baumann et al. 2018: 65–66). So können Erfahrungen als Diskriminierung erlebt werden, die aus sozialwissenschaftlicher und/oder juristischer Perspektive keine Diskriminierung darstellen. Gleichzeitig werden Erfahrungen von Betroffenen oftmals auch nicht als diskriminierend erkannt und benannt, obwohl sie der rechtlichen Definition von Diskriminierung entsprechen. Hinsichtlich der Folgen für das Wohlbefinden von Personen ist es irrelevant, ob eine Diskriminierung von den Betroffenen nur angenommen wird oder tatsächlich real stattgefunden hat (Beigang et al. 2017). Dies spricht dafür, jeden berichteten Fall wahrgenommener Diskriminierung ernst zu nehmen und als für den Arbeitsalltag und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz konstitutiv zu sehen.

**5.** Mit der Art und Weise, wie die Wahrnehmung der Bundesverwaltung als potenzielle Arbeitgeberin untersucht wurde, wird empirisch Neuland betreten. Bisherige Studien zur Arbeitgeberinnenattraktivität der Bundesverwaltung haben entweder bereits in der Bundesverwaltung Beschäftigte (Next:Public 2022) und Studierende, insbesondere der Verwaltungswissenschaften (Next:Public 2019), berücksichtigt oder die Daten eines Online-Portals ausgewertet (Fulde & Köppl 2020). Ein Fokus auf diskriminierungsvulnerable Gruppen<sup>6</sup> [G] fehlt in der Literatur gänzlich.<sup>7</sup> Die hier durchgeführte potenzielle Bewerber\*innenbefragung leistet somit auch einen wichtigen Beitrag zur Forschung zu Ungleichheiten im Bewerbungsprozess, indem sie Unterschiede in der Wahrnehmung und Einschätzung der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin herausarbeitet und ein differenzierteres Bild über mögliche Handlungsbedarfe zur Gewinnung von neuen Mitarbeitenden aus verschiedenen diskriminierungsvulnerablen Gruppen für die Bundesverwaltung aufzeigt.

Im Folgenden stellt **Kapitel 2** das multimethodische Design der Studie vor und erläutert das methodische Vorgehen. In **Kapitel 3** werden die Studienergebnisse im Hinblick auf Diversität im BMFSFJ dargestellt. **Kapitel 4** behandelt die Einschätzung bestehender Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ. In **Kapitel 5** werden die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung zur Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin diskutiert. In **Kapitel 6** werden auf Basis der Empirie Handlungsbedarfe formuliert und Handlungsempfehlungen entwickelt.

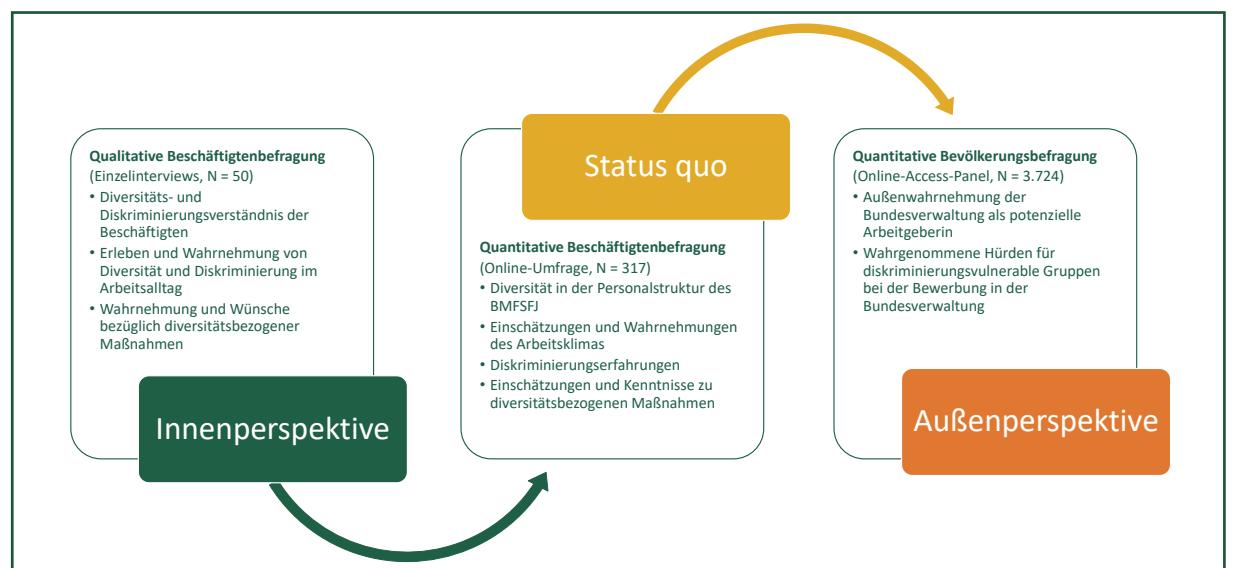
<sup>7</sup> In der Bevölkerungsbefragung wurden die folgenden Gruppen erhoben und analysiert: mit Migrationshintergrund, rassismusvulnerabel, nichtbinär und trans\*geschlechtlich, Frauen, nichtchristliche Religionszugehörigkeit, mit Behinderung/Beeinträchtigung, queer, einkommensarm, mit Fürsorgeverantwortung, ostdeutsche Herkunft. Für die Operationalisierung dieser Gruppen siehe Tabelle A2 im Appendix.

<sup>8</sup> Auch mögliche Zugangshürden wurden bislang noch nicht untersucht (für Menschen mit Migrationsgeschichte bilden Arnu et al. 2023 hier eine Ausnahme).

## 2. | Methodisches Vorgehen

Um die übergeordnete Frage „Auf welche Weise können Vielfalt und Diversität im öffentlichen Dienst gesteigert und gestaltet werden?“ zu beantworten, wurde in der vorliegenden Studie ein multimethodisches Forschungsdesign gewählt, bestehend aus einer qualitativen Beschäftigtenbefragung, einer quantitativen Beschäftigtenbefragung und einer quantitativen Befragung potenzieller Bewerber\*innen.

**Abbildung 1. Übersicht über das multimethodische Forschungsdesign**



Zentral für die Konzeption des Forschungsdesigns war die Kombination klassischer Umfragemethoden mit Survey-Experimenten sowie qualitativen Analysen. Während quantitative Forschung vor allem das Ausmaß erfassen kann (z. B. wie divers die Beschäftigtenstruktur ist), gibt die qualitative Forschung tiefere Einblicke in zugrundeliegende Mechanismen (z. B. welche individuellen Wahrnehmungen und Verständnisse von Diversität vorliegen) und erlaubt eine kontextualisierte Interpretation der quantitativen Daten. Diese Kombination verschiedener empirischer Methoden, die nicht nur den Status quo, sondern neben der Innenperspektive auch die Außenperspektive erfassen, bietet daher eine erheblich bessere Datengrundlage als ähnliche vorhergehende Studien.

Um zum einen die Erhebungsinstrumente an den spezifischen Kontext des BMFSFJ anzupassen und zum anderen den Studienerfolg sicherzustellen, wurde zur Durchführung der Studie eine gemeinsame Partizipations-, Kooperations- und Kommunikationsstrategie für den Projektverlauf entwickelt und angewendet (vgl. Unger 2014). In allen Phasen des Projektverlaufs (während der Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Publikation) wurde den gesetzlichen Vorgaben (Datenschutz-Grundverordnung) und wissenschaftlich-ethischen Richtlinien (Deutsche Forschungsgemeinschaft) zum Datenschutz gefolgt.

## 2.1 Qualitative Beschäftigtenbefragung

Zur Datensammlung werden leitfadengestützte, semistrukturierte Einzelinterviews, die sich an der Technik des „Responsive Interviews“ (Rubin & Rubin 2005) orientieren, genutzt.<sup>9</sup> Die Wahrnehmung von Diversität und Diskriminierung ist häufig situativ und kontextspezifisch und unter anderem auch von den eigenen Erfahrungen und Wissensbeständen der Personen abhängig. Daher konzentrierten sich die Interviews auf (1) das Diversitätsverständnis der Personen, aber auch auf Wahrnehmungen von Diversität und Diskriminierung im Berufsalltag, Diskriminierungserfahrungen, die Wahrnehmung der Diversitätskultur und auf eigene Verbesserungsvorschläge und Wünsche der Mitarbeitenden in Hinblick auf die Diversitätsgestaltung. Um (2) ein Kontextverständnis für den Umgang mit Diversität im BMFSFJ zu erlangen, wurden die bestehenden Maßnahmen und Angebote sowie deren Rezeption und Einbindung im Ministerium untersucht. Zugleich standen bei den Interviews aber auch die Prozessentwicklungen zu einer diversitätsorientierten Organisation im Fokus (vor allem in den Interviews mit Beschäftigten aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung). Ferner dienten die qualitativen Interviews explorativ (3) der Instrumentenentwicklung für die quantitative Beschäftigtenbefragung. Hierbei stand hauptsächlich das Wissen über die diversitätsbezogenen Maßnahmen und Angebote im Vordergrund. Außerdem ermöglichen die qualitativen Daten (4) eine vertiefende Ergänzung der quantitativen Erhebung aus der Beschäftigtenperspektive. Damit dienen die qualitativen Interviews als komplementäres Verfahren zu den anderen Datenerhebungen der Studie, ermöglichen aber auch die Triangulation der Ergebnisse basierend auf unterschiedlichen Datentypen und Perspektiven auf den Forschungsgegenstand (vgl. Flick 2019).

Die Leitfäden der Interviews wurden reflexiv und partizipativ in Zusammenarbeit aller Projektpartner\*innen sowie mit der Steuerungsgruppe des Ministeriums entwickelt. Für einige leitfadengestützte semistrukturierte Interviews wurden visuelle Medien (Fotos) genutzt, um im Interview alternative Gesprächsräume zum Austausch über die Wahrnehmung des Diversitätsklimas im BMFSFJ zu eröffnen, dadurch die Diskussionsräume zu vertiefen und die eher abstrakten Themen zu konkretisieren (Miller-Idriss & Graefe-Geusch 2021: 326).

Methodische Auseinandersetzungen mit den Themen Diversität und Diskriminierung zeigen, dass die eigene Positionierung der Interviewenden, aber auch die Frage, wie die interviewende Person von den Teilnehmenden wahrgenommen wird, einen Einfluss darauf haben, wie und ob über gewisse Themen gesprochen wird (vgl. Archer 2002; Davis 1997; Ellison et al. 2011). So wird insbesondere in den qualitativen Methoden der Rassismusforschung darauf hingewiesen, dass Gesprächssituationen mit rassismus- und anderweitig diskriminierungsvulnerablen Teilnehmenden davon profitieren, wenn die Interviewenden ebenfalls zur Gruppe der rassismus- und/oder anderweitig diskriminierungsvulnerablen Menschen gehören (vgl. Quraishi & Philburn 2015; Mathijssen et al. 2023). Dies eröffnet sicherere und einladendere Gesprächsräume für den Austausch über Diskriminierungs- und Marginalisierungserfahrungen. Daher erhielten Teilnehmende nach der Anmeldung zum Interview Fragen zu ihrer Zugehörigkeit zu diskriminierungsvulnerablen Gruppen, die sie freiwillig beantworten konnten<sup>10</sup>. Wenn möglich, wurde in der Zusammensetzung der Interviewenden-Teilnehmenden-Konstellation die Gruppenzugehörigkeit berücksichtigt.

<sup>9</sup> In der Konzeption waren auch Fokusgruppen angedacht. Trotz der Bereitschaft zur Teilnahme von Mitarbeitenden kamen diese aber aufgrund von Terminkonflikten nicht zustande. Alle potenziellen Fokusgruppenteilnehmenden wurden daraufhin zu Einzelinterviews eingeladen.

<sup>10</sup> Teilnehmende konnten außerdem angeben, ob sie zur Gruppe der Personal- und Organisationsentwicklung, der Führungskräfte oder der Beschäftigten gehören, und welcher Laufbahngruppe sie angehören.

Insgesamt wurden 50 Interviews geführt,<sup>11</sup> davon zwei mit Expert\*innen und 48 mit Beschäftigten aus drei verschiedenen Gruppen: Personal- und Organisationsentwicklung (n=7),<sup>12</sup> Führungskräfte (n=10),<sup>13</sup> Beschäftigte (n=31).<sup>14</sup> In der Zusammensetzung der Stichprobe der qualitativen Interviews wurde darauf geachtet, dass Menschen aus verschiedenen diskriminierungsvulnerablen Gruppen beteiligt wurden. So haben Interviews stattgefunden mit Menschen mit Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder Angehörige, Menschen unterschiedlichen Geschlechts (wobei der Großteil der Teilnehmenden weiblich war), Menschen, die sich als LSBTIQ\* identifizieren, rassismusvulnerablen Menschen, Menschen mit nichtchristlichen Religionszugehörigkeiten, Ost- und Westdeutschen und Menschen mit Behinderung/Beeinträchtigung. Auch Menschen aus unterschiedlichen Alterskohorten und unterschiedlichen Laufbahnggruppen wurden interviewt. Die Auswertung erfolgte in einem Team aus drei Projektmitarbeitenden und beinhaltete einerseits Themen, die auf Fragen der Forschungsliteratur basieren (deduktiv), und andererseits auf Themen, die in den Interviews von den Befragten angesprochen wurden (induktiv). Insgesamt wurden 3.685 Einzelpassagen aus allen Interviews ausgewertet und thematisch eingeordnet. Dabei wurden die MaxQDA-unterstützten Kodierungen immer wieder verglichen, bis die Übereinstimmung in der Zuordnung von Themen zu Textpassagen aus den Interviews im Team nach wissenschaftlichen Standards ausreichend hoch war (Intercoder-Reliabilität, weitere Ausführungen zu Methode und Anonymisierung siehe auch [Appendix A1](#)).

## 2.2 Quantitative Beschäftigtenbefragung

Die quantitative Beschäftigtenbefragung wurde mittels einer Online-Umfrage (DSGVO-konform) durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Ende Juni bis Mitte August 2023. Bei der Entwicklung des Fragebogens wurde an bestehende Instrumente<sup>15</sup> zur Erhebung von differenzierten Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten, des Arbeits- und Diversitätsklimas und zur Erhebung von Diskriminierungserfahrungen angeknüpft und diese für Befragungskontext und -ziele angepasst. Durch die Zusammenarbeit mit Expert\*innen, die seit vielen Jahren rassismuskritisch und communitys-orientiert zu Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten forschen (siehe dazu exemplarisch auch Aikins et al. 2021; Aikins et al. 2022), und unter anderem das Zentrum für Data-driven Empowerment, Leadership und Advocacy gUG (zedela) gegründet haben, konnte diskriminierungskritische Expertise in den gesamten Forschungsprozess eingebracht werden.

Der finale Fragebogen bestand – je nach Filterführung – aus insgesamt 37 bis 51 Fragen, die in fünf Themenbereiche aufgeteilt waren:

**Fragebogenblock 1:** Anstellungs- und Beschäftigungsverhältnis am BMFSFJ (5 Fragen)

**Fragebogenblock 2:** Kenntnisse und Einschätzungen zu Maßnahmen und Angeboten zur Förderung von Vielfalt und Abbau von Diskriminierung (9–10 Fragen)

**Fragebogenblock 3:** Einschätzungen und Wahrnehmung des Arbeits- und Diversitätsklimas (4 Fragen)

**Fragebogenblock 4:** etwaige Diskriminierungserfahrungen (3–12 Fragen)

**Fragebogenblock 5:** soziodemografische Angaben (16–20 Fragen)

---

<sup>11</sup> Insgesamt wurden vier der durchgeführten Interviews von der Datenanalyse wegen fehlender Einwilligungserklärungen ausgeschlossen.

<sup>12</sup> Hierzu gehören Beschäftigte in den zuständigen Referaten Personalangelegenheiten, Personalentwicklung, Diversität, Aus- und Fortbildung, der AGG-Beschwerdestelle und Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragte.

<sup>13</sup> Führungskräfte verschiedener Abteilungen, Unterabteilungen und Referate. Führungskräfte werden hier als Beschäftigte mit Personalverantwortung definiert.

<sup>14</sup> Beschäftigte auf allen Ebenen des Ministeriums, die keine Personalverantwortung oder Verantwortung für antidiskriminierende oder diversitätssensible Maßnahmen tragen.

<sup>15</sup> Siehe: „Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis“ (Aikins et al. 2018), Studie zu Diversität in Berliner Kulturinstitutionen (Yıldırım-Caliman et al. 2019), Vielfaltsstudie im Filmsektor (Yıldırım-Caliman et al. 2021) und Afrozensus 2020 (Aikins et al. 2022; Aikins et al. 2021), Collie et al. 2012, „Diskriminierungserfahrung in Sachsen“ (Kronenbitter et al. 2022), „Diskriminierungserfahrungen in Deutschland“ (Beigang et al. 2017).

Mit Ausnahme einer Pflichtfrage zum Beschäftigtenstatus, um Führungskräfte von Beschäftigten ohne Personalverantwortung unterscheiden zu können, war die Beantwortung aller Fragen freiwillig. Zudem konnten Fragen durch Weiterklicken oder durch das Anklicken des Feldes „keine Angabe“ unbeantwortet bleiben.

### **2.2.1 Stichprobenziehung, Rücklaufquote und Güte der Stichprobe**

Alle Beschäftigten des BMFSFJ<sup>16</sup> wurden zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. Nach Bereinigung des Datensatzes haben insgesamt N = 317 Beschäftigte des BMFSFJ an der Online-Befragung teilgenommen. Bei einer Grundgesamtheit im BMFSFJ von N = 946 beträgt die Rücklaufquote somit 33,5 Prozent.<sup>17</sup> Aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme kann das Risiko eines Selbstselektionsbias nicht ausgeschlossen werden. Selbstselektion bezieht sich auf die Verzerrung, die entsteht, wenn Personen, die sich für die Teilnahme an einer Studie entscheiden, sich systematisch von denen unterscheiden, welche nicht teilnehmen. Im Fall der quantitativen Beschäftigtenbefragung zur Diversität im BMFSFJ findet die Selbstselektion dadurch statt, dass sich die Beschäftigten freiwillig zur Teilnahme entscheiden konnten. Dadurch können Verzerrungen in unterschiedliche Richtungen erfolgen.

- 1. Beschäftigte, die ein höheres Interesse am Thema haben, könnten sich eher dazu entschieden haben, an der Befragung teilzunehmen** → gegebenenfalls Überrepräsentation von Beschäftigten, die für Diversität und entsprechende Diskurse sensibilisiert sind.
- 2. Beschäftigte, die diskriminierungsvulnerablen Gruppen angehören, könnten ein inhärent höheres Interesse am Thema und sich daher eher dazu entschieden haben, an der Befragung teilzunehmen** → gegebenenfalls Überrepräsentation diskriminierungsvulnerabler Beschäftigter.
- 3. Beschäftigte, die diskriminierungsvulnerablen Gruppen angehören, könnten sich aus Angst vor Deanonymisierung eher dazu entschieden haben, nicht an der Befragung teilzunehmen** → gegebenenfalls Unterrepräsentation diskriminierungsvulnerabler Beschäftigter.

Zur Bestimmung der Güte der Stichprobe wurde daher untersucht, inwiefern sich deren soziodemografische Zusammensetzung von jener der Grundgesamtheit (in diesem Fall die Gesamtzahl der Beschäftigten des BMFSFJ, N = 946) unterscheidet. Hierzu wurden vom BMFSFJ bereitgestellte anonymisierte interne Statistiken zu Geschlechterverteilung, Altersstruktur, zum Anteil von Beschäftigten mit Schwerbehinderung, zum Anstellungsverhältnis (Voll-/Teilzeit), Beschäftigtenstatus (Führungskraft / ohne Führungsverantwortung) und Zugehörigkeit zu ADS/UBSKM genutzt. Auf dieser Grundlage ließ sich feststellen, dass Beschäftigte der Altersgruppe über 54 Jahre sowie des einfachen und mittleren Dienstes in der Stichprobe unterrepräsentiert, Beschäftigte der Altersgruppe zwischen 34 und 42 Jahren sowie des höheren Dienstes hingegen überrepräsentiert sind. Durch eine nachträgliche Gewichtung mithilfe der Poststratifizierungsmethode Raking wurde die Stichprobe entsprechend der Verteilung in der Grundgesamtheit entlang aller oben genannten Kennzahlen<sup>18</sup> angepasst und bestmöglich angenähert. Die gewichtete Stichprobe kann somit in Bezug auf diese Merkmale als repräsentativ angesehen werden (für einen Vergleich der Anteile in der Stichprobe vor und nach Gewichtung siehe Tabelle 1).

<sup>16</sup> Dazu zählen Beamte\*innen, Tarifbeschäftigte und Auszubildende aller Laufbahngruppen des BMFSFJ, inklusive der fachlich unabhängigen Geschäftsbereiche der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs.

<sup>17</sup> Die Fallzahl von N = 317 ist über alle Fragen mit Schwankungen von maximal 4 Prozent relativ konstant (Ausnahme sind per definitionem Fragen mit vorgesetztem Filter). Das heißt, dass die meisten Teilnehmenden des bereinigten Datensatzes nahezu alle Fragen beantwortet haben (jede Frage – außer Folgefragen nach Filter – wurde von mindestens 96 Prozent der Befragten beantwortet). N/A (Weiterklicken, ohne eine Angabe zu machen) floss nicht in die Berechnungsgrundlagen mit ein. Die Berechnungen und Ausweisungen pro Frage bezogen sich somit stets auf die Beschäftigten, die die Frage gesehen und beantwortet haben. Die Option „keine Angabe“ zählte hierbei auch als Antwort. Bei Kreuztabellen bezog sich die Berechnungsgrundlage stets auf die Beschäftigten, die beide Fragen für die relevante Überkreuzung beantwortet haben. So wurden zum Beispiel bei der Analyse der Geschlechterverteilung in Führungspositionen im BMFSFJ alle Angaben von Beschäftigten ausgewertet, die sowohl die Frage zur Führungskraft als auch die Frage zur Erhebung der Geschlechtsidentität beantwortet hatten.

<sup>18</sup> Die Variable „Alter“ konnte als Gewicht nicht berücksichtigt werden, da die Erhebungskategorien für Alter zwischen BMFSFJ und Stichprobe leicht abweichen. Trotzdem wurden die Unter- und Überrepräsentationen durch die allgemeine Gewichtung reduziert und der Altersverteilung des BMFSFJ angenähert.

**Tabelle 1.** Vergleichsdaten zur Güte der Stichprobe der quantitativen Beschäftigtenbefragung

	Anteil (%) Grundgesamtheit BMFSFJ (1)	Anteil (%) Stichprobe vor Gewichtung (2)	Differenz aus (1) und (2)	Anteil (%) Stichprobe nach Gewichtung (3) <sup>19</sup>	Differenz aus (1) und (3)
Frauen	72,6	71,3	-1,30	71,9	-0,7
Beschäftigte mit Schwerbehinderung	6,3	3,3	-3,00	6,4	0,1
Altersgruppe: unter 34 <sup>20</sup>	22,2	19,6	-2,60	25,9	3,7
Altersgruppe: 34–42 <sup>21</sup>	26,3	35,3	9,00	31,8	5,5
Altersgruppe: 43–53	26,1	23,5	-2,60	20,8	-5,3
Altersgruppe: 54 und älter	25,4	17,6	-7,80	19,8	-5,6
einfacher oder mittlerer Dienst	27,9	11,7	-16,20	28,3	0,4
gehobener Dienst	23,0	23,8	0,80	23,0	0,0
höherer Dienst	49,1	63,2	14,10	48,7	-0,4
Führungskräfte	12,9	16,1	3,20	10,9	-2,0
Beschäftigte ohne Personalverantwortung	87,1	83,9	-3,20	89,1	2,0
In Vollzeit ab 90%	73,9	69,2	-4,70	74,1	0,2
in vollzeitzähler Teilzeit 75–89%	16,5	20,6	4,10	16,3	-0,2
In Teilzeit unter 75%	9,5	8,9	-0,60	9,6	0,1
ADS & UBSKM	7,5	9,6	2,10	7,5	0,0

→ Grundgesamtheit BMFSFJ: N = 946. Grundgesamtheit Stichprobe: N = 317.

<sup>19</sup> Die Gewichtung erfolgte auf Basis von Kennzahlen, die das BMFSFJ aus seiner Personalstatistik bereitgestellt hat. Um die Abweichungen der Stichprobe von den Gesamtzahlen der Grundgesamtheit zu berücksichtigen, wurden mit Hilfe der Poststratifizierungsmethode Raking Gewichte erstellt. Um die Gewichte aus den marginalen Gesamtpopulationen zu erstellen, wurden kontinuierlich einheitliche Ausgangsgewichte angepasst, bis die Summe der Gewichte in den Rändern den Populationszahlen entsprach, wie im Iterativen Proportionalen Anpassungsalgorithmus (Meraner et al. 2016) beschrieben. Dabei konnte die Variable „Alter“ leider nicht berücksichtigt werden, da die Erhebungskategorien zwischen BMFSFJ und Stichprobe leicht abwichen. Trotzdem wurden die Unter- und Überrepräsentationen durch die allgemeine Gewichtung reduziert und der Altersverteilung des BMFSFJ angenähert. Die Gewichte konvergieren nicht, was zu einer leichten Überanpassung führt, die maximale Abweichung liegt unter 6 Prozent.

<sup>20</sup> In der Personalstatistik des BMFSFJ ist diese Kategorie wie folgt definiert: Altersgruppe bis einschließlich 34 Jahre.

<sup>21</sup> In der Personalstatistik des BMFSFJ ist diese Kategorie wie folgt definiert: Altersgruppe 35 bis 42 Jahre.

Der Selbstselektionsbias in Bezug auf Merkmale, zu denen keine Daten aus der Grundgesamtheit vorliegen („ethnische“ Herkunft, sexuelle Identität, Religion und Weltanschauung, soziale Herkunft, familiäre Fürsorgeverantwortung, Geburtsort Ost-/Westdeutschland, aber auch Eigenschaften wie ein Interesse an den Themen des Surveys), kann auf diese Weise zwar nur indirekt adressiert werden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die gewichtete Stichprobe durchaus robuste Schlüsse auf die Grundgesamtheit erlaubt.

## **2.2.2 Operationalisierung diskriminierungsvulnerabler Gruppen in der quantitativen Beschäftigtenbefragung**

Die Studie hatte zum Ziel, den Status quo im Hinblick auf Diversität, in Bezug auf Kenntnisse und Einschätzungen zu bestehenden diversitätsbezogenen Maßnahmen und Angeboten zu weiteren Bedarfen diesbezüglich zu erheben, ebenso wie Daten zum Arbeitsklima am BMFSFJ und zu etwaigen Diskriminierungserfahrungen zu liefern. Für alle diese Aspekte sollten die Einschätzungen und Erfahrungen aus der Perspektive unterschiedlicher diskriminierungsvulnerabler Gruppen erfasst und gegebenenfalls Unterschiede zu Beschäftigten aus privilegierten [G] Gruppen sichtbar gemacht werden. In den Analysen wurden teils die Verschränkungen von Dimensionen betrachtet (vgl. Intersektionalität [G]). In Anlehnung an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz standen bei der Operationalisierung der Gruppen folgende Vielfaltsmerkmale im Fokus:<sup>22</sup>

- Lebensalter<sup>23</sup>
- Behinderung/Beeinträchtigung
- „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung
- Geschlecht/Geschlechtsidentität
- Religion/Weltanschauung
- sexuelle Orientierung/Identität

Darüber hinaus wurden folgende Merkmale betrachtet, da sie ebenfalls bedeutsam für unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen sein können:

- soziale Herkunft
- familiäre Fürsorgeverantwortung (Fürsorgeverantwortung für Kinder, pflegende An- und Zugehörige)
- Geburtsort in Bezug auf Ost-/Westdeutschland

Die Erhebung der Vielfaltsdimensionen erfolgte in der quantitativen Beschäftigtenbefragung mittels Fragen zu soziodemografischen Angaben. Für die Konzeption dieser Fragen wurde auf validierte Items aus Bevölkerungsbefragungen zurückgegriffen. Auch Expert\*innen aus unterschiedlichen diskriminierungsvulnerablen Communitys wurden konsultiert, um eine möglichst diskriminierungsarme Abfrage der Daten zu gewährleisten (siehe Kapitel 2.2).

**Tabelle A2** (siehe Anhang) gibt eine Übersicht wie die untersuchten Vielfaltsmerkmale und respektiven (Teil-)Gruppen auf Basis der soziodemografischen Angaben der Befragten operationalisiert wurden. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wird „ethnische“ Herkunft in dieser Studie durch drei verwandte, aber nicht deckungsgleiche Konzepte operationalisiert und erfasst. Dies sind „rassistische Zuschreibung“<sup>24</sup>, „Einwanderungsgeschichte“<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Aus Effizienzgründen werden im Bericht nur die Ergebnisse derjenigen Analysen dargestellt, die auf Grundlage der Datenauswertung als auffällig oder relevant eingeschätzt wurden.

<sup>23</sup> Die Vielfaltsdimension Alter wurde zwar in der Beschäftigtenbefragung erhoben, jedoch ließen sich bei einem binären Gruppenvergleich keine relevanten Unterschiede feststellen. Eine Auswertung nach Alterskategorien konnte im Rahmen des Projektes nicht erfolgen.

<sup>24</sup> Rassistische Zuschreibung bzw. Rassismusvulnerabilität wurde in dieser Studie über die Selbstbezeichnungen Schwarz, muslimisch, jüdisch, Sinti\*ze und Rom\*nja und weitere Selbstbezeichnungen von rassismusgefährdeten Communitys (z.B. People of Color oder asiatisch) erhoben.

<sup>25</sup> Angelehnt an die Definition des Statistischen Bundesamts umfasst dies alle Beschäftigten, die entweder selbst (Eingewanderte) oder deren beide Elternteile (Nachkommen von Eingewanderten) nach Deutschland eingewandert sind.

und „Migrationshintergrund“<sup>26</sup>. Diese Dreiteilung ist nötig, da der Migrationshintergrund als Analysekategorie für rassistische Diskriminierung, die rassismusvulnerable [G] Personen erfahren, nur bedingt geeignet ist (vgl. dazu auch Ahyoud et al. 2018; Mediendienst Integration 2020; Aikins & Supik 2018). Um rassistische Zuschreibung erfassen zu können, wurden Selbstbezeichnungen [G] der Beschäftigten erhoben. Die geschlossenen Antwortkategorien für die Selbstbezeichnungen orientierten sich unter anderem an den im Nationalen Aktionsplan gegen Rassismus der Bundesregierung genannten Gruppen, die von rassistischer Diskriminierung betroffen sind: Schwarze Menschen, Juden und Jüdinnen, Sinti\*ze und Rom\*nja und muslimische Menschen (Bundesministerium des Innern 2017). Die Kategorie *weiß* [G] wurde, obgleich sie strenggenommen keine Selbstbezeichnung darstellt, als Antwortkategorie mitaufgeführt. So konnte eine Positionierung der Teilnehmenden im Hinblick auf das Konzept Dominanzgesellschaft [G] sichtbar gemacht werden (Eggers et al. 2017).<sup>27</sup> Darüber hinaus war es den Befragten möglich, in einer offenen Angabe eigene Selbstbezeichnungen (z. B. Person of Color [G]) zu nennen, die für die Operationalisierung der Gruppen anschließend handisch codiert wurden. Auf diese Weise kann in der vorliegenden Studie zwischen rassismusvulnerablen und *weißen* – also nicht von Rassismus betroffenen – Beschäftigten unterschieden werden, und zwar wesentlich genauer, als es die Kategorie Migrationshintergrund zulässt.<sup>28</sup>

### **2.2.3 Statistische Analysen, Gruppengrößen, Gewährleistung Datenschutz**

Die statistischen Analysen der quantitativen Beschäftigtenbefragung konzentrierten sich hauptsächlich auf univariate und bivariate deskriptive Betrachtungen in Form von Häufigkeitsverteilungen und Mittelwertberechnungen. Für die Analysen wurden entlang ausgewählter Vielfaltsdimensionen [G] Gruppen gebildet. Pro Vielfaltsdimension wurden jeweils zwei Teilgruppen gebildet (siehe Anhang **Tabelle A2**): die diskriminierungsvulnerable Gruppe (z. B. Beschäftigte mit Behinderung) und die privilegierte bzw. nicht diskriminierungsvulnerable Gruppe (z. B. Beschäftigte ohne Behinderung). Ziel des Vergleichs war es herauszufinden, ob und welche Unterschiede bei den Einschätzungen und im Erleben zwischen diskriminierungsvulnerablen und privilegierten Gruppen bestehen<sup>29</sup>. Das heißt, dass zum Beispiel verglichen wurde, ob Beschäftigte mit Behinderung Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung anders einschätzen als Beschäftigte ohne Behinderung.

Im Einklang mit dem in Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ entwickelten Datenschutzkonzept zur Gewährleistung der Anonymität der Befragten wurden bei der Datenbereinigung die Antwortkategorien soziografischer Fragen, bei denen die Fallzahl unter n=10 lagen, mit anderen passenden Antwortkategorien derselben Frage aggregiert, sodass für jede Antwortkategorie eine Fallzahl von mindestens 10 vorlag (z. B. fielen die Fallzahlen bei der Frage nach Religion/Weltanschauung jeweils für jüdische sowie muslimische Beschäftigte unter 10 und wurden mit der Kategorie „andere Religion“ zu „nichtchristliche Religion“ zusammengefasst.). Eine Ausnahme bilden *trans\**, *inter\** und nichtbinäre Beschäftigte, die aufgrund einer Fallzahl <10 nicht gesondert ausgewiesen werden konnten und auch nicht den Kategorien „männlich“ oder „weiblich“ zugeordnet wurden. **Tabelle 2** bildet die jeweilige Größe<sup>30</sup> der in den Analysen berücksichtigten diskriminierungsvulnerablen Gruppen ab.

---

<sup>26</sup> Angelehnt an die Definition des Statistischen Bundesamts umfasst dies alle Beschäftigten, die entweder selbst oder bei denen mindestens ein Elternteil nach Deutschland eingewandert ist.

<sup>27</sup> Der Begriff Dominanzgesellschaft benennt eine hierarchisierte Gesellschaftsform, in der sich Macht entlang von Differenzlinien (Frau/Mann, *weiß/Schwarz*, deutsch/nichtdeutsch, arm/reich usw.) abbildet.

<sup>28</sup> Hier soll auf die Vorarbeiten die Skalenentwicklung von Citizens For Europe verwiesen werden, die eine Skala zur Erfassung der (Selbst-) Bezeichnung entwickelt haben (vgl. Citizens For Europe: Fragebogen zur Erhebung von Gleichstellungsdaten in der Berliner Verwaltung, siehe auch Landeshauptstadt München Fachstelle für Demokratie 2020: 13). Bei der hier verwendeten Skala handelt es sich um eine weiterentwickelte und kürzere Version der ursprünglichen Skala.

<sup>29</sup> Inferenzstatistische Methoden lassen sich nur im Kontext von Zufallsstichproben anwenden. Es handelt sich bei der vorliegenden Stichprobe nicht um eine Zufallsstichprobe, aus diesem Grund wurde auf inferenzstatistische Methoden verzichtet. (Es ist wichtig zu betonen, dass Gruppengröße und/oder Repräsentativität hierbei zweitrangig sind – auch eine große und/oder repräsentative Stichprobe ist nicht automatisch eine Zufallsstichprobe, und umgekehrt).

<sup>30</sup> Dies bezieht sich auf die Gruppengröße vor Randanpassung.

**Tabelle 2. Fallzahlen der diskriminierungsvulnerablen Gruppen in der quantitativen Beschäftigtenbefragung**

Diskriminierungsvulnerable Gruppe	N*
mit Behinderung/Beeinträchtigung	27
mit Schwerbehinderung	10
mit Migrationshintergrund	52
mit Einwanderungsgeschichte	22
rassismusvulnerabel	14
weiblich	219
trans*, inter* und nichtbinäre	<10
queer	38
nichtchristlich	14
ostdeutsch	83
nichtakademisches Elternhaus	78
mit familiärer Fürsorgeverantwortung (insgesamt)	169
mit familiärer Fürsorgeverantwortung für ein oder mehrere Kinder	139
mit familiärer Fürsorgeverantwortung als pflegende*r An- oder Zugehörige*	47

Die Daten der DiBu-Beschäftigtenbefragung basieren auf einer Umfrage mit einer Rücklaufquote von 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können die in Tabelle 2 gelisteten absoluten Zahlen nicht direkt zu den in den Abbildungen dieses Berichts dargestellten Prozentangaben ins Verhältnis gesetzt werden.

## 2.3 Quantitative Befragung potenzieller Bewerber\*innen

Um sich der Frage nach der Außenwahrnehmung der Bundesverwaltung als potenziellem Arbeitgeber anzunähern, wurde eine quantitative Bevölkerungsbefragung mithilfe eines Online-Access-Panels durchgeführt. Für die Befragung wurden Menschen ausgewählt, die potenziell als Bewerber\*innen infrage kommen. Dafür wurde die Altersgruppe der 16- bis 60-Jährigen in den Fokus genommen. All diejenigen, die schon einmal in der Bundesverwaltung gearbeitet haben oder es noch tun, wurden von der Befragung ausgeschlossen. So befinden sich im Sample Personen mit klarer Bewerbungsabsicht, potenziellem Bewerbungsinteresse und solche, die kein Interesse an einer Bewerbung haben, aber gegebenenfalls die Bundesverwaltung als potenzielle Arbeitgeberin weiterempfehlen würden. Im Fragebogen wurde sowohl nach der Bewerbungs- als auch nach der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit gefragt, um diesen unterschiedlichen Hintergründen gerecht zu werden.

Der Fragebogen für die Bevölkerungsbefragung wurde in enger Abstimmung mit dem Ministerium entwickelt. Hierfür wurden bewährte Items genutzt aus der Arbeits- und Sozialpsychologie, der Soziologie sowie aus langjährigen Befragungen wie der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) und dem Sozio-ökonomischen Panel (SOEP). Auch Fragen aus vorherigen Erhebungen des DeZIM-Instituts, wie dem Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) 2022)) und dem Projekt „Vielfalt im Amt“ (Arnu et al. 2023) wurden im Fragebogen genutzt. Da einige Fragen aber spezifisch auf die Attraktivität der Bundesverwaltung ausgerichtet waren und auch wahrgenommene Bewerbungshürden abbilden sollten, wurden zum Teil neue Fragen für diese Erhebung entwickelt.

Insgesamt gliedert sich der Fragebogen in sechs Themenblöcke.<sup>31</sup> Die Befragung wurde mittels eines Online-Access-Panels<sup>32</sup> von einem Befragungsinstitut (Norstat) durchgeführt. Es gab dabei keine Möglichkeit, Fragen zu überspringen. Folglich haben alle Befragten alle Fragen beantwortet.

**Frageblock 1:** Soziodemografie

**Frageblock 2:** Werte und Normen

**Frageblock 3:** Kenntnis Bundesverwaltung

**Frageblock 4:** Bewerbungs- und Anstellungspräferenzen

**Frageblock 5:** Bewerbungsverhalten

**Frageblock 6:** Diskriminierungserfahrungen

Der fünfte Block der Befragung enthielt ein Survey-Experiment, das im Rahmen dieses Berichts ausgewertet wurde und sich an ein Experiment aus der quantitativen Befragung im Projekt „Vielfalt im Amt“ anlehnte (Arnu et al. 2023). Hier wurde den Befragten eine fiktive Stellenausschreibung des Ministeriums gezeigt, in der jeweils Sätze, die bestimmte diskriminierungsvulnerable Gruppen spezifisch zur Bewerbung aufrufen sollen, variiert wurden.

### 2.3.1 Operationalisierung diskriminierungsvulnerabler Gruppen in der Bevölkerungsbefragung

Ebenso wie in der Beschäftigtenbefragung wurden auch in der Bevölkerungsbefragung die auf dem AGG beruhenden Vielfaltsdimensionen Lebensalter, Behinderung/Beeinträchtigung, „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung, Geschlecht/Geschlechtsidentität, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung/Identität genutzt, ergänzt durch die Dimensionen sozialer Status, familiäre Fürsorgeverantwortung und Geburtsort in Ost-/Westdeutschland, um diskriminierungsvulnerable Gruppen zu operationalisieren. Tabelle A2 im Appendix listet die Operationalisierung der jeweiligen diskriminierungsvulnerablen Gruppen auf.<sup>33</sup>

### 2.3.2 Oversampling bestimmter Gruppen und Bereinigung der Stichprobe

Für die Befragung wurden entlang der Vielfaltsdimensionen bestimmte Gruppen überproportional zu ihrem Anteil in der Bevölkerung für die Befragung rekrutiert. Hierzu wurden in Zusammenarbeit mit dem Befragungsinstitut Quoten für insgesamt sechs Gruppen<sup>34</sup> vereinbart. Für Frauen und Befragte unterschiedlichen Alters wurden ebenso wie für Befragte aus Ostdeutschland und Befragte mit Fürsorgeverantwortung keine Quoten definiert, da davon auszugehen war, dass diese Gruppen im Rahmen der Stichprobenziehung auch ohne Quote angemessen berücksichtigt werden.

<sup>31</sup> Eine detaillierte Auflistung aller abgefragten Items findet sich im Codebuch der Bevölkerungsbefragung (Veröffentlichung auf DeZIM-Website).

<sup>32</sup> Mithilfe von Online-Access-Panels lassen sich kostengünstig Online-Befragungen realisieren. Dabei wird auf die Infrastruktur von Online-Access-Panel-Anbietern zurückgegriffen, die einen großen Befragtenpool haben, aus dem Befragte für die einzelnen Befragungen ausgewählt werden. In der Regel erhalten Teilnehmer\*innen eine Entlohnung für die Teilnahme an einer Befragung.

<sup>33</sup> Anders als in der Beschäftigtenbefragung ist in den Analysen die Vergleichsgruppe immer die Gruppe derjenigen, die auf allen erhobenen Dimensionen privilegiert sind.

<sup>34</sup> Die mit dem Befragungsinstitut vereinbarten Quotierungen betreffen Befragte mit Migrationshintergrund, Befragte, die einer religiösen Minderheit angehören, Befragte mit Behinderungen und/oder Beeinträchtigungen, Befragte mit nichtbinärer oder Trans\*identität, queere Befragte und einkommensarme Befragte.

Von den insgesamt 4.039 Befragten konnten in der Analyse 3.724 Fälle berücksichtigt werden. 315 Personen wurden aufgrund ihres Antwortverhaltens, das auf eine geringe Motivation und Auskunftsbereitschaft schließen ließ, aus der Analyse ausgeschlossen. Ein Ausschluss von Befragten mit einer geringen Motivation und in der Folge geringer Auskunftsbereitschaft wird seitens der Forschung gerade bei webbasierten Befragungen angeraten (Roßmann 2017). In dieser Studie wurden Befragte ausgeschlossen, die in mindestens 55 Prozent der Fälle die in der Mitte der jeweiligen Skala gelegene Option auswählten. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei diesen 315 Personen der Abschluss der Befragung im Vordergrund stand und keine ehrliche und aufrichtige Auskunft gegeben wurde. Zudem bietet die überproportional häufige Auswahl der Mittelkategorie bei diesen Befragten keinen statistischen Mehrwert. Wie [Tabelle A3](#) (siehe Anhang) zeigt, verteilen sich die Ausfälle relativ gleichmäßig über die einzelnen Gruppen, sodass diese Ausfälle als stichprobenneutral angesehen werden können. [Tabelle 3](#) zeigt die Fallzahlen nach Diversitätsdimensionen nach Bereinigung.

Aus [Tabelle 3](#) lässt sich zudem lesen, dass Personen, die eine Behinderung/Beeinträchtigung aufweisen sowie Personen, die sich aufgrund eines geringen Haushaltseinkommens in einer finanziell prekären Lage

**Tabelle 3. Fallzahlen nach Diversitätsdimensionen**

Diskriminierungsvulnerable Gruppe	Anzahl
mit Migrationshintergrund	1.005
rassismusvulnerabel	587
nichtbinär und trans*geschlechtlich	52
Frauen	2.029
nichtchristliche Religion <sup>35</sup>	173
mit Behinderung/Beeinträchtigung	1.238
Lebensalter	Mittelwert: 43,7 Jahre
queer	650
einkommensarm	1.378
mit Fürsorgeverantwortung	821
ostdeutsche Herkunft	770
<b>Referenzgruppe<sup>36</sup></b>	<b>555</b>

<sup>35</sup> Zu dieser Gruppe werden all jene Befragte gezählt, die einer nichtchristlichen Religion (u.a. Islam, Judentum) angehören. Christ\*innen und Atheist\*innen werden dagegen nicht zu dieser Gruppe gezählt.

<sup>36</sup> Dies ist die Gruppe derjenigen, die auf allen erhobenen Dimensionen privilegiert sind.

befinden, die größten Gruppen unter den Befragungsteilnehmer\*innen darstellen, gefolgt von Personen mit Migrationshintergrund, Personen, die familiären Fürsorgepflichten nachgehen, also Kinder und/oder An- und Zugehörige betreuen, und Personen mit ostdeutscher Herkunft.

**Tabelle 4** verdeutlicht, dass viele Befragte nicht nur Merkmale einer der genannten diskriminierungsvulnerablen Gruppen aufweisen. Multiple Gruppenzugehörigkeiten stellen im Gegenteil keineswegs eine Ausnahme dar. Vielmehr gehört die Mehrheit der Befragten mehreren diskriminierungsvulnerablen Gruppen an: Von den 4.039 Befragten lassen sich 2.348 Personen gleichzeitig mindestens zwei diskriminierungsvulnerablen Gruppen zuweisen. So können auch intersektionale Auswertungen durchgeführt werden.

**Tabelle 4. Anzahl diskriminierungsvulnerabler Gruppenzugehörigkeiten**

Anzahl Diskriminierungsmerkmale	Anzahl Befragte
keins	298
1	743
2	1108
3	868
mehr als 3	707

## Einblick in die wissenschaftliche Diversitätsforschung und Forschung zur Organisationsentwicklung

In der internationalen Migrationsforschung wird Diversität als Produkt von Aushandlungsprozessen in sozialen Strukturen, Kategorien und Interaktionen gedacht und über diese konstruiert – sie kann also als soziale Organisation von Differenz verstanden werden (Vertovec 2015, 2019, 2021). Damit ist Diversität historisch und kontext-spezifisch (Ye 2015). Was unter Diversität in Deutschland verstanden wird, unterscheidet sich auch von anderen Ländern und Weltregionen. Konzepte unterscheiden sich in ihrer historischen Genese, der Verwendung in sozialen Räumen, den sozialen Wirkungen und Relevanzen, die den Diversitätsdimensionen zugeschrieben werden (vgl. auch Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024). Welche Diversitätsdimensionen im Rahmen der Forschung genutzt werden, ist daher nicht einheitlich, sondern unterscheidet sich sehr nach konkretem Forschungsinteresse und Fragestellung.

Sozialpsychologische Ansätze fokussieren hauptsächlich auf Gruppen und interpersonelle Interaktionen und daraus entstehende Vorteile oder Nachteile für Teamarbeit. Dabei steht auch eine Vielzahl an Merkmalen zur Disposition. Eine häufig rezipierte Typologie teilt Diversitätsdimensionen in a) trennende Diversität (*separation diversity*) – hierzu zählen Unterschiede in Werten und Einstellungen, b) Diversität in der Auswahl (*variety diversity*) – die sich auf Unterschiede in Wissen, Netzwerken und Erfahrungen ausdrückt, und c) Diversität im Zugang (*access diversity*), die Unterschiede in Privilegien, Statuspositionen und Vergütung beinhaltet (vgl. Roberson et al. 2017; Roberson 2019). Hierbei rücken vor allem interpersonelle Faktoren im Umgang mit Diversität in den Vordergrund, weniger wichtig sind sozial- und gesellschaftspolitischen Einflüsse.

In der Forschung zur Organisationsentwicklung wird häufig das Ringmodell von Loden und Rosener (1990) zitiert und adaptiert, welches Diversität in unterschiedliche Ringe einteilt: angefangen bei der Persönlichkeit, über die innere Dimension (z.B. Alter, Geschlechtsidentität, soziale und nationale Herkunft), eine äußere Dimension (z.B. Familienstand, Elternschaft, Aussehen, Einkommen) bis zu einer organisationalen Dimension (Art des Arbeitsverhältnisses, Netzwerke etc.). Diversitätsdimensionen stehen also in einer wechselseitigen Verbindung zueinander (vgl. Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017: 4). Hier liegt das Forschungsinteresse eher im Zusammenspiel der Dimensionen untereinander und innerhalb von Organisationen.

Greifbar kann das Konzept Diversität auch über rechtliche Rahmensexzenzen oder den Fokus auf bestimmte gesellschaftliche Ungleichbehandlungen werden. In einem diskriminierungskritischen Verständnis von Diversität stehen vor allem diejenigen Diversitätsdimensionen im Vordergrund, die strukturelle Benachteiligungen für Betroffene bedeuten. Einen Anhaltspunkt kann hier zum Beispiel das AGG liefern, das für Deutschland einen rechtlichen Rahmen zu besonders schützenswerten Diskriminierungskategorien vorgibt. In einer diskriminierungskritischen Diversitätsforschung geht es zudem um eine machtkritische Auseinandersetzung mit den Dimensionen sowie deren sozialer und politischer Wirkung – sie orientiert sich also am Recht, beschränkt sich aber nicht auf dessen Kategorien, denn in einer postmigrantischen Gesellschaft werden die Relevanzen von Kategorien und deren Be-

deutungen immer wieder, teils auch konflikthaft, neu verhandelt (Foroutan 2019; Foroutan et al. 2023b; El-Mafaalani 2020) – beispielhaft seien hier die derzeitigen Verhandlungen um die Novellierung des AGG genannt (Bündnis AGG Reform – Jetzt! 2023; Bartsch & Aalders 2023). Dabei sind auch intersektionale Verschränkungen von Benachteiligung entscheidende Analyseinstrumente (vgl. Crenshaw 1989; Biele Mefebue et al. 2020).

Hinzu kommt, dass vor allem in Organisationskontexten dieses Verhandeln über Diversität eng mit der Begründung der Relevanz von Diversität für die Organisation selbst, aber auch für jede\*n Einzelne\*n und die Teams verbunden ist. Diese Relevanzbegründungen spielen nicht nur im Konzept, das einer Organisationsentwicklung zugrunde gelegt wird, eine Rolle (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024). Dabei wird häufig auf Organisationsebene von einem Spannungsfeld zwischen „Werte- und Nutzenorientierungen“ gesprochen (vgl. Eberherr 2020; Tomlinson & Schwabenland 2010; Weisinger 2017). Werteorientierung legt dabei – in Anlehnung an machtkritische Theorien – die Bedeutung auf soziale Gerechtigkeit. Nutzenorientierung wird demgegenüber entlang von Management- und Ökonomielogiken im sogenannten *business case for diversity* gefasst, das heißt zum Beispiel, dass eine Steigerung der Effizienz und Kreativität durch diverse Teams in den Vordergrund gestellt wird.

So liefert die aktuelle Forschungsliteratur eine Reihe wichtiger Anhaltspunkte für die Auseinandersetzung mit Diversität in Organisationen. Erstens ist Diversität kein gegebenes, stabiles Konzept. Was Diversität bedeutet, ist in unterschiedlichen Kontexten also von Organisation zu Organisation, aber auch für einzelne Personen unterschiedlich. In der Forschung müssen jedoch Schwerpunkte gesetzt werden. Eine diskriminierungskritische Diversitätsforschung orientiert sich an Dimensionen, die soziale Ungleichheit hervorrufen. Aber auch wie eine Steigerung und Auseinandersetzung mit Diversität (z. B. im Arbeitskontext) begründet wird, ist wichtig und liegt meist zwischen Werte- und Nutzenorientierung. Eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung muss zuerst verstehen, *was* Diversität in der eigenen Organisation (für die Beschäftigten) bedeutet, *warum* Diversität für Beschäftigte wichtig ist, und *wie* sich soziale Ungleichheit und Ungleichbehandlung in der Organisation darstellen.

### 3. | Diversität und Diskriminierung im BMFSFJ: Status quo, Wahrnehmung und Umgang

Das vorliegende Kapitel präsentiert und diskutiert die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Beschäftigtenbefragung rund um den Status quo im BMFSFJ zu Diversität und Diskriminierung. Die Ergebnisse der quantitativen Beschäftigtenbefragung beruhen auf einer Online-Befragung (freiwillige Teilnahme, N=317, Rücklaufquote 33,5 Prozent). Dem Risiko der Selbstselektivität wurde mit Hilfe einer Randanpassung entgegengewirkt (siehe auch [Glossar](#) zu Selbstselektionsbias in der Stichprobe). Die gewichtete Stichprobe kann in Bezug auf die Merkmale Geschlecht, Alter, Schwerbehinderung, Anstellungsverhältnis (Voll-/Teilzeit), Beschäftigtenstatus (Führungskraft / ohne Führungsverantwortung) und Zugehörigkeit zu ADS/UBSKM als repräsentativ angesehen werden (siehe [Kapitel 2.2](#) und [Tabelle 1](#)) und erlaubt Schlüsse auf die Grundgesamtheit. Die Erkenntnisse aus der qualitativen Beschäftigtenbefragung speisen sich aus 50 Einzelinterviews, die mit Beschäftigten mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen und Abteilungen des BMFSFJ geführt wurden (siehe [Kapitel 2.1](#)).

Konkret behandelt werden in diesem Kapitel folgende Forschungsfragen:

1. Welches Verständnis von Diversität haben die Beschäftigten des BMFSFJ (siehe [Kapitel 3.1](#))?
2. Wie spiegelt sich gesellschaftliche Vielfalt in der Beschäftigtenstruktur des BMFSFJ wider und wie wird die Repräsentation durch die Beschäftigten wahrgenommen (siehe [Kapitel 3.2](#))?
3. Wie wird das Arbeitsklima im BMFSFJ eingeschätzt und wahrgenommen? Was kann daraus für die Diversitätsgestaltung abgeleitet werden (siehe [Kapitel 3.3](#))?
4. Welche Diskriminierungserfahrungen haben die Beschäftigten in den letzten 5 Jahren im Arbeitskontext des BMFSFJ gemacht? Wie sind sie damit umgegangen (siehe [Kapitel 3.4](#))?

Die Konzeption der quantitativen Beschäftigtenbefragung und die Analyse der Daten basiert auf einer Erweiterung eines an den rechtlichen Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) angelehnten Verständnisses von Diversität. Das Forschungsteam stützte sich auf die im AGG benannten Vielfaltsdimensionen [G]: Lebensalter,<sup>37</sup> Behinderung/Beeinträchtigung, Geschlecht/Geschlechtsidentität,<sup>38</sup> „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung/Identität. Diese wurden ergänzt um die Dimensionen sozialer Status, familiäre Fürsorgeverantwortung und Geburtsort in Ost-/Westdeutschland (vgl. Bündnis AGG Reform – Jetzt! 2023; Bartsch & Aalders 2023). Im Gegensatz dazu wurde in den qualitativen Interviews keine Definition von Diversität vorgegeben. Dies erlaubt es genauer zu erheben, welche unterschiedlichen Verständnisse und Relevanzvorstellungen von Diversität die Beschäftigten haben. In Kombination lassen die qualitativen und quantitativen Befragungen unter den Beschäftigten einen vielschichtigen Blick auf Diversität sowie deren Relevanz in der Arbeitswelt des BMFSFJ zu und erlauben einen ganzheitlicheren Blick auf mögliche Handlungsbedarfe für den Umgang mit Diversität im Ministerium (siehe [Kapitel 6](#)).

<sup>37</sup> Die Vielfaltsdimension „Alter“ wurde zwar in der Beschäftigtenbefragung erhoben, jedoch ließen sich bei einem binären Gruppenvergleich keine relevanten Unterschiede feststellen. Eine Auswertung nach Alterskategorien konnte im Rahmen des Projektes nicht erfolgen.

<sup>38</sup> Die folgenden Analysen betrachten Gruppenunterschiede zwischen weiblichen und männlichen befragten Beschäftigten. Die Erhebung der Vielfaltsdimension „Geschlechtsidentität“ in der quantitativen Beschäftigtenbefragung ermöglichte zwar eine dritte Option „trans\*, inter\*, nichtbinär, (gender-)queer“ anzugeben, jedoch war die Fallzahl in dieser Gruppe zu klein, um sie auszuwerten, und gleichzeitig die Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Sie tauchen daher bei Repräsentationsangaben (siehe [Kapitel 3.2](#)) und vergleichenden Analysen nicht als eigenständige Gruppe auf. Die Angaben dieser Gruppe zu allen anderen Teilen des Fragebogens (z. B. Kenntnisse zu Maßnahmen, vgl. [Kapitel 4](#)) wurden in der Datenauswertung selbstverständlich berücksichtigt.

### 3.1 Verständnis von und Begründung für Diversität

Was Diversität ist, welche Merkmale zu ihr zählen und warum sie in verschiedenen Kontexten relevant ist, wird gesellschaftlich breit und kontrovers diskutiert (vgl. auch Infobox [Einblick in die wissenschaftliche Diversitätsforschung](#)). Dabei geht es auch um Macht- und Ressourcenverteilungen, denn nur Merkmale, die wahrgenommen werden, erlangen auch gesellschaftliche, politische und/oder juristische Beachtung (vgl. Ahyoud et al. 2018). Wie fragil zum Beispiel die politische Anerkennung von Diversität sein kann, zeigt sich etwa in den Kämpfen um die Anerkennung der Rechte von Frauen und Schwarzen Menschen in Deutschland (Markle 2004; Milman et al. 2021; Zajak et al. 2023). Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass auch in den wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema Diversität keine Einigkeit besteht (vgl. Funder et al. 2023 und Infobox [Einblick in die wissenschaftliche Diversitätsforschung](#)).

Ebenso finden sich im alltäglichen und arbeitsweltlichen Umgang keine einheitlichen Definitionen von und Begründungen für Diversität – so auch im BMFSFJ. Um herauszufinden, was Beschäftigte des BMFSFJ unter Diversität verstehen und warum Diversität für sie im Arbeitskontext wichtig ist, wurde in den qualitativen Interviews eine sehr offene Herangehensweise gewählt (angelehnt an das Konzept von Vertovec 2015, vgl. Infobox [Einblick in die wissenschaftliche Diversitätsforschung](#)). Interviewteilnehmenden wurden keine Diversitätsmerkmale oder Definitionen vorgegeben. Vielmehr wurde im Interview gefragt: „Was bedeutet für Sie Diversität bzw. Vielfalt im Arbeitsleben?“ Die Antworten auf diese Frage machen sichtbar, welche Relevanz die befragte Person dem Thema beimisst und zeigen so auf, welche Handlungsoptionen im Hinblick auf die Einbettungen der unterschiedlichen Verständnisse es gibt.

In den Interviews brachten die Beschäftigten eine Vielzahl an Dimensionen und verschiedenen Definitionen von Diversität zur Sprache,<sup>39</sup> wobei einige Dimensionen sehr häufig und von sehr vielen Beschäftigten genannt wurden, andere hingegen weniger oft. Am häufigsten wurden binäre Geschlechtskonstruktionen (Mann/Frau), Migrationshintergrund<sup>40</sup> und Alter von den Beschäftigten in den Interviews erwähnt. Weniger oft wurden nichtbinäre und trans\*geschlechtliche Menschen, Geburtsort in Ost-/Westdeutschland, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung/Identität, Religion/Weltanschauung, Behinderung/Beeinträchtigung, Bildungshintergrund, „ethnische“ und kulturelle Herkunft sowie rassistische Zuschreibungen angesprochen, wobei letztere oft in Gesprächen über den Migrationshintergrund impliziert wurden (siehe [Kapitel 3.2](#)).

In den Interviews begründeten die Befragten zum Teil auch ihr jeweiliges Verständnis von Diversität. Diese Begründungen lassen sich in vier unterschiedliche Kategorien idealtypisch vereinfacht einteilen. In der Realität überlappen sie sich häufig oder existieren gleichzeitig in den Konzeptionen der Teilnehmenden:<sup>41</sup>

- 1. funktionale Diversitätsbegründung**
- 2. Begründung Ziel Abbau von Ausgrenzung und Diskriminierung**
- 3. Begründung Ziel soziale Gerechtigkeit**
- 4. Begründung Rechte von Einzelperson unabhängig von Diversitätsdimensionen**

---

<sup>39</sup> Die genannten Aspekte gehen zum Teil auch über die der Studie zugrundeliegenden Operationalisierungen von Diversität hinaus. Beispiele hierfür sind die sprachliche Vielfalt, kulturelle Hintergründe oder spezifische „ethnische“ Zugehörigkeiten, die sich in den Kategorien „Migrationshintergrund“, „Einwanderungsgeschichte“ und „rassistische Zuschreibungen“ vermischen. Um die Heterogenität des Besprochenen und somit die Sprachrealität der Teilnehmenden abzubilden, wurde daher darauf verzichtet, in den Zitaten die Kategorien den Operationalisierungen der quantitativen Erhebungen anzupassen.

<sup>40</sup> „Migrationshintergrund“ war dabei das von den Teilnehmenden am häufigsten gewählte Wort. In den Ausführungen der Interviews vermischen sich hier allerdings Dinge wie sprachliche und kulturelle Vielfalt, Einwanderungsgeschichten, und ethnische und rassistische Zuschreibungen.

<sup>41</sup> Die Systematisierung folgt der Konstruktion von Idealtypen (vgl. Weber 1968), die dazu dienen, die Komplexität der Realität zu vereinfachen und erfassbar zu machen. So wird empirische Realität zu einem Modell verdichtet und in Form von Idealtypen abstrakt gefasst. Das heißt auch, dass keine real existierende Person diese idealtypischen Kategorien in Gänze verkörpert.

Für Menschen, die eine *funktionale Begründung für Diversität* nutzen, steht die wahrgenommene Steigerung der Produktivität, die sich aus Diversität für die Arbeit im Team oder der Organisation ergibt, im Vordergrund, wie das folgende Beispiel zeigt:

*„Ethnische Herkunft, aber auch der Sprachhintergrund. [...] ich bin in einer deutsch- [anderes Land] Arbeitsgruppe. [...], aber es ist total hilfreich, wenn mal ein Text kommt, dass ich zwei Kolleg\*innen [...] habe, die ich mal bitten kann, wenn der Text nur auf [andere Sprache] ist, mal drüber zu gucken, mir zu sagen, das steht drin. [...] Und gerade fürs Internationale ist diese interkulturelle Kompetenz halt wahnsinnig wichtig.“* (Interview 23)<sup>42</sup>

Im Fokus stehen Kompetenzen, die Menschen mit einer anderen „ethnischen“ Herkunft und Herkunftssprache zur Arbeit im Team beisteuern können. Ähnliche Muster tauchten in verschiedenen Interviews auf und spiegeln das in der Argumentation des „Diversity Management“ verbreitete Narrativ von Produktivitätssteigerung durch Diversität wider. Befragte, deren Diversitätsverständnis in diese Kategorie fällt, thematisierten am häufigsten die Migrationsbiografie. Aber auch Aspekte wie soziale Herkunft und ostdeutsche Herkunft wurden im Rahmen einer funktionalen Diversitätsbegründung häufig genannt.

Andere Teilnehmende begründen die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Diversität über den *Abbau von Diskriminierung und Ausschlüssen*. Diversität wird von diesen Befragten hauptsächlich entlang der rechtlichen Rahmung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes thematisiert. Dies ist nicht verwunderlich, da die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) als fachlich unabhängige Stelle innerhalb des BMFSFJ verankert ist, und in Ministerien allgemein viele Jurist\*innen arbeiten, beziehungsweise Rechtssicherheit in vielen Arbeitsbereichen des Ministeriums von Relevanz ist. Die folgende Interviewpassage illustriert diesen Begründungszusammenhang besonders deutlich:

*„[Dass] das AGG bestimmte Foki [sic] geben muss, die sich auf bestimmte Hintergründe von Erfahrungen oder auch Lebenschancen [beziehen ...]. Es gibt sicherlich noch mehr Faktoren, die das bestimmen [...] Dass Vielfalt dann eben auch ... und ja Diversität dann eben auch besonders Gruppen in den Fokus nimmt, die eher ausgegrenzt sind oder werden von – vom Mainstream, Durchschnittsbürger/Bürgerinnen.“* (Interview 1)

Zwar ist das AGG in dieser Diversitätsbegründung oft prominent. Allerdings kann das Verständnis von Diversität auch über die im AGG benannten Dimensionen hinausgehen, wenn auch andere „Faktoren“ Ausgrenzungen produzieren.

Eine dritte Art der Begründung bezieht sich vor allem auf *soziale Gerechtigkeit*. Die Notwendigkeit der Steigerung von Diversität im Ministerium wird in diesem Kontext oft mit wahrgenommener Unterrepräsentationen begründet, wie das folgende Beispiel zeigt:

*„Auf jeden Fall sind sehr viele verschiedene Perspektiven mitzuhören, mitzunehmen und auch an die Perspektiven sozusagen zu denken, die nicht mit am Tisch sitzen und [...] aber eben als nicht erfahrene Personen in diesem Kontext trotzdem sozusagen die anderen Perspektiven mitzudenken. [...] Aber ich glaube, es ist schon wichtig, dass man einfach alle Perspektiven oder sehr viele verschiedene Perspektiven mitzieht, weil ja immer irgendwas sonst runterfällt. [...] Also einfach das, was die Gesellschaft eben abbildet.“* (Interview 45)

---

<sup>42</sup> Um die Identität der Teilnehmenden der qualitativen Interviews zu schützen, wurden nach Ende der Feldphase allen durchgeföhrten Interviews zufällig Zahlen zugeordnet. Die Zahlen geben also weder Rückschluss auf die Gruppe, zu der die teilnehmenden Personen gehörten, noch auf den Zeitpunkt des Interviews. Als Referenz nach Interviewzitaten im Text werden diese Zufallszahlen angegeben.

Auffällig ist, dass es in diesem Beispiel ganz explizit darum geht, die Vielfalt der Gesellschaft auch in der Arbeit des Ministeriums möglichst gut abbilden zu können, und zwar nicht nur entlang einer Dimension, sondern vieler verschiedener Dimensionen. Die Beschäftigtenzusammensetzung des Ministeriums nimmt die Person, die in der oben zitierten Passage zu Wort kommt, wie folgt wahr: „Es sind sehr viele Frauen, [...] Mitte 30, äh, schlank, groß, gesund und weiß.“ Die Person thematisiert Diversität also entlang der eigenen Wahrnehmung von Homogenität und Unterrepräsentanzen in ihrem Arbeitsumfeld. Anders als im Kontext der funktionalen Begründung für die Relevanz von Vielfalt, geht es hier explizit um Fragen der Repräsentation – das heißt um soziale Gerechtigkeit.

Eine vierte Begründung für die Notwendigkeit von Diversität zielt auf die *Rechte von Einzelpersonen* ab. Dem liegt oftmals ein breites, mehrdimensionales Vielfaltsverständnis zugrunde, wie diese Ausführungen zeigen:

*„Also sexuelle Orientierung, Alter, also alles diese ganzen Diskriminierungsmerkmale spielen natürlich eine Rolle bei der Diversität, so wie ich sie verstehe, aber dann geht das für mich, glaube ich, so im Alltag auch noch weiter, dass es einfach eine Unterschiedlichkeit geben kann an Einstellungen, Werthaltungen, ähm, an Vorstellungen, wie man Familienleben gestalten möchte, also dieses Ver einbarkeitsthema [...] Also es ist eigentlich insofern eine ganze Fülle an unterschiedlichen Wertvorstellungen, Einstellungen, die so eine Vielfalt und Diversität ausmachen.“* (Interview 11)

Diese Interviewpassage verdeutlicht exemplarisch, dass vor allem der Vielfaltsbegriff sehr weit gefasst werden kann und damit Gefahr läuft, beliebig zu werden. Dies vor allem, wenn Merkmale, die in Deutschland reale Benachteiligungen im Bildungsverlauf (Gomolla 2002; Fereidooni 2016; Bostancı et al. 2022; Gogolin 2008) oder auf dem Arbeitsmarkt (Koopmans et al. 2018; Di Stasio et al. 2021; Fossati et al. 2020; Heath & Di Stasio 2019; Veit & Thijsen 2021) verursachen, in ihrer Relevanz für die Interaktion im Arbeitsleben negiert werden:

*„Ja, Diversität bedeutet für mich aber auch jung, alt, mittelalt, also alles Mögliche. Mein Versuch ist immer... ja, den Menschen im Vordergrund zu haben. Eigentlich ist es mir egal, welches Geschlecht oder wo derjenige herkommt [...] Wir sind ja auch nur Menschen oder ich – auch den Menschen im Blick zu haben, und die Hintergründe sind mir egal. Dennoch nehme ich auch wahr, dass es bei jedem Menschen Unterschiede gibt, und versuche, da möglichst neutral immer in alle Situationen hineinzugehen und erstmal wahrzunehmen ‚Was will mir derjenige sagen und was bewegt ihn vielleicht auch dazu, so zu handeln, so zu denken?‘ Das ist so mein Blick auf Diversität oder meine Herangehensweise.“* (Interview 32)

In diesem Beispiel kommt deutlich zum Ausdruck, wie versucht wird, in der Zusammenarbeit den gesamten Menschen mit all seinen Facetten mitzudenken.

Dass auf diese Weise aber Hürden und Benachteiligungen, die in der Gesellschaft relevant sind, aus dem Blickfeld geraten könnten, ist durchaus ein Punkt, der von Mitarbeitenden im Ministerium bereits reflektiert wird. In der folgenden Interviewpassage berichtet eine Person von den eigenen Überlegungen zur Einschätzung von zwei Mitarbeitenden im Beurteilungsprozess und der schwierigen Entscheidung darüber, ob Diskriminierungsvulnerabilität in diesem Fall mitgedacht werden sollte:

*Man könnte bei [Kolleg\*in A], [der\*die] jetzt nicht befördert wird, sagen, [der\*die] hat einen schwierigeren Bildungsweg gehabt. Ähm. Ne [der\*die] hat irgendwie ja, sozusagen also, ist nicht, ich sage mal, nicht in einem Akademikerhaushalt groß geworden. Das habe ich auch eine ganze Weile berücksichtigt und dann aber doch gesagt, die Unterschiede zwischen [Kolleg\*in A] und [Kolleg\*in B] sind so gravierend, ich kann das jetzt nicht einfach ausgleichen, weil ich da ein Herz für habe. Meine Eltern waren ja auch Arbeiterkinder usw., also ich kenne das auch alles und ich habe mich gefragt, ist das sozusagen gerade Diskriminierung ...“* (Interview 40)

Wie diese Überlegungen zeigen, kann der Einbezug von diskriminierungsrelevanten Merkmalen etwa in Beurteilungsverfahren (siehe Kapitel 4) zu einer Kollision von Leistungs- und Gerechtigkeitsanspruch führen.<sup>43</sup>

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es unter den Befragten eine Vielzahl an Konzeptionen dazu gibt, was Diversität alles beinhaltet kann. Der Schwerpunkt der von den Teilnehmenden thematisierten Dimensionen liegt allerdings auf jenen, die für die gesetzlichen Vorgaben (AGG und BGleG) und im gesellschaftlichen Diskurs der postmigrantischen Gesellschaft am relevantesten sind. Auch im Hinblick auf die Begründungen einer Steigerung von Diversität zeigt sich eine große Breite an Ansätzen unter den Beschäftigten des BMFSFJ, die das ganze Spannungsfeld zwischen Werte- und Nutzenorientierung abdecken.

### 3.2 Repräsentation im BMFSFJ

Eines der Hauptziele der quantitativen Beschäftigtenbefragung war die Beantwortung der Frage, inwieweit die Personalstruktur des BMFSFJ die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegelt. Im Idealfall sollte die Verwaltung ein „Mikrokosmos“ der Gesellschaft sein (Kim 1994). Dem öffentlichen Dienst kommt unter anderem deshalb eine besondere Vorbildfunktion in Bezug auf die Repräsentation aller Bevölkerungsgruppen zu, da Repräsentation ein Weg ist, um Akzeptanz gegenüber dem Staat und Identifikation mit ihm herzustellen (Groeneveld & van de Walle 2010; Selden & Selden 2001). Daher ist ein gutes Verständnis der vorhandenen Repräsentation innerhalb der Beschäftigtenstruktur essenziell.

**Abbildung 2** zeigt die Anteile diskriminierungsvulnerabler Gruppen an den Beschäftigten im BMFSFJ insgesamt (basierend auf den Personalstatistiken des BMFSFJ und der vorliegenden Stichprobe)<sup>44</sup>, verglichen mit den Anteilen dieser Gruppen an der erwerbsfähigen Gesamtbevölkerung Deutschlands. Die herangezogenen Referenzdaten aus der Gesamtbevölkerung beziehen sich – soweit Daten vorhanden waren – auf Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und unter 65 Jahren. Hierfür wurde eine Reihe verschiedener Quellen zusammengeführt. Alle Referenzquellen werden unter **Abbildung 2** genannt.

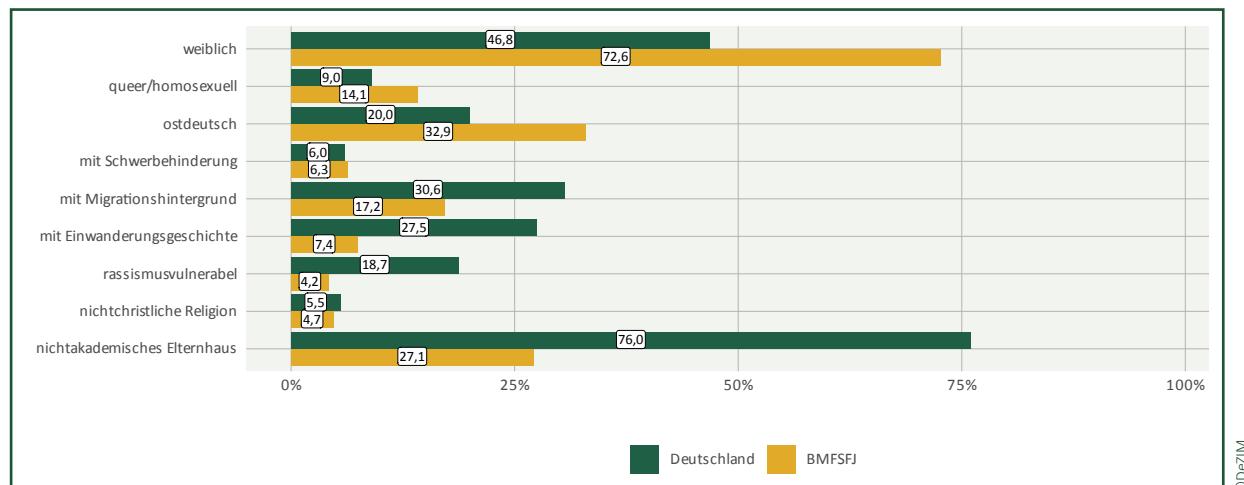
Zusammengefasst sind im Vergleich zur erwerbsfähigen Gesamtbevölkerung Deutschlands weibliche, queere und ostdeutsche Beschäftigte im BMFSFJ überdurchschnittlich repräsentiert. Beschäftigte mit Schwerbehinderung<sup>45</sup> sowie Beschäftigte, die einer nichtchristlichen Religion angehören, sind (fast) entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung repräsentiert. Beschäftigte mit Migrationshintergrund, Einwanderungsgeschichte, rassismusvulnerable Beschäftigte und Beschäftigte aus nichtakademischen Elternhäusern sind jeweils, verglichen mit ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung in Deutschland, im BMFSFJ unterrepräsentiert.

<sup>43</sup> Trotz gleicher Leistungen werden diskriminierungsvulnerable Personen häufig schlechter bewertet oder seltener berücksichtigt. Dies wird von ihnen auch so wahrgenommen (vgl. Arnu 2023: 50). Daher sind eine gute Begleitung dieser Prozesse sowie eine Identifikation und Reduktion von Diskriminierungsrisiken in Beurteilungsprozessen eine wichtige Aufgabe der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 6.1.3 b).

<sup>44</sup> Für die Ausweisung der Repräsentation wurden zunächst die Kennzahlen für Gruppen verwendet, für die das BMFSFJ interne Statistiken vorliegen hat (Frauenanteil und Anteil von Beschäftigten mit Schwerbehinderung). Die Anteile der Gruppen, für die das Ministerium keine eigenen Zahlen bereitstellen konnte, wurden der hier vorliegenden Stichprobe entnommen. So ermöglicht die Studie erstmalig eine umfassende Übersicht von Repräsentationsdaten über mehrere Vielfaltsdimensionen hinweg.

<sup>45</sup> Für die Vergleichbarkeit mit der Gesamtbevölkerung in Deutschland wurde für die Darstellung der Repräsentation im BMFSFJ die Variable „Schwerbehinderung“ ausgewählt. Darüber hinaus geben 11,9 Prozent der befragten Beschäftigten an, in Bezug auf eine Behinderung/Behinderung Barrieren zu erfahren und in ihrer gesellschaftlichen Teilhabe eingeschränkt zu werden – unabhängig davon, ob diese amtlich festgestellt wurde.

**Abbildung 2. Repräsentation diskriminierungsvulnerabler Gruppen (im erwerbsfähigen Alter) im BMFSFJ und in der Gesamtbevölkerung Deutschlands (in Prozent)**



☞ **Lesebeispiel:** Im BMFSFJ liegt der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund mit 17,2 Prozent deutlich niedriger als der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der erwerbsfähigen Gesamtbevölkerung in Deutschland mit 30,6 Prozent. **Anmerkung:** Die Daten der DiBu-Beschäftigtenbefragung basieren auf einer Umfrage mit der Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden. **Quellen:** **weiblich:** Personalstatistik BMFSFJ 2023; Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023a, 2023b | **queer:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; Ipsos 2023 | **ostdeutsch:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; Foroutan et al. 2023b | **Schwerbehinderung:** Personalstatistik BMFSFJ 2023; Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023 | **Migrationshintergrund:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; Statistisches Bundesamt 2022 | **Einwanderungsgeschichte:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; Statistisches Bundesamt 2023c | **rassismusvulnerable:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; NaDiRa.panel Welle 0 (Sonderauswertung) | **nichtchristliche Religion:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland 2023 | **nichtakademisches Elternhaus:** DiBu-Beschäftigtenbefragung 2023; Goebel et al. 2023.

Das BMFSFJ weist mit 72,6 Prozent einen überdurchschnittlich hohen Anteil weiblicher Beschäftigter auf – sowohl verglichen mit der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland (46,8 Prozent), aber auch verglichen mit anderen obersten Bundesbehörden und Ministerien (39,3 Prozent) (Ette et al. 2021: 60; siehe auch Meißmer 2023; Statistisches Bundesamt 2023a). Die in der vorliegenden Studie erhobenen Daten zeigen allerdings, dass der Frauenanteil im BMFSFJ auf Ebene der Führungskräfte<sup>47</sup> um 8,4 Prozentpunkte auf 64,2 Prozent sinkt (siehe Abbildung 3).

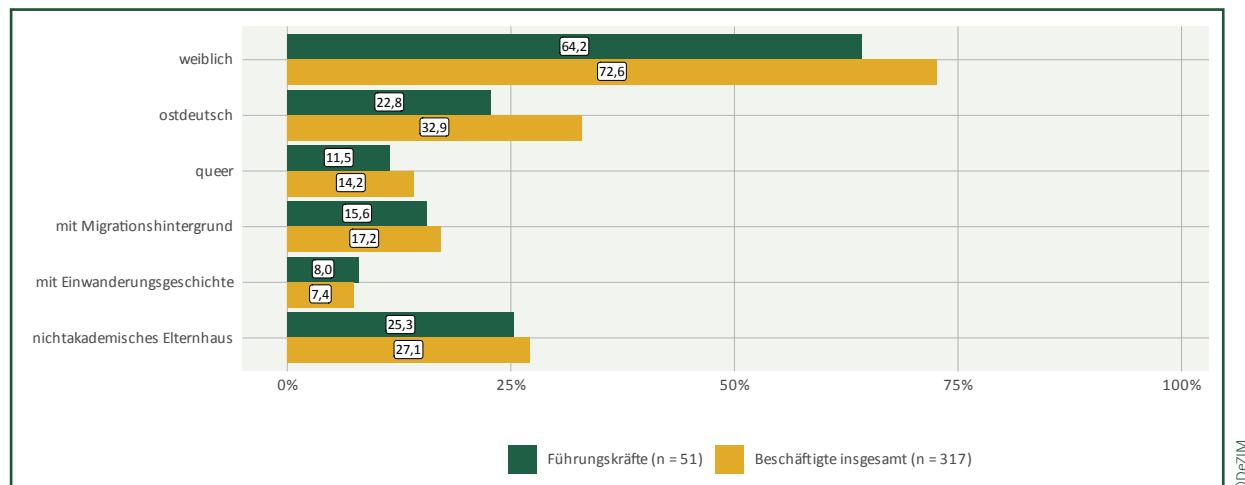
Dies deutet darauf hin, dass im Ministerium ein sogenannter Glasdeckeneffekt [G] wirkt. Dieser beschreibt metaphorisch die strukturellen Barrieren, die Frauen und andere Gruppen davon abhalten, in Führungspositionen von Organisationen aufzusteigen. Der Effekt ist in der wissenschaftlichen Literatur besonders für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen belegt, wird aber auch bereits intersektional und auf andere Vielfaltsdimensionen ausgeweitet (vgl. Akpinar-Sposito 2013; Bloch et al. 2021; Littmann-Wernli & Schubert 2001).<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Hierbei handelt es sich um eine unveröffentlichte Sonderauswertung eines Datensatzes, der u. a. für die Erstellung des Berichtes „Rassismus und seine Symptome“ (Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) 2023a) genutzt wurde.

<sup>47</sup> Führungskraft meint eine Tätigkeit mit Personalverantwortung. Vertrauenspersonen oder Beauftragte (z. B. für Datenschutz, Diversität, Gleichstellung oder Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen) sind miteingeschlossen. Stellvertretende Referatsleitungen zählten in dieser Befragung nicht dazu.

<sup>48</sup> Auch andere Forschungszweige belegen die Benachteiligung von Frauen bei Aufstiegsmöglichkeiten. Hierzu zählt beispielsweise Literatur zum Gender-Pay-Gap [G] (vgl. Bishu & Alkadry 2017; Jarrell & Stanley 2004; Stanley & Jarrell 1998; Weichselbaumer & Winter-Ebmer 2005), aber auch Literatur, die den Gender-Care-Gap betrachtet (vgl. Abendroth et al. 2022; Kohlrausch & Zucco 2020; Schäper et al. 2023).

**Abbildung 3. Repräsentation diskriminierungsvulnerabler Gruppen in Führungspositionen im Vergleich zur Gesamtbelegschaft des BMFSFJ (in Prozent)**<sup>49</sup>



👉 **Lesebeispiel:** Der Anteil ostdeutscher Führungskräfte im BMFSFJ ist mit 22,8 Prozent deutlich niedriger als der Anteil ostdeutscher Personen unter den Beschäftigten insgesamt mit 32,9 Prozent. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

Aussagen aus den qualitativen Interviews machen deutlich, dass diese gläserne Decke von den Beschäftigten bewusst wahrgenommen und auch als diskriminierend benannt wird. So sagt ein\*e Beschäftigte\*r zum Beispiel:

„Die aktuellen Zahlen weiß ich nicht, aber dass [das BMFSFJ] insgesamt deutlich mehr Frauen hat als Männer [...], da stehen wir immer im Rahmen, im Vergleich zu den anderen Ministerien, gut da. Aber im Vergleich zu dem Frauenanteil unseres Ministeriums haben wir nicht so viele Frauen in Führungspositionen wie Männer. Das stelle ich fest als Diskriminierung.“ (Interview 12)

Eine weitere befragte Person beschreibt auch, dass diese Ungleichheit aus ihrer Sicht mit der Organisationskultur des Ministeriums zusammenhängt. Sie beschreibt, dass die Erwartungen an Personen in einer Führungsposition aus ihrer Sicht nicht mit der Arbeit in Teilzeit vereinbar seien:

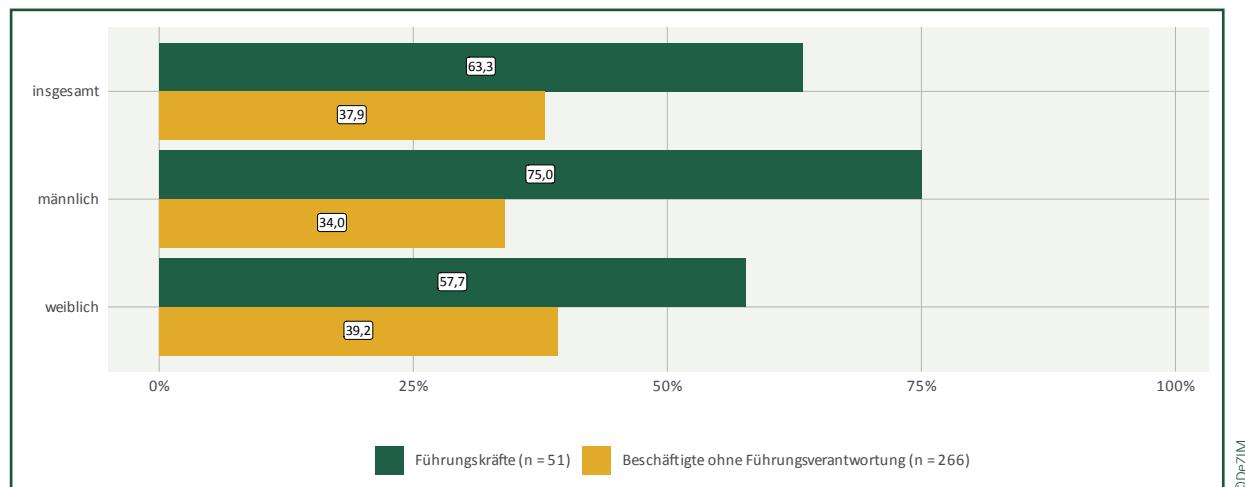
„Dann auch dieses Suggerieren ‚Referatsleitung in Teilzeit kein Problem,‘ aber wenn wir uns die Realität [anschauen], alles unter 85 Prozent kann ich nur sagen, Finger weg von der Führungsposition in diesem Haus, weil Sie müssen einfach erreichbar sein, Sie müssen präsent sein.“ (Interview 23)

Da Frauen unter den Teilzeitbeschäftigte mit 91,6 Prozent deutlich überrepräsentiert sind, ist davon auszugehen, dass diese Problematik sie im Schnitt häufiger betrifft und so den Aufstieg besonders für Frauen erschwert. Dieses und ähnliche Probleme, die die Realität von Arbeit in Teilzeit betreffen, werden in vielen Interviews angesprochen, vor allem von Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder.

In den quantitativen Ergebnissen zeigt sich weiterhin, dass die Vielfaltsdimension „Geschlecht“ einen Effekt auf die Vereinbarkeit von Führungspositionen und Fürsorgeverantwortung für Kinder hat. Während elterliche

<sup>49</sup> Die Gruppen rassismusvulnerabler Beschäftigter, schwerbehinderter Beschäftigter und Beschäftigter nichtchristlichen Glaubens wurden in dieser Abbildung nicht mehr mit ausgewiesen, da ihre Fallzahlen nicht ausreichend waren für die Bildung von Kreuztabellen und die Wahrung der Anonymität der Befragten.

**Abbildung 4. Anteile von Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder auf unterschiedlichen Ebenen im BMFSFJ nach Geschlecht (in Prozent)**



☞ **Lesebeispiel:** Der Anteil von Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für ein oder mehrere Kinder ist unter männlichen Führungskräften mit 75,0 Prozent um 17,3 Prozentpunkte höher als unter weiblichen Führungskräften. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe [Tabelle 1](#)) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

Fürsorgeverantwortung an sich zunächst sehr gut mit einer Führungsverantwortung vereinbar scheint (über 60 Prozent der Führungskräfte im BMFSFJ haben laut Befragung Fürsorgeverantwortung für Kinder gegenüber einem Anteil von 37,9 Prozent Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder unter der Belegschaft ohne Führungsverantwortung), zeigt sich jedoch ein Unterschied, wenn man den Anteil von Personen mit Fürsorgeverantwortung für Kinder unter den Führungskräften nach Geschlecht betrachtet (siehe [Abbildung 4](#)). Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung liegt der Anteil von Personen mit elterlicher Fürsorgeverantwortung für Männer bei 34,0 und für Frauen bei 39,2 Prozent. Unter den Führungskräften liegt der Anteil männlicher Personen mit Fürsorgeverantwortung für Kinder allerdings bei 75,0 Prozent, wohingegen er bei weiblichen Personen mit Fürsorgeverantwortung für Kinder nur bei knapp 58,0 Prozent liegt. Dies deutet darauf hin, dass Fürsorgeverantwortung für Kinder und Führungsverantwortung für männliche Beschäftigte leichter vereinbar zu sein scheinen, als dies für Frauen der Fall ist. Dies könnte wiederum dadurch erklärt werden, dass sich auch im BMFSFJ die gesellschaftliche Realität widerspiegelt, dass Frauen häufig mehr Zeit für Hausarbeit und Kinderbetreuung aufwenden als Männer – dies gilt auch, wenn beide Elternteile berufstätig sind. In Familien, in denen Sorgearbeit nicht gleichberechtigt aufgeteilt ist (Gender-Care-Gap), profitieren zumeist Väter mit Kindern karrieretechnisch davon. Letztere haben dadurch eher die Möglichkeit, in Vollzeit zu arbeiten und zeitlich intensivere Führungspositionen zu übernehmen (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen 2020; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2018).

Knapp ein Drittel (32,9 Prozent) der Beschäftigten im BMFSFJ wurde in Ostdeutschland geboren. Dieser Anteil sinkt auf der Ebene der Führungskräfte um 10,1 Prozentpunkte auf 22,8 Prozent (siehe [Abbildung 3](#)). Damit weist das BMFSFJ jedoch immer noch einen um 8,9 Prozentpunkte deutlich höheren Anteil ostdeutscher Führungskräfte auf als der Durchschnitt der obersten Bundesbehörden und Ministerien (13,9 Prozent)<sup>50</sup> (Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland 2023: 20). In den qualitativen Einzelinterviews äußern die befragten Beschäftigten dennoch den Wunsch, dass der Anteil von Personen mit einem ostdeutschen Hintergrund im Ministerium steigt. Dabei wird oft auch die besondere Relevanz der ostdeutschen Perspektive für die Arbeit des BMFSFJ betont. So sagt eine interviewte Person:

<sup>50</sup> Führungskräfte mit Geburtsort in Ostdeutschland inklusive Berlin.

*„Und ich stelle überhaupt bei uns im Haus doch eine sehr starke westdeutsche Biografie fest. Wir haben vor allen Dingen kaum Leute, die eine ostdeutsche Biografie haben, die schon richtig vor der Wendezeit losgelegt hat. Bei den Jüngeren ist das anders, aber so die, die die Schulzeit noch in der DDR hatten und das Studium, da sind wir ganz schwach drin, ganz schwach. Und das wären eben gerade auch Menschen, die Erfahrungen reinbringen, wie man mit großen Brüchen umgeht, die auch für die Politikgestaltung sehr wichtig werden.“* (Interview 23)

Diese Interviewpassage bezieht sich auf die besondere Umbrucherfahrung von ostdeutschen Personen, die noch zu DDR-Zeiten ihre Bildung durchlaufen haben, es wird aber auch die Perspektive von jüngeren ostdeutschen Menschen für die Gestaltung der Themen Erwerbstätigkeit von Frauen oder Kinderbetreuung betont, denn „was man so in der Kindheit erlebt hat oder was so die Normalitätsvorstellung ist, [da] sind die Unterschiede [zwischen Ost- und Westdeutschen] schon ganz groß“ (Interview 17). Nach Ansicht mancher Beschäftigten fehlen wertvolle Impulse aus einer ostdeutschen Perspektive. Diese Fehlwahrnehmung unter den Beschäftigten zeigt, dass Beschäftigte mit ostdeutscher Herkunft trotz ihrer überdurchschnittlichen Repräsentation im BMFSFJ bislang offenbar wenig sichtbar sind. Auch strukturell hat sich diese Gruppe noch nicht verankert, etwa in Beschäftigtennetzwerken.

Neben weiblichen und ostdeutschen Beschäftigten sind laut der Befragungsergebnisse auch queere Beschäftigte im BMFSFJ überdurchschnittlich repräsentiert (siehe Abbildung 2). Ihr Anteil ist in der Stichprobe mit 14,1 Prozent höher als der bundesweite Anteil von 9,0 Prozent und spiegelt sich auch auf Ebene der Führungskräfte weitgehend wider (siehe Abbildung 3). Die Sichtbarkeit von queeren Beschäftigten wird immer wieder in den Interviews betont, oft auch als Gegenbeispiel zu Gruppen, die noch als unterrepräsentiert wahrgenommen werden. So sagt ein\*e Beschäftigte\*r:

*„Also so und ich würde auch aus meiner persönlichen Perspektive... würde ich zumindest sagen, dass jetzt LGBTIQ [sic] ist relativ gut vertreten bei uns, [...] ist sicherlich höher als [...] vielleicht irgendwas zwischen acht und zehn Prozent [in] der Normalbevölkerung oder so, also dann haben wir sicherlich einen sehr viel höheren Anteil da und [...] also die Herausforderung liegt da glaube ich nicht unbedingt.“* (Interview 35)

Ein\*e weitere\*r Beschäftigte\*r beschreibt den Wandel, den der Umgang mit queeren Beschäftigten im Ministerium durchlaufen hat:

*„Mir ist aufgefallen, wenn ich das mit Mitte der 90er-Jahre vergleiche, wir haben viel mehr Kolleginnen und Kollegen, die ihre sexuelle Orientierung offen stellen, die das nicht mehr verstecken. Das war in den 90er-Jahren überhaupt nicht der Fall. Da gab es dann immer Getuschel und Gerüchte. Das ist heutzutage anders, [da] wird auch anders mit umgegangen. Nicht jeder macht das offen, aber es ist für die, die es offenbaren, kein Problem mehr im Haus.“* (Interview 23)

Dieses Zitat deutet nicht nur an, dass queere Beschäftigte im Ministerium repräsentiert und sichtbar sind, sondern auch, dass es im Vergleich zur Vergangenheit diesbezüglich eine positive Entwicklung gegeben hat.

Die Beschäftigten sehen in den Interviews nicht nur queere Beschäftigte als Kolleg\*innen repräsentiert, sondern das Thema „sexuelle Vielfalt“ als solches in der inhaltlichen Arbeit im BMFSFJ strukturell gut vertreten – so sagt eine Person in den Interviews:

*„Besonders für ein Thema, für sexuelle Vielfalt und was da alles dranhängt, da haben wir jetzt einen Beauftragten. Es gibt ein Referat, was sich darum kümmert. Ich würde sagen, das hat einen großen Stellenwert, auch im Haus.“* (Interview 37)

Die hohe Relevanz und die inhaltliche Bearbeitung des Themas, die Ansiedlung des Queer-Beauftragten im Ministerium sowie die Existenz der queeren Beschäftigtengruppe als Austauschnetzwerk könnten neben einer insgesamt in den letzten Jahrzehnten gewachsenen gesellschaftlichen Akzeptanz Gründe darstellen, warum die Gruppe queerer Beschäftigter personell gut im BMFSFJ vertreten ist und auch von anderen Beschäftigten wahrgenommen wird (siehe auch [Kapitel 4](#)).

Im Gegensatz dazu sind Beschäftigte aus nichtakademischem Elternhaus verglichen mit ihrem Anteil an der erwerbsfähigen Bevölkerung Deutschlands stark unterrepräsentiert (siehe [Abbildung 2](#)).<sup>51</sup> Im BMFSFJ arbeiten laut den Befragungsergebnissen 27,1 Prozent Beschäftigte, die aus einem nichtakademischen Elternhaus stammen, während ihr Anteil in der erwerbsfähigen Bevölkerung Deutschlands bei 76,0 Prozent liegt.

Obwohl das BMFSFJ mit 17,2 Prozent im Vergleich zum Anteil von 12,0 Prozent in der deutschen Bundesverwaltung einen um 5,2 Prozentpunkte höheren Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund aufweist (Ette et al. 2020), sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte im BMFSFJ im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung Deutschlands im erwerbsfähigen Alter unterrepräsentiert<sup>52</sup> (siehe [Abbildung 2](#)). Die Unterrepräsentation ist noch deutlich stärker, wenn die Kategorie rassismusvulnerable Beschäftigte betrachtet wird.<sup>53</sup> Diese Gruppe ist laut den Befragungsdaten mit nur 4,2 Prozent im BMFSFJ vertreten. Vergleicht man diesen Wert mit den Erhebungsdaten der Welle 0 des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor-Panels (NaDiRa.panel, Welle 0, (2023)), die einen Anteil von 18,7 Prozent rassismusvulnerabler Menschen in Deutschland ausweisen, so liegen die Werte in der Gesellschaft um ein Vielfaches höher. Hier liegt somit eine relevante Unterrepräsentanz<sup>54</sup> vor, die mit bisherigen Messmethoden nicht sichtbar wurde.

Dem gegenüber identifizieren sich 84,1 Prozent der befragten Beschäftigten als *weiß*.<sup>55</sup> Allgemein besteht eine Tendenz, dass *weiße* Menschen sich ihrer eigenen Positionierung bezüglich „ethnischer“ Herkunft innerhalb der (deutschen) Gesellschaft nicht bewusst sind, da diese als Norm gesetzt wird (Arndt 2017). Bei Fragen zur Positionierung wird daher *weiß* als Kategorie teils abgelehnt und es werden entweder keine Angaben gemacht oder ausweichende Begrifflichkeiten wie „europäisch“, „deutsch“ oder „christlich“ angegeben (DFG Netzwerk Antidiskriminierungsdaten i.E.; Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) 2022; Kronenbitter et al. 2023). Die Tatsache, dass sich über 80 Prozent der befragten Beschäftigten explizit als *weiß* positionieren, deutet darauf hin, dass sie für den Diskurs um zum Beispiel *weiße* Privilegien sensibilisiert sind und die Kategorie als solche in der Befragung angenommen haben. Dabei zeigen auch Aussagen aus den qualitativen Interviews, dass viele Beschäftigte das Ministerium selbst als *weiß* wahrnehmen und so die Unterrepräsentanz rassismusvulnerabler Personen im BMFSFJ reflektieren und problematisieren<sup>56</sup> – folgendes Zitat soll dies veranschaulichen:

<sup>51</sup> Die soziale Herkunft der Beschäftigten wurde in dieser Studie mithilfe der subjektiven Selbsteinschätzung zur gesellschaftlichen Position der Eltern erhoben (siehe [Glossar](#)). Die Referenzdaten entstammen dem SOEP (Socio-Economic Panel 2023; IAB-SOEP o.J.; IAB-BAMF-SOEP o.J.) und beziehen sich auf den Bildungsabschluss der Eltern aller erwerbsfähiger Personen in Deutschland zwischen 18 und 65 Jahren. Die Operationalisierungen sind somit nicht deckungsgleich, aber die beste Annäherung, die im Rahmen dieser Studie erreicht werden konnte.

<sup>52</sup> Die Referenzkategorie der Sonderauswertung der NaDiRa.panel-Daten beschreibt eine Annäherung, da die Kategorien der vorliegenden Befragung und des NaDiRa.panel nicht vollständig deckungsgleich sind. Beide Operationalisierungen beinhalten jedoch Schwarze Menschen, jüdische Menschen, Sinti\*ze und Rom\*nja, muslimische Menschen sowie asiatische Menschen. Person of Color (PoC) war im NaDiRa.panel keine Antwortoption – in der vorliegenden Befragung wurden „PoC“ und „asiatisch“ als halboffene Angaben zu „rassismusvulnerabel“ rückkodiert. Das erwerbsfähige Alter ist im NaDiRa.panel bei 18 bis 65 Jahren angesetzt. Der hier ausgewiesene Anteil wurde DeZIM-intern berechnet und zur Verfügung gestellt.

<sup>53</sup> Die Gruppen können sich zwar überschneiden, sie sind jedoch nicht deckungsgleich – in der Stichprobe sind nur 15,1 Prozent der Beschäftigten mit Migrationshintergrund auch rassismusvulnerabel.

<sup>54</sup> Auch hier gilt es anzumerken, dass Menschen mit Migrationshintergrund in der Gruppe der Menschen mit Abitur und Studienabschluss unterrepräsentiert sind (SOEP 2021, eigene Berechnung). Das Problem einer Unterrepräsentation kann also nicht ausschließlich im BMFSFJ selbst verortet werden, sondern ist bereits über eine Unterrepräsentation unter den Bewerber\*innen vorgelagert.

<sup>55</sup> In der Erhebung wurden Befragte, die als Selbstbezeichnung ausschließlich *weiß* angegeben, sowie Befragte, welche als Selbstbezeichnung *weiß* plus eine andere nicht-*weiße* Kategorie und darüber hinaus für die Fremdwahrnehmungsvariable angegeben hatten, nicht als fremd wahrgenommen zu werden, in der Dimension *weiß* zusammengefasst.

<sup>56</sup> Inwiefern die Einschätzungen zur Selbstwahrnehmung als „*weißes Haus*“ (Interview 15) und die Problematik darum von allen Beschäftigten des BMFSFJ geteilt werden, bleibt offen, da anzunehmen ist, dass Beschäftigte, die an der quantitativen und qualitativen Beschäftigtenbefragung der Studie teilgenommen haben, bereits ein größeres Interesse an Diversität und dementsprechend auch an damit verbundenen Diskursen mitbringen.

*„Also ich finde, es ist ein sehr weißes Haus, das, das fällt schon auf. Es ist ..., nicht ausschließlich, aber auch gerade im, im höheren Dienst.“ (Interview 15)*

Auch das folgende Beispiel greift die wahrgenommene Repräsentation von rassismusvulnerablen Menschen in höheren Laufbahnguppen gegenüber weniger prestigeträchtigen Stellen nochmal auf:

*„Im Ministerium falle ich auf. Okay. Also da werde ich doch, ich werde angeschaut, auch in der Mensa und so, das ist immer wieder so, und was macht die? oder so. Wir haben eine Frau mit Kopftuch, [...] die das Essen holt und abholt, [...] und dann haben wir die Küchenhilfe, die ist natürlich Schwarz, also in der Mensa und ansonsten ist [...] da nichts von Vielfalt. Mittlerweile vielleicht eine Sekretärin mit türkischem Namen [...].“ (Interview 33)*

Mit diesem Beispiel problematisiert die befragte Person, dass „Vielfalt“ im Ministerium aus ihrer Sicht vor allem im Kontext von Berufsfeldern mit weniger Prestige sichtbar wird. Formulierungen wie „natürlich“ verweisen darauf, dass die antwortende Person die Szene als Beispiel für ein Muster benennt, das für sie einen hohen Wiedererkennungswert hat. Die Person beschreibt mit der Wahl des Begriffs „natürlich“ gerade keine naturgegebenen Verhältnisse, sondern solche, die sich aus strukturell verankerten Hierarchien ergeben, in denen rassismusvulnerable Personen eher in weniger prestigeträchtigen, weniger gut entlohnnten Service-Jobs sichtbar werden. Die interviewte Person, die sich selbst innerhalb der Gruppe der rassismusvulnerablen Beschäftigten positioniert, beschreibt zudem, dass sie selbst in diese Hierarchisierungen eingesortiert werde. Teils geschehe dies unterschwellig oder gar unbewusst, etwa mit fragenden Blicken, teils werde sie gefragt „was sie denn hier arbeitet“. Die Implikation ist, dass sich allein aus ihrem Erscheinungsbild eine „Auffälligkeit“ und damit eine Notwendigkeit zur Rechtfertigung ihrer Präsenz in prestigeträchtigeren Positionen des Ministeriums ergibt.

Die kritische Auseinandersetzung wird aber auch von Beschäftigten geleistet, die nicht zur Gruppe der rassismusvulnerablen Beschäftigten gehören, wie das folgende Zitat zeigt. So stellt diese interviewte Person die Vermutung auf, dass die Unterrepräsentanz rassismusvulnerabler Personen eine abschreckende Wirkung auf diese haben könnte:

*„Ich meine, wenn ich jetzt Schwarz wäre, ich weiß gar nicht, ob ich das attraktiv fände, in unser Haus zu kommen, wo ich denke so ,Oh Gott, da bin ich ja irgendwie mit 99 Prozent weißen Leuten zusammen.“ Vielleicht ist es gar kein Umfeld, was ich mir persönlich aussuchen würde.“ (Interview 40)*

Diese Vermutung deckt sich mit den Ergebnissen vorhergehender Studien, die zeigen, dass die Befürchtung, in einer mehrheitlich *weißen* Organisation diskriminiert zu werden, tatsächlich ein Grund für das Absehen von einer Bewerbung sein kann (vgl. Arnu et al. 2023). Diese Beispiele verdeutlichen eindrücklich, dass die existierende Unterrepräsentanz von Beschäftigten aus rassismusvulnerablen Gruppen sowohl von Betroffenen als auch von *weißen* Beschäftigten wahrgenommen und kritisch hinterfragt wird.

Die Unterschiede zwischen dem Anteil der Beschäftigten und dem Anteil von Führungskräften mit Migrationshintergrund bzw. Einwanderungsgeschichte sind relativ ähnlich und deuten nicht auf einen starken Glasdeckeneffekt hin (siehe Abbildung 3) – da beide Gruppen jedoch bereits unter den Beschäftigten unterrepräsentiert sind, liegt auch der Anteil unter Führungskräften deutlich unter dem Anteil in der Gesamtbevölkerung. Die Fallzahlen für rassismusvulnerable Beschäftigte sind zu klein, um zu prüfen, wie diese Gruppe in Führungspositionen vertreten ist. In den qualitativen Interviews zumindest wird eine generelle Unterrepräsentation durchaus von den Beschäftigten problematisiert. Viele Beschäftigte berichten in den qualitativen Interviews, dass aus ihrer Sicht die Anzahl von Personen „mit Migrationshintergrund“ im Ministerium verschwindend gering ist. Einige Befragte zählen auf, welche Personen ihnen bereits im Ministerium begegnet sind, und kommen hierbei selten auf mehr als zwei bis drei Personen. Aus den Beschreibungen dieser Personen wird allerdings deutlich, dass die Befragten, obwohl sie meist die Bezeichnung „Personen mit Migrationshintergrund“ verwenden, ei-

gentlich von Personen aus rassismusvulnerablen Gruppen sprechen. So nennen sie beispielsweise die Anzahl der Frauen mit Kopftuch oder der Schwarzen Kolleg\*innen, die sie bisher im Ministerium gesehen haben. Personen, die beispielsweise aus einem anderen EU-Land eingewandert sind, nennen sie jedoch nicht. Dies könnte auch erklären, warum – obwohl Beschäftigte mit Migrationshintergrund entsprechend ihrem Anteil im BMFSFJ auch unter den Führungskräften repräsentiert sind – die qualitativen Interviews eine wahrgenommene Unterrepräsentanz dieser Personengruppe unter Führungskräften feststellen:

*„Also wir haben sowieso keine Abteilungsleitung oder Unterabteilungsleitung mit Migrationsbiografie. Aber ich muss scharf überlegen, ob wir überhaupt eine Referatsleitung haben mit einem Migrationshintergrund – fällt mir nicht ein.“ (Interview 12)*

Dieses Zitat und weitere Ausführungen aus den qualitativen Interviews lassen vermuten, dass weiße Beschäftigte mit Migrationshintergrund nicht zwingend als Menschen mit Migrationshintergrund wahrgenommen werden. Sie scheinen für die Beschäftigten hinsichtlich der Repräsentationsfrage weniger relevant zu sein, da diese sich in ihren Beschreibungen bezüglich „ethnischer“ Diversität im Haus stets auf rassismusvulnerable Personen beziehen. Die Tatsache, dass nicht alle Personen mit Migrationshintergrund als solche wahrgenommen werden bzw. gleichzeitig auch rassismusvulnerabel sind, stärkt den in dieser Studie vertretenen Standpunkt, dass der Migrationshintergrund nicht ausreicht, um die Repräsentation rassismusvulnerabler Personen angemessen abzubilden.

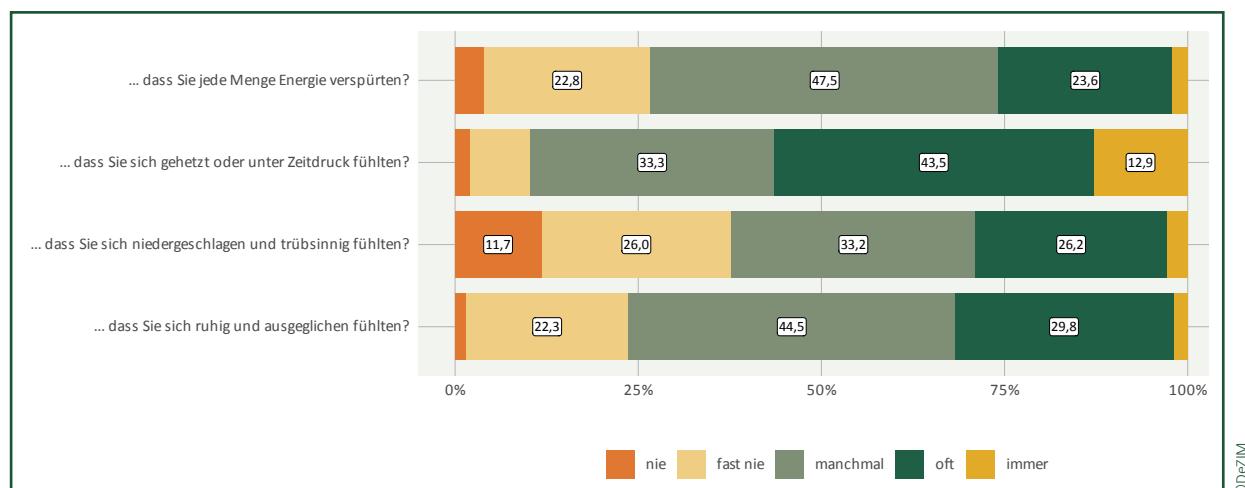
### 3.3 Arbeitsklima und Diversität

Das Kapitel 2.3 hat deutlich gemacht, dass unter den Beschäftigten des BMFSFJ einige diskriminierungsvulnerable Gruppen überrepräsentiert, andere unterrepräsentiert sind. Nachfolgend wird untersucht, ob es im Ministerium im Hinblick auf das wahrgenommene Arbeitsklima Unterschiede zwischen diskriminierungsvulnerablen Beschäftigten und Beschäftigten ohne Diskriminierungsvulnerabilität gibt. Das Arbeitsklima ist – auch unabhängig von Gruppenunterschieden – ein wichtiger Faktor für den Umgang mit Diversität im Arbeitsalltag. So hängen die erfolgreiche Durchführung und Eingliederung von diversitätsorientierten Maßnahmen in Organisationen allgemein auch davon ab, ob sich Beschäftigte bei ihrer Arbeit wohlfühlen. Denn wenn sich Beschäftigte allgemein nicht wohlfühlen, haben sie auch weniger Kapazitäten, um eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zu unterstützen. Besonders Studien aus dem US-amerikanischen Kontext zeigen diesen Zusammenhang (vgl. Dobbin & Kalev 2022; auch Findler et al. 2007). Zusätzlich fördert ein gutes Arbeitsklima das eigene Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation (*sense of belonging*) und kann auch so zur besseren Voraussetzung für die Schaffung eines diversitätsorientierten und diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes für alle beitragen (vgl. Barak & Levin 2002).<sup>57</sup> Studien aus anderen Kontexten und Branchen zeigen aber auch ganz allgemein einen Zusammenhang zwischen gutem Arbeitsklima und Bleibeambitionen der Beschäftigten (Kumar & Giri 2007; Lu et al. 2007; Caricati et al. 2014). Niedrige Werte in der Arbeitszufriedenheit und bei den Bleibeabsichten von Beschäftigten können weiterhin ein Anzeichen für Konkurrenzverhalten, Mobbing und Diskriminierung sein (Cerci & Dumluđag 2019; Nielsen & Einarsen 2012; Hershcovis & Barling 2010).

Darauf aufbauend wird in dieser Studie ein Fokus auf die persönlichen Erfahrungen der Beschäftigten gelegt. Untersucht werden die individuelle Arbeitszufriedenheit und Wahrnehmung von Wertschätzung und Akzeptanz am Arbeitsplatz auf Basis persönlicher Erfahrungen und Perspektiven der Beschäftigten.

<sup>57</sup> *Sense of belonging* und ein gutes Arbeitsklima für alle sind auch entscheidende Aspekte einer Organisationsentwicklung, die sich am so genannten DEIB-Konzept (*diversity, equity, inclusion and belonging*) orientiert (Fredette et al. 2016; Ferdman 2014; Nentwich & Biswanger 2020). Indem es um die Beleuchtung der „grundlegenden Annahmen, die in einer bestimmten Kultur ‚Normalität‘ und damit verbundene Machtpositionen bestimmen“ geht, ermöglicht das Konzept die Hinterfragung struktureller Exklusions- und Diskriminierungsmechanismen (Nkomo 2014) und stellt dadurch eine Abkehr von der instrumentellen Begründung für diversitätssensible und diskriminierungskritische Maßnahmen innerhalb von Organisationen und von ihrer ökonomischen Indienstnahme dar (Ferdman 2014).

**Abbildung 5.** Frage „Bitte denken Sie einmal an die letzten vier Wochen.  
Wie oft kam es in dieser Zeit vor, ...“ (in Prozent)



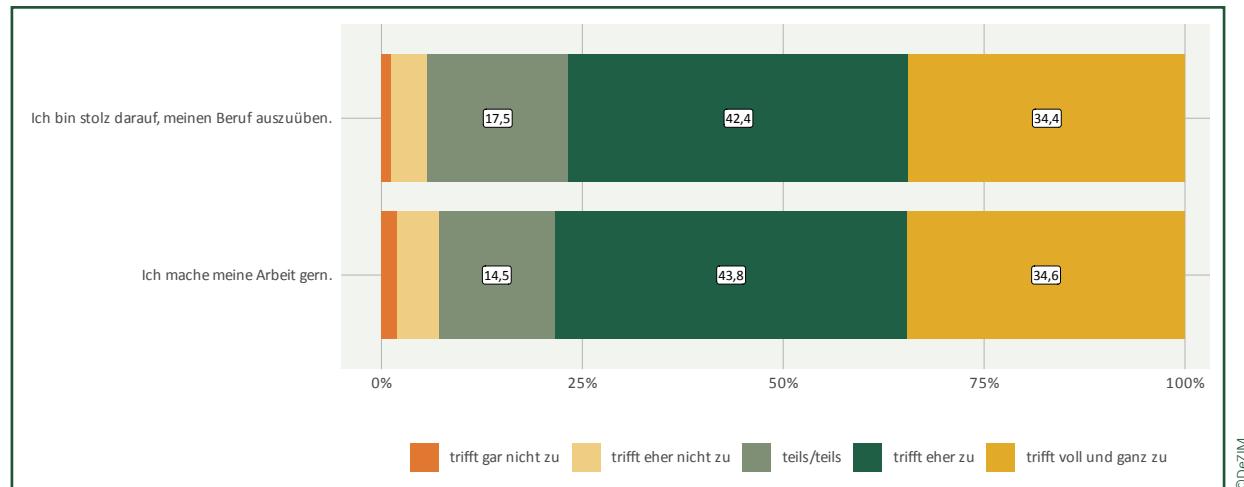
☞ **Lesebeispiel:** 12,9 Prozent der Beschäftigten geben an, sich in den letzten vier Wochen immer gehetzt oder unter Zeitdruck gefühlt zu haben. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = nie, 2 = fast nie, 3 = manchmal, 4 = oft, 5 = immer. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten hier für N=311. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

Abbildung 5 zeigt Einschätzungen zur Situation am Arbeitsplatz. Um Gruppenunterschiede feststellen zu können, wurden für die Daten jeweils die Mittelwerte für die Stichprobe als ganze sowie für diskriminierungs-vulnerable und privilegierte Gruppe berechnet. Im Stichprobendurchschnitt fühlten sich die Befragten (auf einer Skala von 1 = nie bis 5 = immer) in den letzten vier Wochen *oft* gehetzt oder unter Zeitdruck (Mittelwert 3,5) und *manchmal* niedergeschlagen und trübsinnig (Mittelwert 2,8). Etwa genauso häufig haben sich die Beschäftigten aber auch ruhig und ausgeglichen (Mittelwert 3,1) oder voller Energie gefühlt (Mittelwert 3,0).

Vergleicht man die Mittelwerte verschiedener Gruppen, so zeigt sich, dass Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (Mittelwert 4,1) und rassismusvulnerable Beschäftigte (Mittelwert 4,2) auffällig häufiger angeben, dass sie sich gehetzt oder unter Zeitdruck gefühlt haben. Im Vergleich: Bei Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte liegt der Mittelwert bei 3,4 und bei *weißen* Beschäftigten bei 2,9. Auch im Hinblick auf Niedergeschlagenheit weisen Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (Mittelwert 3,6; bei Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte 2,8) und rassismusvulnerable Beschäftigte (Mittelwert 3,6; bei *weißen* Beschäftigten 2,8) höhere Werte auf.<sup>58</sup> Eine mögliche Erklärung könnte unter anderem ein wahrgenommener höherer Leistungsdruck sein. So belegen andere Studien, dass sich Beschäftigte aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen häufig fühlten, als müssten sie doppelt so viel leisten wie Beschäftigte aus nicht diskriminierungsvulnerablen Gruppen, um die gleiche Anerkennung ihrer Arbeit zu erfahren (vgl. Arnu et al. 2023: 49–50).

Obwohl sich über die Hälfte der Befragten (56,4 Prozent) oft oder immer gehetzt oder unter Zeitdruck fühlten, scheint dies jedoch keinen negativen Einfluss auf die allgemeine Einschätzung zu ihrem Beruf und ihrer Arbeit zu haben: Abbildung 6 zeigt, dass über drei Viertel der Beschäftigten ihre Arbeit gern machen (78,4 Prozent) und stolz darauf sind, ihren Beruf auszuüben (76,8 Prozent). Auch im Stichprobendurchschnitt (4,1 bzw. 4,0) treffen beide Aussagen auf die Beschäftigten zu. Nur für zwei der untersuchten diskriminierungsvulnerablen Gruppen zeigen sich hier Unterschiede zum Stichprobenmittel. Beschäftigte mit Einwanderungsge-

<sup>58</sup> Es zeigt sich in einer Kreuztabelle, dass diese Unterschiede nicht auf Effekte der Laufbahnguppe, Beamt\*innenstatus oder Vollzeit/Teilzeit-Beschäftigung zurückzuführen sind.

**Abbildung 6. Frage „Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie und Ihre Arbeit zu?“ (in Prozent)**

👉 **Lesebeispiel:** 34,6 Prozent der Beschäftigten geben an, dass die Aussage „Ich mache meine Arbeit gern“ voll und ganz auf sie zutrifft.

**Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft voll und ganz zu. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten hier für N=311. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

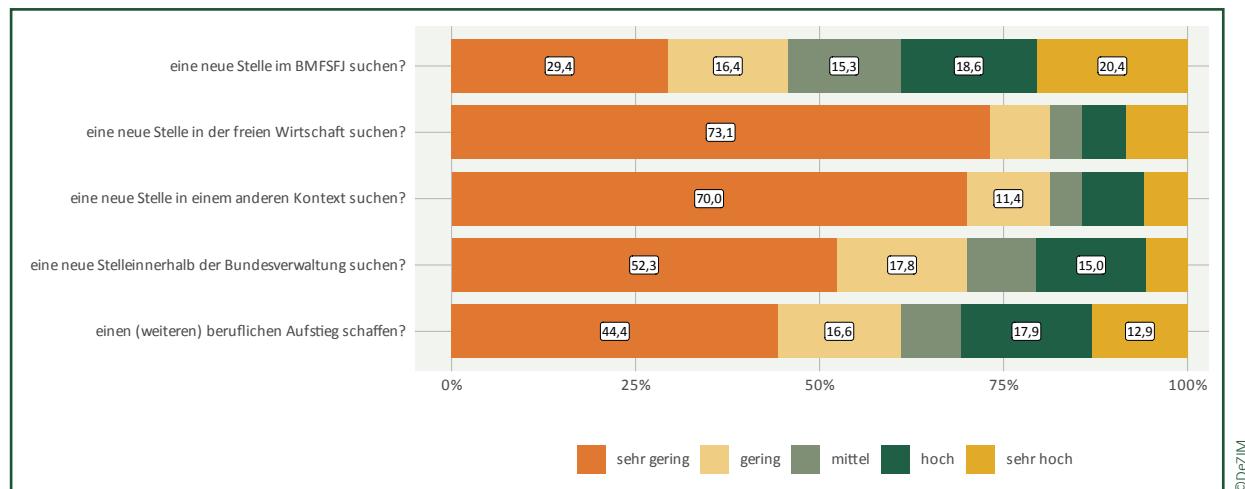
schichte (Mittelwert 4,5) und rassismusvulnerable Menschen (Mittelwert 4,7) stimmen der Aussage stärker als andere Beschäftigte zu, stolz auf die Ausübung ihres Berufes zu sein. Möglicherweise hängt dies mit den für diese Gruppen belegten hohen Aufstiegsambitionen zusammen (vgl. Salikutluk 2016; Kristen & Dollmann 2010; Relikowski et al. 2012; vgl. auch Teney et al. 2013), die in der Literatur vor allem im Bildungsbereich aufgezeigt werden.<sup>59</sup> Der Einstieg in eine der obersten Bundesbehörden vermittelt unter Umständen das Gefühl, „es geschafft zu haben“ und auf den eigenen Aufstieg stolz sein zu können.

Die Beschäftigten wurden weiterhin gefragt, für wie wahrscheinlich sie es halten, dass für sie innerhalb der nächsten zwei Jahre berufliche Veränderungen eintreten (siehe Abbildung 7). Dabei waren die Beschäftigten eingeladen, auf einer Skala von 0 („wird mit Sicherheit nicht eintreten“) bis 100 („wird mit Sicherheit eintreten“) zu antworten. Die Antworten der Beschäftigten wurden dann in 20er-Schritten umkodiert in 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch).

Zu der hohen Zufriedenheit der Befragten passt, dass 81,4 Prozent der Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit für sehr gering halten, dass sie von sich aus eine neue Stelle in einem anderen Kontext wie zum Beispiel Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Nichtregierungsorganisation (Mittelwert 1,7) oder in der freien Wirtschaft (Mittelwert 1,8) suchen werden. Auch die Wahrscheinlichkeit, nach einer neuen Stelle in einer anderen Bundesverwaltung zu suchen, wird von 70,1 Prozent der Befragten als ziemlich gering oder sehr gering eingeschätzt (Mittelwert 2,0). Gleichzeitig geben 45,8 Prozent der Beschäftigten an, dass sie mit hoher oder sehr hoher Wahrscheinlichkeit eine neue Stelle im BMFSFJ suchen werden (Mittelwert 2,8). Insbesondere Beschäftigte mit Migrationshintergrund (3,4), Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (3,4) und rassismusvulnerable Beschäftigte (3,0) schätzen die Wahrscheinlichkeit, sich in den nächsten zwei Jahren eine neue Stelle im BMFSFJ zu suchen, auffällig höher ein als Beschäftigte ohne Migrationshintergrund (2,7), ohne Einwanderungsgeschichte (2,8) und weiße Beschäftigte (1,9).

<sup>59</sup> Unter Aufstiegsambitionen wird in der Forschungsliteratur das Phänomen diskutiert, dass Menschen in ihren Bildungsaspirationen eine bessere berufliche und gesellschaftliche Stellung anstreben als die ihres sozioökonomischen Hintergrundes (vgl. Salikutluk 2016).

**Abbildung 7. Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre die folgenden beruflichen Veränderungen für Sie eintreten?“ (in Prozent)**



☞ **Lesebeispiel:** 73,1 Prozent der Beschäftigten geben an, die Wahrscheinlichkeit, dass sie von sich aus in den nächsten zwei Jahren eine neue Stelle in der freien Wirtschaft suchen, für sehr gering zu halten. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = sehr gering, 2 = gering, 3 = mittel, 4 = hoch, 5 = sehr hoch. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten hier für N=310. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

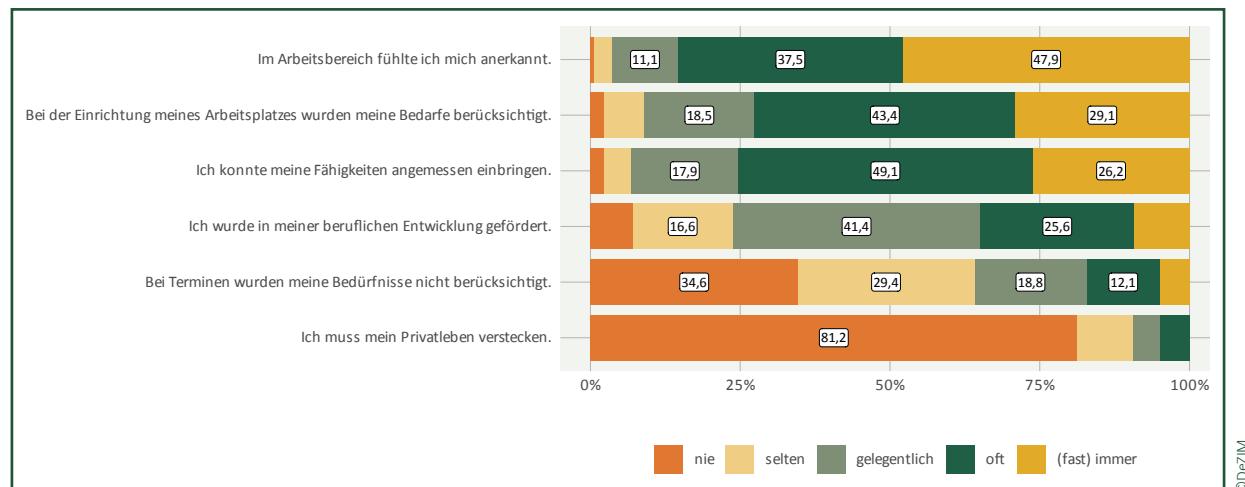
In Bezug auf einen beruflichen Aufstieg schätzt fast ein Drittel (30,8 Prozent) der Befragten die Wahrscheinlichkeit als hoch oder sehr hoch ein, dass ein solcher innerhalb der nächsten zwei Jahre für sie eintreten würde.<sup>60</sup> Im Stichprobendurchschnitt schätzen die Befragten einen beruflichen Aufstieg in den nächsten zwei Jahren mit einem Mittelwert von 2,4 jedoch als eher gering ein. Einige diskriminierungsvulnerable Gruppen schätzen einen (weiteren) beruflichen Aufstieg sogar als sehr gering ein. Dies betrifft pflegende An- und Zugehörige (1,8), Beschäftigte mit einer Behinderung oder Beeinträchtigung (1,6) und Beschäftigte in Teilzeit (1,8).

Insgesamt sind die Beschäftigten trotz des empfundenen Zeitdrucks stolz auf ihren Beruf, machen ihre Arbeit gerne und planen in den nächsten zwei Jahren eher selten eine aktive Veränderung ihrer beruflichen Situation. Es gibt allerdings Hinweise, dass Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte und rassismusvulnerable Beschäftigte eine stärkere Belastung wahrnehmen. Um mögliche Gruppenunterschiede genauer erfassen zu können, wurde anhand der Frage „Wie oft haben Sie in den letzten fünf Jahren folgende Situationen selbst im BMFSFJ erlebt?“ genauer untersucht, in welchem Maße die Beschäftigten des BMFSFJ ein Gefühl der Akzeptanz, Wertschätzung und des Respekts erfahren. Die Beschäftigten wurden gebeten, auf einer Skala von 1 (nie) bis 5 ([fast] immer) anzugeben, wie oft sie in den letzten fünf Jahren unterschiedliche Arbeitssituationen selbst erlebt haben.

Auch Abbildung 8 zeigt, dass insgesamt ein gutes Arbeitsklima zu herrschen scheint. 85,4 Prozent der Beschäftigten geben an, dass sie sich oft oder (fast) immer im Arbeitsbereich/Team anerkannt und akzeptiert fühlten. Bezuglich der Einrichtung ihres Arbeitsplatzes geben 72,5 Prozent der Beschäftigten an, dass ihre Bedarfe in den letzten fünf Jahren (fast) immer oder oft angemessen berücksichtigt wurden. Für beide Items

<sup>60</sup> Für die Einordnung der Ergebnisse muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass nicht erfasst wurde, ob die Beschäftigten überhaupt einen Aufstieg anstreben. Diese Aufstiegsambitionen haben wiederum einen Einfluss darauf, wie die Wahrscheinlichkeit eines beruflichen Aufstiegs eingeschätzt wird.

**Abbildung 8. Frage „Wie oft haben Sie in den letzten fünf Jahren folgende Situationen selbst im BMFSFJ erlebt?“ (in Prozent)**



👉 **Lesebeispiel:** 26,2 Prozent der Beschäftigten geben an, dass sie ihre Fähigkeiten (fast) immer angemessen einbringen konnten. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = (fast) immer. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten hier für N=311. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

fanden sich keine nennenswerten Gruppenunterschiede. Anders verhält es sich bei den restlichen Aussagen. Die Aussage „Ich konnte meine Fähigkeiten angemessen einbringen“ trifft auf drei Viertel der Befragten (75,3 Prozent) oft oder (fast) immer zu. Allerdings ist dieser Eindruck nicht gleich verteilt: Der Mittelwert für diese Frage liegt bei nichtchristlichen Beschäftigten mit 2,8 deutlich unter dem von christlichen Beschäftigten und Beschäftigten ohne Religionszugehörigkeit/Weltanschauung (Mittelwert 4,0).

Deutliche Gruppenunterschiede zeigen sich auch in Bezug auf die Frage „Ich wurde in meiner beruflichen Entwicklung gefördert“. Aber auch insgesamt ist die Zustimmung zu diesem Item im Vergleich zu anderen Items geringer. Nur 36,0 Prozent der Beschäftigten geben an, dass sie in ihrer beruflichen Entwicklung oft oder fast immer gefördert wurden – 24,0 Prozent der Beschäftigten geben an, dass dies nie oder selten auf sie zutraf. Der Eindruck, gefördert zu werden, ist dabei für eine Reihe von diskriminierungsvulnerablen Gruppen niedriger. Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung (für Kinder und/oder pflegende An- oder Zugehörige) geben im Schnitt an, dass sie selten (Mittelwert 2,8) in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert wurden, während Beschäftigte ohne Fürsorgeverantwortung im Schnitt angeben, dies gelegentlich (Mittelwert 3,6) erfahren zu haben. Den niedrigsten Wert in Bezug auf Förderung der beruflichen Entwicklung geben nichtchristliche Beschäftigte an (Mittelwert 2,4) – im Gruppenvergleich stehen ihnen christliche und Beschäftigte ohne Religionszugehörigkeit/Weltanschauung mit einem Mittelwert von 3,2 gegenüber.

Dass bei Dienstbesprechungen/Terminen die Bedürfnisse der Beschäftigten nicht berücksichtigt wurden, kam laut 64,0 Prozent der Beschäftigten selten oder nie vor. Allerdings wird im Vergleich zwischen Beschäftigten in unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen deutlich, dass dies für Beschäftigte in Teilzeit im Durchschnitt (Mittelwert 2,6) häufiger vorkommt als für Beschäftigte, die in Vollzeit arbeiten (Mittelwert 2,0). Zuletzt zeigt sich, dass 81,2 Prozent der Befragten ihr Privatleben im Arbeitskontext nie verstecken mussten (Mittelwert 1,4). Zwar geben im Gruppenvergleich queere Beschäftigte im Schnitt (1,7) häufiger als heterosexuelle Beschäftigte an (1,2), ihr Privatleben im Arbeitskontext verstecken zu müssen. Auch Beschäftigte mit Schwerbehinderung (1,8) geben dies häufiger als Beschäftigte ohne Schwerbehinderung (1,3) an – jedoch befinden sich

alle Mittelwerte dieser Gruppen im sehr niedrigen Bereich. Lediglich zwischen nichtchristlichen Beschäftigten (Mittelwert 2,2) und Beschäftigten, die christlich sind oder keiner Religion angehören (Mittelwert 1,3), gibt es einen deutlich höheren Unterschied.

Insgesamt zeigt sich, dass das Arbeitsklima im BMFSFJ von den meisten Beschäftigten als wertschätzend, bedarfsoorientiert und offen wahrgenommen wird. Es zeigen sich zwar Gruppenunterschiede, trotzdem kann jedoch festgehalten werden, dass die Zufriedenheit auch für diskriminierungsvulnerable Gruppen auf allen Items relativ hoch ist. Eine insgesamt hohe Zufriedenheit bei der Arbeit, das Gefühl von Wertschätzung, Akzeptanz und Respekt durch das Arbeitsklima unter den Beschäftigten sind gute Voraussetzungen, dass organisationale Veränderungen – wie diversitätsorientierte Organisationsentwicklung – positiv von Beschäftigten aufgenommen, mitgetragen und mitgestaltet werden.

### 3.4 Diskriminierungserfahrungen am BMFSFJ

Die in [Kapitel 3.3](#) dargestellten Ergebnisse zeigen, dass nahezu alle befragten Beschäftigten des BMFSFJ das Arbeitsklima als überwiegend positiv einschätzen. Auch in einem positiven Arbeitsklima kann es allerdings zu Diskriminierung kommen – ein erster Hinweis darauf findet sich in der Tatsache, dass es in der Einschätzung des Arbeitsklimas Unterschiede zwischen diskriminierungsvulnerablen und privilegierten Gruppen gibt. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet Diskriminierung im Arbeitsleben aufgrund der in § 1 AGG genannten Gründe – auch die Bundesverwaltung ist in ihrer Funktion als Arbeitgeberin dazu verpflichtet, ihre Beschäftigten vor Diskriminierung zu schützen. Und dennoch ist der Arbeitsplatz der Ort, an dem Menschen am häufigsten mit Diskriminierung konfrontiert sind (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021a: 41; Beigang et al. 2017). So ist es nicht verwunderlich, dass es auch Diskriminierung in der Bundesverwaltung gibt. So kam der Diversitäts- und Chancengleichheit-Survey (DuCS 2019 – Ette et al. 2021) für die gesamte Bundesverwaltung zu dem Ergebnis, dass 33,2 Prozent aller Befragten in der Bundesverwaltung in den letzten zwei Jahren Diskriminierung erlebt haben. Kommt es zu Diskriminierung am Arbeitsplatz, hat dies sowohl individuelle als auch institutionelle Folgen. Betroffene Beschäftigte können dadurch Selbstzweifel, Unzufriedenheit und Ärger erfahren. Beschäftigte ziehen sich dann zurück, ihre beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten werden eingeschränkt. Im schlimmsten Fall kann Diskriminierung am Arbeitsplatz zu psychischen Erkrankungen oder der Aufgabe des Arbeitsplatzes führen (Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) 2023b; Nienhaus et al. 2016). Dies hat auch Folgen für die Organisation selbst: Bleiben Konflikte ungelöst und herrscht ein mangelnder Umgang mit Diskriminierungsvorfällen, wird das Arbeitsklima negativ beeinflusst. Es werden schlechtere Arbeitsergebnisse erzielt und der Zusammenhalt in der Organisation ist gefährdet (Uslucan & Yalcin 2012).

Deshalb wurde in dieser Studie sowohl in der quantitativen Beschäftigtenbefragung als auch in den qualitativen Interviews nach selbst erlebten und beobachteten Diskriminierungserfahrungen im Arbeitskontext gefragt. Quantitativ wurden (mögliche) Diskriminierungserfahrungen auf zwei Arten erhoben:

1. die Erfahrungswerte der Beschäftigten in Bezug auf konkrete Situationen im Alltag, die (potenziell) Diskriminierung darstellen (können) (siehe [Abbildung 9](#)),
2. subjektiv wahrgenommene Diskriminierung über die Frage „Wurden Sie in den letzten fünf Jahren in Ihrer Arbeit im BMFSFJ diskriminiert?“.

Dies wurde in den qualitativen Interviews ergänzt, indem Befragte zu eigenen oder beobachteten Diskriminierungssituationen sowie zu ihrem generellen Verständnis von Diskriminierung befragt wurden. Dabei wurde ähnlich wie schon beim Diversitätsverständnis (vgl. [Kapitel 3.1](#)) sehr offen gefragt: „Was verstehen Sie unter Diskriminierung im Arbeitskontext?“. Diese offene Herangehensweise diente auch hier der Entwick-

lung eines allgemeinen Verständnisses davon, was unter Diskriminierung verstanden und erlebt wird und kann sich deutlich von dem unterscheiden, was rechtlich als Diskriminierung gilt. Dabei wurden die Aussagen abstrahiert und idealtypisch in vier Kategorien eingeteilt, die sich aber in der Realität überschneiden und ergänzen können.

In der Gesamtschau der qualitativen Ergebnisse lassen sich folgende vier Verständnisse von Diskriminierung unter den Beschäftigten identifizieren:

- 1. Diskriminierung als allgemeine interpersonelle Benachteiligung**
- 2. symmetrisches Verständnis von Diskriminierung**
- 3. machtkritisches/asymmetrisches Verständnis von Diskriminierung**
- 4. Diskriminierung als Benachteiligung laut/angelehnt an AGG**

Ein Verständnis von Diskriminierung als *allgemeine interpersonelle Benachteiligung* bezieht sich in den Interviews oft nur auf eine Dimension und/oder vermutet Diskriminierung potenziell in jeder Situation, in der sich eine Person ungerecht behandelt fühlt. Beispielhaft hierfür kann folgende Passage gesehen werden:

„Äh, dass auf Grund von persönlichen Aspekten, die eine Person mitbringt, Ablehnung vorherrscht auf irgendwelchen Ebenen, also entweder privat, arbeitstechnisch oder vielleicht auch einfach im Umgang in so alltäglichen Sachen. Und wenn man da jemanden ablehnt und dem so Steine in [den Weg] legt.“ (Interview 36)

Wie in diesem Zitat klar wird, bleiben die Benachteiligungen, die stattfinden, eher allgemein benannt als „Ablehnung [...] auf irgendwelchen Ebenen“. Auch die Dimensionen, aufgrund derer Personen diese Ablehnung erfahren, werden breit als „persönliche Aspekte“ benannt. Nach diesem Verständnis kann es sich potenziell bei jeder Situation, die von einer negativen Interaktion oder von Unwohlsein geprägt ist, um Diskriminierung handeln.

Ein *symmetrisches Verständnis von Diskriminierung* geht davon aus, dass das Diskriminierungsrisiko bezogen auf Dimensionen in alle Richtungen gleichermaßen besteht. So können nach diesem Verständnis Männer beispielsweise in gleicher Weise von Diskriminierung betroffen sein wie Frauen. Als weiteres Beispiel für ein symmetrisches Verständnis sei folgende Passage aufgeführt, in der die interviewte Person die mögliche Diskriminierung einer Person mit deutschem Namen in einem hypothetischen Bewerbungsprozess bespricht:

„Also ich [...] empfinde es auch durchaus als ungerecht, [...] – Ich meine, das ist halt dann Diskriminierung in die andere Richtung, [...] zu sagen okay, wir nehmen jetzt die Person mit dem indischen Namen, weil das haben wir noch nicht, statt die Person mit dem deutschen Namen, obwohl die vielleicht besser geeignet wäre.“ (Interview 18)

Dabei wird hier in einem fiktiven Beispiel Diskriminierung für eine Person mit „deutschem Namen“ statuiert, entgegen der gesamtgesellschaftlich höheren Diskriminierungsvulnerabilität der Person mit „indischem Namen“.

Eher vereinzelt wurde ein *machtkritisches/asymmetrisches Verständnis von Diskriminierung* artikuliert. Bei diesem Verständnis wird davon ausgegangen, dass Diskriminierung in gesellschaftliche Machtverhältnisse eingebettet ist und neben der interpersonellen auch die institutionelle Diskriminierung umfasst (vgl. Scherr et al. 2017; Dovidio et al. 2013) – Frauen haben nach diesem Verständnis beispielweise aufgrund historisch gewachsener und auf dem Patriarchat fußender Gegebenheiten ein höheres Diskriminierungsrisiko als Männer. Ein Beispiel für dieses Verständnis liefert das folgende Zitat:

*„Also Diskriminierung geht für mich von so Mikroaggressionen und Ungleichbehandlungen zu ‚wie viel Raum jemand bekommt‘, zu ‚wer befördert wird‘, Beurteilung, das Regelbeurteilungsverfahren, das gerade läuft, solche Dinge. [...] Also äquivalent zu Rassismus, institutioneller Rassismus oder struktureller Rassismus. So ähnlich ... halt einfach dieses Systemische. Das heißt also, ich würde schon sagen, dass der Bewerbungsprozess diskriminierend ist, weil er eben durch diese formell oder an der Oberfläche neutralen Prozesse oder auch sogar an auf Neutralität hinzielenden Prozessen dazu führt, dass bestimmte Personen Vorteile haben und andere nicht. Und das empfinde ich als diskriminierend. Ein Gleichheitsprozess bedeutet für mich nicht Gleichheit, vor allem, wenn vielleicht unterschiedliche Personen unterschiedliche Voraussetzungen haben, um gleich zu sein.“ (Interview 28)*

Die Person betont die institutionelle und systemische Ebene von Diskriminierung und leitet hieraus ab, dass zur Herstellung von Gleichheit, hier beispielhaft an Bewerbungsprozessen besprochen, mögliche unterschiedliche Voraussetzungen anerkannt werden müssen und gegebenenfalls einer unterschiedlichen Behandlung bedürfen.

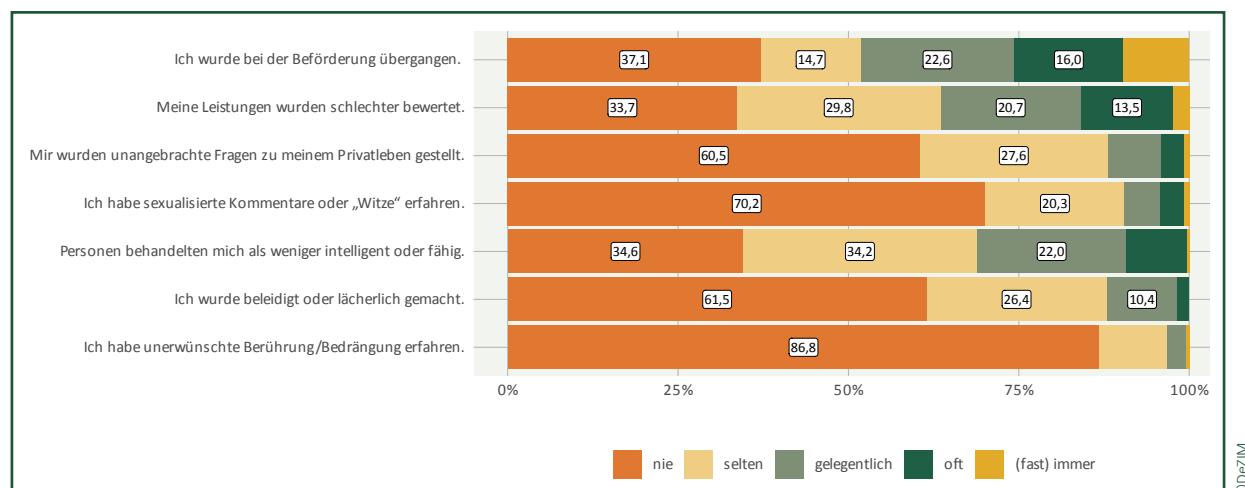
Auch eher selten wurde zuletzt in den Antworten der Beschäftigten *Diskriminierung als Benachteiligung angelehnt an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)* und den darin enthaltenen Schutzgründen genannt.

Die in den qualitativen Interviews formulierten unterschiedlichen Verständnisse von Diskriminierung der Befragten spiegeln wider, dass unterschiedliche Begriffsbestimmungen von Diskriminierung existieren: zum Beispiel rechtliche, sozialwissenschaftliche oder Alltagsdefinitionen (siehe auch Infobox [Diskriminierung in Kapitel 1](#)) – diese sind nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen. Von Diskriminierung im rechtlichen Sinne kann dann gesprochen werden, wenn sich die Benachteiligung bei vergleichbarer Leistung nachweislich an ein im AGG geschütztes Merkmal knüpft. In dieser Studie geht es nicht um rechtliche Nachweise, sondern um subjektiv wahrgenommene Benachteiligung der Beschäftigten in verschiedenen Situationen (vgl. auch Infobox [Diskriminierung](#)). Im Folgenden soll untersucht werden, ob sich Gruppenunterschiede in Bezug auf eine Reihe von potenziell diskriminierenden Situationen finden. In [Abbildung 9](#) werden die Ergebnisse mit Bezug auf spezifische Situationen im Arbeitskontext beschrieben, die unterschiedliche Arten von Benachteiligungen beinhalten, und aufgeschlüsselt, wie häufig Befragte angegeben haben, diese Situationen in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ selbst erlebt zu haben.

Am häufigsten berichten die Beschäftigten von Situationen in Form von materieller Benachteiligung: Fast zwei Drittel (62,9 Prozent, Stichprobenmittel 2,5) der Beschäftigten geben an, dass sie in den letzten fünf Jahren bei vergleichbarer Leistung bei der Beförderung übergegangen worden seien. Mehr als die Hälfte (66,3 Prozent, Stichprobenmittel 2,2) der Beschäftigten gibt an, dass ihre Leistungen vergleichsweise schlechter bewertet oder herabgesetzt wurden. Es ist naheliegend, dass sich Personen im Arbeitskontext vor allem bei Fragen der Leistungsbewertung und Beförderung benachteiligt fühlen – diese sind jedoch laut der Studie Diskriminierungserfahrung in Deutschland auch die häufigsten erfahrenen Diskriminierungen am Arbeitsplatz (Beigang et al. 2017: 163). Allerdings lässt sich wahrgenommene Benachteiligung bei der Beförderung erst dann als Diskriminierungserfahrung erfassen, wenn Unterschiede zwischen diskriminierungsvulnerablen und nichtdiskriminierungsvulnerablen Gruppen aufzeigt werden können. Betrachtet man die Antworten diskriminierungsvulnerabler Befragter genauer, zeigt sich, dass Beschäftigte mit zu pflegenden An- oder Zugehörigen (Mittelwert 3,0 Beförderung), Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung (Mittelwert 2,8 Beförderung) und weibliche Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder (Mittelwert 2,7 Beförderung; Mittelwert 2,3 Leistungsbewertung) jeweils auffällig häufiger angeben, übergegangen bzw. schlechter bewertet worden zu sein.

Sozial herabwürdigende Situationen wie „Mir wurden unangebrachte Fragen zu meinem Privatleben gestellt“ (39,5 Prozent, Stichprobenmittel 1,5), „Ich habe sexualisierte Kommentare oder ‚Witze‘ erfahren“ (29,8 Prozent, Stichprobenmittel 1,4), „Personen behandelten mich als weniger intelligent oder fähig“

**Abbildung 9. Frage „Wie oft haben Sie in den letzten fünf Jahren folgende Situationen selbst im BMFSFJ erlebt?“ (in Prozent)**



👉 **Lesebeispiel:** 9 Prozent der Beschäftigten geben an, dass ihnen in den letzten fünf Jahren im Arbeitskontext des BMFSFJ gelegentlich unangebrachte Fragen zu ihrem Privatleben gestellt wurden. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = (fast) immer. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten hier für N=311. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

(645,4 Prozent, Stichprobenmittel 2,1) und „Ich wurde beleidigt oder lächerlich gemacht“ (38,5 Prozent, Stichprobenmittel 1,5) werden von den Beschäftigten in der Befragung am zweithäufigsten berichtet. Hierbei lassen sich für die ersten drei der genannten Items Gruppenunterschiede feststellen: Nichtchristliche Beschäftigte geben im Schnitt (2,8) häufiger als christliche und Beschäftigte ohne Religionszugehörigkeit/Weltanschauung (2,1) an, dass Personen sich ihnen gegenüber so verhalten hätten, als würden sie sie für weniger intelligent oder fähig halten. Sie geben ebenfalls durchschnittlich häufiger an (2,0 vs. 1,5) unangebrachte Fragen zu ihrem Privatleben gestellt zu bekommen. Auch Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte geben dies im Gruppenvergleich im Schnitt häufiger an (2,1) als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte (1,5). Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte sind auch diejenige Gruppe, die als einzige einen Mittelwert von über 2 aufweist in Bezug auf die Situation, in den letzten fünf Jahren sexualisierte Kommentare oder „Witze“ erfahren zu haben (Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte weisen einen Mittelwert von 1,3 auf).

In Bezug auf Situationen, in denen ein körperlicher Übergriff stattfand („Ich habe unerwünschte Bedrängung/Berührung erfahren“), geben 13,2 Prozent (Stichprobenmittel 1,1) der Befragten an, dass ihnen das in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ bereits widerfahren sei. Hierbei zeigen sich ebenfalls Gruppenunterschiede: Sowohl rassismusvulnerable Beschäftigte als auch Beschäftigte aus nichtakademischem Elternhaus sind unter den Personen, die angeben, in den letzten fünf Jahren unerwünschte Bedrängung/Berührung erfahren zu haben, überrepräsentiert. Auch wenn das Stichprobenmittel in beiden Fällen sehr gering ausfällt, muss gerade bei diesen Items, insbesondere vor dem Hintergrund der Gruppenunterschiede, betont werden, dass jeder Vorfall einer zu viel ist.

Die quantitativen Daten zeigen, dass einige der in Abbildung 9 beschriebenen Situationen von diskriminierungsvulnerablen Gruppen häufiger erlebt werden. Bezüglich der Wahrnehmung von Vorfällen im BMFSFJ zeigt sich in den qualitativen Interviews ein ähnliches Spannungsfeld. Einerseits werden Berichte und Analysen von Diskriminierung im Ministerium zumeist mit dem Hinweis versehen, dass man sich „auf hohem Niveau“ beklage, dass das eigene Team in Bezug auf dieses Themenfeld motiviert und zumeist frei von Vorfällen sei. Auf der anderen Seite sei das Ministerium selbstverständlich kein diskriminierungsfreier Ort. Das folgende Zitat bringt dieses Spannungsfeld zum Ausdruck:

*„Ich glaube, oft denkt man ja so: ‚Nee, aber wir sind doch hier alle und wir haben ein Bewusstsein und so und wir wollen das doch alle nicht.‘ Und es findet aber trotzdem statt. Genauso wie Sexismus stattfindet, auch wenn man das vielleicht eigentlich gar nicht möchte [...].“ (Interview 15)*

Um wahrgenommene Diskriminierungserfahrungen noch genauer zu untersuchen, wurden die Beschäftigten gefragt: „Wurden Sie in den letzten fünf Jahren im Arbeitskontext im BMFSFJ diskriminiert?“. Diese Frage gibt also keine konkrete Situation vor, sondern ermöglicht es den Befragten, ihre subjektive Einschätzung anzugeben. Angelehnt an die juristische Begriffsbestimmung wurde den Befragten der quantitativen Beschäftigtenbefragung eine Definition von Diskriminierung als Stütze für die Beantwortung der Frage zu subjektiv wahrgenommenen Diskriminierungserfahrungen zur Verfügung gestellt. Diese lautete:

*Diskriminierung bedeutet, dass eine Person in Bezug auf [die in dieser Studie untersuchten] Vielfaltsmerkmale schlechter behandelt wird als andere Personen, ohne dass es dafür eine sachliche Rechtfertigung gibt. Dabei kommt es nicht auf ein absichtsvolles Handeln an: Auch vermeintlich neutrale Regeln und Gesetze können zu Benachteiligung führen.*<sup>61</sup>

16,2 Prozent aller Befragten in der quantitativen Beschäftigtenbefragung geben an, in den letzten fünf Jahren am BMFSFJ Diskriminierung erlebt zu haben.<sup>62</sup> Von diesen Beschäftigten geben die meisten (47,6 Prozent) auf einer Skala von 1 (fast nie) bis 5 (sehr oft) an, diese gelegentlich erfahren zu haben.<sup>63</sup> Aufgrund unterschiedlicher Forschungsdesigns und Erhebungsmethoden lassen sich diese Zahlen nicht unmittelbar mit den Ergebnissen anderer Befragungen zur Diskriminierung am Arbeitsplatz vergleichen, diese seien hier aber zur Orientierung genannt: Laut der europäischen Erhebung zu Arbeitsbedingungen 2021 haben 10 Prozent der befragten Beschäftigten im Alter über 15 Jahre in den letzten zwölf Monaten Diskriminierung erlebt bzw. wurden aufgrund ihrer Person oder bestimmter Eigenschaften benachteiligt oder unfair behandelt (Botev Gaude et al. 2022). Für den spezifischen Kontext der Bundesverwaltung berichten Ette et al. (2021: 138) einen Anteil von 33,2 Prozent Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrungen.

Unter den 16,2 Prozent der Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrungen, das heißt unter allen Befragten, die angegeben haben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ diskriminiert worden zu sein (n=60), sind bestimmte Gruppen überdurchschnittlich repräsentiert. Das heißt, dass ihr Anteil an den Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrung größer ist als ihr Anteil an der Stichprobe insgesamt.<sup>64</sup> Abbildung 10 zeigt, dass dies besonders eklatant bei Beschäftigten mit Behinderung/Beeinträchtigung ist. Diese machen einen Anteil von 11,9 Prozent an der gesamten Stichprobe aus, in Bezug auf Beschäftigte, die angeben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ Diskriminierung erlebt zu haben, sind es aber mehr als ein Viertel (28,0 Prozent). Deutlich überrepräsentiert in der Gruppe der Befragten mit Diskriminierungserfahrung sind zudem Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte, rassismusvulnerable Beschäftigte und nichtchristliche Beschäftigte. Ebenfalls überrepräsentiert unter den Beschäftigten, die angeben, Diskriminierung erlebt zu haben, sind queere Beschäftigte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung.

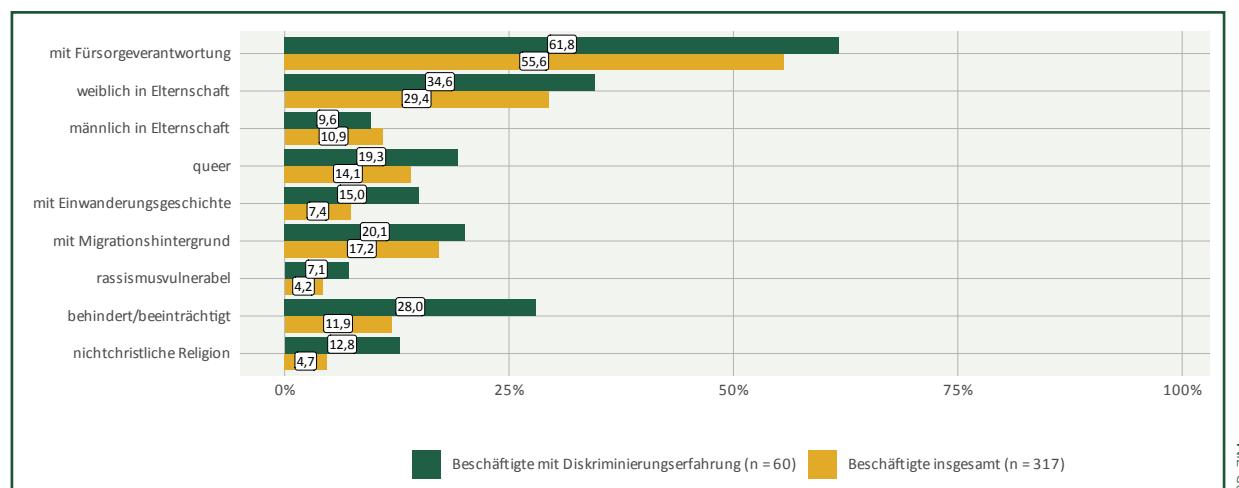
<sup>61</sup> Diese vereinfachte Definition legt ein formal-symmetrisches Diskriminierungsverständnis zugrunde, das heißt, dass alle Personen bezogen auf eine Dimension diskriminiert werden können. In der Fachliteratur wird hingegen häufig ein materiell-asymmetrisches Verständnis zugrunde gelegt, das strukturelle Machtverhältnisse mitberücksichtigt (Lembke & Liebscher 2014), und das in dieser Studie seinen Ausdruck in der Operationalisierung der Gruppen für die Gruppenvergleiche findet (siehe Anhang Tabelle A2).

<sup>62</sup> Um den Umgang mit Diskriminierungserfahrungen näher zu untersuchen, wurde den Beschäftigten eine Reihe von Fragen vorgelegt. Dabei sollten sich die Befragten auf die für sie bedeutsamste Diskriminierungssituation beziehen, die sie im BMFSFJ in den letzten fünf Jahren erlebt haben. Die Analyse der Umgangsstrategien und Konsequenzen im Fall von Diskriminierung betreffen also stets diese eine individuelle, konkrete Situation, die im Detail aber aus datenschutzrechtlichen Gründen im Rahmen dieser Studie nicht erhoben werden konnte. Die Folgefragen wurden nur von Beschäftigten beantwortet, die zuvor angegeben haben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ Diskriminierung erlebt zu haben (n=60). Alle ausgewiesenen Prozentangaben beziehen sich auf diese Gruppe und nicht auf die Stichprobe insgesamt. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung ist es nicht direkt möglich, aus den Prozentangaben Rückschlüsse auf absolute Zahlen zu ziehen.

<sup>63</sup> 6,1 Prozent geben „fast nie“ an; 39,1 Prozent geben „selten“ an; 7,3 Prozent geben „oft“ an und 0,1 Prozent geben „sehr oft“ an.

<sup>64</sup> Wenn alle Beschäftigten die gleiche Wahrscheinlichkeit hätten, Diskriminierung zu erfahren, müssten die Anteile unterschiedlicher Gruppen an der Stichprobe genauso groß sein wie die Anteile dieser Gruppen an den Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrung.

**Abbildung 10. Beschäftigte mit Diskriminierungserfahrung nach Gruppen, verglichen mit ihrem Anteil in der Stichprobe (in Prozent)**



☞ **Lesebeispiel:** Rassismusvulnerable Personen sind unter Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrung (n=60) mit 7,1 Prozent deutlich häufiger vertreten als unter den Beschäftigten im BMFSFJ insgesamt (4,2 Prozent). **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

tung.<sup>65</sup> Unter den Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder wird allerdings ein Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten deutlich: Weibliche Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder machen einen Anteil von 29,4 Prozent der gesamten Stichprobe aus, aber 34,6 Prozent der Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrung. Unter männlichen Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder ist der Anteil über beide Gruppen fast gleich.<sup>66</sup>

Personen vereinen stets mehrere Merkmale auf sich, entlang derer sie jeweils diskriminierungsvulnerabel oder privilegiert sein können. Welche/s Vielfaltsmerkmal/e in einer diskriminierenden Situation im Vordergrund steht/stehen, hängt stark vom Kontext und den beteiligten Personen ab. Deswegen wurden die Beschäftigten zusätzlich gefragt, bezüglich welcher tatsächlichen oder ihnen zugeschriebenen Eigenschaften sie einschätzen, diskriminiert worden zu sein. Während bei weiblichen Beschäftigten familiäre Fürsorgeverantwortung in Bezug auf Elternschaft sowie Geschlecht/Geschlechtsidentität die am häufigsten genannten Eigenschaften sind, bezüglich derer sie einschätzen, Diskriminierung erlebt zu haben, nennen männliche Beschäftigten hingegen andere Merkmale häufiger (z. B. „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung und Behinderung/Beeinträchtigung).

Unter Beschäftigten mit Behinderung/Beeinträchtigung wird als häufigste Eigenschaft, bezüglich derer sie einschätzen, Diskriminierung erlebt zu haben, „Behinderung/Beeinträchtigung“ genannt. In Bezug darauf werden in den qualitativen Interviews und in den offenen Angaben der Beschäftigtenbefragung strukturelle Barrieren und ein problematischer Umgang mit Beschäftigten mit Behinderung attestiert, da angemessene Rahmenbedingungen fehlten:

<sup>65</sup> Befragte können zu mehr als einer Gruppe gehören (also zum Beispiel queer und in Fürsorgeverantwortung sein). Folglich lassen sich die Anteile nicht auf 100 Prozent aufsummieren.

<sup>66</sup> Dieser Befund deckt sich mit dem in Kapitel 3.2 berichteten Befund zu Ungleichheit in Bezug auf Vereinbarkeit von Elternschaft und Führungsposition.

*„Wer auf seine Grenzen hinweist, bekommt einen Schonarbeitsplatz anstatt guter Rahmenbedingungen für gute Leistungen (trotz/mit) Behinderung. Und bei Beurteilungen wird nicht gesehen, dass es auch eine herausragende Leistung darstellt, als schwerbehinderte Person mit verminderter Leistungsfähigkeit eine im Vergleich zu nicht behinderten Menschen tolle Arbeit abzuliefern.“*  
(Beschäftigtenbefragung, offenen Angabe)

In dieser offenen Angabe wird der Wunsch geäußert, dass der Arbeitgeber insgesamt das Thema Behinderung und Inklusion „ernst nehmen sollte“.

Unter rassismusvulnerablen Beschäftigten ist „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung die Eigenschaft, bezüglich derer sie am häufigsten einschätzen, Diskriminierung erlebt zu haben – unter weißen Beschäftigten wird diese Eigenschaft in Bezug auf Diskriminierung gar nicht genannt. In den Interviews illustrieren Beschreibungen aus dem Arbeitsalltag subtile Formen des ungleichen Umgangs mit Beschäftigten aus rassismusvulnerablen Gruppen:

*„Wir haben noch [einige wenige] Kolleg\*innen, die sichtbaren Minderheiten angehören, dann], haben wir noch Homosexuelle, einige. Und das war's auch wieder. Okay. [...] Und ich wurde auch ... am Anfang war's auch komisch. Und die damalige Chefin, ich ... kannte das nicht so, also die wusste jetzt mit mir auch nicht so viel anzufangen. [...] Kam so was ... Ja, ‚Verstehen Sie das?‘ Und hier und da und ja ... ich bin eigentlich ziemlich locker, dachte ich mir, ‚Ja okay, gut‘. Wissen Sie, was ich meine? So dieses unterschwellige ‚Kann man ihm/ihr das zutrauen?‘, auch so von Kollegen teilweise. [...] Aber es war so ein bisschen ganz komisch, also etwas komisch, das meinte[n] auch meine [migrantischen] Kollegin[nen], nach dem Motto ‚Okay, irgendwie wird uns jetzt nicht so viel zugetraut‘ oder so, aber es war so unterschwellig.“* (Interview 33)

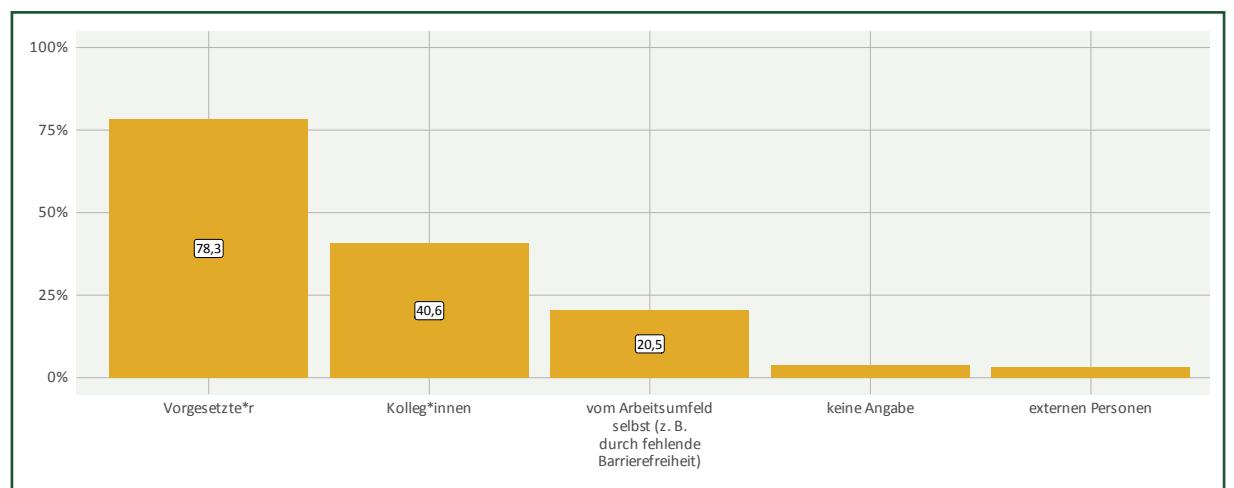
So beschreibt die interviewte Person hier, wie ihr mehrmals in Fragen durch ihre Vorgesetzten suggeriert wurde, ihr würde etwas nicht zugetraut. Im Gespräch mit anderen rassismusvulnerablen Personen wurde dies dann als geteilte Erfahrung wahrgenommen.

Um die Wechselwirkungen und das Zusammenspiel von Differenzkategorien (z. B. zwischen Geschlecht und „ethnischer“ Herkunft) zu berücksichtigen (Esposito & Evans-Winters 2021; Ganz & Hausotter 2020), müsste zusätzlich eine intersektionale Analyse erfolgen. Sie könnte die hier bereits angedeutete Verwobenheit von Hierarchien und Diskriminierung sichtbar machen, um allgemeingültigere Aussagen zu treffen und Handlungsperspektiven zu entwickeln. Im Kontext dieser Studie ist dies aufgrund zu geringer Fallzahlen und fehlender Informationen zur genauen Diskriminierungssituation allerdings nicht möglich. Dies hängt unter anderem mit dem in Kapitel 3.2 angesprochenen Problem der Unterrepräsentation bestimmter Gruppen im BMFSFJ zusammen und führte bei einzelnen Befragten auch zu der Befürchtung – trotz strikter Anwendung und Umsetzung von hohen Datenschutzvorkehrungen (siehe Kapitel 2) –, identifizierbar zu sein. In einer offenen Angabe zu Diskriminierungserfahrungen in der Online-Befragung wird das wie folgt reflektiert:

*„Ich mache hier bewusst keine Angaben. Bei der kleinen Anzahl an Menschen, auf die bestimmte Merkmale in der Kombination im Hause zutreffen, ist die Anonymität der Befragung ziemlich schnell dahin. Alleine das ist eine Aussage zur Diversität im Hause.“* (Beschäftigtenbefragung, offene Angabe)

Als nächstes wurden die Befragten gebeten, auf die Frage „Von wem oder was ist diese konkrete Diskriminierung aus Ihrer Sicht ausgegangen?“ (Abbildung 11) zu antworten. Mehr als drei Viertel (78,3 Prozent) der Beschäftigten, die angeben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ diskriminiert worden zu sein, berichten, dass die Diskriminierung von ihrer\*m Vorgesetzten ausgegangen sei. 40,6 Prozent geben an, durch ihre Kolleg\*innen diskriminiert worden zu sein, und 20,5 Prozent geben das Arbeitsumfeld an. Die wenigsten Beschäftigten

**Abbildung 11.** Frage „Von wem oder was ist die Diskriminierung aus Ihrer Sicht ausgegangen?“  
(in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



©DZIM

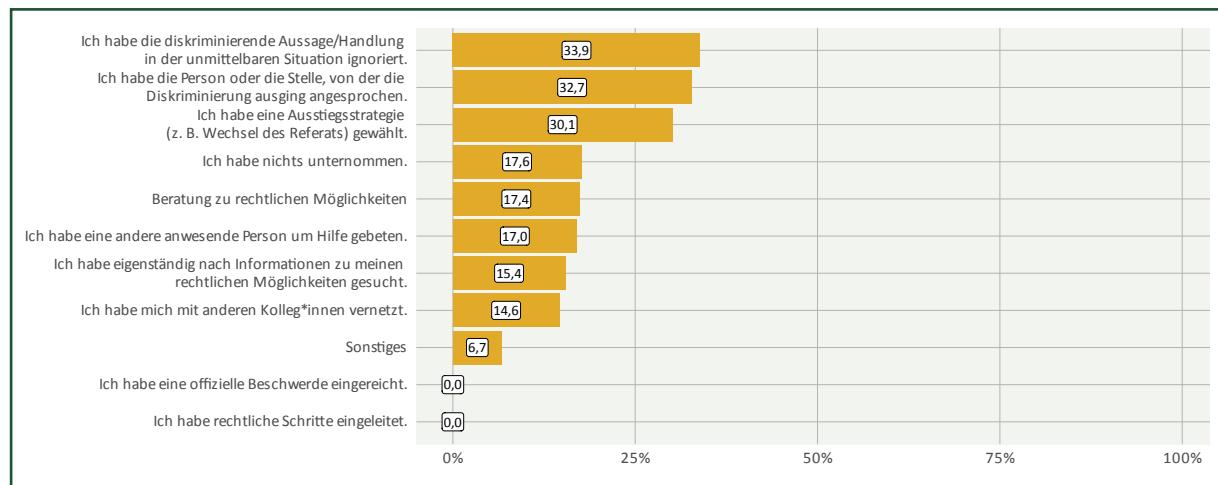
☞ **Lesebeispiel:** 78,3 Prozent der Beschäftigten, die angegeben haben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ diskriminiert worden zu sein, geben an, dass die Diskriminierung unter anderem von ihrem\*r Vorgesetzten ausging. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. In dieser Abbildung sind Antworten von Befragten ausgewertet, die angegeben hatten, Diskriminierung erfahren zu haben (N=60). Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

(3,3 Prozent) berichten, dass die Diskriminierung von externen Personen ausgegangen sei. Mehrfachantworten waren möglich, jedoch gaben die meisten Beschäftigten an, in Bezug auf die für sie bedeutsamste Diskriminierungssituation der letzten fünf Jahre im BMFSFJ nur durch ihre\*n Vorgesetzten Diskriminierung erfahren zu haben. Dieses Ergebnis ist für die Erhebung von Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz in einer stark hierarchisierten Organisation wie dem BMFSFJ zu erwarten, da an dieser Stelle die Verschränkung von strukturellen Hierarchien und Diskriminierung wirkt. Dieser Befund wird unterstützt durch Eindrücke aus den qualitativen Analysen der Einzelinterviews und den in der Online-Befragung gemachten offenen Angaben.

**Abbildung 12** zeigt die Antworten der Beschäftigten auf die Frage „Wie sind Sie mit der Diskriminierung umgegangen?“. Obwohl Mehrfachantworten möglich waren, nennen die meisten Beschäftigten nur eine einzelne Strategie im Umgang mit der diskriminierenden Situation. Am häufigsten geben die Befragten an, die diskriminierende Aussage/Handlung in der unmittelbaren Situation ignoriert zu haben (33,9 Prozent), die Person oder die Stelle, von der die Diskriminierung ausging, direkt angesprochen zu haben (32,7 Prozent) und/oder eine Ausstiegssstrategie (z. B. Wechsel des Referats) gewählt zu haben (30,1 Prozent). Keine\*r der befragten Beschäftigten berichtet davon, rechtliche Schritte eingeleitet zu haben. Nicht einmal ein Fünftel (17,4 Prozent) der Beschäftigten, die angaben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ Diskriminierung erlebt zu haben, nahm eine Beratung in Anspruch. Von diesen Personen suchten die meisten bei Anwält\*innen/Rechtsberatung oder beim Personalrat Hilfe. Am häufigsten wird berichtet, dass es keine Konsequenzen für die verursachende Person gegeben hat. In keinem der Fälle gab es eine Entschuldigung oder wurden disziplinarische Maßnahmen gegen die verursachende Person eingeleitet.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Aufgrund zu geringer Fallzahlen ( $n < 10$ ) bei der Beantwortung dieser Fragen, wurden die Ergebnisse an dieser Stelle stark zusammengefasst und ohne Prozentangaben ausgegeben, um die Anonymität der Befragten sicherzustellen.

**Abbildung 12.** Frage „Wie sind Sie mit der Diskriminierung umgegangen?“  
(in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



©DeZIM (Abbildung), ©CCF (ursprüngliches Item)

☞ **Lesebeispiel:** Fast ein Drittel (30,1 Prozent) der Beschäftigten, die angegeben haben, in den letzten fünf Jahren Diskriminierung im BMFSFJ erlebt zu haben, wählte u. a. eine Ausstiegstrategie (z. B. Wechsel des Referats) als Umgang mit der Diskriminierung. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. In dieser Abbildung ausgewertet werden Antworten von Befragten, die angegeben hatten, Diskriminierung erfahren zu haben (N=60). Aufgrund der vorgenommenen Randompassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

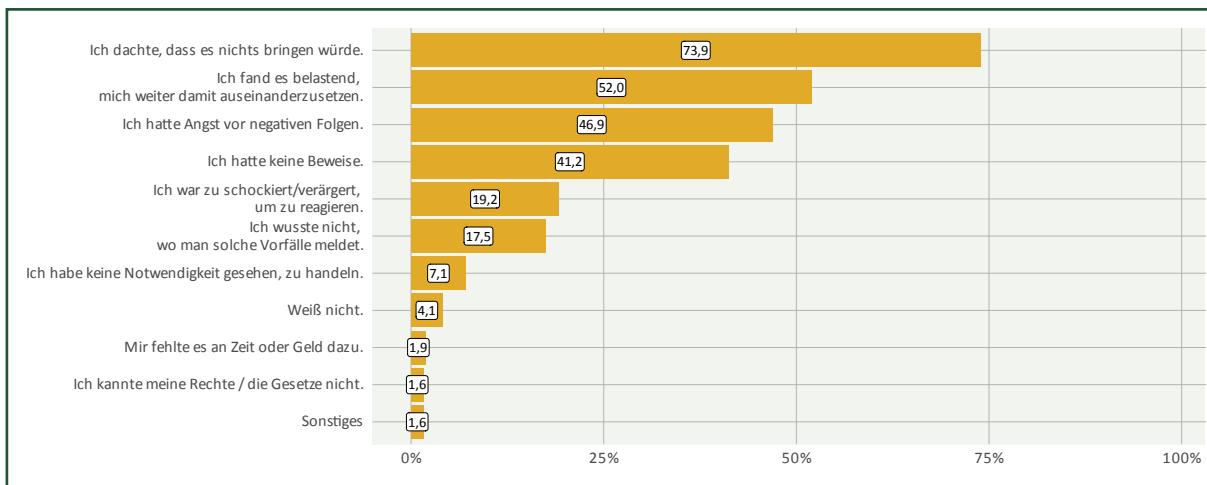
Die Mehrzahl der Beschäftigten, die davon berichten, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ diskriminiert worden zu sein, gibt an, die Diskriminierung weder gemeldet noch eine Beratung in Anspruch genommen zu haben. Auf die Frage „Warum haben Sie den Vorfall nicht gemeldet/Beschwerde eingereicht oder sich beraten lassen?“ (siehe Abbildung 13) geben die meisten dieser Beschäftigten an, dass sie dachten, dass es nichts bringen würde (73,9 Prozent) – Mehrfachantworten waren möglich. Über die Hälfte (52,0 Prozent) der Beschäftigten, die den Vorfall nicht gemeldet oder keine Beratung in Anspruch genommen haben, gibt an, dass sie es belastend fand, sich weiter damit auseinanderzusetzen, und 46,9 Prozent, dass sie Angst vor negativen Folgen hatten.

Befragte machen auch in den offenen Angaben der quantitativen Befragung deutlich, dass der Umgang mit Diskriminierung im Ministerium ein An- und Besprechen von diskriminierenden Situationen sehr erschwert, so beschreibt ein\*e Teilnehmende\*r die bestehenden Notwendigkeiten im BMFSFJ und führt dazu genauer aus:

„Es sind einige Vorfälle unter den Mitarbeitenden in der Vergangenheit bekannt oder wurden vermutlich sogar miterlebt, werden jedoch nur hinter vorgehaltener Hand ausgetauscht, aber eine [...] Solidarität mit Betroffenen (Opfern) ist nicht gegeben [...] es gilt sicherlich weiterhin als Nestbeschmutzung und schützt somit die Täter\*innen; ich persönlich halte die Organisation für strukturell – nennen wir es – reserviert gegenüber Neuerungen (bspw. im Bereich von Sanktionen/arbeitsrechtlichen Konsequenzen, Beurteilungswesen etc.), sodass ich nicht mit weitreichenden Fortschritten beim Abbau von Diskriminierungen rechne, sollten sie vermehrt auftreten, obwohl das Haus sicherlich viel im Bereich Sensibilisierung investiert / investieren könnte.“ (Beschäftigtenbefragung, offene Angabe)

Die quantitativen Ergebnisse, die Abbildung 13 zu entnehmen sind, und das obige Zitat verdeutlichen, dass von Diskriminierung betroffene Beschäftigte zum einen nicht davon ausgehen, dass die Meldung ihres Vorfalls zu einem professionellen und zufriedenstellenden Umgang führt. Sie fühlen sich nicht wohl, das Erlebte anzusprechen bzw. weitere Schritte einzuleiten. Im Gegenteil, sie befürchten sogar, dass eine Meldung des diskriminierenden Vorfalls einen Nachteil für sie mit sich bringen könnte. Weiterführende Schritte müssten demnach darin bestehen, herauszufinden, welche Maßnahmen implementiert werden müssten, damit Beschäftigte sich sicher darin fühlen, ihre Diskriminierungserfahrungen im Ministerium anzusprechen.

**Abbildung 13.** Frage „Warum haben Sie den Vorfall nicht gemeldet / Beschwerde eingereicht oder sich beraten lassen?“ (in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



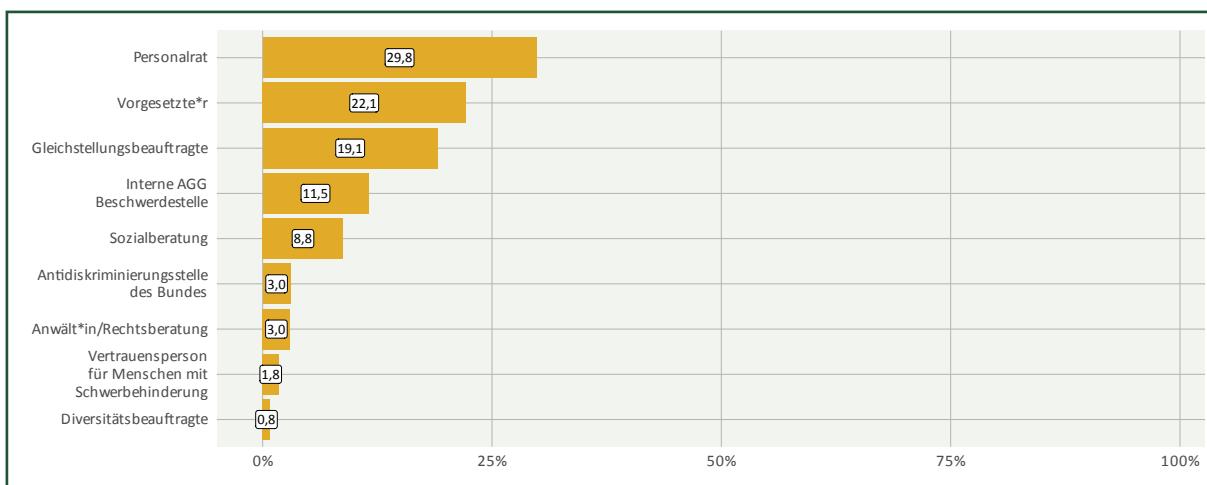
©DeZIM (Abbildung), ©CCF (ursprüngliches Item)

➔ **Lesebeispiel:** Fast die Hälfte (46,9 Prozent) der Beschäftigten, die angegeben haben, in den letzten fünf Jahren Diskriminierung im BMFSFJ erlebt zu haben, verzichtete auf die Meldung des Vorfalls oder auf eine Beratung, weil sie Angst vor negativen Folgen hatte.

**Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. In dieser Abbildung sind Antworten von Befragten ausgewertet, die angegeben hatten, Diskriminierung erfahren und sich nicht beraten lassen oder den Vorfall gemeldet zu haben (N=49). Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

Auf die Frage, ob sie wüssten, wohin sie sich im Fall von Diskriminierung wenden würden, antwortet von allen Befragten der Stichprobe (n=305) mehr als ein Drittel (35,7 Prozent) mit „nein“. Dieses Ergebnis deckt sich mit Erkenntnissen aus Kapitel 4: Unter allen Angeboten und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung sind strukturelle Maßnahmen und Angebote für den Fall von Diskriminierung am wenigsten bekannt.

**Abbildung 14.** Frage „An welche Stelle würden Sie sich im Falle von Diskriminierung im BMFSFJ am ehesten wenden?“ (in Prozent, Einfachauswahl)



©DeZIM

➔ **Lesebeispiel:** Fast ein Fünftel (19,1 Prozent) der Beschäftigten gibt an, dass sie sich im Falle von Diskriminierung im BMFSFJ am ehesten an die Gleichstellungsbeauftragte wenden würden. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. In dieser Abbildung sind Antworten von Befragten ausgewertet, die angegeben hatten, Diskriminierung erfahren zu haben (N=60). Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

**Abbildung 14** zeigt, dass die meisten Beschäftigten sich im Falle von Diskriminierung am ehesten an den Personalrat (29,8 Prozent), an den\*die Vorgesetzten (22,1 Prozent) oder den\*die Gleichstellungsbeauftragte\*n (19,1 Prozent) wenden würden, die wenigsten an die\*den Diversitätsbeauftragte\*n (0,8 Prozent).

### 3.5 Zwischenfazit

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es unter den Befragten eine Vielzahl an Verständnissen dazu gibt, was Diversität alles beinhalten und warum Diversität im Haus gesteigert werden sollte. Dabei liegt der Schwerpunkt der von den Teilnehmenden thematisierten Dimensionen auf jenen, die für die gesetzlichen Vorgaben (AGG und BGleG) und im gesellschaftlichen Diskurs der postmigrantischen Gesellschaft am relevantesten sind. Auch im Hinblick auf die Begründungen einer Steigerung von Diversität zeigt sich eine große Breite an Verständnissen. Diese reichen von einer Wertorientierung, wie sie sich in Menschenrechts- und demokratietheoretischen Ansätzen findet, hin zu Nutzenorientierungen, die sich im sogenannten *business case for diversity* bewegen.

Betrachtet man die Zusammensetzung der Beschäftigtenstruktur im Ministerium, so lässt sich zusammenfassend sagen, dass – im Vergleich zur Gesamtbevölkerung Deutschlands – weibliche, queere und ostdeutsche Beschäftigte im BMFSFJ überdurchschnittlich repräsentiert sind. Beschäftigte mit Schwerbehinderung<sup>68</sup> sowie Beschäftigte, die einer nichtchristlichen Religion angehören, sind (fast) entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung repräsentiert. Beschäftigte mit Migrationshintergrund, Einwanderungsgeschichte, rassismusvulnerable Beschäftigte und Beschäftigte aus nichtakademischen Elternhäusern sind jeweils, verglichen mit ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung in Deutschland, im BMFSFJ unterrepräsentiert. Diese Unterrepräsentation lässt sich dabei teils mit gesamtgesellschaftlichen Ausschlussmechanismen, wie sie etwa für das deutsche Bildungssystem belegt sind (vgl. Gomolla 2002; Fereidooni 2016; Bostancı et al. 2022; Gogolin 2008), begründen.

Auf den Führungsebenen sind Frauen und Ostdeutsche im Vergleich zu ihrem Anteil unter den Beschäftigten unterrepräsentiert. Angemessen repräsentiert auf Führungsebenen sind hingegen queere Beschäftigte. Auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Einwanderungsgeschichte sind, im Vergleich zu ihrem Anteil unter den Beschäftigten, in Führungspositionen angemessen repräsentiert. Für rassismusvulnerable Personen konnte aufgrund der kleinen Fallzahl die Repräsentation auf Führungsebenen nicht geprüft werden, jedoch deuten Befunde aus den qualitativen Interviews auf eine fehlende Repräsentation hin. Für die Unterrepräsentation weiblicher Beschäftigter in Führungsverantwortung lässt sich in den Daten ein Effekt für die Vereinbarkeit von Führungspositionen und Elternschaft darstellen. Dieser deutet daraufhin, dass Elternschaft und Führungsverantwortung für männliche Beschäftigte leichter vereinbar zu sein scheinen, als dies für Frauen der Fall ist. Somit sehen wir im BMFSFJ vergleichbar zu anderen Arbeitgebern einen Glasdeckeneffekt.

Empirisch lässt sich festhalten, dass sich der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und Einwanderungsgeschichte deutlich vom Anteil der rassismusvulnerablen Beschäftigten unterscheidet. Diese Gruppen können sich zwar überschneiden, sie sind jedoch nicht deckungsgleich – auch nicht in der Wahrnehmung der Beschäftigten, die zwar oft von „Migrationshintergrund“ sprechen, dabei jedoch meist rassismusvulnerable Menschen meinen. Die Ergebnisse stärken somit den in dieser Studie vertretenen Standpunkt, dass der Migrationshintergrund nicht ausreicht, um die Repräsentation rassismusvulnerabler Personen angemessen abzubilden.

---

<sup>68</sup> Für die Vergleichbarkeit mit der Gesamtbevölkerung in Deutschland wurde für die Darstellung der Repräsentation im BMFSFJ die Variable „Schwerbehinderung“ ausgewählt. Darüber hinaus geben 11,9 Prozent der befragten Beschäftigten an, in Bezug auf eine Behinderung/Behinderung Barrieren zu erfahren und in ihrer gesellschaftlichen Teilhabe eingeschränkt zu werden – unabhängig davon, ob diese amtlich festgestellt wurde. In den Analysen der folgenden Kapitel wird sich stets auf diese Gruppe bezogen.

Im Allgemeinen zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass im BMFSFJ bereits gute Bedingungen für einen diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozess herrschen. Sie sind Voraussetzung dafür, dass organisationale Veränderungen positiv von Beschäftigten aufgenommen, mitgetragen und mitgestaltet werden (vgl. hierzu auch [Kapitel 4](#)). Denn das Arbeitsklima im BMFSFJ, das sich auch in einem Gefühl von Wertschätzung, Akzeptanz und Respekt widerspiegelt, wird von den Beschäftigten insgesamt als gut eingeschätzt. Trotz des empfundenen Zeitdrucks sind sie stolz auf ihren Beruf, machen ihre Arbeit gerne und planen in den nächsten zwei Jahren eher selten eine aktive Veränderung ihrer beruflichen Situation. Jedoch gibt es auch in diesem Bereich Gruppenunterschiede, die bei einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung mitgedacht werden sollten. Denn besonders Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte und rassismusvulnerable Beschäftigte fühlen sich häufiger gehetzt, niedergeschlagen und beabsichtigen häufiger, in den nächsten zwei Jahren innerhalb des BMFSFJ eine neue Stelle zu suchen.

Nicht überraschend zeigen die Daten daher auch, dass es Situationen gibt, in denen sich Personen ungerecht benachteiligt fühlten. Beschäftigte mit zu pflegenden An- oder Zugehörigen, Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung und weibliche Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder geben aufällig häufiger an, übergangen bzw. schlechter bewertet worden zu sein. Weiterhin geben 16,2 Prozent der Beschäftigten an, bereits Diskriminierungserfahrungen im BMFSFJ gemacht zu haben. Deutlich überrepräsentiert in der Gruppe der Befragten mit Diskriminierungserfahrung sind Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung, Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte, rassismusvulnerable Beschäftigte und nicht-christliche Beschäftigte. Ebenfalls überrepräsentiert unter den Beschäftigten, die angeben, Diskriminierung erlebt zu haben, sind queere Beschäftigte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung, darunter insbesondere weibliche Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder.

## 4. | Förderung von Vielfalt und Abbau von Diskriminierung

Verwaltungen stehen vor großen Herausforderungen, geeignete Maßnahmen und Angebote zu implementieren, um die gesellschaftliche Vielfalt in der Personalstruktur widerzuspiegeln. Gleichzeitig sind Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Abbau von Diskriminierung zentral für eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Um diese sinnvoll gestalten zu können und so den Entwicklungsprozess voranzutreiben, brauchen Organisationen zunächst ein Verständnis dafür, wie bekannt Maßnahmen und Angebote sind, wie relevant sie eingeschätzt und von wem sie genutzt werden. Es braucht auch Kenntnisse darüber, welche weiteren Bedarfe/Leerstellen von den Beschäftigten gesehen werden. Wenn es um die Umsetzung von Maßnahmen und Angeboten geht, stellen sich somit ganz praktische Fragen, zum Beispiel welche Rahmenbedingungen notwendig sind und welche institutionellen Hürden erschwerend oder gar hinderlich wirken. Konkret behandelt werden in diesem Kapitel folgende Forschungsfragen:

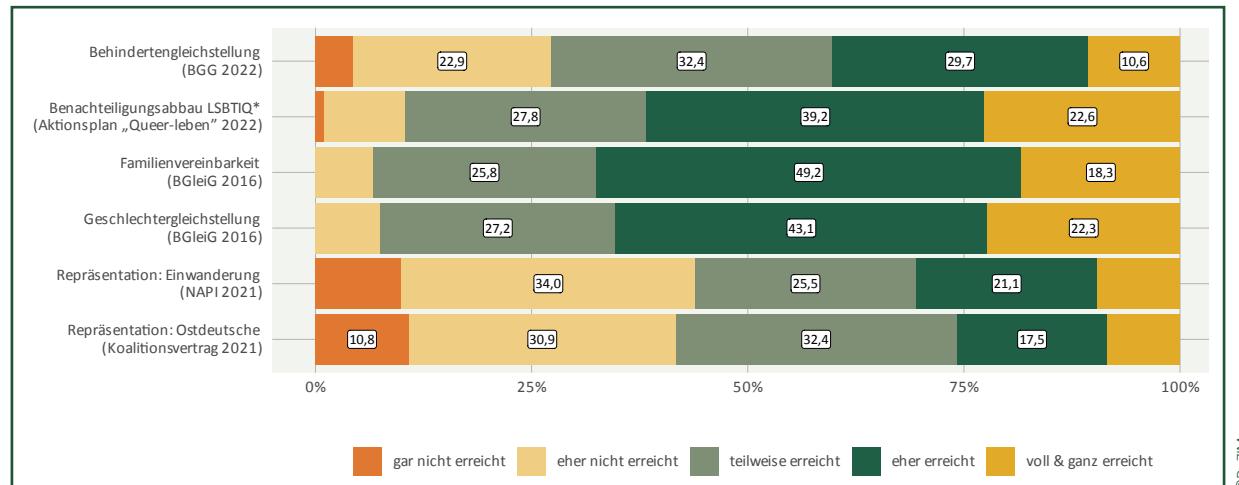
1. Wie schätzen die Beschäftigten die Zielerreichung unterschiedlicher Gesetze und Aktionspläne zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung ein ([Kapitel 4.1](#))?
2. Wie bekannt sind ihnen bestehende Maßnahmen und Angebote ([Kapitel 4.2](#))?
3. Welche Maßnahmen und Angebote zu Diversität sollten aus Perspektive der Beschäftigten ausgebaut werden ([Kapitel 4.3](#))?
4. Welche weiteren Maßnahmen und Angebote wünschen sich die Beschäftigten ([Kapitel 4.4](#))?
5. Wo sehen die Beschäftigten die größten Hürden bei der Umsetzung von Maßnahmen und Angeboten ([Kapitel 4.5](#))?
6. Welche Rahmenbedingungen sind aus Sicht der Führungskräfte für die Umsetzung notwendig ([Kapitel 4.6](#))?

### 4.1 Einschätzung der allgemeinen Handlungsbedarfe im BMFSFJ

Um herauszufinden, wie die Handlungsbedarfe für verschiedene diskriminierungsvulnerable Gruppen von den Beschäftigten eingeschätzt werden und inwieweit Ziele als bereits erreicht angesehen werden, wurden die Befragten darum gebeten, einzuschätzen, inwiefern die in verschiedenen Gesetzen, Aktionsplänen und dem Koalitionsvertrag formulierten Ziele erreicht wurden. Dabei ging es spezifisch um die Gleichstellung der Geschlechter (BGleG), die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (BGleG), die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung/Beeinträchtigung (BGG), die Verbesserung der Repräsentation von Menschen mit Einwanderungsgeschichte (NAP-I), die Repräsentation von Ostdeutschen in Führungspositionen (Bundesregierung 2021) und den Abbau der Benachteiligung von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans\*, inter\* und queeren Menschen (LSBTIQ\* [G]) (Bundesregierung 2022).<sup>69</sup> [Abbildung 15](#) zeigt zunächst die subjektive Einschätzung der Beschäftigten im Hinblick auf die Erreichung dieser Ziele im BMFSFJ.

<sup>69</sup> Spezifisch wurden Einschätzungen hinsichtlich der folgenden Forderungen der Gesetze, Aktionspläne und des Koalitionsvertrages abgefragt: a) „Bestehende Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, werden beseitigt und künftige Benachteiligungen werden verhindert“ (aus: Bundesgleichstellungsgesetz BGleG 2016); b) „Die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit werden für die Beschäftigten verbessert“ (aus: Bundesgleichstellungsgesetz BGleG 2016); c) „Die Benachteiligungen von Menschen mit Behinderung werden verhindert und bestehende Benachteiligungen beseitigt“ (aus: Behindertengleichstellungsgesetz BGG 2021); d) „Auch im öffentlichen Dienst spiegelt sich die Vielfalt der Gesellschaft wider. Mehr Menschen mit familiärer Einwanderungsgeschichte sind im öffentlichen Dienst beschäftigt“ (aus: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2021); e) „Die Benachteiligung beim Zugang zum Arbeitsmarkt wurde für LSBTIQ\* beseitigt und Diskriminierung und Anfeindungen am Arbeitsplatz abgebaut“ (aus: Bundesregierung 2022); f) „Die Repräsentation Ostdeutscher in Führungspositionen und Entscheidungsgremien werden in allen Bereichen verbessert“ (aus: Bundesregierung 2021).

**Abbildung 15.** Frage „In verschiedenen Bundesgesetzen und Aktionsplänen werden Ziele und Grundsätze zum Abbau von Benachteiligung für unterschiedliche Personengruppen formuliert. Inwiefern schätzen Sie die folgenden Ziele im BMFSFJ als erreicht ein?“ (in Prozent)



© DeZIM

➔ **Lesebeispiel:** Von den Beschäftigten geben 10,6 Prozent an, dass sie die Zielerreichung des Behindertengleichstellungsgesetzes (BGG 2022) im BMFSFJ für voll und ganz erreicht einschätzen. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = gar nicht erreicht, 2 = eher nicht erreicht, 3 = teilweise erreicht, 4 = eher erreicht, 5 = voll und ganz erreicht. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten für dieses Item N=312. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

Die Ziele des Bundesgleichstellungsgesetzes (Bundesministerium der Justiz 2015) werden für die Gleichstellung von Frauen sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf als eher erreicht eingeschätzt (mit jeweils 3,9 als Mittelwert). Auch der Aktionsplan „Queer leben“ (Bundesregierung 2022), in dem das Ziel formuliert wird, die Benachteiligung beim Zugang zum Arbeitsmarkt für LSBTIQ\* zu beseitigen und Diskriminierung sowie Anfeindungen am Arbeitsplatz zu verringern, wird als eher erreicht eingestuft (ebenfalls Mittelwert von 3,9). Die Wahrnehmung der Zielerreichung deckt sich damit auch mit der in Kapitel 3.2 besprochenen statistischen und wahrgenommenen Repräsentation dieser Gruppen im BMFSFJ. Etwas geringer ist der Mittelwert (3,4) hingegen für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (Behindertengleichstellungsgesetz 2021), das unter anderem zum Ziel hat, die Benachteiligung für Menschen mit Behinderung zu verhindern und bestehende Benachteiligungen zu beseitigen. Auch die Ziele des Nationalen Aktionsplans Integration (NAP-I 2021), der das Ziel formuliert, die Unterrepräsentation von Menschen mit familiärer Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst abzubauen, erreichen einen niedrigeren Mittelwert (3,0). Ebenso wird die Repräsentation von in Ostdeutschland geborenen Personen in Führungspositionen als nur in Teilen erreicht wahrgenommen (Mittelwert von 2,9) (was auch den Realitäten des Ministeriums entspricht, siehe dazu auch Kapitel 3.2). Somit werden besonders Frauen und queere Beschäftigte im BMFSFJ als bereits repräsentiert wahrgenommen. Die im Behindertengleichstellungsgesetz, dem Nationalen Aktionsplan Integration sowie die im Koalitionsvertrag zur Repräsentation ostdeutscher Personen (Bundesregierung 2021) festgehaltenen Ziele werden hingegen von den Beschäftigten im Schnitt als teilweise erreicht eingestuft.

Diese Einschätzungen fallen jedoch anders aus, wenn das Antwortverhalten der jeweiligen Zielgruppe gesondert betrachtet wird. So zeigt sich, dass in Ostdeutschland geborene Beschäftigte die Ziele aus dem Koalitionsvertrag zur Repräsentation Ostdeutscher in Führungspositionen als eher nicht erreicht (2,3) ansehen und somit als weniger erreicht als Beschäftigte mit westdeutschem Hintergrund (3,4). Weibliche Beschäftigte schätzen die Ziele zur Gleichstellung der Frau und zur Familienvereinbarkeit als teilweise erreicht ein (3,8) und somit als weniger erreicht als männliche Beschäftigte (4,3 für die Gleichstellung der Frau sowie 4,2 für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf).

Vergleicht man weibliche Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder mit männlichen Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder zeigt sich, dass die weiblichen Beschäftigten dieser Gruppe die Zielerreichung zur Gleichstellung von Frauen im Mittelwert als deutlich weniger erreicht einschätzen (3,6) als die männlichen Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder (4,2). Zudem schätzen Beschäftigte in Teilzeit (von denen 91,6 Prozent in der Stichprobe weiblich sind) die Zielerreichung zur Familienvereinbarkeit im BMFSFJ mit einem Mittelwert von 3,3 durchschnittlich geringer ein als Beschäftigte in Vollzeit (4,0).

Der größte Mittelwertunterschied in der Einschätzung der Zielerreichung zeigt sich im Gruppenvergleich zwischen Beschäftigten mit und ohne Behinderung/Beeinträchtigung in Bezug auf die Erreichung der Ziele des Gesetzes zur Gleichstellung für Menschen mit Behinderung (Behindertengleichstellungsgesetz 2021). Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung beurteilen die Zielerreichung mit einem Mittelwert von 2,5 als eher nicht erreicht. Während Beschäftigte ohne Behinderung/Beeinträchtigung die Ziele als teilweise erreicht (3,6) einschätzen. Ähnlich verhält es sich beim Vergleich zwischen rassismusvulnerablen Beschäftigten und *weißen* Beschäftigten im Hinblick auf die Erreichung der Repräsentation von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in der öffentlichen Verwaltung (NAP-I 2021). Während rassismusvulnerable Beschäftigte die Ziele als eher nicht erreicht einschätzen (2,1), beurteilen *weiße* Beschäftigte die Ziele als teilweise erreicht (3,0).

Die einzige Ausnahme bilden hier queere Beschäftigte. Sie schätzen mit einem Mittelwert von 3,7 die im Aktionsplan „Queer leben“ formulierten Ziele im BMFSJ als eher erreicht ein und unterscheiden sich damit kaum von heterosexuellen Beschäftigten (3,9). Jedoch schätzen queere Beschäftigte die Zielerreichung für andere Zielgruppen als weniger erreicht ein als heterosexuelle Beschäftigte. Damit zeigen die queeren Beschäftigten im BMFSFJ eine besondere Sensibilität und Solidarität auch für die Belange anderer diskriminierungsvulnerabler Gruppen im BMFSFJ.

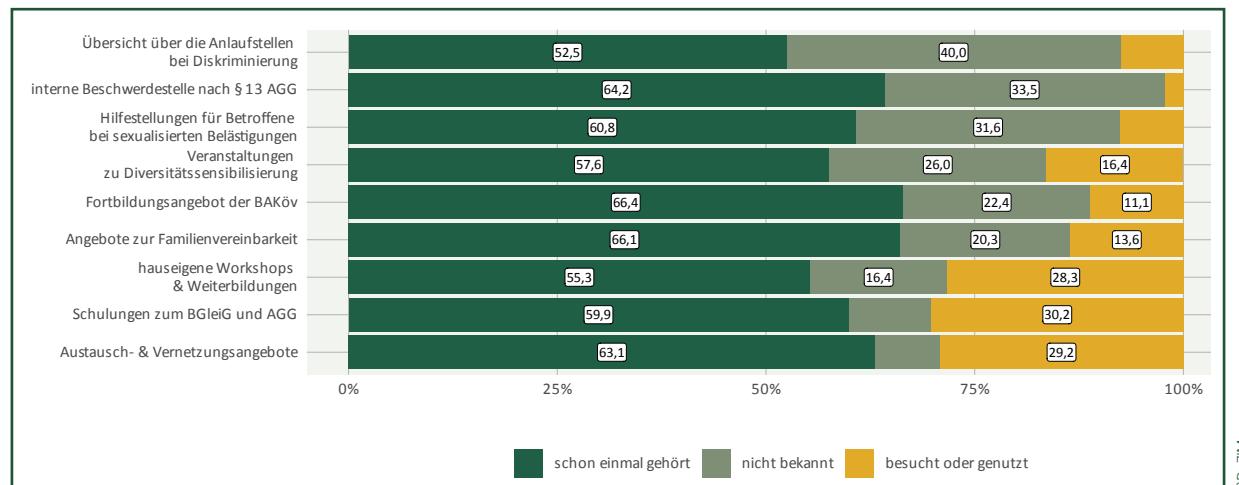
Damit wird deutlich, dass Beschäftigte, die der jeweiligen Zielgruppe der Gesetze und Aktionspläne zum Abbau von Benachteiligung für unterschiedliche Personengruppen angehören, die Zielerreichung im BMFSFJ durchgehend als weniger erreicht einschätzen als Beschäftigte der nichtadressierten Gruppen. Von der Maßnahme nichtadressierte Beschäftigte überschätzen womöglich die Erreichung von Zielen, da sie selbst in ihrem Arbeitsalltag nicht direkt damit konfrontiert sind.

## 4.2 Bekanntheit von Maßnahmen und Angeboten im BMFSFJ

Die Beschäftigten wurden als nächstes gefragt, inwieweit ihnen bestehende Maßnahmen und Angebote im BMFSFJ bekannt sind. Dabei hatten sie die Möglichkeit anzugeben, ob sie von einer Maßnahme / einem Angebot schon einmal gehört haben, ob sie Angebote oder Maßnahmen bereits besucht oder genutzt haben oder ob ihnen diese nicht bekannt sind. Bei der Interpretation der Antworten ist zu beachten, dass gerade die Kategorie „schon einmal gehört“ unterschiedliches bedeuten kann und sich davon nicht ableiten lässt, dass das Wissen in irgendeiner Form genutzt wird.

**Abbildung 16** zeigt, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten schon einmal von den bestehenden Maßnahmen und Angeboten im BMFSFJ gehört hat. In der Auswertung der qualitativen Interviews wurde anhand der Beschreibungen der Beschäftigten allerdings deutlich, dass es innerhalb der Gruppe derer, die von einer Maßnahme schon einmal gehört haben, große Unterschiede im Wissensstand gibt. An einigen Stellen wurden Maßnahmen sehr detailliert beschrieben. An vielen anderen Stellen tauchten aber auch Formulierungen auf wie „ich glaube, es gibt da [...]“ oder auch „ich wüsste jetzt gerade nicht genau, wo ich das finden würde“. Dies verweist darauf, dass nicht alle Personen, die bereits von einer Maßnahme gehört haben, auch von ihr Gebrauch machen. Häufig besucht und benutzt wurden von knapp einem Drittel der Beschäftigten hingegen:

**Abbildung 16.** Frage „Von welchen der folgenden Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung innerhalb des BMFSFJ haben Sie schon einmal gehört oder haben diese bereits selbst besucht oder genutzt?“ (in Prozent)



➔ **Lesebeispiel:** Über die Hälfte (52,5 Prozent) der Beschäftigten hat angegeben, schon einmal von der Übersicht über die Anlaufstellen bei Diskriminierung gehört zu haben. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

1. Schulungen zum Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) und Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), zum Beispiel (verpflichtende) Führungskräfteschulungen oder seit 2019 Einführungsprogramme (30,2 Prozent der Befragten);
2. interne Austausch- und Vernetzungsangebote, darunter Angebote wie beispielsweise die Frauenversammlung, Treffen der Beschäftigtengruppe „Queer“ oder der Austausch zwischen pflegenden Angehörigen (29,2 Prozent der Befragten);
3. hauseigene Workshops und Weiterbildungen zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen, zum Beispiel zur Zusammenarbeit in altersgemischten Teams, zum Erstellen barrierefreier Dokumente oder zur „Rolle von Männern“ (28,3 Prozent der Befragten).

Den geringsten Bekanntheitsgrad hat die im Intranet einsehbare Übersicht über die Anlaufstellen bei diskriminierendem Verhalten im Arbeitskontext. 40,0 Prozent der Befragten geben an, diese nicht zu kennen. Auch die interne Beschwerdestelle nach § 13 AGG und die Hilfestellung für Betroffene bei sexuellen/sexualisierten Belästigungen und anderen Formen der Belästigung sowie Mobbing im Arbeitskontext sind mit 33,5 Prozent und 31,6 Prozent etwa einem Drittel der Befragten nicht bekannt. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in den qualitativen Interviews wider, da diese Maßnahmen von den Beschäftigten selbst relativ selten genannt werden.

Damit wird deutlich, dass institutionelle Maßnahmen und Angebote für Diskriminierungsfälle im BMFSFJ den Beschäftigten nicht hinreichend bekannt sind. Dieses Ergebnis ist robust, auch wenn man die Aussagen unterschiedlicher Personengruppen betrachtet. Die bisherigen Maßnahmen zur Bekanntmachung der AGG-Beschwerdestelle muss vor dem Hintergrund der Informationspflicht des Arbeitgebers nach § 12 AGG als nicht hinreichend wirkungsvoll gewertet werden.

## 4.3 Ausbau bestehender Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Diversität

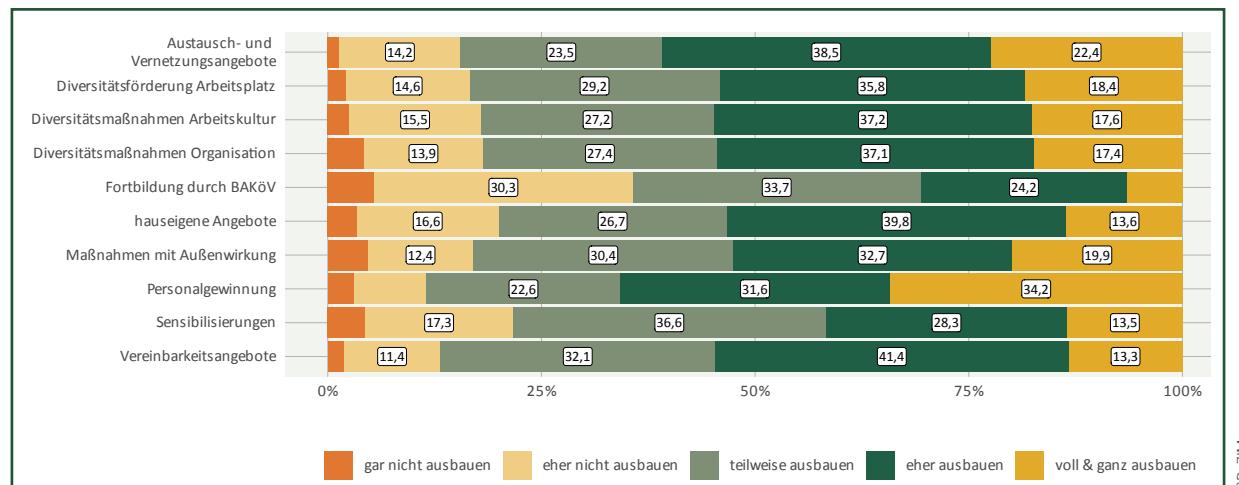
Bezüglich der Beurteilung bestehender Maßnahmen wurden die Beschäftigten gefragt, welche Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt aus ihrer Sicht ausgebaut werden sollen.

**Abbildung 17** zeigt, dass die Beschäftigten des BMFSFJ dem Ausbau bestehender vielfaltsfördernder Maßnahmen im Allgemeinen positiv gegenüber eingestellt sind. Fast alle bestehenden vielfaltsfördernden Maßnahmen sollen demnach teilweise oder eher ausgebaut werden, darunter Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Diversität, Maßnahmen zur Diversitätsförderung im Arbeitskontext (z.B. Austausch- und Vernetzungssangebote, hauseigene Workshops zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen und Angebote zur Vereinbarkeit von Lohnarbeit und Fürsorgepflichten) sowie Maßnahmen zur diversitätsfördernden Organisationsentwicklung.

Einige Ausnahme bilden die Fortbildungsangebote der Bundesakademie für öffentliche Verwaltungen (BAkÖV), die die zentrale Fortbildungseinrichtung der Bundesverwaltung ist. Die Beschäftigten würden im Durchschnitt das Angebot der BAkÖV eher nicht ausbauen (2,9). Die geringe Zustimmung zum Ausbau könnte möglicherweise darauf zurückzuführen sein, dass die BAkÖV nicht in erster Linie als Fortbildungseinrichtung in Bezug auf Vielfaltsförderung [G] wahrgenommen wird. Dieser Eindruck wird durch einen Blick in das Jahresprogramm 2023 bestätigt, in dem nur eine geringe Anzahl an vielfaltsfördernden Angeboten identifiziert werden konnte. Zu den wenigen Angeboten gehören beispielsweise Schulungen zur „kultursensiblen Personalauswahl“ sowie Module, die sich mit dem Bundesgleichstellungsgesetz befassen. Aussagen aus den qualitativen Interviews unterstützen diese Auffassung ebenfalls. Viele der Befragten beschreiben auf Nachfrage, dass ihnen nur wenige oder häufig auch keine Angebote der BAkÖV bekannt sind, die einen Diversitätsbezug haben. Hinzu kommt, dass die Befragten häufiger hauseigene Fortbildungsangebote als ihnen bekannte Maßnahme nennen und diese, wenn sie genannt werden, positiver einschätzen als die Angebote der BAkÖV.

Interessant ist außerdem, dass es bei der Einschätzung des Ausbaus der Maßnahmen ebenfalls darauf ankommt, wer gefragt wird: Es zeigt sich, dass rassismusvulnerable Beschäftigte (im Mittelwert 4,6), Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (im Mittelwert 4,4) und queere Beschäftigte (im Mittelwert 4,3) Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Diversität als ausbaufähiger bewerten (im Vergleich zu einem Mittelwert von 3,9 in der Gesamtstichprobe). Auch Diversitätsmaßnahmen zur Organisationsentwicklung werden von rassismusvulnerablen Beschäftigten eher befürwortet (im Mittelwert 4,1 im Vergleich zu 3,5 der Gesamtstichprobe). Queere Beschäftigte (im Mittelwert 4,1) stimmen dem Ausbau von *Diversitätsmaßnahmen zu Förderung der Arbeitskultur* stärker zu als der Gesamtdurchschnitt der Stichprobe (3,5). Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (im Mittelwert 4,4) und queere Beschäftigte (im Mittelwert 4,3) befürworten den Ausbau von Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Diversität stärker (im Vergleich zu einem Mittelwert von 3,9 in der Gesamtstichprobe). Auch Diversitätsmaßnahmen zur Organisationsentwicklung werden von rassismusvulnerablen Beschäftigten eher befürwortet (im Mittelwert 4,1 im Vergleich zu 3,5 der Gesamtstichprobe). Besonders prägnant sind aber die Gruppenunterschiede zu Austausch- und Vernetzungssangeboten. Es gibt zwar bereits eine Reihe bestehender *Austausch- und Vernetzungssangebote* im BMFSFJ – darunter die Frauenversammlung, das Netzwerk für pflegende Angehörige sowie die queere Beschäftigtengruppe. Diese Angebote sind den meisten Beschäftigten bekannt und werden von knapp einem Drittel der Beschäftigten genutzt (siehe **Abbildung 16**). Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass bestimmte diskriminierungsvulnerable Gruppen eher für eine Ausweitung sind, selbst wenn es entsprechende Netzwerke gibt. Zum Beispiel sprechen sich queere Beschäftigte (mit einem Mittelwert von 4,3), Mitarbeitende mit Behinderungen/Beeinträchtigungen (Mittelwert von 4,3) ebenso wie rassismusvulnerable Beschäftigte (Mittelwert von 4,1) für einen weiteren Ausbau von Austausch- und Vernetzungssangeboten aus.

**Abbildung 17.** Frage „Was meinen Sie, welche Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt sollte das BMFSFJ zukünftig ausbauen?“ (in Prozent)



©DZIM

☞ **Lesebeispiel:** Nur 1,4 Prozent der Beschäftigten meinen, dass Vereinbarkeitsangebote (Angebote zur Vereinbarkeit von Fürsorgeverpflichtung und Arbeit) gar nicht ausgebaut werden sollen. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = gar nicht ausbauen, 2 = eher nicht ausbauen, 3 = teilweise ausbauen, 4 = eher ausbauen, 5 = voll und ganz ausbauen. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten für dieses Item N=312. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

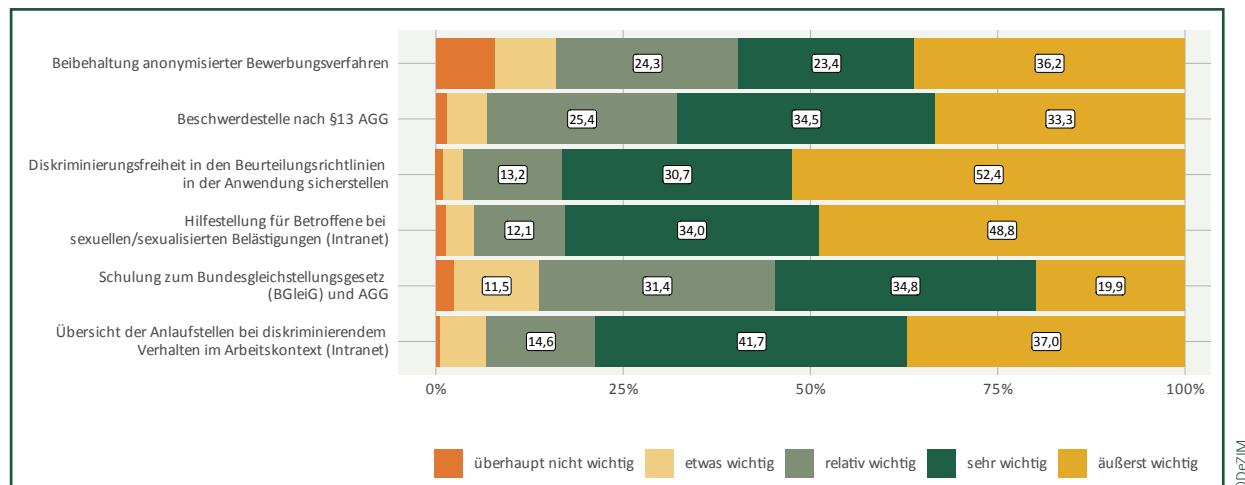
Anders als bei der Vielfaltsförderung, handelt es sich bei den Maßnahmen und Angeboten zum Abbau von Diskriminierung weitestgehend um gesetzliche Verpflichtungen. Daher wurden die Beschäftigten außerdem danach gefragt, wie wichtig die bestehenden Angebote und Maßnahmen ihrer Einschätzung nach sind. Die Befragten hatten die Möglichkeit, auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig) ihre Einschätzung abzugeben. Am höchsten wurde von den Beschäftigten die Bedeutung der Sicherstellung der Anwendung von Diskriminierungsfreiheit in den Beurteilungsrichtlinien eingeschätzt: Sie wird von den Beschäftigten als sehr wichtig angesehen (im Mittelwert 4,3) (siehe Abbildung 18). Für die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung sind die Beurteilungen von entscheidender Bedeutung für ihren beruflichen Aufstieg, da sie die Grundlage für Auswahlentscheidungen bei Beförderungen bilden. Maßgeblich dafür soll das Leistungsprinzip sein: Beförderungen sollen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung erfolgen. Auch dabei gilt natürlich das Antidiskriminierungsgebot.

An den Aussagen der qualitativen Interviews lässt sich ableiten, wie die vermeintlich neutralen Beurteilungsrichtlinien von den Beschäftigten wahrgenommen werden:

„Das sind ja so sehr typische Dinge, die sehr, naja, also Willkür ist auch ein starkes Wort, aber halt nicht objektiv ... vergeben werden. Das muss einfach klar sein. Wenn man lange genug da ist, weiß man das auch. Und man weiß, also sowohl bei den Leistungsprämien als auch bei den Beurteilungen, wenn soundso viel Prozent nur eine gute Bewertung haben können, können es halt nicht alle sein.“ (Interview 38)

In der Interviewpassage wird deutlich, dass die Beurteilungen nicht als objektiv eingeschätzt werden. Die hier artikulierte Einschätzung, dass dies unter den Beschäftigten Allgemeinwissen sei („wenn man lange genug da ist, weiß man das auch“), wird in vielen weiteren Interviews bestätigt. Auch wird deutlich, dass es aufgrund der vorgegebenen Quotierung der besten Bewertungen – das heißt, dass nur eine bestimmte Prozentzahl eine

**Abbildung 18.** Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Maßnahmen und Angebote zum Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ?“ (in Prozent)



☞ **Lesebeispiel:** Über ein Drittel (36,2 Prozent) der Beschäftigten findet die Beibehaltung anonymisierter Bewerbungsverfahren äußerst wichtig. **Anmerkung:** Skala der Mittelwertberechnung: 1 = überhaupt nicht wichtig, 2 = etwas wichtig, 3 = relativ wichtig, 4 = sehr wichtig, 5 = äußerst wichtig. Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Gültige Antworten für dieses Item N=312. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

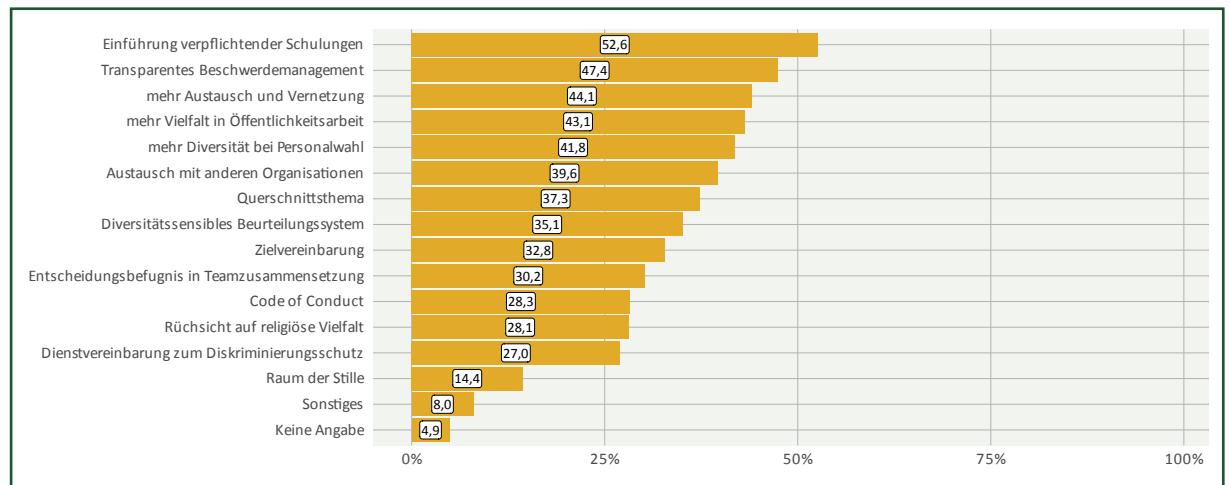
Bestnote erreichen kann und somit berechtigt ist, befördert zu werden oder Leistungsprämien zu erhalten – zu Aushandlungen in den Vergabeentscheidungen kommen kann. Aber auch für Führungskräfte sind Entscheidungen darüber, welche Kriterien einzbezogen werden sollten, schwierige Abwägungen zwischen einem Leistungs- und einem Gerechtigkeitsanspruch (siehe Kapitel 3.1 zum Einbezug von Diskriminierungsvulnerabilität in diese Aushandlungen).

Am zweitwichtigsten ist den Beschäftigten (Mittelwert von 4,3) die Hilfestellung für Betroffene bei sexuellen/sexualisierten Belästigungen und anderen Formen der Belästigung sowie Mobbing im Arbeitskontext. Dabei wird die Bedeutung unabhängig von den eigenen Kenntnissen eingeschätzt, wie der Vergleich zum Bekanntheitsgrad dieser Maßnahme zeigt. Dies wird auch durch die Einstufung der Wichtigkeit der internen AGG-Beschwerdestelle mit einem Mittelwert von 4,0 und die Einschätzung der Beschäftigten zur Übersicht über die Anlaufstellen bei diskriminierendem Verhalten mit einem Mittelwert von 4,1 deutlich (vgl. dazu Kapitel 4.2).

Demgegenüber werden von den Beschäftigten Schulungen, unter anderem für Führungskräfte, zum Bundesgleichstellungsgesetz und zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz nur als relativ wichtig (3,7) eingestuft. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass – basierend auf den Erfahrungen der Beschäftigten – Schulungen allein nicht ausreichen und dass die benachteiligte Praxis im Beurteilungsverfahren von den Beschäftigten nicht auf individueller Ebene – also bei den direkten Vorgesetzten selbst – verortet, sondern als institutionelles Problem wahrgenommen wird, das auf institutioneller und struktureller Ebene gelöst werden sollte.

In der Einschätzung zum Abbau von Diskriminierung im Bewerbungsverfahren zeigt sich, dass die Beibehaltung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens von den Beschäftigten im Durchschnitt als relativ wichtig angesehen wird (im Mittelwert 3,7) (siehe Abbildung 18). Anonyme Bewerbungsverfahren haben zum Ziel, Diskriminierung zu minimieren, indem „objektive“ Qualifikationskriterien in den Vordergrund gestellt werden. Jedoch ist es wissenschaftlich umstritten, inwieweit diese Maßnahme zum Abbau von Diskriminierung in der Bewerbungsphase führt (vgl. für eine Übersicht Adamovic 2022). Vor dem Hintergrund, dass die Beschäftigten den „Ausbau von Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Diversität“ (vgl. Kapitel 4.3) am höchsten bewer-

**Abbildung 19. Welche der folgenden, weiteren Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ würden Sie sich wünschen? (in Prozent, Mehrfachantworten möglich)**



©DZIM

☞ **Lesebeispiel:** Über die Hälfte (52,6 Prozent) der Beschäftigten wünschen sich die Einführung verpflichtender Schulungen, die z. B. Diskriminierungs-, Rassismus- und Sexismusrisiken thematisieren und verstehbar machen. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus der Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

tet haben, könnte die geringere Bewertung der Antidiskriminierungsmaßnahme „anonymisiertes Bewerbungsverfahren“ darauf hinweisen, dass zwar der Ausbau der Personalgewinnungsmaßnahmen unterstützt, dieses Instrument von den Beschäftigten aber als ambivalent wahrgenommen wird (vgl. auch Kapitel 5).

#### 4.4 Gewünschte Maßnahmen- und Angebotsbedarfe aus Sicht der Beschäftigten des BMFSFJ

Abbildung 19 zeigt weitere diversitätsbezogene Maßnahmen zur Vielfaltsförderung und zum Abbau von Diskriminierung, die von den Beschäftigten im BMFSFJ gewünscht werden.

Mehr als die Hälfte der Befragten (52,6 Prozent) befürwortet die *Einführung verpflichtender Schulungen*, die zum Beispiel Diskriminierungs-, Rassismus- und Sexismusrisiken thematisieren und verstehbar machen. Insbesondere rassismusvulnerable Beschäftigte (84,2 Prozent) und Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung (72,2 Prozent) zeigen ein starkes Interesse an diesen Maßnahmen. Aussagen wie die folgende aus den qualitativen Interviews verdeutlichen diesen Bedarf:

„Ich [habe] nicht das Gefühl, dass wir komplett als Ministerium viel für Vielfaltsförderung tun, sondern dass Menschen, die sich dafür interessieren, zusammenkommen und diskutieren, was auch wichtig ist, und sich in dem Bereich weiterbilden, weiter diskutieren können, aber nicht so als gesamtes: ‚Okay, wir nehmen alle Mitarbeiter\*innen mit und schaffen da so ein Grundverständnis.‘ Ich glaube schon, dass da das Verständnis sehr unterschiedlich ist, je nachdem, wen man fragt.“ (Interview 45)

Die Person beschreibt, dass es bei den Beschäftigten durchaus ein Bewusstsein für Diversität gibt, allerdings sei dieses Bewusstsein sehr ungleichmäßig über die Belegschaft verteilt; Maßnahmen würden eher diejenigen erreichen, die schon sensibilisiert sind, und es fehle ein Grundverständnis dafür (vgl. auch Kapitel 3.1).

Verpflichtende Schulungen können dabei ein Weg sein, um die Sensibilisierung im BMFSFJ zu erhöhen und der Selbstselektion in diese Art von Schulungen vorzubeugen. Dabei scheint es den Beschäftigten weniger darum zu gehen, mehr Fortbildungsangebote zu schaffen, sondern eher darum, die Qualität der Fortbildungen und deren Wirkung anzupassen, wie diese Person reflektiert:

*„Aber das [die vorhandenen Fortbildungen zur Vielfaltsförderung] hat noch nicht zu dieser, ich sage mal, Routinehaftigkeit oder Regelmäßigkeit wie andere Fortbildungen zum Haushalt oder Protokolle-Schreiben oder ‚wie schreibe ich gut für die Öffentlichkeit‘ und so [geführt]. Ich glaube, da ist noch ein bisschen Luft nach oben, was man da alles machen kann.“ (Interview 11)*

Ein Vorschlag ist demnach, in Zukunft Fortbildungen zu schaffen, die dabei unterstützen, nachhaltig Diversitätsförderung und Antidiskriminierung im Arbeitsalltag zu verankern und zur Routine werden zu lassen.

Fast die Hälfte der Befragten (47,4 Prozent) wünscht sich die Einführung eines *transparenten Beschwerdemanagements*, wobei sich keine relevanten Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen feststellen lassen. Das Beschwerdemanagement wird auch in den qualitativen Interviews häufig als wichtiges Handlungsfeld genannt. Hierbei äußern die Beschäftigten vor allem den Wunsch, dass infolge von Beschwerden transparent mit den Betroffenen kommuniziert wird, sodass diese wissen, ob bzw. welche Folgen ihre Beschwerde hatte.

44,1 Prozent der Stichprobe unterstützen den *Austausch und die Vernetzung von Beschäftigten*, die (potenziell) von Diskriminierung betroffen sind. Unter Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte wünschen sich fast 60,0 Prozent der Beschäftigten diesen Austausch. In den offenen Antworten äußerte zudem eine befragte Person den Wunsch nach „mehr Unterstützung und Ressourcen für junge Beschäftigte“ und in den qualitativen Interviews wurde der Wunsch nach einer Vernetzungsgruppe insbesondere für Menschen mit Behinderung/Beeinträchtigung geäußert. Diese Räume können auch genutzt werden, um eine offene Kultur des Zuhörens zu schaffen, die Themen wie Diskriminierung an- und besprechbar macht, wie das folgende Zitat veranschaulicht (vgl. auch [Kapitel 3.4](#)):

*„Da komme ich nochmal auf das Thema von wegen, darf es in unserem Haus Diskriminierungserfahrungen geben oder nicht. [...] das nehme ich manchmal so wahr, man möchte es gar nicht hören und oder es gibt es gar nicht. Und das finde ich kritisch. Das stimmt auch nicht, kann ich mir nicht vorstellen.“ (Interview 1)*

43,1 Prozent der Befragten wünschen sich eine *Öffentlichkeitsarbeit, die Vielfalt berücksichtigt* (z.B. durch Social-Media-Auftritte, Homepage, Bewerbung von Veranstaltungen etc.). Dieser Bedarf ist bei queeren (63,9 Prozent) und rassismusvulnerablen (61,7 Prozent) Beschäftigten deutlich höher (vgl. hierzu auch [Kapitel 5.5](#)).

Eine noch stärkere (systematische) *Berücksichtigung von Diversität bei der Personalauswahl* wird von 41,8 Prozent der Beschäftigten gewünscht. Bei Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte sind es 63,2 Prozent, bei queeren Beschäftigten 62,3 Prozent und bei rassismusvulnerablen Beschäftigten 58,0 Prozent. Zudem wünschen sich nur 30,2 Prozent der Beschäftigten *mehr Entscheidungsbefugnisse bei der Zusammensetzung der Teams*. Der Gruppenvergleich zeigt keine relevanten Unterschiede. Diese Themen sind auch stark in den qualitativen Interviews vertreten. Hier spiegelt sich im Einklang mit den quantitativen Ergebnissen wider, dass die Befragten sich vor allem eine Veränderung in der Personalrekrutierung durch eine breitere Streuung von Ausschreibungen wünschen. Einige Beschäftigte wünschen sich zusätzlich die Einführung verschiedener Praktikums- und Mentor\*innenprogramme, um einen niedrigschwelligen Einblick in die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung zu ermöglichen, vor allem für Personen, die nicht zu dem bisher „typischen“ Bewerber\*innenpool gehören (vgl. Arnu et al. 2023).

Nur ein Drittel der Beschäftigten (32,8 Prozent) befürwortet die *Formulierung einer Zielvereinbarung zur Erhöhung der personellen Vielfalt* in der quantitativen Befragung. Nur unter queeren Beschäftigten ist die Zustimmung höher (45,3 Prozent). Auch die Meinungen bei verbindlichen Maßnahmen wie der Einführung von Quoten zum Nachteilsausgleich sind gespalten. Einige Teilnehmende der qualitativen Interviews befürworten diese und sehen sie als wirksames und notwendiges Mittel. Andere Beschäftigte zweifeln an ihrer Wirksamkeit oder sehen die Einführung einer solchen Regelung im Konflikt mit dem Prinzip der Bestenauslese. Eine befragte Person beschreibt diese Ambivalenzen wie folgt:

*„Ja, ich bin immer ein bisschen zwiegespalten, [...] auf der einen Seite denke ich mir, sollten es natürlich auch die Leute mit Leistung schaffen, aber andererseits denke ich mir, wenn die aufgrund, obwohl sie die Leistung erbringen, trotzdem abgelehnt werden, dann muss man die Leute ja trotzdem verpflichten, weil die sind ja anscheinend zu blöd, die Leistung zu erkennen.“* (Interview 36)

Diese Aussage spiegelt auch einen in der öffentlichen Verwaltung verankerten, vermeintlich breiteren Zwiespalt zwischen Vielfalförderung und dem Leistungsprinzip in der Personalgewinnung wider (vgl. Arnu et al. 2023: 37–39).

Die *Verankerung von Diversität als Querschnittsthema* wird von 37,3 Prozent der Beschäftigten befürwortet, wobei queere Beschäftigte (47,6 Prozent), Beschäftigte mit Behinderung/Beeinträchtigung (51,1 Prozent) und Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (46,3 Prozent) dies stärker unterstützen.

Folgendes Zitat verweist darauf, dass sich Mitarbeitende zum Teil ausgeschlossen fühlen, wenn es um Diversitätsentwicklung geht, und sich mehr Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten erhoffen:

*„Das Haus hat auch die Charta der Vielfalt unterschrieben. Aber da gehören ja auch nochmal so ein paar Sachen dazu. Man kann sich das jetzt nicht nur schön ins Foyer hängen und dann war's das. Also da muss man, glaube ich, noch ein bisschen was liefern als Haus und das vielleicht auch mal intern ein bisschen transparenter machen und mehr Beteiligung realisieren. Es passiert immer alles so hinter den Kulissen, deswegen weiß ich gar nicht, was man sich noch so großartig wünschen kann, was so ein Ministerium alles machen kann.“* (Interview 8)

Die diskriminierungsfreie Anwendung der Beurteilungsrichtlinien wird von den Beschäftigten als sehr wichtig beurteilt (siehe [Abbildung 19](#)). Konkret wünscht sich ein Drittel der Befragten auch, dass das BMFSFJ einen *Impuls zur diversitätssensiblen Überarbeitung des Beurteilungssystems auf Bundesebene* setzt (35,1 Prozent). Größere Zustimmung hierzu findet sich bei weiblichen Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung für Kinder (47,9 Prozent), bei rassismusvulnerablen Beschäftigten (46,6 Prozent) und queeren Beschäftigten (44,7 Prozent).

Ein Code of Conduct, der Regeln und Richtlinien für eine *diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Arbeits- und Diversitätskultur* festhält, wird von 28,3 Prozent der Beschäftigten gewünscht. Der Bedarf steigt bei queeren Beschäftigten (42,8 Prozent) und Beschäftigten mit Behinderung/Beeinträchtigung (44,8 Prozent) deutlich an. Einen *Gebets- und/oder Raum der Stille* wünschen sich insgesamt nur 14,4 Prozent der Beschäftigten, hingegen über ein Drittel der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte (39,2 Prozent), der rassismusvulnerablen Beschäftigten (38,1 Prozent) sowie 33,8 Prozent der Beschäftigten mit einer amtlich festgestellten Behinderung. Der stärkste Unterschied zwischen den Gruppen zeigt sich im Hinblick auf den Wunsch, bei Terminplanungen *Rücksicht auf religiöse Vielfalt*<sup>70</sup> zu nehmen. Während dies lediglich von 28,1

<sup>70</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl konnten in der quantitativen Beschäftigtenbefragung keine Analysen in Bezug auf die Vielfaltsdimension Religion/Weltanschauung vorgenommen werden.

Prozent aller Befragten angegeben wird, wünschen sich diese Rücksicht 78,9 Prozent der rassismusvulnerablen Beschäftigten, 62,5 Prozent der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte und 39,9 Prozent der queeren Beschäftigten. Auch wurde in den offenen Antworten der Wunsch geäußert, die „Einteilung in Herr/Frau in Leitungsvorlagen oder auf Tischschildern ab[zu]schaffen“.

Aus den qualitativen Interviews geht ein weiteres Anliegen hervor, das so nicht in der quantitativen Befragung abgefragt wurde. Die Beschäftigten wünschen sich einen grundlegenden *Wandel im Selbstverständnis und in der Identität des BMFSFJ* und betonen dabei vor allem, dass Diversität eine „gelebte“ und „sichtbare“ Praxis werden sollte, wie aus dem folgenden Zitat stellvertretend für andere hervorgeht:

*„Ich glaub‘, also tatsächlich ist es für mich eine Haltungsfrage und ob man wie jetzt in der Strategie, wenn die nicht gelebt ist, dann kann man sie eine Strategie schreiben und dann kann man das Papier gleich in diese Schublade stecken. Aber wirklich den Gedanken ‚Ja, wir machen es ja eigentlich ganz gut‘, den, finde ich, müssen wir schnell ablegen.“* (Interview 28)

Es brauche keine symbolischen Maßnahmen, die dann in einer Schublade verschwinden. Für viele der Interviewten ist es klar, dass die hierfür benötigte Expertise durchaus im BMFSFJ vorhanden ist. So beschrieb eine interviewte Person:

*„Wir besitzen in all diesen Themen ein unglaubliches ‚Know-how‘ an einzelnen Stellen, die sich politisch in der ganzen Welt [verknüpfen]. Und es gelingt uns aber nicht, das ins Haus reinzutragen und hier zu einer Realität werden zu lassen. Und das wäre, glaube ich, ganz gut, wenn wir da wieder besser würden.“* (Interview 41)

Der Wunsch vieler Beschäftigter ist also, diese existierende Expertise in der gelebten Identität des Ministeriums stärker zu nutzen. Anknüpfend an den zuvor von 37,3 Prozent der Befragten befürworteten Wunsch, *Diversität in Top-down-Prozessen* zu verankern, wird der Wunsch laut, dass diese neue Identitätsbildung auch, und gerade aus der Ministeriumsleitungsebene heraus nach unten getragen wird:

*„Also wenn man jetzt [...] nochmal zurückgeht, ist das BMFSFJ das Frauenministerium. [...] Wir sind ein Frauenministerium. Und das muss man überdenken. Sind wir wirklich noch ein Frauenministerium? [...] Ministerin Paus sagt immer ‚das Gesellschaftsministerium‘. So kann man es auch formulieren. Und da fasst man dann sehr viel drunter. [...] Ich glaube, dass insgesamt das Bild des BMFSFJ [sich] jetzt ja auch ein Stück weit wandeln muss.“* (Interview 16)

Basierend auf früheren Wandlungsprozessen in der Identität des BMFSFJ bespricht die Person einerseits neue Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung der Identität des Ministeriums, gleichzeitig verortet sie eine gewisse Verantwortung für diesen Wandel auf der Leitungsebene selbst, indem die Idee des „Gesellschaftsministeriums“ von Ministerin Paus hier herausgestellt wird.

So zeigen sowohl quantitative als auch qualitative Befunde, dass die Beschäftigten des BMFSFJ bereits viele eigene Wünsche, Bedarfe und Vorstellungen für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung mitbringen.

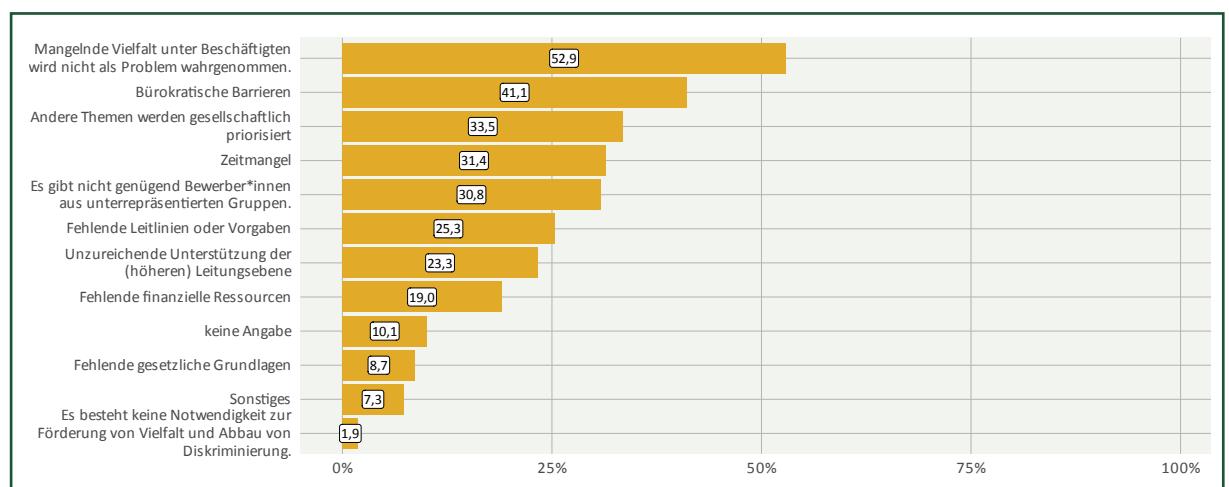
## 4.5 Einschätzungen zu Erschwernissen für die Förderung von Vielfalt und den Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ

Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung braucht aber auch einen förderlichen Kontext, in dem Maßnahmen umgesetzt werden können. Deshalb wurden die Beschäftigten nach den Herausforderungen bei der Förderung von Vielfalt und dem Abbau von Diskriminierung gefragt (siehe [Abbildung 20](#)). Hierbei waren Mehrfachantworten und zusätzliche Anmerkungen in einem offenen Antwortfeld möglich. Zur besseren Ergebnisdarstellung wurden die Antworten in Oberkategorien zusammengefasst.

Im Bereich der *Problemeinschätzung* zeigt sich, dass über die Hälfte der Beschäftigten (52,9 Prozent) in einem mangelnden Problembewusstsein – konkret: „Mangelnde Vielfalt unter Beschäftigten wird nicht als Problem wahrgenommen“ – das größte Hindernis für die Vielfaltsförderung und den Diskriminierungsabbau im BMFSFJ sieht. Auch hier finden sich Gruppenunterschiede. So wird diese Einschätzung von 79,5 Prozent der Beschäftigten mit einer Schwerbehinderung und 66,6 Prozent der rassismusvulnerablen Beschäftigten geteilt. Zusätzlich benennt ein Drittel (33,5 Prozent) der Beschäftigten die gesellschaftliche Priorisierung anderer Themen als eine bedeutende Hürde. Lediglich 1,9 Prozent der Beschäftigten sind der Meinung, dass keine Notwendigkeit für die Förderung von Vielfalt und den Abbau von Diskriminierung besteht.

Die qualitativen Interviews zeigen, dass es in der Problemeinschätzung nicht nur relevant ist, ob Personen die mangelnde Vielfalt grundsätzlich als Problem ansehen, sondern auch, wie sie ihre eigene Rolle in der Förderung von Vielfalt wahrnehmen. In mehreren Interviews wird besprochen, dass Personen Diversitätsförderung grundsätzlich für wichtig halten, aber der Meinung sind, dass dies wenig mit ihnen selbst zu tun hat. So erklärt beispielsweise eine befragte Person, nachdem sie angab, keine diversitätsfördernden Maßnahmen zu kennen: „Das liegt vielleicht auch daran, dass ich nicht der natürliche Adressat von solchen Maßnahmen bin“ (Interview 10). Auf Nachfrage, weshalb sie kein „natürlicher Adressat“ von diversitätsfördernden Maßnahmen sei, erklärte die teilnehmende Person, dass dies daran läge, dass sie abgesehen von ihrem Geschlecht keiner diskriminierungsvulnerablen Gruppe angehöre. Hinter dieser Aussage verbirgt sich die Annahme, dass Maßnahmen zur Diversitätsförderung in erster Linie für diskriminierungsvulnerable Gruppen da sind und nicht für Beschäftigte, die

**Abbildung 20. Frage „Ihrer Einschätzung nach: Was erschwert die Förderung von Vielfalt und den Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ?“ (in Prozent, Mehrfachantworten möglich)**



☞ **Lesebeispiel:** Über die Hälfte (52,9 Prozent) der Beschäftigten schätzen, dass die Förderung von Vielfalt und der Abbau von Diskriminierung dadurch erschwert werden, dass die mangelnde Vielfalt unter den Beschäftigten nicht als Problem wahrgenommen wird. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigtenbefragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung ([Tabelle 1](#)) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

nicht zu einer diskriminierungsvulnerablen Gruppe gehören. Die Aufgabe der Diversitätsförderung wird also von der Organisation als Ganzes auf Personen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen verlagert. Da es im BMFSFJ eine deutliche Unterrepräsentation von diskriminierungsvulnerablen Gruppen gibt (siehe [Kapitel 3.2](#)), kann diese Einstellung zusätzlich dazu führen, dass die Relevanz bestehender Maßnahmen deutlich unterschätzt und das Entwickeln von diversitätsfördernden Maßnahmen vertagt wird, bis mehr Diversität vorhanden ist.

In Bezug auf *institutionelle und strukturelle Hindernisse* geben insgesamt 41,1 Prozent der befragten Beschäftigten bürokratische Barrieren an. Davon unterscheiden sich allerdings die Einschätzungen der queeren Beschäftigten und der Beschäftigten mit Schwerbehinderung, die mit 59,0 und 62,2 Prozent bürokratische Barrieren als größeres Hindernis sehen. Knapp ein Viertel der Beschäftigten sieht zudem fehlende Leitlinien oder Vorgaben (25,3 Prozent), unzureichende Unterstützung höherer Leitungsebenen (23,3 Prozent) sowie fehlende gesetzliche Grundlagen (8,7 Prozent) als Erschwernisse an.

*Ressourcenmangel*, insbesondere in Form von Zeitknappheit, stellt für 31,4 Prozent der Beschäftigten eine Herausforderung dar, gefolgt von einem Mangel an finanziellen Ressourcen (19,0 Prozent).

Im Bereich der *Personalrekrutierung* geben 30,8 Prozent der Beschäftigten an, dass es nicht genügend Bewerber\*innen aus unterrepräsentierten Gruppen gibt.

Über diese quantitativ erfassten Hürden hinaus bieten die qualitativen Interviews einen Einblick in einige Interessenskonflikte und Konkurrenzen, die ebenfalls die Förderung von Diversität erschweren. So wird in einigen Interviews auf Interessenskonflikte bei der Förderung unterschiedlicher diskriminierungsvulnerabler Gruppen hingedeutet, wie folgendes Beispiel zeigt:

„*Muss man einfach auch sagen, wir haben eine starke Gleichstellungsabteilung, die die Gleichstellung vor allen Dingen noch als Gleichstellung von Mann und Frau versteht [...].*“ (Interview 16)

Die Wahrnehmung, dass unterschiedliche diversitätsbezogene Themen gegeneinander abgewogen werden müssen, erschwert ohne Frage die Förderung von Diversität insgesamt. Diese Wahrnehmung kann auch eine Folge realer Konkurrenzen bei der Ressourcenverteilung sein.

Zum anderen verschwimmt in den Beschreibungen der Interviewten häufig der Diversitätsbezug ihrer inhaltlichen Arbeit mit ihrer Einschätzung davon, wie viel im Ministerium bezüglich der Diversitätsförderung passiert. Viele beziehen sich, wenn sie nach dem Stellenwert von Vielfaltsförderung im BMFSFJ gefragt werden, auf ihre nach außen gerichtete, inhaltliche Arbeit (z.B. mit zivilgesellschaftlichen Organisationen). Teilweise beziehen sie sich hierbei auf die spezifischen Inhalte ihrer Abteilung und teilweise, so wie hier, aber auch auf die Themen des Ministeriums insgesamt:

„*Ich glaube, dass unser Haus sich ganz schön dafür einsetzt. Wenn man sich die Abteilungen an- guckt, dann sind das ja zum größten Teil auch Themen, die wir bearbeiten.*“ (Interview 42)

Hinter dieser Vermischung versteckt sich sowohl eine große Ressource als auch eine große Hürde für das BMFSFJ in der Umsetzung diversitätsfördernder Maßnahmen. Einerseits ist nicht zu unterschätzen, dass in der Tat bereits eine Menge inhaltlicher Kompetenzen im Ministerium vorhanden ist. Viele Beschäftigte bringen eine große Fülle an Wissen und an Sensibilisierung für einzelne diversitätsbezogene Themen, aber auch für Diversität im Allgemeinen mit. Andererseits kann diese Vermischung dazu führen, dass weniger Fokus auf das interne Diversitätsklima gelegt wird oder zusätzliche nach innen gerichtete Diversitätsmaßnahmen sogar für unnötig gehalten werden. Dies wird zum Beispiel im folgenden Zitat deutlich, das stellvertretend für eine Vielzahl ähnlicher Aussagen steht:

*„Welchen Stellenwert diese Maßnahmen haben? Also ich würde mal sagen, man meint vielleicht, dass sie im Ministerium bei uns nicht so einen hohen Stellenwert haben, aber [ich] glaube das liegt eher daran, dass [wir] schon sehr viel machen. Hoffe ich mal! Also, ich bilde mir [das] ein, deshalb jetzt nicht so präsent diese Vielfaltsförderungsmaßnahmen [...] weil's eigentlich schon ganz gut läuft.“ (Interview 49)*

Die befragte Person nimmt an, dass die Themen einen recht hohen Stellenwert haben, gibt jedoch zu, dass sie konkret nur wenige Maßnahmen nennen könnte. Gleichzeitig zeigt diese Passage auch auf, wie weit die Einschätzungen hinsichtlich der Maßnahmen unter den Beschäftigten auseinandergehen, war doch in einem Zitat weiter oben eine Person der Auffassung, dass eben nicht „alles gut läuft“. So sind sich die Beschäftigten nicht einig darin, ob und inwieweit die Diversitätsförderung im Haus einen hohen Stellenwert hat. Daher sollte dieses Thema kontinuierlich reflektiert werden, da auch eine Überschätzung des Status quo zu einer Hürde werden kann, wenn sie dazu führt, dass (neue) diversitätsfördernde Maßnahmen nicht für notwendig gehalten werden.

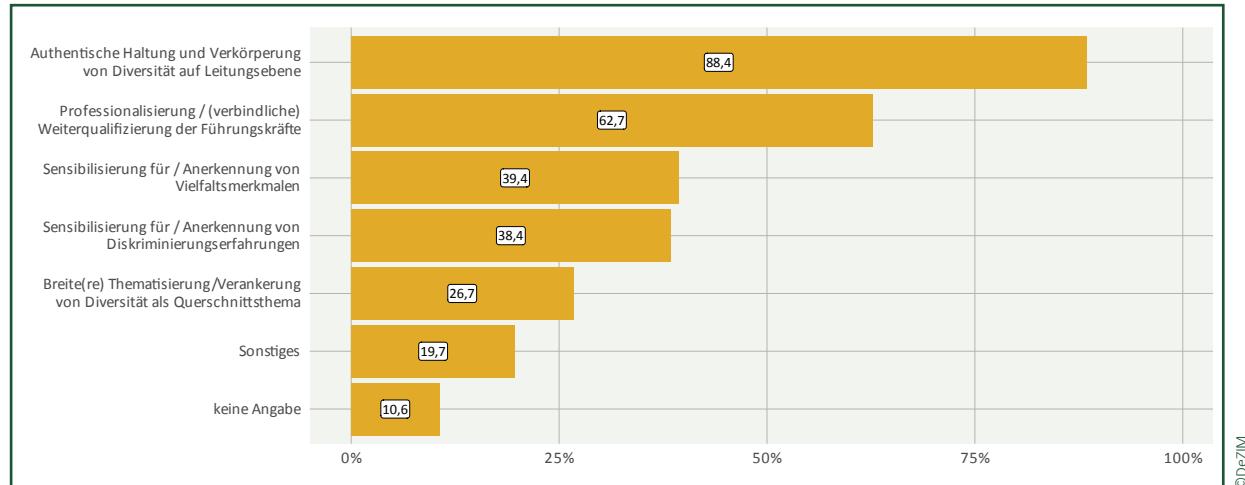
So zeigt sich in den quantitativen Daten, dass die Erschwernisse zur Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierung von den Beschäftigten eher in der fehlenden Sensibilisierung und Priorisierung gesehen werden als in strukturellen (z. B. bürokratischen Barrieren, fehlenden Leitlinien und Vorgaben) und institutionellen Hürden (wie etwa fehlenden gesetzlichen Grundlagen). Aussagen aus den qualitativen Interviews zeigen aber, dass im Haus auch bereits über mögliche institutionelle und strukturelle Hindernisse zur Förderung von Vielfalt reflektiert wird.

## 4.6 Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen aus Sicht der Führungskräfte

Neben den identifizierten Hindernissen galt das Studieninteresse auch der Frage, welche Rahmenbedingungen Führungskräfte als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen betrachten. Diese Frage wurde ausschließlich Führungskräften gestellt. Sie hatten die Möglichkeit, Mehrfachantworten zu wählen und für zusätzliche Anmerkungen ein offenes Antwortfeld zu nutzen.

**Abbildung 21** verdeutlicht, dass Führungskräfte die „authentische Haltung und Verkörperung von Diversität auf Leitungsebene“ als die wichtigste Rahmenbedingung für die Vielfaltsförderung betrachten. Dieser Einschätzung stimmen 88,4 Prozent der Führungskräfte zu. Bemerkenswerterweise werden die weiteren Rahmenbedingungen, die durchaus als integraler Bestandteil einer authentischen Haltung erachtet werden können, als weniger wichtig eingestuft. Hierzu gehören die verbindliche Weiterqualifizierung (62,7 Prozent), die Sensibilisierung für / Anerkennung von Vielfaltsmerkmalen (39,4 Prozent), Sensibilisierung für / Anerkennung von Diskriminierungserfahrungen (38,4 Prozent) sowie die Verankerung von Diversität als Querschnittsthema (26,7 Prozent). Dieses Ergebnis weist auf ein mögliches Spannungsverhältnis zwischen Haltung und Professionalisierung hin, weil die recht vage Begrifflichkeit der Haltung als wichtiger eingestuft wird als das professionelle Handeln.

**Abbildung 21.** Frage „Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Einschätzung nach notwendig, um Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt und Abbau von Diskriminierung im BMFSFJ erfolgreich umzusetzen?“ (in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



© DeZIM

- ➔ **Lesebeispiel:** Von den Führungskräften gaben 88,4 Prozent an, dass die authentische Haltung und Verkörperung von Diversität auf Leitungsebene eine notwendige Rahmenbedingung für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen und Angeboten zur Förderung von Vielfalt und Abbau von Diskriminierung ist. **Anmerkung:** Die Abbildung basiert auf Daten aus einer Beschäftigten-Befragung, Rücklaufquote 33,5 Prozent, N=317. In dieser Abbildung ausgewertet werden Antworten von Befragten mit Führungsverantwortung (N=51). Aufgrund der vorgenommenen Randanpassung (siehe Tabelle 1) können absolute Zahlen nicht direkt aus den in der Abbildung dargestellten Prozentangaben abgeleitet werden.

## 4.7 Zwischenfazit

Ganz allgemein schätzen viele Beschäftigte die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben zu Antidiskriminierung bereits als erreicht oder teilweise erreicht ein. Besonders Gesetze, die den Schutz von Frauen und queeren Menschen zum Ziel haben, werden bereits als weitgehend umgesetzt angesehen. Nur als teilweise erreicht werden Vorgaben für Menschen mit Behinderung/Beeinträchtigung, mit familiärer Einwanderungsgeschichte und für Ostdeutsche eingestuft. Diese Ergebnisse spiegeln so auch die statistischen und wahrgenommenen Repräsentationsverhältnisse im Haus wider. Jedoch zeigen sich auch Gruppenunterschiede. Die Zielgruppen der jeweiligen gesetzlichen Vorgaben schätzen deren Erreichen durchweg negativer ein. So zeigt sich, dass es auch bei der Bewertung von hausinternen Maßnahmen ratsam sein kann, darauf zu achten, wer gefragt wird, und gezielt das Feedback dieser Gruppen einzuholen. Es ist möglich, dass die nicht adressierten Beschäftigten das Erreichen von Zielen überschätzen, da sie in ihrem Arbeitsalltag nicht direkt damit konfrontiert sind.

Auch dem Ausbau bestehender Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt stehen die Beschäftigten des BMFSFJ sehr aufgeschlossen gegenüber. So sollen fast alle Maßnahmen teilweise oder eher ausgebaut werden. Darunter fallen zum Beispiel Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Diversität, Maßnahmen zur Diversitätsförderung im Arbeitskontext (z. B. Austausch- und Vernetzungsangebote, hauseigene Workshops zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen sowie Angebote zur Vereinbarkeit von Lohnarbeit und Fürsorgepflichten) und Maßnahmen zur diversitätsfördernden Organisationsentwicklung. Auch werden alle Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung sowie Sensibilisierungsmaßnahmen von der Mehrheit der Beschäftigten als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Darüber hinaus haben die Beschäftigten viele eigene Ideen und Vorschläge, wie Veränderungen im Ministerium erreicht werden können. Dazu gehören unter anderem Maßnahmen und Angebote, die auf Sensibilisierung, Transparenz und Selbstbefähigung abzielen sowie die Entwicklung einer neuen Identität des BMFSFJ durch die Verankerung eines diskrimierungssensiblen Diversitätsverständnisses im Leitbild.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten hat schon einmal von den bestehenden Maßnahmen und Angeboten im BMFSFJ gehört. Dabei sei jedoch gesagt, dass dies nicht mit einer aktiven oder angestrebten Nutzung der Maßnahmen gleichzusetzen ist. Interne Schulungen gehören zum Beispiel zum AGG und dem Bundesgleichstellungsgesetz, Austausch und Vernetzungssangebote, aber auch hausinterne Schulungs- und Workshopformate zu den bekanntesten Maßnahmen. Am wenigsten bekannt hingegen sind die im Intranet einsehbare Übersicht über die Anlaufstellen bei diskriminierendem Verhalten im Arbeitskontext, die interne Beschwerdestelle nach § 13 AGG und die Hilfestellung für Betroffene bei sexuellen/sexualisierten Belästigungen sowie anderen Formen der Belästigung oder Mobbing im Arbeitskontext.

Das größte Hindernis für die Förderung von Vielfalt und den Abbau von Diskriminierung ist nach Ansicht der Beschäftigten des BMFSFJ jedoch ein mangelndes Problembewusstsein für die fehlende Repräsentation diskriminierungsvulnerabler Gruppen. Führungskräfte scheinen sich in einem Spannungsverhältnis zwischen Haltung und Professionalisierung zu befinden. Die authentische Haltung und die Verkörperung von Diversität auf Leitungsebene werden als wichtigste Rahmenbedingungen gesehen. Professionalisierung und Sensibilisierung, zum Beispiel durch Weiterbildungen, werden dagegen von den Führungskräften als weniger wichtig eingestuft.

## 5. | Die Bundesverwaltung und das BMFSFJ als potenzielle Arbeitgeber: Chancen, Hürden und Potenziale

Wie aus der Befragung der Beschäftigten des BMFSFJ hervorgeht, wird eine Verbesserung der Rekrutierungs- und Personalanwerbungsmaßnahmen von vielen als wichtiges Mittel zur Steigerung der Diversität identifiziert (vgl. [Kapitel 4.3](#) und [4.4](#)). Auch innerhalb der nationalen und internationalen Forschungsliteratur werden die Personalanwerbung und die Einstellungsprozesse einer Organisation als wichtige Stellschrauben in einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung diskutiert (Lang 2019; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Anders et al. 2008; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Merx et al. 2021; Medina 2019). Somit sollte im Projekt auch erhoben werden, wie das Ministerium von potenziellen Arbeitnehmer\*innen wahrgenommen wird (siehe auch [Kapitel 2.3](#)). Mittels eines Online-Access-Panels wurden im Rahmen dieser Erhebung insgesamt 3.724 Teilnehmende zwischen 16 und 60 Jahren zu ihren Vorstellungen des Arbeitsalltags in der Bundesverwaltung und ihren Präferenzen im Bewerbungsprozess befragt.

Dieses Kapitel bearbeitet die in Fragenkomplex 3 enthaltenen Forschungsfragen:

- Wie attraktiv ist das BMFSFJ als Arbeitgeber für Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen außerhalb des Ministeriums?
- Welche strukturellen Hürden und Exklusionsmechanismen werden von Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen im Bewerbungsprozess wahrgenommen?

Diskriminierungsvulnerable Gruppen wurden dabei in der Befragung bewusst überrepräsentiert. Diese Erhebungskonzeption ermöglicht es erstmals, potenzielle Bewerber\*innen aus unterschiedlichen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, die für eine Anstellung in der Bundesverwaltung und/oder im BMFSFJ infrage kommen, gruppenspezifisch zu analysieren. Damit kann für den bundesdeutschen Kontext zum ersten Mal ein differenziertes Bild über mögliche Handlungsbedarfe zur Gewinnung von neuen Mitarbeitenden aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen aufgezeigt werden. Denn bisherige Untersuchungen zur Attraktivität der Bundesverwaltung als potenzieller Arbeitgeberin sowie zu möglichen Zugangshürden berücksichtigen diskriminierungsvulnerable Gruppen nicht (vgl. Next:Public 2022, 2019; Fulde & Köppel 2020). Zudem wurden bei einigen Auswertungen dieser Studie die binären Geschlechter (m./w.) mit anderen diskriminierungsvulnerablen Merkmalen verschränkt. So können auch erste intersektionale Auswertungen vorgelegt werden. Damit leistet diese Erhebung einen wichtigen Beitrag zur Forschung zu Ungleichheiten im Bewerbungsprozess.

Um dem multimethodischen Ansatz des Projekts gerecht zu werden, wurden in der Diskussion um Bewerbungserfahrungen (siehe [Kapitel 5.3](#)) die quantitativen Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung außerdem um Aussagen von Beschäftigten des BMFSFJ aus den qualitativen Interviews (siehe [Kapitel 2.1](#)) ergänzt. Die Beschäftigten des BMFSFJ wurden im Rahmen der Interviews zu ihren eigenen Wegen ins Ministerium und zu ihren Erfahrungen im Bewerbungsprozess befragt. Somit kann aufgezeigt werden, wie erfolgreiche Bewerber\*innen den Bewerbungsprozess wahrgenommen haben.

In der quantitativen Erhebung wurden, wo möglich, die potenziellen Bewerber\*innen nach ihren spezifischen Einschätzungen zum BMFSFJ befragt. Da das BMFSFJ nicht allen Menschen bekannt ist, wurde in einer Reihe von Fragen nach Einschätzungen zur Bundesverwaltung insgesamt gefragt.<sup>71</sup> Allerdings können die Ergebnisse in Bezug auf die Bundesverwaltung als Ganzes als wichtige Indikatoren für Handlungsbedarfe im BMFSFJ interpretiert werden, denn was für die Einschätzungen zur Attraktivität der Bundesverwaltung im Allgemeinen gilt, beeinflusst mit hoher Wahrscheinlichkeit auch potenzielle Bewerber\*innen beim BMFSFJ.

<sup>71</sup> Es wären weitere Ressourcen nötig gewesen, um für alle diskriminierungsvulnerablen Gruppen eine ausreichend große Stichprobe potenzieller Bewerber\*innen zu erreichen, die das BMFSFJ hinreichend kennen.

Im Hinblick auf den Renteneintritt der Babyboomer-Generation, aber auch auf den stetig wachsenden Fachkräftemangel in Deutschland können die hier vorgestellten Analysen dabei helfen, neue Gruppen von potenziellen Arbeitnehmer\*innen zu erschließen. Ferner geben diese Daten Hinweise darauf, an welchen Hürden eine Anwerbung, insbesondere von Personen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen, scheitern könnte. Denn entgegen der weit verbreiteten Auffassung, dass sich Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen nicht bewerben würden (siehe [Kapitel 4.5](#)), zeigen die vorliegenden Daten, dass die Bundesverwaltung auch für diese Gruppen eine attraktive Arbeitgeberin ist, bei der sie sich bereits bewerben, dies allerdings teils mit mangelndem Erfolg (siehe [Kapitel 5.3](#)). Die Daten zeigen einerseits mögliche Benachteiligungen auf und erlauben es andererseits, Handlungsbedarfe in einer Reihe von Bereichen zu identifizieren.

Nachfolgend werden in [Kapitel 5.1](#) zunächst der Bekanntheitsgrad der Bundesverwaltung und des BMFSFJ dargestellt, gefolgt von Einschätzungen zur Attraktivität der Bundesverwaltung als potenzieller Arbeitgeberin. In den [Kapiteln 5.2](#) und [5.3](#) stehen die Erfahrungen der Befragten mit bereits durchlaufenden Bewerbungsprozessen im Vordergrund, während es in [Kapitel 5.4](#) um Fehlwahrnehmungen bezüglich der Bundesverwaltung, insbesondere im Hinblick auf Zugangsvoraussetzungen, geht. Nach der Untersuchung der Präferenzen diskriminierungsvulnerabler Gruppen im Bewerbungsprozess in [Kapitel 5.5](#) werden im letzten Teil die Ergebnisse zusammengefasst ([Kapitel 5.6](#)).

## 5.1 Bekanntheit der Bundesverwaltung und des BMFSFJ

Die Bekanntheit eines Arbeitgebers ist ein erster wichtiger Schritt hin zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Bewerbungsabsichten in den Zielgruppen, wie Studien aus dem US-amerikanischen Kontext belegen (vgl. Lievens & Slaughter 2016; Cable & Graham 2000; Cable & Turban 2003). Daher wurden Teilnehmende in einer offenen Abfrage gefragt: „An welche spezifischen Behörden oder Einrichtungen denken Sie, wenn Sie den Begriff ‚Bundesverwaltung‘ hören?“. In der Befragung gab es eine Vielzahl an Vorstellungen darüber, wer oder was die Bundesverwaltung ist. Die Antworten reichten von Unkenntnis bis hin zu detaillierten Angaben zu verschiedenen Bundesbehörden. Es zeigten sich allerdings Schwierigkeiten bei der Zuordnung der politischen Ebene. So wurden neben zahlreichen Bundesministerien und Bundesbehörden auch kommunale oder Landes-einrichtungen wie Einwohnermelde- und Finanzämter erwähnt. Auf Bundesebene wurden am häufigsten die Bundesministerien, die Agentur für Arbeit und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)<sup>72</sup> explizit genannt. Auch Tätigkeiten wie das Ausstellen von Personalausweisen oder die Auszahlung von Arbeitslosengeld wurden erwähnt. Insgesamt verdeutlichen die Befunde, dass viele – wenn auch bei Weitem nicht alle – Befragte mit den staatlichen Institutionen grundsätzlich vertraut sind, es aber an spezifischen Informationen zur Arbeit der Bundesverwaltung und ihrer Organe fehlt.

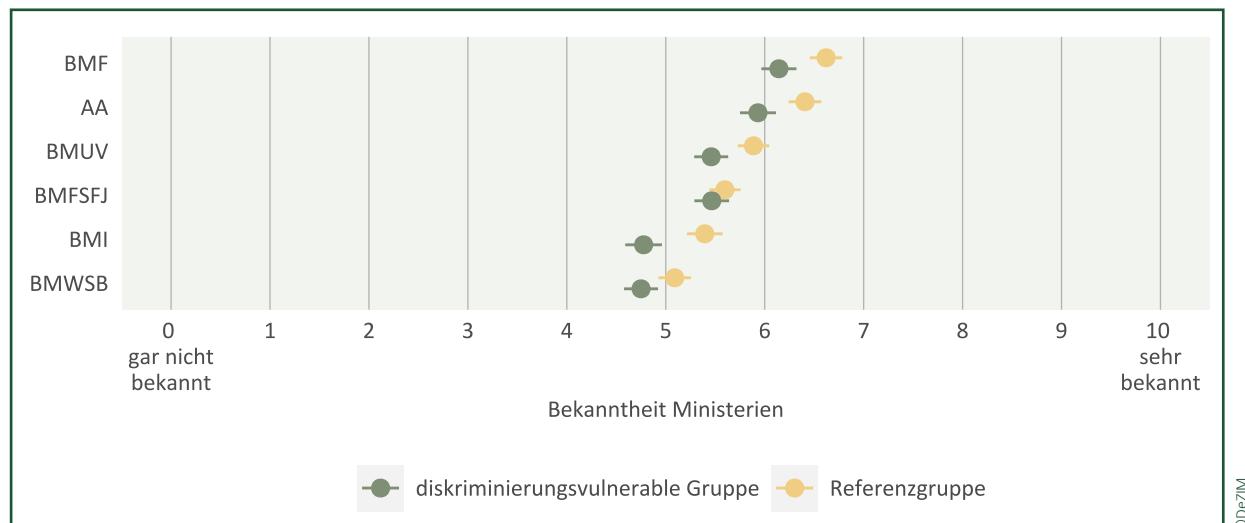
Anschließend wurden die Befragten gebeten, sechs Ministerien nach ihrem Bekanntheitsgrad auf einer Skala von 0 (gar nicht bekannt) bis 10 (sehr bekannt) zu bewerten. Zu diesen Ministerien gehörten neben dem BMFSFJ auch das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI), das Auswärtige Amt (AA), das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB).

Das BMI weist einen Mittelwert von 4,9 auf und gehört mit dem BMWSB (Mittelwert 4,8) zur Gruppe der den potenziellen Bewerber\*innen tendenziell unbekannteren Ministerien. Dagegen sind das AA (Mittelwert 6,1) und das BMF (Mittelwert 6,3) am bekanntesten, was vermutlich durch die zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2023 starke mediale Präsenz dieser beiden Ressorts begründet ist. Die Bekanntheit des BMFSFJ

---

<sup>72</sup> Um die Relevanz der Antworten zu Fragen zur Bundesverwaltung zu erhöhen, wurde nach der offenen Frage der Begriff für die Teilnehmenden wie folgt definiert: „Mit Bundesverwaltung sind beispielsweise die verschiedenen Bundesministerien, aber auch andere Behörden und Einrichtungen, die die Arbeit der Bundesregierung unterstützen und umsetzen, gemeint.“

**Abbildung 22. Bekanntheit der Ministerien, aufgeschlüsselt entlang der Referenzgruppe und der diskriminierungsvulnerablen Gruppen**



→ **Lesebeispiel:** Im Vergleich des Bekanntheitsgrades der Ministerien weist das Bundesfinanzministerium (BMF) einen Mittelwert von 6,8 unter den Teilnehmenden der Referenzgruppe (gelb) im Vergleich zu einem Mittelwert von 6,3 unter den Teilnehmenden aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen (grün) auf.<sup>73</sup> **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Antworten der Referenzgruppe (gelb) und der diskriminierungsvulnerablen Gruppen (grün) auf die Frage „Wie bekannt sind Ihnen die folgenden Bundesministerien“ auf einer Skala von 0 (gar nicht bekannt) bis 10 (sehr bekannt). Abgefragt wurde die Bekanntheit für das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI), das Auswärtige Amt (AA), das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB). **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

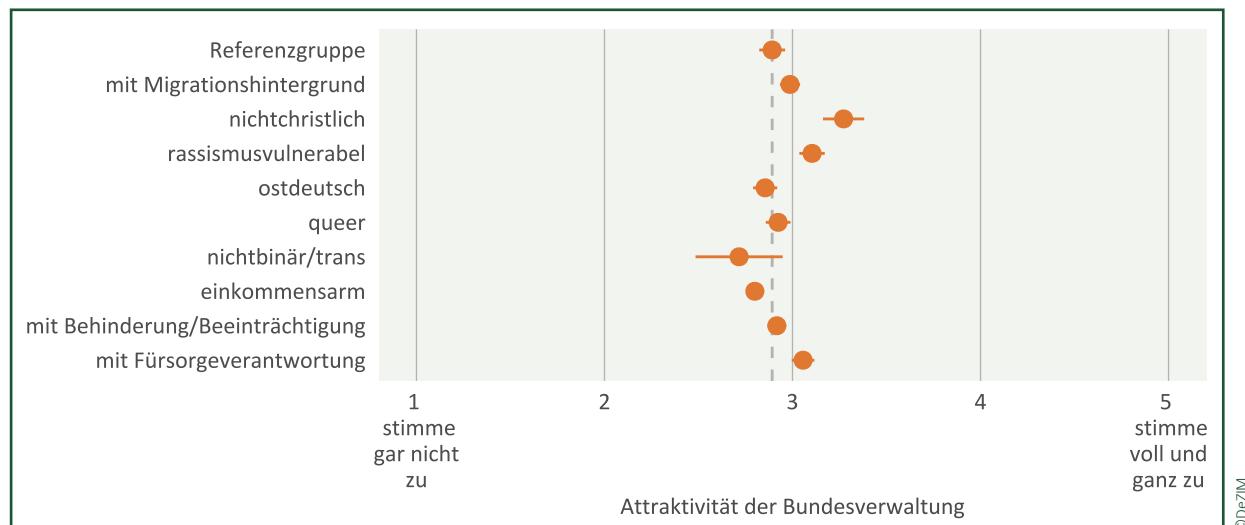
(Mittelwert 5,6) liegt etwa dazwischen. Abbildung 22 stellt den Vergleich der Mittelwerte zwischen der Referenzgruppe und der Gruppe der diskriminierungsvulnerablen Personen dar.

Vergleicht man den Bekanntheitsgrad der Ministerien in der Referenzgruppe (gelb) mit dem in den diskriminierungsvulnerablen Gruppen (grün), fällt auf, dass das BMFSFJ als einziges der sechs Ministerien diskriminierungsvulnerable Gruppen etwa gleich gut bekannt ist wie der Referenzgruppe (Mittelwert diskriminierungsvulnerable Gruppen: 5,5; Mittelwert Referenzgruppe: 5,7). Dies deutet darauf hin, dass das BMFSFJ bereits verschiedene Personengruppen besser erreicht als andere Ministerien. Wichtig bleibt hier jedoch anzumerken, dass der Bekanntheitsgrad allein noch nichts darüber aussagt, ob die Ministerien positiv oder negativ bewertet werden. Wahrgenommene Attraktivität ist jedoch wichtig, um die Anzahl der Bewerber\*innen zu steigern. Aus dem Grund wird dieser Aspekt im folgenden Abschnitt genauer beleuchtet.

## 5.2 Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin

Um herauszufinden, wie attraktiv die Bundesverwaltung als potenzielle Arbeitgeberin ist, wird auf ein etabliertes Messinstrument aus der Organisationspsychologie zurückgegriffen (vgl. Highhouse et al. 2003), welches als wissenschaftlicher Standard zur Messung von Arbeitgeberattraktivität gesehen werden kann. Die Teilnehmenden bewerteten auf einer fünfstufigen Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) insgesamt acht Aussagen zur Bundesverwaltung, die jeweils eine andere Facette der Arbeit-

<sup>73</sup> Da die beiden dargestellten Gruppen ungleich groß sind, lässt sich aus den Mittelwerten für die Referenzgruppe und für die diskriminierungsvulnerable Gruppe der Mittelwert beider Gruppen nicht direkt ablesen. Aus demselben Grund unterscheiden sich die im Text wiedergegebenen Mittelwerte für die Gesamtstichprobe von dem Mittel der in der Abbildung dargestellten Mittelwerte für Referenz- und diskriminierungsvulnerable Gruppen. Vergleichbares gilt auch für die weiteren Darstellungen.

**Abbildung 23. Wahrnehmene Attraktivität der Bundesverwaltung nach Gruppenzugehörigkeit<sup>75</sup>**

☞ **Lesebeispiel:** Teilnehmende der Referenzgruppe schätzen die Attraktivität der Bundesverwaltung im Mittel mit 2,9 auf einer Skala von 1 (sehr unattraktiv) bis 5 (sehr attraktiv) ein. **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich)<sup>76</sup> der Antworten der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen für die allgemeine Arbeitgeberattraktivität nach Highthouse et al. (2003). Zur Berechnung der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität siehe auch Fußnote 76. Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

geberattraktivität abbilden.<sup>74</sup> Im Anschluss wurden die Bewertungen der acht Aussagen zu einem Index zusammengefasst (ungewichteter Mittelwert). Dieses Maß berücksichtigt verschiedene Attraktivitätsdimensionen und bildet die generelle Attraktivität eines Arbeitgebers ab.

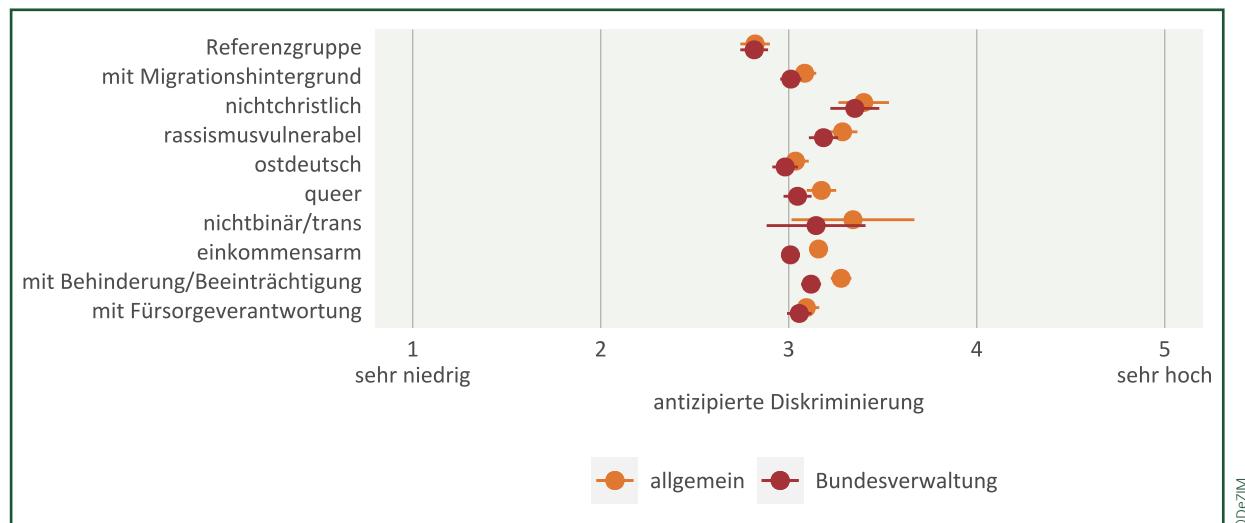
Die Bundesverwaltung wird von allen befragten Gruppen als durchschnittlich attraktive Arbeitgeberin angesehen (siehe Abbildung 23). Eine Ausnahme bildet die Gruppe der Anhänger\*innen nichtchristlicher Religionen – hierzu zählen vor allem Muslim\*innen, Jüdinnen und Juden, Hinduist\*innen, Buddhist\*innen sowie weitere anerkannte Religionen wie beispielsweise das Jesidentum. Sie schätzen die Bundesverwaltung als deutlich attraktiver ein (Mittelwert Frauen: 3,2; Mittelwert Männer: 3,4) als Menschen aus der Referenzgruppe. Ein möglicher Erklärungsansatz für dieses Ergebnis sind die hohen Aufstiegsaspirationen, die bereits vor allem für Muslim\*innen und Menschen mit türkischer Migrationsgeschichte im Bildungskontext belegt worden sind (Salikutluk 2016; Kristen & Dollmann 2010; Relikowski et al. 2012; vgl. auch Teney et al. 2013). Aber auch Menschen, die rassistische Zuschreibungen erfahren, liegen mit ihrer Einschätzung der Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin über den Werten der Referenzgruppe. Es könnte sich also auszahlen, gezielt diese Gruppen mit Rekrutierungskampagnen, durch Kooperationen mit einschlägigen Migrant\*innenselbstorganisationen und/oder Communitys und auf Messen anzusprechen.

<sup>74</sup> Die einzelnen Items zur Attraktivität lauten „Die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin käme für mich nur als letzter Ausweg infrage“, „Die Bundesverwaltung ist für mich ein attraktiver Arbeitsplatz“, „Ich bin daran interessiert, mehr über die Bundesverwaltung zu erfahren“, „Ich würde ein Jobangebot der Bundesverwaltung annehmen“, „Die Bundesverwaltung ist unter meinen bevorzugten Arbeitgebern“, „Wenn die Bundesverwaltung mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich diesen Termin wahrnehmen“, „Ich habe vor, mich für eine Stelle in der Bundesverwaltung zu bewerben“ und „Ich bin nicht an der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin interessiert“.

<sup>75</sup> Hier und im Folgenden ist zu beachten, dass die Gruppe der nichtbinären und trans\*geschlechtlichen Menschen unter den Befragten mit 52 Personen sehr klein ist. Die Streuung der Antworten ist zudem groß, was am langen Sicherheitsbereich zu erkennen ist.

<sup>76</sup> Die Sicherheitsbereiche entsprechen aus statistischer Perspektive 95-prozentigen Konfidenzintervallen. Die Berechnung erfolgt somit, indem der Standardfehler der Mittelwerte multipliziert mit dem kritischen t-Wert von 1,96 von den jeweiligen Mittelwerten subtrahiert bzw. zu diesen addiert wird: Konfidenzintervall = Mittelwert  $\pm$  1,96 \* Standardfehler. Diese Berechnungsgrundlage erlaubt es, die Sicherheitsbereiche ins Verhältnis zur Streuung zu setzen.

**Abbildung 24. Antizierte Diskriminierung für Arbeitgeber allgemein und für die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin**



©DeZIM

- **Lesebeispiel:** Einkommensarme Menschen befürchten mit einem Mittelwert von 3,2, im Arbeitskontext allgemein (orange), und einem Mittelwert von 3,0, im Kontext der Arbeit in der Bundesverwaltung (rot) diskriminiert zu werden. **Anmerkung:** Abgebildet sind die mittleren Zustimmungswerte (mit Sicherheitsbereich) der Befragten aus der Referenzgruppe und aus den einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen zu Fragen der antizipierten Diskriminierung im Arbeitsalltag (orange) bzw. in der Bundesverwaltung (rot) auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

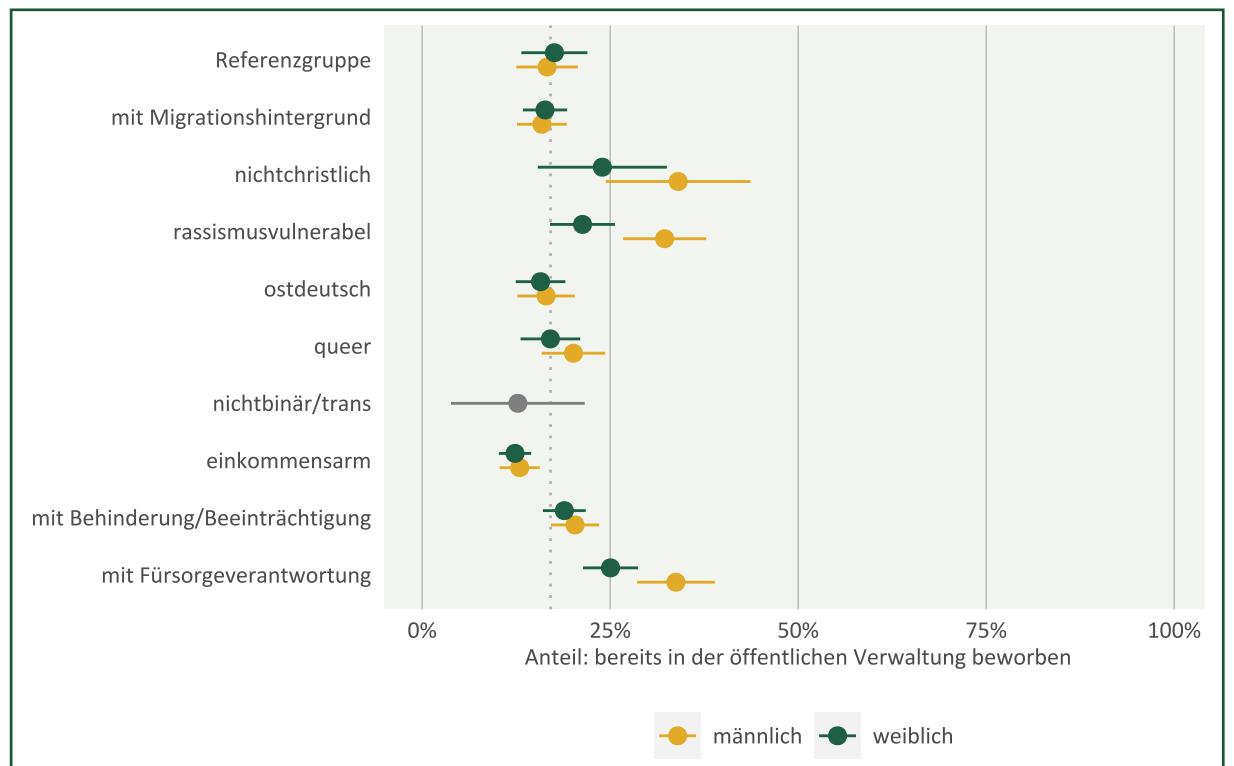
### 5.3 Antizierte Diskriminierung und bereits erworbene Bewerbungserfahrungen in der Verwaltung

In Bewerbungsverfahren, aber auch bereits bei der Entscheidung, sich überhaupt bei einer Organisation zu bewerben, kann antizierte Diskriminierung, das heißt die Angst davor, in bestimmten Kontexten früher oder später Diskriminierung zu erleben, eine wichtige Rolle spielen (vgl. Arnu et al. 2023: 24–26). Dabei ist zu beachten, dass es bei antizipierter Diskriminierung um subjektive Einschätzungen zu bestimmten Kontexten geht (vgl. Horr et al. 2020; Scheim & Bauer 2019; Kronenbitter et al. 2023). Auch die Daten dieser Befragung zeigen, dass antizierte Diskriminierung ein wichtiger Faktor im Leben der Teilnehmenden ist. Auf die Frage zu Erwartungen und Sorgen im Arbeitsalltag haben Teilnehmende auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) fünf unterschiedliche Aussagen, einmal für den Arbeitskontext allgemein und einmal für die Bundesverwaltung im Speziellen, bewertet.<sup>77</sup> Für die Auswertung wurden die Ergebnisse der Aussagen für die Kontexte zusammengefasst und gebündelt dargestellt (Index mit ungewichtetem Mittelwert, vgl. Kapitel 5.2).

So zeigen die Werte in Abbildung 24, dass in allen Gruppen die Gefahr, in der Bundesverwaltung diskriminiert zu werden, geringer eingeschätzt wird als die Gefahr, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt diskriminiert zu werden. Zudem gibt es teils starke Unterschiede zwischen den Gruppen. So ist die Befürchtung, diskriminiert zu werden, am niedrigsten in der Referenzgruppe ausgeprägt. Menschen aus nichtchristlichen Religionsgemeinschaften, die rassistische Zuschreibungen erfahren, oder trans\*geschlechtliche und nichtbinäre Menschen haben dagegen die höchsten Mittelwerte, befürchten also im Vergleich zur Referenzgruppe stärker, im Arbeitskontext diskriminiert zu werden. Interessant ist an dem Befund, dass auch Menschen, denen über das Äußere oder den Namen keine Differenz zugeschrieben werden kann, deutlich größere Befürchtungen haben,

<sup>77</sup> Diese Aussagen wurden abgefragt: (1) „Ich könnte weniger Gehalt als eine andere Person mit einer vergleichbaren Tätigkeit bekommen“; (2) „Ich könnte bei Beförderungen oder Gehaltszulagen übergangen werden“; (3) „Meine Leistungen bei der Arbeit könnten vergleichsweise schlechter bewertet oder herabgesetzt werden“; (4) „Ich könnte von meinem\* meiner Vorgesetzten oder Arbeitgeber\* in ungerecht behandelt werden“; (5) „Personen könnten sich bei der Arbeit mir gegenüber so verhalten, als würden sie mich für weniger intelligent oder fähig halten.“

**Abbildung 25. Anteil der Befragten, die sich in der Vergangenheit in der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung beworben haben (in Prozent)<sup>78</sup>**



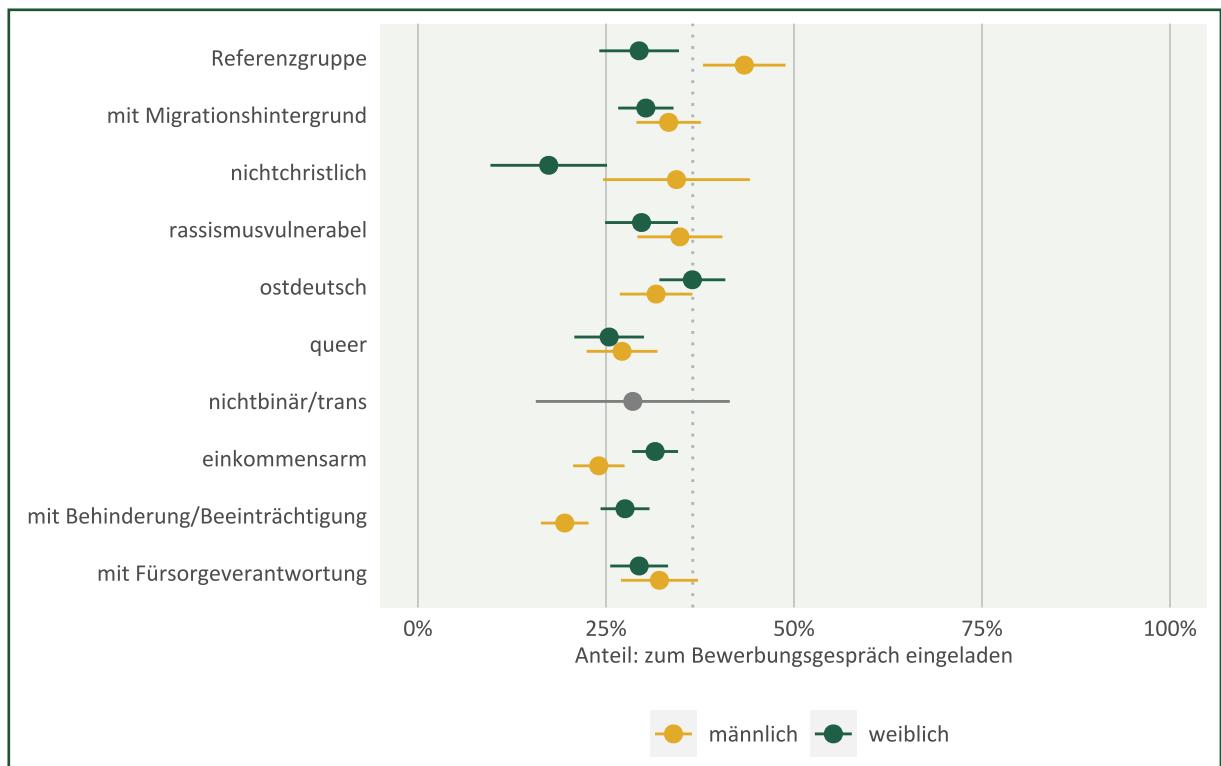
☞ **Lesebeispiel:** Von den Teilnehmenden aus der Gruppe der Menschen, die einer nichtchristlichen Religionsgemeinschaft angehören, haben sich bereits 34,0 Prozent der Männer und 24,0 Prozent der Frauen bei der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung beworben. **Anmerkung:** Abgebildet ist jeweils der prozentuale Anteil (mit Sicherheitsbereich) der Referenzgruppe und der einzelnen Diskriminierungsvulnerablen Gruppen, die angegeben haben, sich bereits in der öffentlichen Verwaltung beworben zu haben. Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), Teilstichprobe derjenigen, die sich bereits auf eine Stelle in der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung beworben haben (N=649), eigene Berechnungen.

diskriminiert zu werden, als die Referenzgruppe. Antizipierte Diskriminierung ist daher ein wichtiger Faktor im Bewerbungsprozess, der für alle Diskriminierungsvulnerablen Gruppen relevant ist.

Um besser einschätzen zu können, wer von den Befragten bereits konkrete Erfahrungen in Bewerbungsprozessen gesammelt hat, wurde außerdem erhoben, ob sich die Teilnehmenden schon einmal bei der Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung beworben haben. Dies traf mit 649 Befragten auf immerhin 17 Prozent der Teilnehmenden zu (vgl. Abbildung 25). Dabei bestätigt ein Blick auf die Ergebnisse den vorherigen Befund (vgl. Kapitel 5.2), dass bestimmte Diskriminierungsvulnerable Gruppen die Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin wahrnehmen: Während sich etwa jede\*r fünfte Befragte aus der Referenzgruppe in der Vergangenheit schon einmal in der Bundes-, der Landes- oder Kommunalverwaltung beworben hat, liegt dieser Anteil unter den Befragten, die rassistische Zuschreibungen erfahren, einer nichtchristlichen Religion angehören oder familiären Fürsorgeverpflichtungen nachgehen, bedeutend höher. Auffällig ist dabei aber auch, dass sich vor allem männliche Befragte aus diesen Gruppen im Laufe ihres Lebens in der öffentlichen Verwaltung beworben haben, während die Anteile der Bewerbungen von Männern und Frauen der Referenzgruppe fast gleich sind. Demgegenüber haben sich bisher Männer und Frauen mit geringem Einkommen am seltensten für Verwaltungsjobs beworben.

<sup>78</sup> Aufgrund der sehr kleinen Fallzahl der Einzelgruppen, wurden hier zwei Gruppen zusammengefasst, die sich aber in ihren Identitäten durchaus unterscheiden. So wurde für die Gruppe von nichtbinären und trans\*geschlechtlichen Menschen auf eine Ausdifferenzierung nach männlich und weiblich verzichtet. Während sich zwar einige Personen in dieser Gruppe mit den Kategorien identifizieren, trifft dies nicht auf alle Menschen der Gruppe zu.

**Abbildung 26. Anteil der Befragten, die nach einer Bewerbung in der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung zum Bewerbungsgespräch eingeladen wurden (in Prozent)**



©DeZIM

☞ **Lesebeispiel:** In der Gruppe der queeren Personen, die sich bei einer Kommunal-, Landes-, und/oder Bundesverwaltung beworben haben, gaben 27,4 Prozent der Männer und 25,4 Prozent der Frauen an, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen worden zu sein. **Anmerkung:** Abgebildet ist jeweils der prozentuale Anteil (mit Sicherheitsbereich) der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, der zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen worden ist. Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Anteil für die Referenzgruppe ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), Teilstichprobe derjenigen, die sich bereits auf eine Stelle in der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung beworben haben (N=649), eigene Berechnungen.

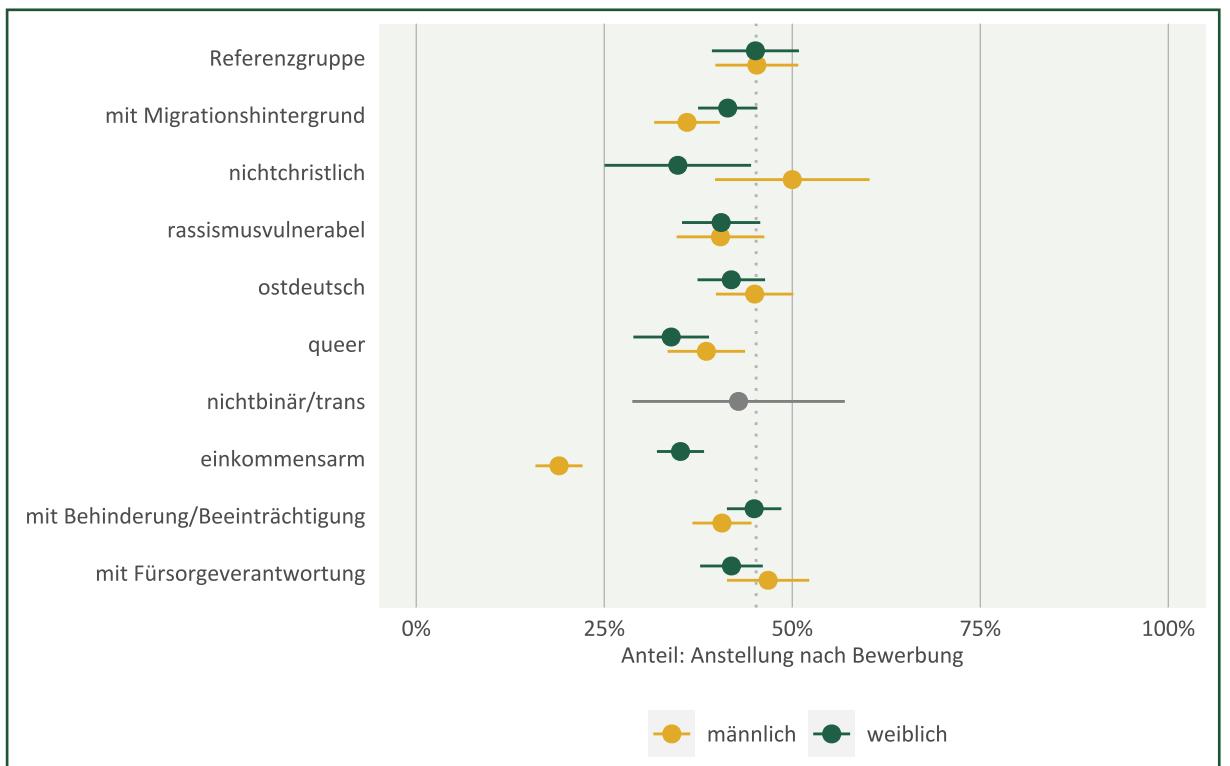
**Abbildung 26** zeigt für alle diskriminierungsvulnerablen Gruppen den Anteil derjenigen, die zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wurden. Während aus der Referenzgruppe knapp 40 Prozent der Bewerber\*innen zum Bewerbungsgespräch eingeladen wurden (wobei der Anteil der eingeladenen männlichen Bewerber mit 43,4 Prozent bedeutend höher ist als der Anteil der eingeladenen Bewerberinnen mit 29,4 Prozent), liegt der Anteil der Einladungen in den diskriminierungsvulnerablen Gruppen darunter, wobei sich die Anteile teilweise stark zwischen den einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen unterscheiden.

Am seltensten werden Menschen mit einer Behinderung oder Beeinträchtigung,<sup>79</sup> mit einer nichtchristlichen Religionszugehörigkeit, einem geringen Einkommen sowie queere oder trans\*geschlechtliche und nichtbinäre Menschen zu Bewerbungsgesprächen eingeladen: In diesen Gruppen liegt der Anteil derjenigen, die zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden, unter 30 Prozent.<sup>80</sup> Hier gibt es auch unterschied-

<sup>79</sup> Da es eine Einladungsverpflichtung für öffentliche Arbeitgeber für Menschen mit Schwerbehinderung aus § 165 SGB IX gibt, ist dieser Befund auf den ersten Blick überraschend. Jedoch haben wir in der Gruppe „mit Behinderung/Beeinträchtigung“ nicht nur jene Personen einbezogen, die angaben, eine anerkannte Schwerbehinderung zu haben. Die Gruppe umfasst ebenso Personen, die in der Befragung angaben, eine langfristige Beeinträchtigung oder chronische Krankheit, wegen der Ausschlüsse oder Hürden im Berufsleben erfahren werden, zu haben (vgl. auch Tabelle A3). Die Gruppen der Befragten, die angaben, eine Schwerbehinderung oder eine langfristige Beeinträchtigung oder chronische Krankheit zu haben, sind nicht deckungsgleich. So haben in der Stichprobe 865 Befragte eine anerkannte Schwerbehinderung, die erweiterte Gruppe für Behinderung/Beeinträchtigung, die ausgewertet wurde, enthielt dagegen 1.238 Befragte. Diese Erweiterung der Dimension „Behinderung/Beeinträchtigung“ über die Schwerbehinderung hinaus entspricht aktuellen Forschungspraktiken der Diskriminierungsforschung (vgl. Kronenbitter et al. 2023).

<sup>80</sup> Anzumerken ist, dass dem Arbeitgeber diese Gruppenzugehörigkeiten nicht bekannt sind.

**Abbildung 27. Anteil der Befragten, die nach einer Bewerbung in der Bundes- und/oder Landesverwaltung angestellt wurden (in Prozent)**



☞ **Lesebeispiel:** In der Gruppe der Menschen, die rassismusvulnerabel sind und die sich bereits auf eine Stelle in der Kommunal-, Landes- und/oder Bundesverwaltung beworben haben, gaben jeweils 40,5 Prozent der Männer und Frauen an, angestellt worden zu sein. Anmerkung: Abgebildet ist jeweils der prozentuale Anteil (mit Sicherheitsbereich) der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, die nach einer Bewerbung angestellt worden sind. Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Anteil für die Referenzgruppe ab. Quelle: DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), Teilstichprobe derjenigen, die sich bereits auf eine Stelle in der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung beworben haben (N=649), eigene Berechnungen.

liche intersektionale Zusammenhänge: Während unter denjenigen Befragten, die einer nichtchristlichen Religion angehören, ebenso wie in der Referenzgruppe eher die männlichen Bewerber zum Bewerbungsgepräch eingeladen werden, ist dieser Zusammenhang für Menschen mit Behinderung/Beeinträchtigung oder einem geringen Einkommen umgekehrt: In diesen Gruppen haben Bewerberinnen bessere Chancen, zu einem Bewerbungsgepräch eingeladen zu werden. Bei queeren Menschen zeigen sich dagegen keine Geschlechterunterschiede – dies könnte ein mögliches Indiz darauf sein, dass das Geschlecht vor allem bei sichtbar diskriminierungsvulnerablen Merkmalen eine Rolle spielt.

Ein Blick auf die erfolgreichen Anstellungen derjenigen Befragten, die sich bereits bei Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen beworben haben (siehe Abbildung 27), zeigt ein ähnliches Bild. Von den 649 Befragten, die angaben, sich bei der Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung beworben zu haben, geben im Mittel etwa 45 Prozent an, angestellt worden zu sein. Dabei wurden beispielsweise von den queeren Bewerber\*innen nur 35 Prozent angestellt.

Insgesamt scheint es so, als würden nicht nur diejenigen Gruppen bei der Einladung zu Bewerbungsgeprächen und bei Einstellungen benachteiligt, denen tendenziell über das Aussehen oder den Namen eine Differenz zugeschrieben werden kann, sondern auch andere Gruppen, die zum Beispiel potenziell weniger soziales Kapital mitbringen oder denen ein geringeres soziales Kapital zugeschrieben wird (Bourdieu 2012).<sup>81</sup> Hierzu gehört zum Beispiel die Gruppe der Teilnehmenden mit geringem Einkommen.

Die Ergebnisse ergänzen damit empirische Experimentalstudien zu den Bewerbungserfolgen von Minderheiten in Deutschland. Diese belegen, dass Menschen mit Namen, die auf einen Migrationshintergrund oder eine muslimische Religionszugehörigkeit hindeuten, bei sonst gleichen Voraussetzungen seltener zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden (Di Stasio et al. 2021; Koopmans et al. 2018; Veit & Thijssen 2021), und deuten auf die mögliche Rolle von impliziten Vorurteilen im Bewerbungsprozess hin.

So können im Kontext des Bewerbungsprozesses auch Phänomene wie *stereotype threat* beim Bewerbungsverhalten von Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen eine wichtige Rolle spielen (Arnu et al. 2023). Der Begriff beschreibt das Phänomen, dass Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen in bestimmten Situationen schlechtere Leistungen erbringen, weil sie befürchten, die Stereotype über die eigene Gruppe zu bestätigen (Bergeron et al. 2006; Hippel et al. 2011; Helmchen 2018; Froehlich et al. 2022). Dies könnte ein Grund dafür sein, warum Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen, die zum Gespräch eingeladen werden, im Verlauf des Bewerbungsverfahrens schlechtere Ergebnisse erzielen und deshalb nicht eingestellt werden. In diesem Sinne spielen neben den (impliziten) Stereotypen aufseiten der Personaler\*innen auch die antizipierten Diskriminierungen seitens der Bewerber\*innen eine entscheidende Rolle für den Bewerbungserfolg. Von diesem Phänomen können dabei nicht nur Menschen mit einer Migrationsgeschichte oder jene, die rassistische Zuschreibungen oder Zuschreibungen aufgrund äußerlicher Merkmale oder des Namens erfahren, betroffen sein. Wie oben gezeigt, spielt die Befürchtung, diskriminiert zu werden, für alle in der Erhebung untersuchten diskriminierungsvulnerablen Gruppen im Arbeitskontext eine wichtige Rolle (vgl. Abbildung 24). Auch andere Studien zeigen, dass antizipierte Diskriminierung ein wichtiger Faktor im Arbeitsleben und in Bewerbungssituationen (vgl. Frohn et al. 2017) für Menschen aus der LSBTIQ\*-Community ist. Studien zeigen zudem das Ausmaß von erlebter Diskriminierung in diesem Bereich auf (vgl. Beigang et al. 2017: 159). So kann davon ausgegangen werden, dass sich möglicherweise auch für diese Gruppe (implizite) Vorurteile und antizipierte Diskriminierung auf die Bewerbungserfolge in der Verwaltung auswirken.

Aus den qualitativen Interviews mit den Beschäftigten des BMFSFJ wird darüber hinaus deutlich, dass ein gewisses Vorwissen sowie gute Kontakte in die Bundesverwaltung für eine erfolgreiche Bewerbung vorteilhaft sein können. Denn für fast alle Teilnehmenden an den qualitativen Interviews waren berufliche und persönliche Netzwerke ein wichtiger Ankerpunkt für die erfolgreiche Bewerbung im BMFSFJ. Auch Praktika und Brückenprogramme stellten für die Teilnehmenden wichtige Einstiegswege ins Ministerium dar (Arnu et al. 2023). Diese Vorteile des indirekten Arbeitsmarktes gibt es zwar in jeder Branche, sie bewirken jedoch, dass Menschen und Gruppen, die bisher über keine oder nur wenige Netzwerke und Beziehungen zur Bundesverwaltung verfügen, schlechtere Chancen auf eine Anstellung haben oder die Bundesverwaltung erst gar nicht als potenzielle Arbeitgeberin wahrnehmen, da ihnen wichtige Informationen fehlen. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Befragte (teils gerade aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen) nur wenig über die Arbeit oder die Anforderungen an die Arbeit in der Bundesverwaltung wissen (vgl. Kapitel 5.1 und 5.4).

So waren Informationen über die Bewerbungsverfahren und deren Abläufe, die von den eigenen Netzwerken über die Ministerialverwaltung geliefert werden können, wichtige Informationsquellen für den Bewerbungsprozess aktueller Beschäftigter im Ministerium. Dies beeinflusste den subjektiv erlebten Bewerbungserfolg der Interviewten. So beschreibt ein\*e Teilnehmende\*r, dass eine Freundin, die sich bereits erfolgreich im BMFSFJ beworben hatte, gezielt zum Bewerbungsverfahren beraten hat:

---

<sup>81</sup> Gerade die Ergebnisse zur Gruppe mit einem geringen Einkommen sind nur eingeschränkt als Ursache für eine geringere Wahrscheinlichkeit, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden, interpretierbar. Es ist nicht auszuschließen, dass das Haushaltsnettoeinkommen eine Konsequenz und nicht die Ursache für die (Nicht-)Einladung zum Bewerbungsgespräch ist. Die Erhebung erlaubt lediglich den Schluss, dass Menschen, die ein geringeres Haushaltsnettoeinkommen aufweisen, in der Vergangenheit seltener zu einem Bewerbungsgespräch in der öffentlichen Verwaltung eingeladen worden sind.

*„Also, ich habe mit ihr [der Freundin] natürlich über ihre Gespräche gesprochen, wie die verlaufen sind usw. Sie hatte sehr viel mehr Kontakt zum Ministerium vorab, als ich es gehabt hatte. Und dann einfach mit ihr ein bisschen besseres Gefühl [entwickelt] über ‚Was ist eigentlich Arbeit im Ministerium‘ [...] Das ist für Outsider wirklich so eine Blackbox und das kann man sich gar nicht vorstellen. Das heißt, ich wusste beim ersten Mal und wüsste ohne meine Freundin auch nicht beim zweiten Mal, was genau denn gewünscht oder gefragt ist.“ (Interview 28)*

Auch wenn es schwer ist, den tatsächlichen Effekt dieser Hilfe zu messen, kann zumindest festgehalten werden, dass die daraus entstehende Sicherheit für den\*die Bewerber\*in zu einer zusätzlichen Chancenerhöhung beigetragen haben könnte. Deshalb sind einerseits Maßnahmen nötig, die das Gewicht abbauen, dem Vorwissen über den Bewerbungsprozess und die Arbeit der Bundesverwaltung zukommt, um Menschen, die bisher keine Berührungspunkte mit der Bundesverwaltung hatten, erfolgreich zu rekrutieren. Auch sind Programme, die gezielt Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen einen niedrigschwlligen Einstieg in die Behörden ermöglichen, wie das Programm „Vielfalt im Amt“ der Deutschlandstiftung Integration (vgl. Arnu et al. 2023), und dadurch bestehende Netzwerke erweitern und aufbrechen, ein guter Weg, die Beschäftigtenstruktur zu diversifizieren.

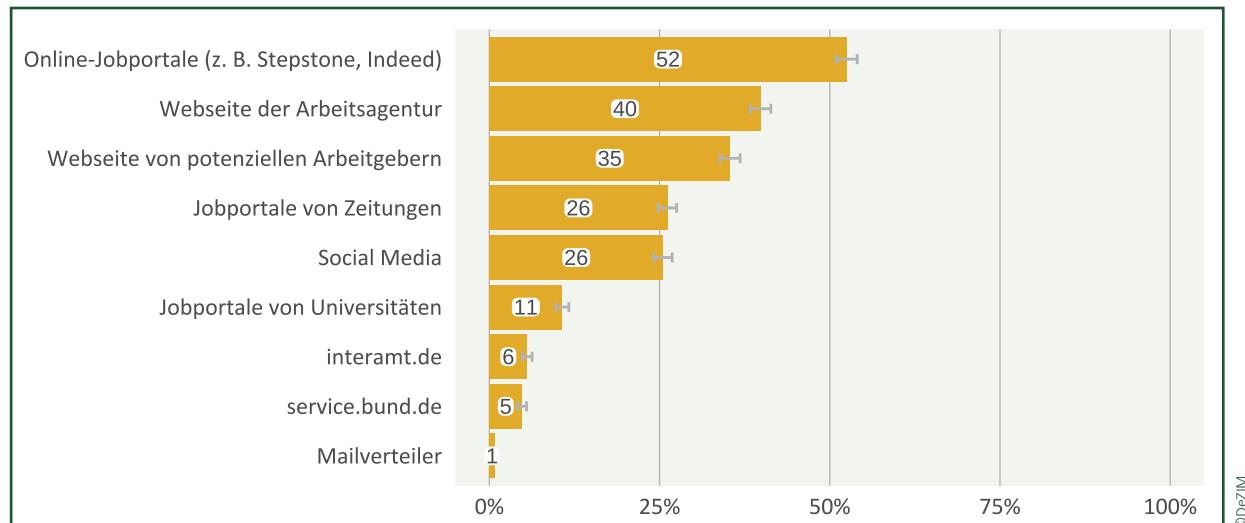
## 5.4 Fehlwahrnehmungen zur Bundesverwaltung als Arbeitgeberin

Wie aus den dargestellten Ergebnissen ersichtlich wird, gibt es viele Menschen, die sich gar nicht erst für eine Tätigkeit in der Bundesverwaltung bewerben (vgl. Kapitel 5.2). Neben dem eigenen (fehlenden) Interesse, antizipierter Diskriminierung oder dem eigenen Qualifikationsprofil können mögliche Fehlwahrnehmungen hinsichtlich der Arbeit in einer Verwaltungsbehörde ein Grund für die Entscheidung sein, sich nicht zu bewerben, und so zu Unterrepräsentation führen. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese Fehlwahrnehmungen über Zugangsvoraussetzungen nur für bestimmte Gruppen in der Bevölkerung relevant sind, wie wir im Folgenden zeigen.

So glauben 38 Prozent der Befragten, dass die deutsche Staatsangehörigkeit Voraussetzung für eine Tätigkeit in der Bundesverwaltung sei. Besonders problematisch ist hierbei, dass dieser Irrglaube nicht gleichmäßig über alle Befragten verteilt ist. Über die Hälfte der Befragten ohne deutsche Staatsangehörigkeit glaubt, dass eine deutsche Staatsangehörigkeit eine zwingende Voraussetzung für eine Tätigkeit in der Bundesverwaltung darstellt. Damit ist die Vorstellung vor allem unter denjenigen verbreitet, die durch die wahrgenommene Zugangsvoraussetzung von einer Bewerbung bzw. Anstellung ausgeschlossen wären.

Fehlvorstellungen bezüglich bestehender Zugangsvoraussetzungen sind jedoch nicht auf die Staatsangehörigkeit beschränkt. Immerhin 20 Prozent der Befragten glauben, dass nur Personen mit einem Hochschulabschluss in der Bundesverwaltung arbeiten (dürfen). Anders als bei der Staatsbürger\*innen-schaft betrifft dies aber nicht vornehmlich Menschen ohne akademischen Abschluss. Es zeigen sich hier keine Unterschiede zwischen Akademiker\*innen und Nichtakademiker\*innen. In beiden Gruppen glaubt jede\*r fünfte Befragte, ein akademischer Abschluss sei Zugangsvoraussetzung für eine Arbeitsstelle in der Bundesverwaltung.

Zusammenfassend wird die Bundesverwaltung von vielen Menschen als eine exklusive Arbeitsstelle wahrgenommen, zu der nur bestimmte Gruppen Zugang haben. Dies kann den Bewerber\*innenpool drastisch reduzieren. Auch hier ist also eine bessere Kommunikation über die Möglichkeiten und Voraussetzungen einer Tätigkeit in der Bundesverwaltung nötig. Dabei sollte auf die weitreichenden und inklusiven Betätigungsmöglichkeiten innerhalb der deutschen Bundesverwaltung aufmerksam gemacht werden.

**Abbildung 28. Nutzungspräferenzen von Informationskanälen zu Stellenausschreibungen (in Prozent)**

☞ **Lesebeispiel:** 40,0 Prozent der Teilnehmenden gaben an, in der Vergangenheit auf der Website der Agentur für Arbeit nach aktuellen Stellenangeboten gesucht zu haben. **Anmerkung:** Abgebildet ist der prozentuale Anteil der Befragten (mit Sicherheitsbereich), der auf die Frage „Wenn Sie in der Vergangenheit nach aktuellen Stellenausschreibungen gesucht haben, welche Kanäle bzw. Portale haben Sie dann genutzt?“ angegeben hat, den/das jeweilige/n Kanal/Portal genutzt zu haben. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

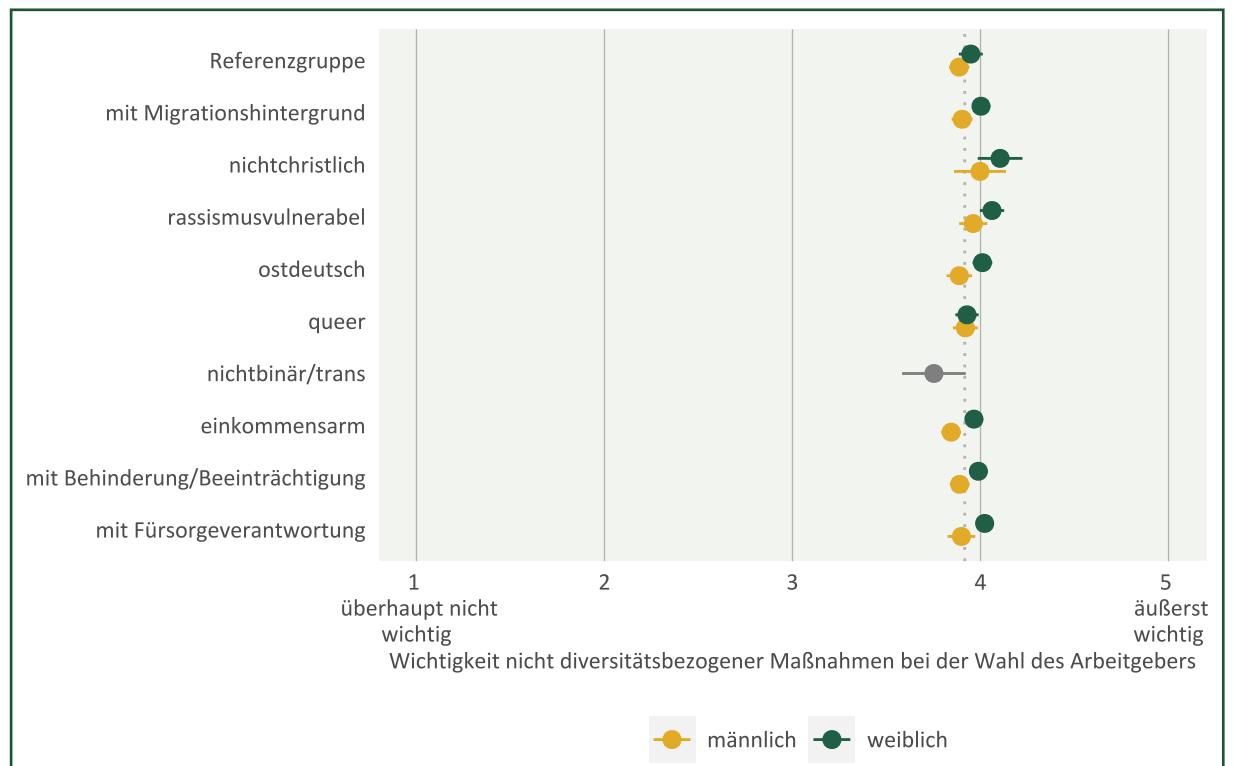
## 5.5 Präferenzen diskriminierungsvulnerabler Gruppen bei der Stellensuche

Abschließend wird auf die Präferenzen bei der Stellensuche von Bewerber\*innen eingegangen. Primäres Ziel der Befragung war es herauszufinden, welche Aspekte in Bewerbungsverfahren, aber auch beim Profil eines potenziellen Arbeitgebers von herausragender Bedeutung sind, um insbesondere Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen anzusprechen. Wie die Befragung zeigt, haben Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen zum Teil deutlich andere Präferenzen. Diese bereits bei der Formulierung und Verbreitung von Stellenanzeigen zu berücksichtigen, kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, bisher unterrepräsentierte Gruppen zu erreichen.

Menschen nutzen auf ihrer Suche nach einer neuen Arbeitsstelle eine Vielzahl an unterschiedlichen Plattformen und Quellen (vgl. Arnu et al. 2023). Dabei gab es unter den Befragten keine Unterschiede zwischen Menschen aus diskriminierungsvulnerablen und aus nicht diskriminierungsvulnerablen Gruppen. Zu den wichtigsten Kanälen bei der Jobsuche zählen Jobportale wie Stepstone und Indeed sowie die Websites von Arbeitgebern (bzw. deren Karriereportale) und der Bundesagentur für Arbeit (siehe Abbildung 28). Jede\*r vierte Befragte greift bei der Stellensuche auch auf Jobportale von Zeitungen und auf die sozialen Medien zurück, wobei 15 Prozent aller Befragten auf Facebook, 13 Prozent auf LinkedIn, 11 Prozent auf Xing und 9 Prozent auf Instagram suchen. Andere soziale Medien wie Twitter bzw. X oder TikTok werden nur von einem kleinen Anteil an potenziellen Bewerber\*innen zur Jobsuche genutzt. Die beiden Stellenportale des öffentlichen Dienstes interamt.de und service.bund.de spielen für die Befragten kaum eine Rolle. Zur Gewinnung neuen Personals ist es also unabdingbar, auf verschiedenen Plattformen als Arbeitgeber präsent zu sein, um möglichst viele relevante Arbeitsuchende zu erreichen.

Um spezifischer auf mögliche Unterschiede in den Präferenzen für eine\*n potenzielle\*n Arbeitgeber\*in, aber auch im Bewerbungsprozess selbst, einzugehen, wurden die Teilnehmer\*innen gebeten, die Bedeutung verschiedener Aspekte mit und ohne Diversitätsbezug einzuschätzen, auf die sie bei der Suche nach einem potenziellen Arbeitgebenden und im Bewerbungsprozess achten.

**Abbildung 29. Einschätzung der Aspekte ohne Diversitätsbezug für die Attraktivität des Arbeitgebers nach Gruppen**



☞ **Lesebeispiel:** Bei der Wahl des Arbeitgebers schätzen männliche Befragte ostdeutscher Herkunft mit einem Mittelwert von 3,9 Aspekte ohne Diversitätsbezug als ein wenig unwichtiger ein als weibliche Befragte ostdeutscher Herkunft (Mittelwert von 4,0). Damit liegen männliche Befragte dieser Gruppe leicht unter dem Mittelwert der Referenzgruppe, weibliche leicht darüber. **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Antworten der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, getrennt nach Geschlecht, auf die in Fußnote 82 aufgeführten Fragen ohne Diversitätsbezug auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig). Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe (unabhängig vom Geschlecht) ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

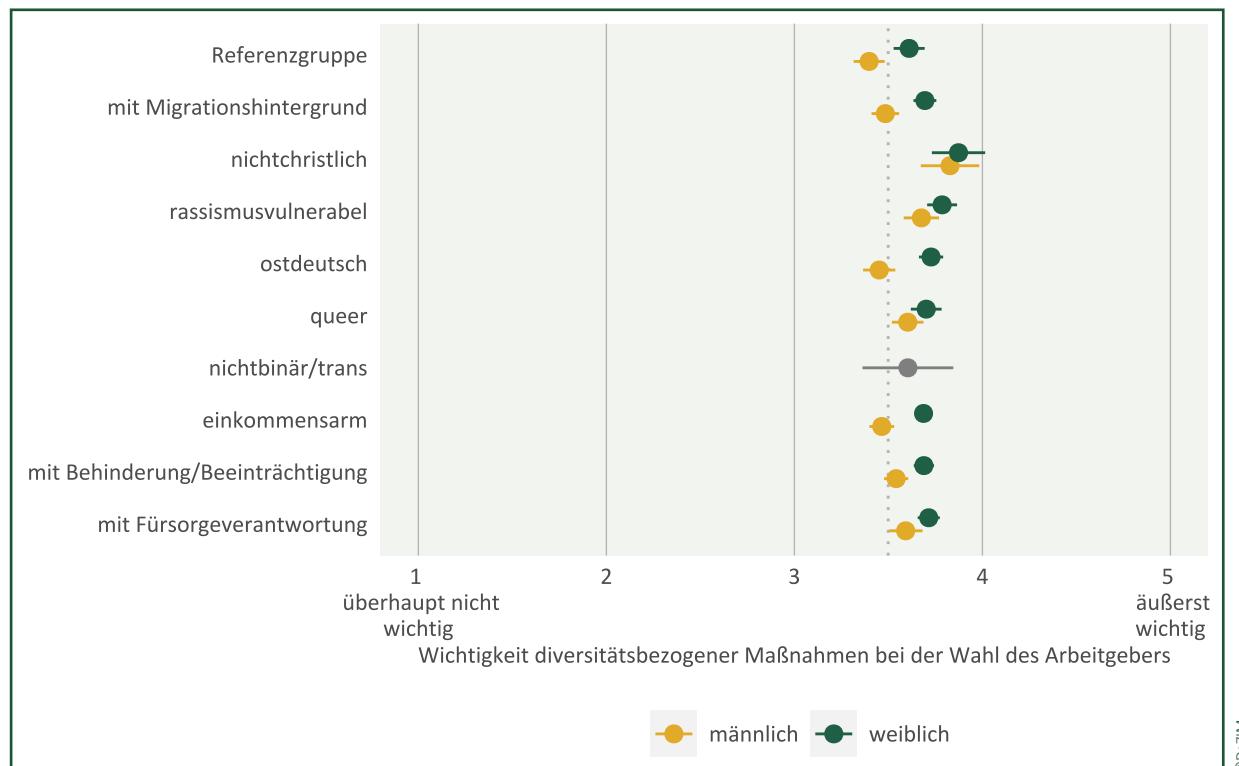
Betrachtet man die Aspekte, die eine Arbeitsstelle für potenzielle Bewerber\*innen attraktiv machen, ergeben sich durchaus Unterschiede zwischen diskriminierungsvulnerablen Gruppen und der Referenzgruppe. Das heißt, hier unterscheiden sich die Präferenzen. Zuerst lässt sich feststellen, dass Aspekte, die nichts mit Diversität zu tun haben,<sup>82</sup> allen Gruppen wichtig sind (siehe Abbildung 29).

Aspekte, die einen direkten Bezug zu Diversität haben,<sup>83</sup> werden von Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen als wichtiger bewertet als von Menschen aus nicht diskriminierungsvulnerablen Gruppen (siehe Abbildung 30). Dabei sind die genannten Aspekte Frauen in fast allen Gruppen wichtiger als Männern. Daher lässt sich feststellen, dass diversitätsbezogene Aspekte vor allem für diskriminierungsvulnerable Gruppen bedeutsam sind, während nicht diversitätsbezogene Aspekte allen gleichermaßen wichtig sind. Dieser Befund bleibt größtenteils für die einzelnen abgefragten Aspekte bestehen.

<sup>82</sup> Abgefragt wurden die folgenden Aussagen: (1) „Der Arbeitsort ist für mich gut zu erreichen“; (2) „Die Tätigkeit bietet eine gute Vergütung“; (3) „Die Tätigkeit bietet berufliche Sicherheit“; (4) „Die Arbeit bietet Aufstiegsmöglichkeiten“; (5) „Die Arbeit lässt mich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen“; (6) „Die Tätigkeit wird anerkannt und geachtet“; (7) „Die Tätigkeit ist interessant“; (8) „Ich kann selbstständig arbeiten“; (9) „Die Tätigkeit ermöglicht viel Kontakt zu anderen Menschen“; (10) „Man kann mit dieser Tätigkeit etwas bewirken“; (11) „Der Arbeitgeber bietet sichere und gesunde Arbeitsbedingungen“.

<sup>83</sup> Abgefragt wurden folgende Aspekte: (1) „Eine Wertschätzung von Diversität wird beim Arbeitgebenden gelebt“; (2) „Es gibt eine für alle einsehbare Diversitätsstrategie des Arbeitgebenden“; (3) „Die Arbeit lässt sich mit Fürsorgepflichtigen (Kinder, Pflege von Angehörigen etc.) vereinbaren“; (4) „Ich sehe Menschen wie mich im Arbeitsumfeld ausreichend repräsentiert“; (5) „Der\*die Arbeitgeber\*in bietet allen Menschen die gleichen Chancen“.

**Abbildung 30.** Einschätzung der Aspekte mit Diversitätsbezug für die Attraktivität des Arbeitgebers nach Gruppen



☞ **Lesebeispiel:** Bei der Wahl des Arbeitgebers schätzen männliche Befragte mit Behinderung/Beeinträchtigung mit einem Mittelwert von 3,5 Aspekte mit Diversitätsbezug als ein wenig unwichtiger ein als weibliche Befragte mit Behinderung/Beeinträchtigung (Mittelwert von 3,7). Damit liegen sowohl männliche als auch weibliche Befragte dieser Gruppe über dem Mittelwert der Referenzgruppe. **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Antworten der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, getrennt nach Geschlecht, auf die in Fußnote 83 aufgeführten Fragen mit Diversitätsbezug auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig). Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe (unabhängig vom Geschlecht) ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

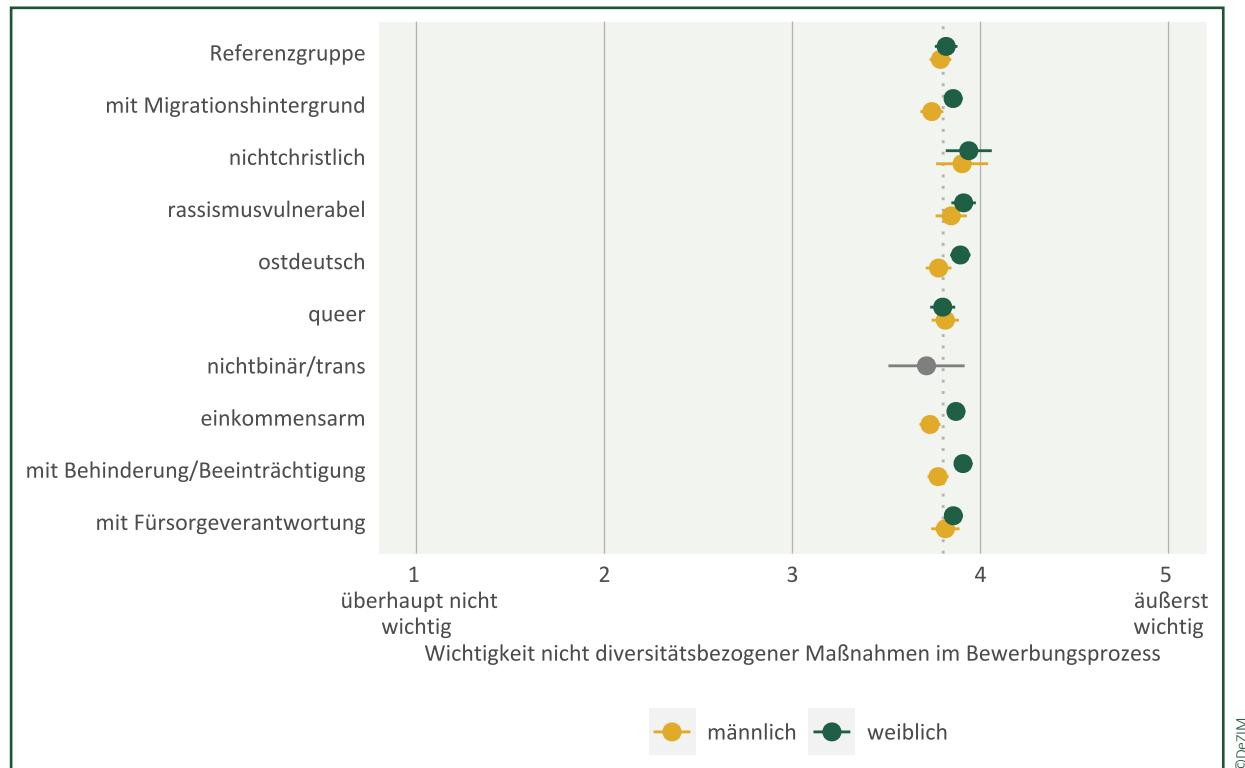
Auch bei der Betrachtung der Präferenzen für die Gestaltung des Bewerbungsprozesses gibt es Unterschiede zwischen den untersuchten Gruppen. Ähnlich wie bei den Vorlieben für potenzielle Arbeitgeber zeigen die Ergebnisse zu den Vorlieben bei der Gestaltung des Bewerbungsprozesses, dass Aspekte, die nichts mit Diversität zu tun haben, wie eine zeitnahe Zu- oder Absage oder eine wertschätzende Behandlung, allen Gruppen wichtig sind.<sup>84</sup> So unterscheiden sich in diesem Punkt die Werte von diskriminierungsvulnerablen Gruppen kaum von denen der Referenzgruppe (siehe Abbildung 31). Dieser Befund lässt sich auch aufrechterhalten, wenn die einzelnen Aspekte ohne Diversitätsbezug isoliert betrachtet werden.

Im Gegensatz hierzu verdeutlicht Abbildung 32, dass diversitätsbezogene Aspekte im Bewerbungsprozess, wie beispielsweise die gezielte Ansprache unterrepräsentierter Gruppen oder Jobmessen für bestimmte Zielgruppen, von Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen als wichtiger eingeschätzt werden als von Befragten der Referenzgruppe.<sup>85</sup> Vor allem Befragte, die rassistische Zuschreibungen erfahren und die einer nichtchristlichen Religion angehören, bewerten diversitätsbezogene Maßnahmen im Bewerbungsprozess als wichtig. Dieser Befund hält auch einer genaueren Betrachtung der einzelnen Aspekte stand.

<sup>84</sup> Zusätzlich abgefragt wurden die folgenden Aspekte: Erklärung der Schritte im Bewerbungsprozess, Bewerbungsgespräch in kleiner Runde, Fähigkeitstests.

<sup>85</sup> Ebenso abgefragt wurde hier der diversitätsbezogene Aspekt „ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren“. Hierauf wird weiter unten in diesem Kapitel noch einmal gesondert eingegangen.

**Abbildung 31. Einschätzung der Aspekte ohne Diversitätsbezug für den Bewerbungsprozess nach Gruppenzugehörigkeit**

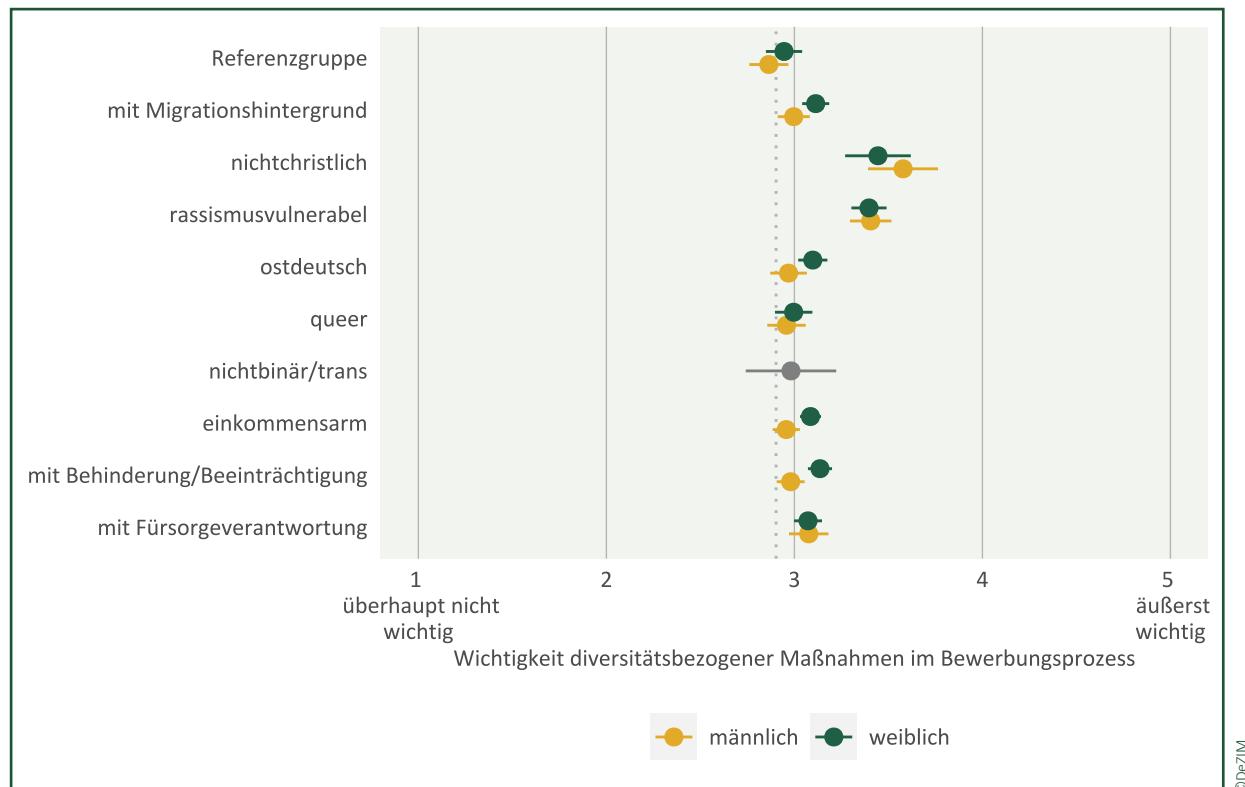


☞ **Lesebeispiel:** Männliche Befragte mit einem Migrationshintergrund schätzten die Wichtigkeit von Maßnahmen, die keinen Diversitätsbezug haben, im Bewerbungsprozess mit einem Mittelwert von 3,7 als etwas weniger wichtig als weibliche Befragte mit Migrationshintergrund ein (Mittelwert von 3,9). Männliche Befragte mit Migrationshintergrund liegen damit unter dem Mittelwert der Referenzgruppe, weibliche dagegen darüber. **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Antworten der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, getrennt nach Geschlecht, auf die oben im Text und in Fußnote 82 aufgeführten Fragen ohne Diversitätsbezug auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig). Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe (unabhängig vom Geschlecht) ab. **Quelle:** Di-Bu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

Da besonders die Gestaltung des Bewerbungsprozesses für die Anwerbung neuer Zielgruppen von entscheidender Bedeutung ist, werden im Folgenden zwei Aspekte dieses Prozesses, die besonders von diskriminierungsvulnerablen Gruppen als wichtig eingeschätzt werden, noch einmal detaillierter betrachtet: zielgruppenspezifische Anspracheausschreibungen sowie anonymisierte Bewerbungsverfahren.

In fast allen Stellenausschreibungen sind mittlerweile Passagen zu finden, die bestimmte Gruppen, wie Frauen, Schwerbehinderte, aber auch Menschen mit Migrationsgeschichte, explizit ansprechen und zur Bewerbung auffordern. Um die Wirkung solcher Formulierungen zu testen, wurde den Teilnehmenden in der Befragung folgende Passage mit der Bitte vorgelegt, all jene Worte zu markieren, die sie als positiv wahrnehmen:

*„Wir legen Wert auf Diversität am Arbeitsplatz und begrüßen Bewerbungen von Menschen jeder kultureller und sozialer Herkunft, jeden Alters, unabhängig von einer Behinderung, der Religion oder sexuellen Identität. Wir begrüßen Bewerbungen von Menschen mit Migrationsbiografie und schwerbehinderten Menschen. Bewerbende mit Schwerbehinderung werden nach Maßgabe des Sozialgesetzbuches – Neuntes Buch – (SGB IX) bei gleicher Eignung besonders berücksichtigt. Auch die berufliche Gleichstellung aller Geschlechter ist uns ein Anliegen, das wir auch in unserer Personalauswahl leben. Die Vorgaben zur Förderung von Frauen im vergleichbar mittleren/gehobenen/höheren Dienst nach dem Bundesgleichstellungsgesetz sind im BMFSFJ bereits erfüllt.“*

**Abbildung 32.** Einschätzung der Aspekte mit Diversitätsbezug für den Bewerbungsprozess nach Gruppen

☞ **Lesebeispiel:** Männliche Befragte mit familiärer Fürsorgeverantwortung schätzten die Wichtigkeit von diversitätsbezogenen Maßnahmen im Bewerbungsprozess mit einem Mittelwert von 3,1 als genauso wichtig wie weibliche Befragte mit familiärer Fürsorgeverantwortung ein. Beide Gruppen liegen damit über dem Mittelwert der Referenzgruppe. **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Antworten der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen, getrennt nach Geschlecht, auf die oben im Text und in Fußnote 83 aufgeführten Fragen mit Diversitätsbezug auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig). Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe (unabhängig vom Geschlecht) ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

**Abbildung 33** bildet die am häufigsten positiv bewerteten Begriffe ab. Dabei zeigt sich, dass die Bewertung größtenteils unabhängig davon ist, ob eine Person einer diskriminierungsvulnerablen Gruppe angehört. So werden zentrale Begriffe wie „Herkunft“, „Gleichstellung“ oder „Religion“ von etwa einem Drittel beider Befragtengruppen positiv bewertet. Die Erwähnung rechtlicher Rahmenbedingungen oder politischer Zielsetzungen, die etwa im SGB, im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder im Nationalen Integrationsplan formuliert sind, werden dagegen nur vereinzelt positiv wahrgenommen.

Zusätzlich erhielten allen Befragten eine (fiktive) Stellenausschreibung des BMFSFJ, in der die Ansprachepassage, die unterrepräsentierte Gruppen zur Bewerbung motivieren soll, zwischen den Befragten variiert wurde. Neben den aktuellen Ansprachepassagen des BMFSFJ wurden sieben weitere Formulierungen auf diese Weise experimentell überprüft. Im Gegensatz zu vorhergehenden Studien, die zeigen, dass solche Passagen vor allem hochqualifizierte Menschen mit Migrationsgeschichte von einer Bewerbung abhalten (Arnu et al. 2023), können in dieser Studie keine Unterschiede in der Wirkung der variierten Passagen auf die Bewerbungswahrscheinlichkeit gefunden werden. Während keine der getesteten Passagen geeignet zu sein scheint, die Bewerbungswahrscheinlichkeit diskriminierungsvulnerabler Gruppen zu erhöhen, so zeigt die positive Bewertung von diversitätsrelevanten Worten dennoch, dass sie eine wichtige Signalwirkung haben können. Dabei ist die Ansprache bestimmter Gruppen und die Verwendung bestimmter Worte wichtig, jedoch nicht der Bezug auf gesetzliche Vorgaben oder Aktionspläne.

**Abbildung 33.** Positiv bewertete Begriffe in gruppenspezifischen Ansprachepassagen

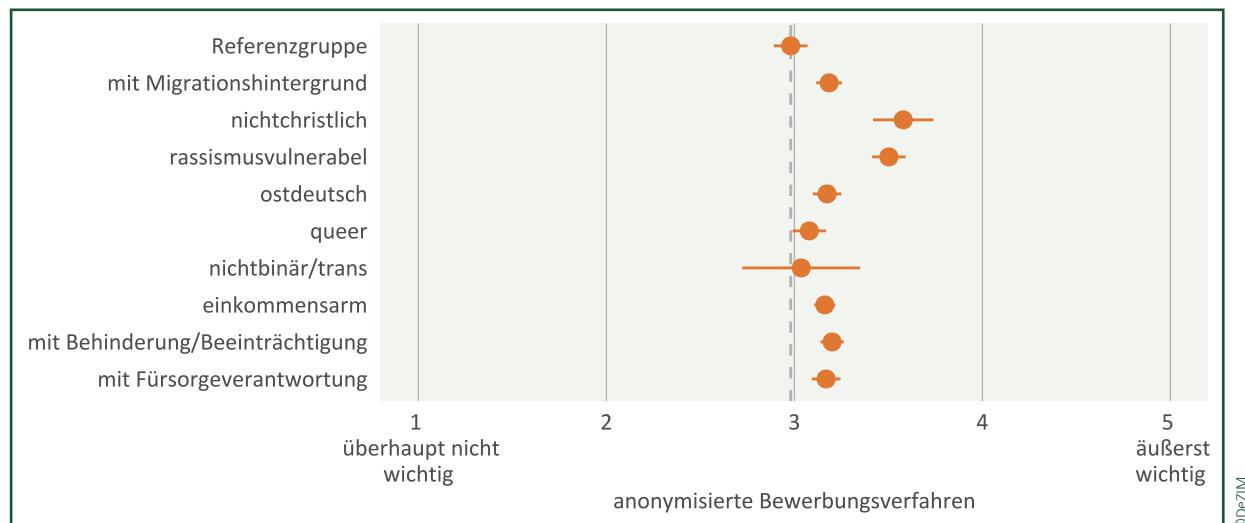
➔ **Lesebeispiel:** Personen, die mindestens einer diskriminierungsvulnerablen Gruppe angehören, bewerteten häufig Worte wie „schwerbehindert“, „Religion“, „sozial“, und „Herkunft“ positiv in gruppenspezifischen Ansprachepassagen. **Anmerkung:** Abgebildet sind die positiven Bewertungen der jeweiligen Begriffe durch Personen, die (mindestens) einer diskriminierungsvulnerablen Gruppe angehören (links), und Personen, die zur Referenzgruppe gehören (rechts). Je größer und dunkler ein Begriff dargestellt ist, desto häufiger wird dieser Begriff von der jeweiligen Befragtengruppe positiv bewertet. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

Zudem wurden anonymisierte Bewerbungsverfahren in der Befragung genauer untersucht. Sie werden im BMFSFJ bereits seit einigen Jahren eingesetzt (vgl. Krause et al. 2012). Bei diesen Verfahren wird auf die Angabe von Namen, Geburtsdatum, Familienstand, Geschlecht, Herkunft und allen anderen personenbezogenen Daten verzichtet (vgl. Krause et al. 2012; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2010). Auf diese Weise sollen lediglich die Qualifikationen, Leistungen und die Eignung der Kandidat\*innen zählen. Ob dieses Verfahren dazu beiträgt, Diskriminierungen zu minimieren, ist jedoch wissenschaftlich umstritten (Adamovic 2022). So zeigen Untersuchungen aus dem deutschen und internationalen Kontext, dass diese Verfahren nicht alle Formen der Diskriminierung verhindern können oder Diskriminierung nur auf einen späteren Zeitpunkt im Bewerbungsverfahren verschieben (Krause et al. 2012, 2010; Foley & Williamson 2018; Lacroix & Martin-Lacroix 2019). Andere Studien zeigen aber auch, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren die Quote der Einladungen zum Bewerbungsgespräch für diskriminierungsvulnerable Gruppen erhöhen können (Åslund & Skans 2012).

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig) anzugeben, wie wichtig ihnen ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren im Bewerbungsprozess ist, wenn sie sich auf eine neue Stelle bewerben (siehe Abbildung 34). Teilnehmende aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen schätzen dieses Verfahren insgesamt als eher positiv ein, während die Referenzgruppe anonymisierten Bewerbungsverfahren weder positiv noch negativ gegenübersteht.<sup>86</sup> Auch hier sind die Werte von Befragten aus der Gruppe der nichtchristlichen Religionsanhänger\*innen und derjenigen, die rassistische Zuschreibungen erfahren, besonders hoch. Damit begrüßen gerade diejenigen Gruppen anonymisierte Bewerbungsverfahren, die nach einer Bewerbung bei der Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung besonders selten zu Bewerbungsgesprächen eingeladen werden (vgl. Kapitel 5.3).

<sup>86</sup> Da sich hinsichtlich der Bewertung anonymisierter Bewerbungsverfahren keine bedeutsamen Geschlechtsunterschiede finden ließen, wird hier auf eine nach Geschlecht aufgeschlüsselte Darstellung verzichtet.

**Abbildung 34.** Einschätzung der Bedeutung von anonymisierten Bewerbungsverfahren nach Gruppenzugehörigkeit



➔ **Lesebeispiel:** Auf die Frage, wie wichtig ihnen anonymisierte Bewerbungsverfahren bei der Bewerbung auf eine neue Stelle sind, weisen nichtbinäre und trans\*geschlechtliche Menschen auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig) mit 3,0 den gleichen Mittelwert wie die Referenzgruppe auf. **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Antworten der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen auf die Frage „Wenn Sie sich für eine neue Stelle bewerben, wie wichtig ist Ihnen der folgende Punkt im Bewerbungsprozess? – ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren“ auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig). Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

Zusätzlich wurden die Gruppen nach einer Einschätzung der eigenen Chancen in anonymisierten Bewerbungsverfahren gefragt.<sup>87</sup> Diskriminierungsvulnerable Gruppen beurteilen dabei ihre Chancen in anonymisierten Bewerbungsverfahren – wenn überhaupt – nur geringfügig besser als die Referenzgruppe von Menschen aus nicht diskriminierungsvulnerablen Gruppen (siehe Abbildung 35).

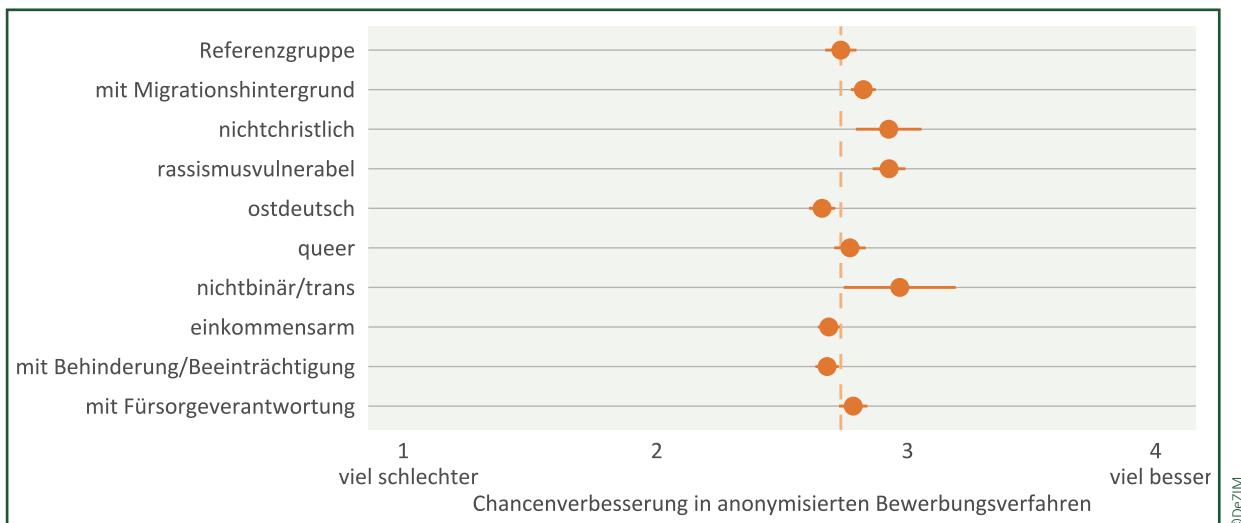
Ein Grund für den antizipierten geringen Effekt könnte sein, dass spätestens zum Bewerbungsgespräch eine Deanonymisierung der Bewerber\*innen stattfindet und sich vor allem sichtbare Diskriminierungsmerkmale sowie potenzielle Stereotype, die sich zum Beispiel mit den Namen der Bewerber\*innen verbinden, im Vorstellungsgespräch selbst oder bei der Einstellung negativ auswirken können (Buijsrogge et al. 2020; Goldin & Rouse 2000).

Im Ergebnis wird der im BMFSFJ vollzogene Schritt zu anonymisierten Bewerbungsverfahren von diskriminierungsvulnerablen Gruppen als wichtiges Signal für gerechtere Bewerbungsverfahren begrüßt. Die Anonymisierung der Bewerbungsunterlagen allein reicht jedoch nicht aus, damit sich Bewerber\*innen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen höhere Chancen ausrechnen, angestellt zu werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass – sowohl bei der Wahl eines potenziellen Arbeitgebers als auch bei den Wünschen zur Gestaltung von Bewerbungsprozessen – Aspekte ohne Diversitätsbezug allen Gruppen

<sup>87</sup> Die Frage lautete: „Wie schätzen Sie Ihre Chancen, in einem anonymisierten Bewerbungsverfahren ausgewählt zu werden, im Vergleich zu einem Standardverfahren ein? Ich schätze meine Chancen ...“. Die Teilnehmenden sollten ihre Chancen auf einer Skala von 1 (viel besser) bis 4 (viel schlechter) beurteilen, hatten aber auch die Möglichkeit, „weiß nicht“ zu wählen. Zusätzlich wurde den Teilnehmenden für diese Frage die folgende Definition von anonymisierten Bewerbungsverfahren zur Verfügung gestellt: „Bei einer anonymen Bewerbung wird auf die Angabe von Namen, Geburtsdatum, Familienstand, Geschlecht, Herkunft und allen anderen personenbezogenen Daten verzichtet. Damit soll der erste Eindruck, den Personalen\*innen von den Bewerber\*innen haben, komplett anonym sein. So stehen lediglich die Qualifikationen, Leistungen und die Eignung der Kandidat\*innen im Fokus.“

**Abbildung 35. Einschätzung der Chancenverbesserung durch anonymisierte Bewerbungsverfahren nach Gruppenzugehörigkeit**



☞ **Lesebeispiel:** Die Befragten, die rassistische Zuschreibungen erfahren, schätzten ihre Chancen in anonymisierten Bewerbungsverfahren ausgewählt zu werden, mit einem Mittelwert von 2,9 ein wenig besser ein als Befragte der Referenzgruppe (Mittelwert von 2,7). **Anmerkung:** Abgebildet sind die Mittelwerte (mit Sicherheitsbereich) der Einschätzungen der Referenzgruppe und der einzelnen diskriminierungsvulnerablen Gruppen auf die Frage nach den Chancen, in einem anonymisierten Bewerbungsverfahren – gegenüber Standardverfahren – ausgewählt zu werden, auf einer Skala von 1 (viel schlechter) bis 4 (viel besser). Um Unterschiede zur Referenzgruppe sichtbar zu machen, bildet die gestrichelte Linie den Mittelwert für die Referenzgruppe ab. **Quelle:** DiBu-Bevölkerungsbefragung (nach Bereinigung), eigene Berechnungen.

unabhängig von ihrer Diskriminierungsvulnerabilität wichtig sind. Jedoch sind diskriminierungsvulnerablen Gruppen – und dabei besonders Frauen – jene Aspekte wichtig, die gezielt auf Diversität abzielen, wie etwa die gelebte Wertschätzung von Diversität durch den Arbeitgeber oder die gezielte Ansprache bestimmter Gruppen in den Stellenausschreibungen. Diese Aspekte haben insbesondere bei diskriminierungsvulnerablen Gruppen eine hohe Signalwirkung und sollten von Arbeitgebern im Bewerbungsprozess, aber auch bei der Gestaltung des Arbeitsklimas, (siehe hierzu auch [Kapitel 3.3](#)) ernst genommen werden.

## 5.6 Zwischenfazit und Handlungsbedarfe

Die hier vorgestellten Ergebnisse lassen zum ersten Mal Einschätzungen zur Wahrnehmung der Bundesverwaltung und des BMFSFJ als potenzielle Arbeitgeber durch diskriminierungsvulnerable Gruppen in Deutschland zu. Sie geben erste Hinweise auf weitere Forschungsbedarfe und zeigen auf, welche Handlungsbedarfe es zur Gewinnung eines diverseren Bewerber\*innenpools gibt. Damit bieten sie erstmals die konkrete Chance, diskriminierungsvulnerable Gruppen in der Personalgewinnung gezielt mitzudenken.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Bundesverwaltung und ihre Aufgabenbereiche unter den Befragten mittelmäßig gut bekannt sind. Das gilt auch für die sechs abgefragten Ministerien, wobei das BMFSFJ als einziges Ministerium bei der Gruppe der diskriminierungsvulnerablen Menschen genauso bekannt ist wie bei der Gruppe derjenigen ohne Diskriminierungsvulnerabilität. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass die Gruppe der Menschen, die nichtchristlichen Religionen angehören, sowie derjenigen, die rassistische Zuschreibungen erfahren, als potenzielle Zielgruppen für die Anwerbungen von besonderer Relevanz sein können: Diese Gruppen finden die Bundesverwaltung als potenzielle Arbeitgeberin überdurchschnittlich attraktiv. Darüber hinaus zeigt die Befragung, dass diversitätsorientierte Maßnahmen im Bewerbungsprozess, aber auch in der Außendarstellung des Arbeitsklimas, von diskriminierungsvulnerablen Gruppen positiv eingeschätzt werden

und damit eine Signalwirkung haben können. Sie reichen aber nicht aus, um diese Gruppen vollends von einer Bewerbung zu überzeugen, wie der tiefere Blick in das anonymisierte Bewerbungsverfahren und in die Ansprachepassagen der Ausschreibungstexte zeigt.

Klares Ergebnis der Befragung ist, dass ein zentraler Handlungsbedarf im Bereich der Kommunikation und Informationsverbreitung besteht. Denn allgemein ist den Befragten nicht umfassend bekannt, was unter der Bundesverwaltung zu verstehen ist und welche Aufgaben sie hat. Dabei scheint das BMFSFJ diskriminierungsvulnerable Gruppen bereits besser zu erreichen als andere Ministerien. Trotzdem muss noch besser sichtbar gemacht werden, welche Aufgaben die Bundesverwaltung und das BMFSFJ haben und welche Arbeitsmöglichkeiten sie bieten. Es kann auch darüber nachgedacht werden, Gruppen, die die Bundesverwaltung als überdurchschnittlich attraktiv einschätzen – wie Angehörige nichtchristlicher Religionen und Menschen, die rassistische Zuschreibungen erfahren –, gezielt in Kampagnen anzusprechen.

Zudem ist es wichtig, die Kommunikation über den Bewerbungsprozess transparenter zu gestalten. Derzeit scheinen vor allem diejenigen Bewerber\*innen im Vorteil zu sein, die bereits Berührungspunkte mit oder Kontakte in die Bundesverwaltung haben. Ferner gibt es gewisse Fehlwahrnehmungen über Bewerbungsvoraussetzungen, die Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen von einer Bewerbung abhalten könnten. Dies ist insbesondere mit Blick auf die deutsche Staatsbürger\*innenschaft relevant, da diese Fehlwahrnehmung vor allem diejenigen betrifft, für die diese falsch wahrgenommene Zugangsvoraussetzung potenziell zur Hürde wird.

Mit den anonymisierten Bewerbungsverfahren hat das BMFSFJ bereits begonnen, die positive Signalwirkung von diversitätsorientierten Maßnahmen für sich zu nutzen. Die Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen, dass Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, Diversität in Organisationen ernst zu nehmen und zu leben, auch von potenziellen Bewerber\*innen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen für wichtig erachtet werden. Dabei ist aber hervorzuheben, dass zum Beispiel eine gezielte Ansprache von diskriminierungsvulnerablen Gruppen in Ausschreibungen allein nicht ausreicht, um die Bewerbungswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Um Benachteiligungen im Bewerbungsprozess gezielt zu reduzieren, sollte weiterhin auf Sensibilisierung über implizite Vorurteile von Personalen\*innen, aber auch von Beschäftigten im Allgemeinen gesetzt werden. Denn Personalgewinnung findet auch dort statt, wo Menschen aus Abteilungen mit diskriminierungsvulnerablen Gruppen zusammenarbeiten und auf diese Weise neue und im besten Fall positive Verbindungen zum Ministerium schaffen. Aus den artikulierten Wünschen der Befragten an potenzielle Arbeitgeber wird darüber hinaus klar, dass auch die gelebte Wertschätzung von Diversität durch den Arbeitgeber ein wichtiger Faktor für eine Entscheidung zur Bewerbung von diskriminierungsvulnerablen Gruppen sein kann.

## 6. | Ausblicke, Handlungsbedarfe und Empfehlungen

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine diverse und plurale Demokratie. So hat in der deutschen Bevölkerung fast jede\*r Dritte einen Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt 2023b), 9,0 Prozent sind queer (Ipsos 2023), 6,0 Prozent im erwerbstätigen Alter haben eine Schwerbehinderung (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023a) und 5,5 Prozent gehören einer nichtchristlichen Religion an (Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland 2023). Diese Vielfalt macht unsere Gesellschaft aus – sie spiegelt sich jedoch nicht ausreichend in der Bundesverwaltung wider. Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt in den Bundesministerien, Bundesbehörden und bei den Bundesgerichten nur etwa 12 Prozent (Ette et al. 2020). Vor allem unter Personen in Führungspositionen sind Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, aber auch Ostdeutsche besonders unterrepräsentiert (Heger & Heft 2022; Kollmorgen et al. 2024). Bisher lag keine Beschäftigtenbefragung in öffentlichen Verwaltungen in Deutschland vor, die differenzierte Informationen zu rassistischen Zuschreibungen, zur Geschlechtsidentität, Religion/Weltanschauung, sexuellen Orientierung/Identität, sozialen Herkunft oder Herkunft in Bezug auf Ost-/Westdeutschland erhebt und neben den genannten Aspekten auch Fragen zu Diskriminierungserfahrungen sowie zum Umgang damit umfasst. Die vorliegende Studie will diese Lücke schließen und basierend auf den empirischen Befunden einen Beitrag dazu leisten, Vielfalt zu fördern und Diskriminierungen abzubauen. Denn obwohl es ein rechtliches Diskriminierungsverbot gibt, finden Diskriminierungen in allen gesellschaftlichen Bereichen statt.

Das BMFSFJ ist das erste Ministerium, das an einer umfangreichen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstudie teilgenommen hat, die die Kritikpunkte bisheriger Diversitätsstudien aufgreift. Hierzu zählt insbesondere die Dekonstruktion der Kategorie Migrationshintergrund, die ein zu wenig differenzierter Indikator für Vielfalt ist und somit für die Abbildung der vorhandenen Diversität in einer Organisation wenig Aussagekraft besitzt – wie der Bericht ausführlich dargelegt hat. Zudem können die Befunde einen Beitrag dazu leisten, dass das BMFSFJ parallel zur Diversitätsstrategie des Bundes eine eigene, empirisch fundierte Strategie entwickeln kann.

Die obersten Bundesbehörden teilen als öffentliche Verwaltung bestimmte Eigenschaften des Bürokratiemodells von Max Weber (wie Amtshierarchien, Kompetenzordnungen und Regelgebundenheit). Dies stellt Diversitätsgestaltung und damit verbundene strukturelle und organisationskulturelle Veränderungen vor besondere Herausforderungen, vor allem wenn es um größere Veränderungen und nicht nur kleinere Maßnahmen geht (Bogumil & Jann 2020). Gleichzeitig sind interne Strukturen und konkrete Abläufe für jede Behörde spezifisch. Damit alle Beschäftigten Verantwortung für einen diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess übernehmen, muss er partizipativ gestaltet werden. Hierbei sollten Top-down-(Verankerung auf oberster Leitungsebene) und Bottom-up-Prozesse (z. B. durch Beschäftigtennetzwerke und Personalrat) miteinander verbunden werden, damit die unterschiedlichen Erfahrungen, Standpunkte und Qualifikationen der Mitarbeitenden als Innovations- und Veränderungsmotor mit einbezogen werden. Deshalb sollte das BMFSFJ die hier vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen prüfen und für die spezifischen Rahmenbedingungen weiter konkretisieren.

Im Folgenden sollen die Kernergebnisse der Studie zusammengefasst und daraus abgeleitete übergeordnete Handlungsempfehlungen vorgestellt werden.

## 6.1 Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Handlungsbedarfe und -möglichkeiten

In diesem Abschnitt gehen wir auf die Handlungsbedarfe und -möglichkeiten ein, die darauf abzielen, Diversität und Antidiskriminierung im Arbeitsalltag der Beschäftigten zu verankern. Hierzu gehört, die Sensibilisierung und das Bewusstsein für Diversität und Antidiskriminierung zu erhöhen, Unterrepräsentation anzuerkennen und die Vielfalts- und Gleichstellungskompetenzen im BMFSFJ weiter zu stärken und für interne Prozesse zu nutzen. Ziel dabei ist es, eine Organisationskultur zu schaffen, die die Vielfalt der Beschäftigten anerkennt und respektiert. Um dies zu erreichen, braucht es strukturelle Maßnahmen für den Abbau von Diskriminierung und die Förderung von Vielfalt, die den Grundstein für eine ganzheitliche Diversitätsstrategie legen. Die hier vorgeschlagenen Handlungsoptionen – schematisch unterteilt in Empfehlungen für die Organisationskultur, die Organisationsstruktur, die Personalentwicklung und die Personalgewinnung – können dazu dienen, einen ganzheitlichen diskriminierungssensiblen und diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess (DOE) zu beginnen<sup>88</sup>. Dementsprechend werden im Folgenden neben sehr konkreten Empfehlungen auch verschiedene Wege und Optionen aufgezeigt und der Prozesscharakter von DOE betont.

### 6.1.1 Organisationskultur

Ein Verständnis der Relevanz von Diversitätsmaßnahmen ist wichtig, damit die Mehrzahl der Beschäftigten und insbesondere Führungskräfte Maßnahmen befürworten, sich an der Umsetzung beteiligen und in ihren Bereichen dafür Verantwortung übernehmen. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen, dass die Mitarbeiter\*innen des BMFSFJ dem Ausbau bestehender vielfaltsfördernder Maßnahmen ebenso wie Antidiskriminierungsmaßnahmen sehr offen gegenüberstehen (vgl. Kapitel 4). Auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist recht hoch. Beides bildet eine gute Basis für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 3.3). Gleichzeitig zeigen die Befunde der qualitativen Interviews, dass es Unterschiede zwischen Beschäftigten im BMFSFJ hinsichtlich des Verständnisses und Wissens über Diversität und Unterrepräsentation gibt (vgl. Kapitel 3.1) und es einer kontinuierlichen Verständigung darüber bedarf, was Diversität im Arbeitsalltag für das BMFSFJ bedeutet. Als größte Hürde für Weiterentwicklung des diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozesses sehen die Beschäftigten mangelndes Problembewusstsein (52,9 Prozent, vgl. Kapitel 4.5). Dies deutet darauf hin, dass die Verantwortung und Handlungskompetenzen zur Vielfaltsgestaltung im Hinblick auf Problem- und Verantwortungsbewusstsein gestärkt werden und die Perspektiven von diskriminierungsvulnerablen Gruppen berücksichtigt werden sollten. Dass Veränderungswillen und Bereitschaft vorhanden sind, zeigen die Befunde. So können Ideen, Vorschläge und Handlungsbereitschaft der Beschäftigten in die Diversitätsgestaltung einbezogen werden.

#### a) Kontinuierliche Verständigung zum Thema Diversität und Entwicklung eines Leitbildes

Am Anfang jedes diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozesses sollte die Frage nach dem „Warum?“ im Fokus stehen. Denn jeder Veränderungsprozess bringt prozessuale Widerstände mit sich, seien es Widerstände in Bezug auf mangelnden Willen, mangelndes Wissen oder strukturelle Hindernisse (Zeit, Ressourcen, mangelnde gesetzliche Rahmenbedingungen). Um diese Widerstände adressieren zu können und Ängste und Sorgen abzubauen, ist es sinnvoll, das jeweilige Warum zu adressieren (vgl. Camara 2023). Dabei gibt es keine einheitliche Begründungslogik für einen Veränderungsprozess. Die muss es auch nicht geben. Zentral ist jedoch ein stetiger Austausch- und Diskus-

---

<sup>88</sup> Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (DOE) ist prozess- und lernorientiert. Ihr liegt ein ganzheitliches Verständnis von Vielfalt zugrunde (AGG und weitere Dimensionen). Sie zielt darauf ab, Benachteiligungen in allen Bereichen abzubauen bzw. zu verhindern (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Die von der RAA vorgeschlagenen Kerndimensionen – Entwicklungsprozess, Organisationskultur, Struktur, Personal, Kommunikation und Projekte – finden hier anknüpfend an die empirischen Befunde der Studie und angepasst an den spezifischen Kontext der Bundesverwaltung, konkret des BMFSFJ, Eingang.

sionsprozess über die Gründe, der sowohl zwischen den Beschäftigten als auch mit den Führungspersonen im BMFSFJ stattfinden und verschiedene Perspektiven berücksichtigen sollte (vgl. Ortlieb & Stadler 2011; Dennissen et al. 2020). Erste niedrigschwellige Anknüpfungspunkte könnten der Austausch zu den Ergebnissen der Studie und die Erarbeitung einer Diversitätsstrategie bieten, unter anderem anlässlich bezogen am jährlichen Diversity Day. Langfristiges Ziel sollte es sein, mit Hilfe einer Diversitätsstrategie auch ein diversitätsorientiertes und diskriminierungskritisches Leitbild für die Organisation zu entwickeln, das Diversität und Vielfaltgestaltung im Selbstverständnis der gesamten Organisation und somit nachhaltig verankert.

#### **b) Ein einheitliches Verständnis von Diskriminierung etablieren**

Während die breite Spanne der Verständnisse von und Begründungen für Diversität aktiv in der Vielfaltsgestaltung genutzt werden sollten und es hier keiner Vereinheitlichung bedarf, braucht es im Verständnis von und Umgang mit Diskriminierung einen Konsens im BMFSFJ. Derzeit gibt es eine Reihe verschiedener Verständnisse davon, was Diskriminierung im Arbeitskontext ist (vgl. [Kapitel 3.4](#)). So sollte besonders in Kooperation mit diskriminierungsvulnerablen Gruppen im Haus ein einheitliches Verständnis von Diskriminierung festgeschrieben werden. Dies muss sowohl die gültige Rechtslage beinhalten, aber auch wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema einbeziehen (vgl. Scherr et al. 2017). Auch die Beteiligung und Einbindung der Expertise der ADS wäre hier wünschenswert.

#### **c) Wissen über Maßnahmen und Angebote besser verbreiten**

Um eine Diversitätskultur im Arbeitsalltag des BMFSFJ zu etablieren, muss auch das Wissen über bestehende (und zukünftig geplante) Maßnahmen verbreitet werden. Dies ist besonders relevant für eben jene Maßnahmen, die besonders wenig Bekanntheit unter den Beschäftigten haben, wie die Übersicht über die Anlaufstellen bei Diskriminierung oder die Hilfestellungen für Betroffene bei sexualisierten Belästigungen (vgl. [Kapitel 4.2](#)). Es gibt verschiedene Ansatzpunkte, um den Kommunikationsfluss zu verbessern. So können die Kontaktinformationen von Beauftragten und Vertrauenspersonen sichtbar physisch im BMFSFJ und ebenso im Intranet platziert werden. Eine gute Gestaltung der Intranet-Seite sowie deren Verbreitung kann die Sichtbarkeit weiter unterstützen. Hilfreich ist zudem eine transparente Angebotskommunikation – vielleicht über Poster im Haus oder über die Weiterbildungsmultiplikatoren der Abteilungen. Es wäre denkbar, die Kommunikation von Angebotsstrukturen über Beauftragte, Vertrauenspersonen sowie mögliche Vertreter\*innen von Netzwerken und Gruppen (ggf. über Funktionsadressen der Netzwerke und Gruppen, um die Identitäten der involvierten Mitarbeitenden zu schützen) in Zukunft auszuweiten und so zielgruppenspezifischer zu kommunizieren. Räume (zeitlich und physisch) für den gemeinsamen Austausch über Organisationsentwicklungsmaßnahmen, für Reflexionen und/oder um Orte zu schaffen, an denen Beschäftigte die Möglichkeit erhalten, gehört zu werden, können bereits sehr niedrigschwellig gebildet werden (vgl. Prümper et al. 2017). Das Thema könnte zukünftig regelmäßig in Referats- oder Abteilungsleitungsrunden eingebrochen und vom Personalrat aufgegriffen werden, sodass alle Beschäftigten sich beteiligen können.

#### **d) Wertschätzendes Arbeitsklima, lernende Fehlerkultur etablieren**

Diversitätsgestaltung ist ein lernender Prozess, der immer wieder neu evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden muss. Zwar ist das Arbeitsklima im BMFSFJ allgemein gut, aber es gibt auch hier Gruppenunterschiede. So fühlen sich vor allem Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte und rassismusvulnerable Beschäftigte häufiger gehetzt, unter Zeitdruck und niedergeschlagen. Diese Gruppen und die Gruppe der Beschäftigten mit Migrationshintergrund geben weiterhin auffällig häufiger an, sich in den nächsten zwei Jahren eine neue Stelle im BMFSFJ suchen zu wollen (vgl. [Kapitel 3.3](#)). So könnten diese Gruppen trotz der Zufriedenheit mit der Arbeit im Ministerium allgemein mit der Situation in der derzeitigen Position unzufrieden sein. Um dieser Unzufriedenheit gezielt entgegenzusteuern, sollten niedrigschwellige Feedbackformate für Beschäftigte mit Vertrauenspersonen, Beauftragten, Führungskräften und Gremien etabliert werden. Auch Kooperationsgespräche können hierfür genutzt werden. Dazu bietet es sich an, bereits bestehende Ansätze eines wertschätzendes Arbeitsklimas (vgl. [Kapitel 3.3](#)) und einer lernenden Fehlerkultur weiter zu verankern, die durch Führungskräfte vorgelebt werden (vgl. Loafman & Little 2014; Kennett 2013;

Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Hierzu können die Grundsätze „Führung & Zusammenarbeit“ genutzt werden, indem sie mit den Führungskräften und Beschäftigten mit Handlungsbeispielen und (selbst erlebten) Praxisbezügen, beispielsweise in Workshopformaten, ausgestaltet und weiterentwickelt werden. Zukünftig kann die Anpassung und Anwendung von bestehenden Vielfaltskompetenzchecks, wie dem INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“<sup>89</sup> eine Orientierung zum Stand des Prozessverlaufs liefern.

#### **e) Führungskräfte in ihrer Verantwortung stärken**

Führungskräften kommt bei der Diversitätsgestaltung eine besondere Rolle zu. Sie fungieren nicht nur als Vorbilder, sondern spielen auch bei der Implementierung von diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Prozessen eine zentrale Rolle. Sie steuern den Prozess der diskriminierungskritischen, diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (mit), müssen aber auch ein diskriminierungskritisches und diversitätssensibles Arbeitsumfeld für ihre Beschäftigten schaffen und dafür ein gutes Verständnis von den Wirkungsweisen und Mechanismen von Diskriminierung haben (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017; Baumann et al. 2017). So sollten Feedbackgespräche für Führungskräfte etabliert werden, in denen der Führungsstil, aber auch die Zusammenarbeit innerhalb der Referate, Unterabteilungen und Abteilungen reflektiert werden kann. Hierzu sollte auch geprüft werden, ob sich Peer-Learning-Prozesse im Haus anbieten, in denen Führungskräfte untereinander ins Gespräch über mögliche Herausforderungen kommen, aber auch besondere Erfolgsergebnisse reflektieren können. Entsprechende Angebote und Trainings für eine kontinuierliche Professionalisierung und Sensibilisierung im Bereich Diversität und antidiskriminierungsrechtliche Grundlagen sollten für Führungskräfte (und Mitglieder der Arbeitsgruppe / des Steuerungsgremiums vgl. Kapitel 6.1.2 b) verpflichtend sein und stetigen Auffrischungen und neuen Reflexionen zum Thema unterliegen (vgl. Icks et al. 2021; Merx et al. 2021; Dobusch 2017; Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Zukünftig bietet es sich auch an, Leitlinien für Führungskräfte für den Umgang mit Diversität und Diskriminierung im Arbeitskontext zu entwickeln.

#### **f) Handlungskompetenz zur Vielfaltgestaltung weiter stärken**

Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsprozesse sollten zwar Verantwortungsstrukturen in den Führungspositionen stark fokussieren, dürfen dabei aber auch die Stärkung der Handlungskompetenzen unter den Beschäftigten nicht vernachlässigen. Dabei sollten das Wissen um und die Handlungskompetenz im Bereich Diversität und Antidiskriminierung für alle Beschäftigten zugänglich sein. So müsste der Organisationsentwicklungsprozess durch Fort- und Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten flankiert werden, um die Professionalisierung im Bereich Diversität, Gleichstellung und Antidiskriminierung zu stärken und als Querschnittsthema zu verankern (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015; Gächter 2017; Lindau 2010; Dennissen et al. 2020; Dobusch 2017). Bestehende Angebote an Schulungen, Trainings und Sensibilisierungen sollten erweitert werden. Sinnvolle Ergänzungen sind Fortbildungen zu unbewussten Denkmustern und zum Vorurteilsabbau (Anti-Bias-Trainings) oder spezifisch antirassistische Trainings. Regelmäßige Auffrischungen und die Etablierung bedarfsoorientierter Angebotsstrukturen in Zusammenarbeit mit den Vertrauenspersonen, Beauftragten und Vertreter\*innen der Netzwerke sind dabei hilfreich. Dabei sollte die Beteiligung von Netzwerken und Beschäftigtengruppen auf freiwilliger Basis erfolgen. Auch die kommunikative Verbreitung des Gelernten sowie Feedbackschleifen in die Abteilungsstrukturen hinein für deren Anwendung in den zusammenarbeitenden Teams sollten Anwendung finden.

#### **g) (Empowerment-)Räume für diskriminierungsvulnerable Gruppen**

Beschäftigennetzwerke und -gruppen (siehe auch Kapitel 6.1.2 a) können Empowerment-Räume sein,

---

<sup>89</sup> Siehe [https://www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de/check-vielfalt-verwaltung/daten/mittelstand/pdf/Check\\_Vielfaltskompetente\\_Verwaltung.pdf](https://www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de/check-vielfalt-verwaltung/daten/mittelstand/pdf/Check_Vielfaltskompetente_Verwaltung.pdf).

die diskriminierungsvulnerablen Menschen die Möglichkeit geben, sich über ihre Erfahrungen im Arbeitskontext auszutauschen, gemeinsam zu reflektieren, zu organisieren und den diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess mitzugestalten. Während Räume der Reflexion, des Austausches und Zuhörens allgemein für die gesamte Belegschaft wichtig sind, ist es sinnvoll, diese besonders für Rassismus- und Diskriminierungsvulnerable Gruppen gesondert zu denken. Denn in diesem Kontext fungieren sie nicht nur als ein Ort der Einbindung von Beschäftigten in den Organisationsentwicklungsprozess, sondern auch als ein Ort, der mögliche wahrgenommene Ausschlüsse und Diskriminierungen reflektierbar und in geschützten Kreisen an- und besprechbar macht. Diese Räume können also auch einen Beitrag zur Antidiskriminierungsarbeit im BMFSFJ leisten und zukünftig beispielsweise die Erarbeitung von Verfahren zum Umgang mit Diskriminierung im Ministerium unterstützen. Dazu können die bereits bestehenden Netzwerke und Gruppen genutzt werden. Fortführend kann daran gearbeitet werden, diese um weitere diskriminierungsvulnerable Gruppen zu erweitern.

#### **h) Beteiligung der Beschäftigten am Organisationsentwicklungsprozess ernst nehmen und stärken**

Die Beschäftigten des BMFSFJ bringen bereits viel eigene Expertise und Wissen zu Diversitätsdimensionen und der Antidiskriminierungsarbeit mit. So ist es nicht verwunderlich, dass bereits eine Vielzahl an Ideen, Vorschlägen und Handlungsbereitschaft zur Verbesserung der Vielfaltsförderung und Antidiskriminierungsarbeit besteht (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4). Wie bereits erwähnt, ist eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung ein Bottom-up-Prozess, das heißt, er muss auch von Beschäftigten gelebt und getragen werden. So ist es umso wichtiger, niedrigschwellige Feedbackprozesse und Räume zu schaffen – wie sie in Kapitel 6.1.1 a und 6.1.1 e bereits diskutiert wurden –, um gezielte Formate der Einbindung zu entwickeln. Hier könnten auch die Beauftragten, Vertrauenspersonen, Netzwerkvertreter\*innen und andere Gremien eingebunden werden, damit Ideen direkt in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden können (vgl. Kapitel 6.1.2 b). Hierfür ist es zudem ratsam, regelmäßige und transparente Kommunikationsprozesse über den Organisationsentwicklungsprozess zu etablieren.

**Tabelle 5. Übersicht über Handlungsbedarfe, dazugehörige Anknüpfungspunkte und weiterführende Handlungsoptionen im Bereich Organisationskultur**

Handlungsbedarfe: Organisationskultur	Anknüpfungspunkte an bestehende Angebote, Maßnahmen und Strategien des BMFSF	Weiterführende Handlungsoptionen
kontinuierliche Verständigung darüber, was Diversität im Arbeitsalltag für das BMFSF bedeutet  Entwicklung eines Leitbildes	Austausch und Diskussion zu den Studien- ergebnissen in unterschiedlichen Formaten (z. B. Workshops, Webinare)	diversitätsorientiertes und diskriminierungs- kritisches Diversitätsverständnis für ein Leitbild der Organisation weiterentwickeln
	sichtbare Platzierung von Kontaktinfor- mationen zu Beauftragten und Vertrauens- personen im BMFSF, aber auch im Intranet	kontinuierliche Austausch- und Reflexions- formate mit den Beschäftigten zum Umgang mit Diversität im BMFSF etablieren
Etablierung eines einheitlichen Verständnisses von Diskriminierung	Festschreibung eines einheitlichen Verständnisses von Diskriminierung in Kooperation mit diskriminierungsvulnerab- len Gruppen und der Expertise der ADS	
bessere Verbreitung von Wissen über Maßnahmen und Angebote	Etablierung einer transparenten Angebotskommunikation an Beschäftigte (ggf. mittels Plakaten oder Weiterbildungsmultiplikatoren)	Kommunikation der Angebote über Vertreter*innen, Vertrauenspersonen und Beauftragte erweitern
	Schaffung von Räumen für Austausch, Reflexion und Zuhören für Mitarbeitende (dafür ggf. Beschäftigtengruppen nutzen)	in Referats- und Abteilungsrunden sowie mit dem Personalrat kontinuierlich besprechen
Etablierung eines wertschätzenden Arbeitsklimas und einer lernenden Fehlerkultur	Stärkung niedrigschwelliger Feedback- formate für Beschäftigte in Kooperations- gesprächen und mit Vertrauenspersonen, Beauftragten und/oder weiteren Gremien	interne Vielfaltskompetenzchecks etablieren und regelmäßig anwenden
	Ausgestaltung und Weiterentwicklung eines wertschätzenden Arbeitsklimas und einer Fehlerkultur in Grundsätzen zu „Füh- rung & Zusammenarbeit“ mit Praxisbezug	
Stärkung von Führungskräften in ihrer Verantwortung	Etablierung von Feedbackgesprächen für Führungskräfte und deren Nutzung als Reflexionsräume	Peer-Learning-Prozess zur Weiterentwicklung der Führungsstile prüfen und etablieren
	Einführung und kontinuierliche Auffrischung verpflichtender Trainings und Sensibilisierungsangebote	Leitlinien in Bezug auf den Umgang mit Diversität am Arbeitsplatz (weiter-)entwickeln
Stärkung der Handlungskompetenz zur Vielfaltgestaltung (Schaffung eines Problem- und Verantwortungsbewusstseins)	Prüfung der bestehenden Schulungs- und Sensibilisierungsformate zur Erhöhung der Diversitäts- und Gleichstellungs- kompetenzen	Schulungs- und Sensibilisierungsformate erweitern und regelmäßig auffrischen
	Feedbackschleifen und Verbreitung des Gelernten in den Abteilungsstrukturen und Teams	bedarfsoorientierte Angebotsstrukturen in Zusammenarbeit mit den Beauftragten, Vertrauenspersonen und Vertreter*innen der Netzwerke etablieren
Schaffung von (Empowerment-)Räumen für diskriminierungsvulnerable Gruppen	Schaffung von spezifischen Empowerment- Räumen für diskriminierungsvulnerable Personen, um Austausch, Reflexion und Zuhören zu ermöglichen (ggf. dazu Beschäf- tigtengruppen nutzen)	Empowerment-Räume auf weitere diskriminierungsvulnerable Gruppen erweitern
	Entwicklung von Austausch- und Ver- ständigungsformaten mit Beschäftigten zum Umgang mit und der Wahrnehmung von Diskriminierung	

Handlungsbedarfe: Organisationskultur	Anknüpfungspunkte an bestehende Angebote, Maßnahmen und Strategien des BMFSF	Weiterführende Handlungsoptionen
Stärkung der Beteiligung der Beschäftigten am Organisationsentwicklungsprozess	Etablierung niedrigschwelliger Feedback- formate mit Beauftragten, Vertrauens- personen und Gremien	Feedback und Ideen der Beschäftigten in Entscheidungsprozessen mitdenken
	regelmäßige, transparente Kommunikation des DOE-Prozesses an die Beschäftigten	

## 6.1.2 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur, also die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung innerhalb von Einheiten, ist in der Bundesverwaltung hierarchisch und langfristig organisiert. Um eine Diversitätsstrategie dauerhaft zu etablieren und Unterrepräsentation und Diskriminierung abzubauen, sind strukturelle Verankerungen wichtig. Diese Studie hat gezeigt, dass verschiedene soziale Gruppen unterschiedlich gut repräsentiert sind.

Weibliche, queere und ostdeutsche Beschäftigte sind gemäß ihres Anteils in der Bevölkerung unter den Beschäftigten des BMFSFJ überrepräsentiert (vgl. [Kapitel 3.2](#)). Allerdings konnte in dieser Studie – ähnlich wie in anderen Studien (vgl. Ette et al. 2020) – eine Unterrepräsentation von Personen mit Migrationshintergrund festgestellt werden (17,2 Prozent im BMFSFJ versus 30,6 Prozent in der Gesamtbevölkerung). Konkret zeigt diese Studie, dass Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte (7,4 Prozent) und rassismusvulnerable Beschäftigte (4,2 Prozent) besonders schwach vertreten sind. Gleichzeitig zeigen die Daten, dass 16,2 Prozent der Beschäftigten Diskriminierung erlebt haben. Auffällig ist, dass nur sehr wenige derjenigen, die angaben, in den letzten fünf Jahren im BMFSFJ Diskriminierung erlebt zu haben, sich nach Vorfällen hatten beraten lassen oder eine offizielle Beschwerde einreichten. Die meisten dieser Personen suchten Hilfe bei Anwält\*innen/ Rechtsberatungsstellen oder dem Personalrat (vgl. [Kapitel 3.4](#)). Zudem wird die Möglichkeit genutzt, sich an vertrauliche Ansprechpersonen und die Sozialberatung innerhalb des BMFSFJ zu wenden. Um der Unterrepräsentation der oben genannten Gruppen aktiv zu begegnen und Diskriminierung im Ministerium abzubauen, können die folgenden Handlungsbedarfe und Optionen Orientierung bieten.

### a) Bestehende Strukturen (weiter-)entwickeln, Partizipation ausweiten und gestalten

Beauftragte, wie Diversitätsbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen oder auch Queerbeauftragte sind ein wichtiges Element in der Verankerung von Diversitätsmaßnahmen. Viele Organisationen haben keine Beauftragten, besetzen das Amt nicht oder nur pro forma, selbst wenn es sich, wie bei der Gleichstellungsbeauftragten, um eine gesetzliche Vorgabe handelt. Das BMFSFJ hat eine Gleichstellungs- und eine Diversitätsbeauftragte sowie eine Vertrauensperson für Beschäftigte mit Schwerbehinderung. Diese übernehmen bereits wichtige Funktionen zum Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligungen und der Umsetzung des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Diese Strukturen sollten weiterentwickelt werden. So werden bisher noch nicht alle Gruppen abgedeckt. Es gibt noch keine klaren Zuständigkeiten, zum Beispiel für von Rassismus Betroffene. Klare Zuständigkeiten und die Abstimmung der Zuständigkeiten für verschiedene diskriminierungsvulnerable Gruppen sind wichtig für den Abbau von intersektionaler Diskriminierung, bei der verschiedene Diskriminierungsdimensionen zusammenwirken. Das Amt der Diversitätsbeauftragten könnte beispielsweise die Koordination dieser Weiterentwicklung übernehmen. Es bedarf mehr Sichtbarkeit, Zeitbudget und Ressourcen – denn derzeit wird die Tätigkeit der Diversitätsbeauftragten neben dem normalen Arbeitspensum geleistet.<sup>90</sup> Auch die Arbeit der Vertrauensperson für Beschäftigte mit Schwerbehinderung sollte stärker verankert werden. Betrachtet man die Aussagen der Beschäftigten, sollten die Belange von Menschen mit Behinderung/Beeinträchtigung in der Organisation ernster genommen werden (vgl. [Kapitel 3.4](#)). Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche müssen mithilfe des DOE-Prozesses geschärft und erweitert werden.

Neben Beauftragten und Verantwortlichen haben Beschäftigtennetzwerke eine wichtige Rolle in der Gestaltung von DOE-Prozessen. Bestehende Beschäftigtennetzwerke (wie z.B. das Netzwerk queerer Beschäftigter) können gestärkt werden, indem sie – falls von ihnen gewünscht – sichtbarer gemacht werden und einen Raum für Besprechungen erhalten. Das heißt, es müssen ausreichende Ressourcen zu Verfügung stehen, um Partizipation, Interessenvertretung und Empowerment (vgl. [Kapitel 6.1.1 e](#)) sicherzustellen. Auch sollten

<sup>90</sup> Anzumerken ist, dass dies nicht für alle Beauftragten und Vertrauenspersonen gilt. Es sollte von Fall zu Fall und im Dialog mit den betroffenen Beschäftigten entschieden werden, wie und in welcher Weise die verschiedenen Ämter der Beauftragten und Vertrauenspersonen gestärkt werden können.

neue Beschäftigtennetzwerke bei ihrer Gründung unterstützt werden. Bestehende ministerienübergreifende Netzwerke wie Diversity<sup>91</sup> könnten gefördert und im Ministerium etabliert werden. So ließen sich die Bundesverwaltung und ihre Beschäftigten in der Diversitätsgestaltung besser unterstützen, da dieses Netzwerk eine Plattform für inhaltlichen Austausch und das Teilen von Best Practices bietet. Daneben macht es Aktivitäten, Projekte und Initiativen zum Thema Vielfalt sichtbar und gestaltet diese mit.

### **b) Diversitätsgestaltung übergreifend verankern**

Eine weitere strukturelle Verankerung von Diversitätsgestaltung stellt die Einrichtung einer Arbeitsgruppe (AG) dar, in der sich über die Koordination und Umsetzung eines diskriminierungs- und rassismuskritischen Entwicklungsprozesses ausgetauscht werden kann. Die Arbeitsgruppe kann formulierte Ziele und Maßnahmen der zukünftigen Diversitätsstrategie begleiten, beratend fungieren und die jeweiligen Zeitressourcen der verschiedenen Akteur\*innen sinnvoll bündeln. Eine erste Aufgabe dieser Arbeitsgruppe könnte die Vorbereitung, Mitentwicklung und Umsetzung der Diversitätsstrategie des BMFSFJ sein. Die AG kann zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess durch die Form eines Steuerungsgremiums (vgl. Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung / Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) 2020) oder durch die Etablierung eines Diversitätsrates (vgl. Bündnis 90/Die Grünen 2020) im BMFSFJ ersetzt werden. Wichtiger als der Name ist jedoch die Zusammensetzung des Gremiums: Die Studie zeigt, dass es durchaus einen Unterschied macht, wer nach einer Einschätzung von Maßnahmen gefragt wird. Die durch spezifische Maßnahmen adressierten Gruppen bewerteten diese durchgehend weniger positiv (vgl. Kapitel 4.1). Gleichzeitig zeigen die Beschäftigten ein beachtliches Maß an Wissen und Sensibilisierung für Diversität und Antidiskriminierung im Allgemeinen (vgl. Kapitel 4.3) und auch den Wunsch nach mehr Mitsprache und Mitgestaltung (vgl. Kapitel 4.4). Zum Beispiel ermöglicht die Einrichtung eines Steuerungsgremiums die Partizipation vielfältiger relevanter Akteur\*innen, die neben der Vertrauensperson und den Beauftragten, den Abteilungsleiter\*innen, dem Personalrat und den für Personal zuständigen Akteur\*innen aus der Zentralabteilung auch diskriminierungsvulnerable Akteur\*innen aus den Beschäftigtennetzwerken sowie Mitarbeitende in der Sozialberatung und AGG-Beschwerdestelle umfassen.<sup>92</sup> So würde die Arbeitsgruppe bzw. das Gremium klare Zuständigkeiten für den DOE-Prozess schaffen, was in internationaler und nationaler Literatur als wichtiger Aspekt der Diversitätsgestaltung hervorgehoben wird (Icks et al. 2021; Prümper et al. 2017; Kulturstiftung des Bundes 2022). Die Beteiligten könnten so zudem als Multiplikator\*innen dienen, um eine breitere Sensibilisierung und das Verständnis von Diversität und Antidiskriminierung als Querschnittsthema zu sichern (vgl. auch Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017). Um die Gestaltungs- und Handlungsfähigkeit des Gremiums zu stärken, sollte es allerdings mit ausreichend finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet werden. Über die Arbeit und die Ergebnisse sollte zudem regelmäßig in einem (internen) Reporting berichtet werden (vgl. auch Kapitel 6.1.1 g).

### **c) Antidiskriminierungsmaßnahmen stärken**

Eine gelebte Antidiskriminierungskultur profitiert davon, Diskriminierungserfahrungen zunächst niedrigschwellig ansprechbar zu machen, zum Beispiel durch vertrauliche Ansprechpersonen im Falle von Diskriminierung,<sup>93</sup> die Beratung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes oder in Empowerment-Räumen (vgl. Kapitel 6.1.1. e). In einem nächsten Schritt nach der vertraulichen Beratung könnten dann Angebote für eine Mediation oder Supervision in Fällen von Diskriminierung sinnvoll sein. Ferner ist die AGG-Beschwerdestelle nicht allen Beschäftigten bekannt (vgl. Kapitel 3.4). Neben der gesetzlich verpflichtenden Bekanntmachung der Stelle bedarf es einer für alle Beschäftigten transparenten Darstellung des Beschwerdeverfahrens, der

---

<sup>91</sup> Diversity e. V. ist ein Netzwerk, das sich aktiv für die Stärkung von Diversität in der Bundesverwaltung einsetzt. Es entstand aus dem BI-PoC-Netzwerk „Diplomats of Color“ des Auswärtigen Amtes. Weitere Informationen finden sich auf der Website: <https://www.diversity.com/home>.

<sup>92</sup> Auch die Einbindung von externen Wissenschaftler\*innen zur Begleitung des Prozesses wie bspw. im Landessteuerungsgremium des Landes Berlin wären möglich (vgl. Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung / Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) 2020).

<sup>93</sup> Hier könnten bereits bestehende Stellen wie die Gleichstellungsbeauftragte, der Betriebsrat oder die Sozialberatung genutzt werden.

Verfahrensschritte und möglichen Folgen einer Beschwerde. Das bedeutet beispielsweise, transparent zu machen, wann es zu einer Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder gegebenenfalls auch zu einer Kündigung kommen könnte. So kann Betroffenen die Angst genommen werden, dass ihre Beschwerde keine Konsequenzen hätte. Darüber hinaus ist zu erwägen, die Regeln im Umgang mit Vorfällen sowie die Verfahrensschritte und Benennung möglicher Sanktionen in einer Dienstvereinbarung zu verankern.

Um Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, Diskriminierungsvorfälle im Arbeitskontext zu melden, die nicht AGG-relevant sind, bieten sich Kooperationen mit externen Antidiskriminierungsberatungsstellen an (siehe dazu auch Liebscher & Kobes 2010; Egenberger & Nguyen 2023). Auch diese Fälle sollten bei der Beratung, Begleitung und Steuerung des diversitätsorientierten Organisationentwicklungsprozesses berücksichtigt werden – beispielsweise durch ein regelmäßiges anonymes Reporting an das Steuerungsgremium (vgl. [Kapitel 6.1.2 b](#)).

Personalverantwortliche spielen auch hier eine entscheidende Rolle und sollten zu antidiskriminierungsrechtlich relevanten Themen weiterhin und regelmäßig verpflichtend geschult werden (vgl. [Kapitel 6.1.1. c](#)). Die Schulungen sollten zudem erweitert werden, um Diskriminierung a) zu erkennen, b) zu reduzieren und c) präventiv zu begegnen.

#### **d) Monitoring und Reporting verankern**

Instrumente regelmäßiger Beobachtung (Monitoring) und Berichterstattung (Reporting) geben Aufschluss über den Stand der Organisationsentwicklung und unterstützen den DOE-Prozess, indem sie in der Lage sind, Veränderungen abzubilden, und somit die Erreichung von Zielen, die Wirkung von Maßnahmen, aber auch Schwachstellen aufzuzeigen. So ist die periodische Durchführung von Diversitätssurveys ein Kernziel der Diversitätsstrategie des Bundes (vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2021). Allerdings gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, ein Monitoring oder Reporting zu etablieren. Auch hier kann an bereits bestehende Ansätze angeknüpft werden. So könnte eine datenschutzkonforme Auswertung der Leistungsbeurteilungen, der Beförderungen oder der Vergabe von Leistungsprämien nach den dem Arbeitgeber bekannten Dimensionen (Geschlecht, VZ/TZ, eingetragene Schwerbehinderung) erfolgen. Eine regelmäßige, interne Veröffentlichung solcher Daten würde eine Diskussionsgrundlage schaffen und ermöglicht, dass Personen, die sich wegen eines der genannten Faktoren ungerecht beurteilt fühlen (vgl. [Kapitel 3.4](#)), darauf verweisen können. Zudem könnten verbindliche Konsequenzen aus den Befunden gezogen werden. Andere AGG-Dimensionen sollten extern über regelmäßige Monitorings ausgewertet und intern berichtet werden. Weitere Aspekte, die in ein internes Reporting einbezogen werden sollten, sind die Arbeit zur und die Umsetzung der Diversitätsstrategie und den dazugehörigen Maßnahmen (vgl. [Kapitel 6.1.1 g](#) und [6.1.2 b](#)). Dafür braucht es eine Berichterstattung der gemeldeten Diskriminierungsvorfälle bei ausreichend hoher Fallzahl, die keine Rückschlüsse auf Einzelfälle zulässt (vgl. [Kapitel 6.1.2 b](#)).

Diversitätssurveys, die strategische Steuerung und Evaluation der Diversitätsentwicklung in Form von Beschäftigtenbefragungen erlauben, sollten allerdings aus datenschutzrechtlichen und forschungsethischen Gründen extern durchgeführt werden. Dabei kann an dem Modell dieser Erhebung, die Einblicke in verschiedene diskriminierungsvulnerable Gruppen erlaubt, angeknüpft werden.

### **6.1.3 Personalentwicklung**

Personalentwicklung ist zentraler Baustein jeder Organisationsentwicklung, sie wirkt durch eine zielgerichtete Gestaltung von Lern-, und Veränderungsprozessen für Beschäftigte. Auch die Diversitätsstrategie des Bundes betont, dass Personalentwicklung im öffentlichen Dienst die vielseitigen Stärken und Kompetenzen der Beschäftigten erkennen und gezielt fördern soll.

#### **a) Diversität in Leitungs- und Führungspositionen erhöhen**

Diversitätsförderung bedeutet auch den Abbau von Aufstiegsbarrieren und die Erhöhung der Chancengerechtigkeit bei der Beförderung. Die Studie hat beispielsweise gezeigt, dass Frauen im BMFSFJ zwar insge-

**Tabelle 6. Übersicht über Handlungsbedarfe, dazugehörige Anknüpfungspunkte und weiterführende Handlungsoptionen im Bereich Organisationsstruktur**

Handlungsbedarfe: Organisationsstruktur	Anknüpfungspunkte an bestehende Angebote, Maßnahmen und Strategien des BMFSFJ	Weiterführende Handlungsoptionen
bestehende Strukturen (weiter-)entwickeln, Partizipation ausweiten und gestalten	Amt der Diversitätsbeauftragte stärken (Sichtbarkeit, Ressourcen, Zeitbudget, Fortbildungen)	Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Diversitätsbeauftragten im DOE schärfen, erweitern
	bestehende Beschäftigtennetzwerke stärken (Ressourcen sicherstellen)	Anbindung an und Sichtbarmachung von anderen interministeriell agierenden Netzwerken (z. B. Diversity)
	neue Netzwerke und Gruppen bei der Gründung und Etablierung unterstützen	
Diversitätsgestaltung übergreifend verankern	Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Koordinierung, Begleitung und Steuerung des Organisationsentwicklungsprozesses	Einrichtung und Verankerung eines Steuerungsgremiums/Diversitätsrates
		Etablierung eines regelmäßigen Reporting der Arbeitsgruppe / des Steuerungsgremiums
Antidiskriminierungsmaßnahmen weiterentwickeln	AGG-Beschwerdestelle stärken: Verbesserung der Sichtbarmachung; Konkretisierung der Abläufe, einschließlich der Bearbeitung von Vorfällen und transparente Kommunikation der Sanktionen	Reporting der gemeldeten Vorfälle sowie anonyme Berichterstattung/Feedbackprozesse, z. B. in den Diversitätsrat, über die Beauftragte in die Leitungsrunden
	Regeln für den Umgang bei Vorfällen und Benennung möglicher Sanktionen in der Dienstvereinbarung	
	an Sozialberatung und Beratung der ADS anknüpfen und ggf. externe Beschwerdestelle benennen	
	Stärkung der Kompetenzen von Personalverantwortlichen	
Monitoring und Reporting verankern	flexibles und integriertes System von (niedrigschwelligem) internem Reporting und externem Monitoring	internes Reporting zu bestimmten Aspekten, z. B. zu Beurteilungs- und Beförderungspraxis, ausgewertet nach bekannten Vielfaltsfaktoren (wie Geschlecht, TZ/VZ, Schwerbehinderung) im Beurteilungszyklus
		Strategische Steuerung und Evaluation durch regelmäßiges externes Monitoring

samt überrepräsentiert (mit 72,6 Prozent), allerdings nicht ihrem Anteil entsprechend in Führungspositionen vertreten sind – dies gilt insbesondere, wenn sie Kinder haben. Ein Ansatzpunkt, Unterrepräsentation auf Leitungsebene abzubauen und Chancengerechtigkeit zu verbessern, ist eine stärkere Orientierung an eine diskriminierungssensible und inklusiv-kompetenzorientierte Beförderungspraxis und Personalentwicklung. Das bedeutet, dass Diskriminierungs- und rassismuskritische sowie Diversitäts- und Gleichstellungskompetenzen in die Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Beschäftigten einfließen (vgl. Auma et al. 2019). Dies wird im BMFSFJ umgesetzt und auch in der Berliner Landesverwaltung so vorgelebt, wo „Diversity-Kompetenz“ bei der Beurteilung berücksichtigt wird (vgl. Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung / Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) 2020). Eine Möglichkeit für das BMFSFJ besteht darin, ein integriertes Kompetenzmanagementkonzept zu erstellen, welches (diversitätsbezogene) Aufgabenprofile und dazugehörige Kompetenzen festhält. Auch ist es sinnvoll, ein erweitertes Bewertungsschema zu etablieren, durch welches

die Bewertung überfachlicher und sozialer Kompetenzen, Überlegungen zu Entwicklungspotenzialen der Mitarbeitenden, oder persönliche Beiträge im Team einfließen können und dessen Anwendung allen Beschäftigten transparent gemacht wird. Gleichzeitig sollten Bewertungen auch auf spezifische Situationen von Beschäftigten eingehen, wie Alleinerziehende und Personen, die in Teilzeit arbeiten wollen, auch hier hat das BMFSFJ erste Anknüpfungspunkte geschaffen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2023b; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024).

Ein jährliches internes Reporting (vgl. [Kapitel 6.1.2 d](#)) zu den Ergebnissen der Auswahlrunden für Führungspositionen kann zudem die Transparenz weiter erhöhen und dazu beitragen gegebenenfalls weitere Anpassungen vorzunehmen. Hierbei können auch externe Beratungen einbezogen werden. Die für die Personalpolitik der Berliner Landesverwaltung zuständige Abteilung Landespersonal Berlin (SenFin) bezieht beispielsweise fachlich zuständige Stellen für einzelne Diskriminierungskategorien im Vorfeld ein, wenn Instrumente für die Personalgewinnung, -auswahl und -entwicklung erarbeitet werden.

#### **b) Diskriminierungsrisiken in den Beurteilungsverfahren identifizieren und minimieren**

Die Befunde der qualitativen Interviews zeigen außerdem, dass die Unterrepräsentation von einzelnen Personen als institutionalisierte Benachteiligung wahrgenommen wird. Dies bezieht sich vor allem auf die Anwendungspraxis der Beurteilungsrichtlinien. Insbesondere die Leistungsbeurteilung wird nicht von allen als gerecht empfunden und einzelne sahen ihre Leistung zu wenig berücksichtigt (vgl. [Kapitel 3.4](#) und [4.4](#)). Auch wenn die Beurteilungskriterien transparent gemacht werden, scheint deren Anwendung nicht für alle Mitarbeiter\*innen verständlich oder chancengleich umgesetzt zu sein. Ein Grund dafür könnten die unbewussten Denkmuster (*implicit biases*) sein, die dazu führen, bestimmte Personen unbewusst (implizit) eher zu bevorzugen als andere (Houwer 2019). Schulungen zu unbewussten Denkmustern und Weiterbildungsmäßigkeiten zu deren Reduktion können dabei helfen, die Hintergründe der Denkverzerrungen zu verstehen und mit ihnen konstruktiv umzugehen (vgl. [Kapitel 6.1.1 c](#)).

#### **c) Fördermöglichkeiten verbessern**

Im BMFSFJ gibt es verschiedene Feedbackmechanismen zwischen Beschäftigten und Leitungspersonal, insbesondere die Kooperationsgespräche sowie das Führungskräfte-Feedback (vgl. auch [Kapitel 6.1.1. c](#)). Die Kooperationsgespräche können durch eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Durchführung der chancengerechteren Personalentwicklung dienen, zum Beispiel indem gezielte Fortbildungsberatung angeboten wird und Diversitätskompetenzen anerkannt werden. In dem bestehenden Feedback zur Führung und Zusammenarbeit, das zum Ziel hat, Prozesse der Zusammenarbeit zu verbessern, könnte ebenfalls Diversitätskompetenz mit aufgegriffen werden. Hierzu sollte eine einheitliche Definition sowie eine Anforderungsliste für Diversitätskompetenz entwickelt werden. Ziel ist es, basierend auf den Feedbackprozessen gezielt Fortbildungen und Personalentwicklungsangebote für Beschäftigte sichtbar und nutzbar zu machen und in die persönlichen Karriereentwicklungsprozesse einzubinden (vgl. auch [Kapitel 6.1.1 d](#)).

Zusätzlich sollte darüber nachgedacht werden, weitere Fördermöglichkeiten, beispielsweise in Form von Mentoringprogrammen für Frauen,<sup>94</sup> in die Personalentwicklungsinstrumente aufzunehmen und Beschäftigten zugänglich zu machen.

---

<sup>94</sup> Vgl. zum Beispiel „Perrett Laver and Berlin Research 50 Mentoring Program for Female Leaders“: <https://www.br50.org/en/topics/mentoring-program>.

**Tabelle 7. Übersicht über Handlungsbedarfe, dazugehörige Anknüpfungspunkte und weiterführende Handlungsoptionen im Bereich Personalentwicklung**

Handlungsbedarfe: Personalentwicklung	Anknüpfungspunkte an bestehende Angebote, Maßnahmen und Strategien des BMFSFJ	Weiterführende Handlungsoptionen
Diversität in Leitungs- und Führungspositionen erhöhen	Einbeziehung verschiedener Kompetenzen einschließlich der Gleichstellungs-, Vielfalts- und Antidiskriminierungskompetenz	integriertes Kompetenzmanagementkonzept einschließlich Gleichstellungs-, Vielfalts- und Antidiskriminierungskompetenz als Basis für die Personalentwicklung
		Reporting und Reflexionsmechanismen der Verfahren als Teil des DOE etablieren: z. B. über Diversitätsrat, Personalrat, Beauftragte, Vertrauenspersonen und Einbezug externer Beratung
Diskriminierungsrisiken in den Beurteilungsverfahren identifizieren und minimieren	Unbewusste Denkmuster in Beurteilungsprozessen reflektieren und reduzieren	
Förderungsmöglichkeiten verbessern	Kooperationsgespräche und Führungskräfte-Feedback diversitätsorientierter gestalten	Gespräche als Anker für gezielte Karriereentwicklung nutzen
	zielgruppenspezifische Personalentwicklungsinstrumente einschließlich passender Fortbildungsangebote und -fördermaßnahmen	gezielte Mentoringprogramme, z. B. für Frauen / Frauen mit Fürsorgeverantwortung in Führungspositionen

## 6.2 Außenwahrnehmungen, Rekrutierung und Personalgewinnung verbessern

Ein wichtiger Bestandteil der Studie war die Analyse der Außenwahrnehmung des BMFSFJ, besonders im Hinblick auf die Wahrnehmung der Bundesverwaltung und des BMFSFJ als potenzielle Arbeitgeber durch diskriminierungsvulnerable Gruppen (vgl. Kapitel 5). Die Bevölkerungsbefragung, in der wir uns der Gruppe potenzieller Bewerber\*innen aus diskriminierungsvulnerablen und nichtdiskriminierungsvulnerablen Gruppen angenähert haben, zeigt dabei, für welche spezifischen Gruppen die Bundesverwaltung eine durchaus attraktive Arbeitgeberin ist. Weiterhin zeigen unsere Daten, dass sich diskriminierungsvulnerable Gruppen zwar bereits bei Verwaltungen bewerben, jedoch negativere Erfahrungen im Bewerbungsprozess machen im Vergleich zur Gruppe der nichtdiskriminierungsvulnerablen Menschen. Die Daten zeigen auch, dass diskriminierungsvulnerable Gruppen andere Anforderungen an den Bewerbungsprozess und einen potenziellen Arbeitgeber stellen. So ergeben sich aus den empirischen Daten Handlungsbedarfe in einer Reihe von Bereichen wie der Kommunikation und Informationsverbreitung, Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen, Bedarfe für stärkere Sensibilisierungsmaßnahmen hinsichtlich (impliziter) Vorurteile sowie der Nutzung der positiven Signalwirkung von diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Maßnahmen.

### a) Zielgruppenspezifische Kommunikationskampagnen und Veranstaltungen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Bundesverwaltung für Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen teils attraktiver ist als für Menschen der nichtdiskriminierungsvulnerablen Gruppe. Dies gilt besonders für Menschen, die rassistische Zuschreibungen erfahren, für jene, die nichtchristlichen Religionen angehören und für Menschen mit Fürsorgeverantwortung (vgl. Kapitel 5.2). Anwerbebemühungen des BMFSFJ könnten zuerst die Gruppen in den Blick nehmen, für die die Bundesverwaltung bereits jetzt als potenzielle Arbeitgeberin attraktiv ist. Dazu sollten Informationswege über die Arbeit in der Bundesverwaltung geprüft und erweitert werden. Hierbei ist auch relevant, dass Menschen nach Stellenausschrei-

bungen nicht auf den Plattformen der Bundesverwaltung suchen (vgl. [Kapitel 5.5](#)). Dementsprechend sollten Stellenausschreibungen zukünftig breiter gestreut und beispielsweise Plattformen wie Stepstone und Indeed genutzt werden.

Zusätzlich könnte es sich auszahlen gezielt Kampagnen durchzuführen (vgl. z. B. Charta der Vielfalt e. V. 2023b), die vor allem Menschen ansprechen, die rassistische Zuschreibungen erfahren und nichtchristlichen Religionen angehören. Auch eine Zusammenarbeit mit Migrant\*innenselbstorganisationen und/oder Communitys und die damit verbundene Erweiterung der eigenen Netzwerke in der Personalakquise, wie sie beispielsweise in anderen Verwaltungskontexten genutzt wird (vgl. Charta der Vielfalt e. V. 2023a), sollte in Erwägung gezogen werden. Zudem können über diese Netzwerkerweiterung zielgruppenspezifische Karriere- und Rekrutierungsveranstaltungen realisiert werden. Dabei ist auch zu bedenken, dass das BMFSFJ bereits über gute Beziehungen in diskriminierungsvulnerable Gruppen verfügt (vgl. [Kapitel 5.1](#)) und hier leicht angeknüpft werden kann (vgl. auch [Kapitel 6.2 c](#)).

### **b) Informationen transparent kommunizieren**

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen weiterhin, dass zwar ein Grundverständnis von Ministerien und den Organen der öffentlichen Verwaltung unter den Befragten existiert, es aber an spezifischen Verständnissen für die Arbeit (vgl. [Kapitel 5.1](#)) und die Zugangsvoraussetzungen mangelt (vgl. [Kapitel 5.3](#) und [5.4](#)). So kann eine transparentere Kommunikation des Bewerbungsprozesses inklusive der einzelnen Schritte und der Erwartungen an die Bewerbenden den Nachteil fehlender eigener Netzwerke in die Behörden ausgleichen, und helfen, mehr Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen den Einstieg in die Bundesverwaltung zu ermöglichen. Auch eine bessere Kommunikation der eigentlichen Arbeit der Bundesverwaltung kann Zugangsbarrieren abbauen, denn sie erhöht das Verständnis und Interesse für die Arbeit in der Verwaltung. Damit kann Fehlwahrnehmungen, wie etwa zur deutschen Staatsangehörigkeit (vgl. [Kapitel 5.4](#)), entgegengewirkt werden. Hierzu lässt sich auf bereits bestehende Formate wie Karriere.bund.de zurückgreifen. Diese sollten zusätzlich aber um BMFSFJ-spezifische Formate erweitert werden. Maßnahmen hierzu werden auch von anderen Verwaltungsbehörden bereits durchgeführt, so könnten beispielsweise ein Diagramm der einzelnen Schritte, wie es von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit genutzt wird (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024: 32), oder die Kommunikation mit Bewerbenden, wie sie von der Stadt Hamburg praktiziert wird, als Beispiel dienen (vgl. Fulde & Köpll 2020: 10–11). Zentral ist hier, dass der Bewerbungsprozess konsequent aus der Perspektive der Bewerbenden gedacht wird.

### **c) Schnupperprogramme und Kontakte ins Haus ermöglichen**

Auch Schnupperprogramme oder andere Formate, die niedrigschwellig einen Zugang zur Arbeit der Bundesverwaltung und des BMFSFJ bieten, können Barrieren abbauen. Hier bieten sich beispielsweise die Fortsetzung und Erweiterung der Beteiligung an Hospitationsprogrammen an, wie das Pilotprojekt „Vielfalt im Amt“ der Deutschlandstiftung Integration (vgl. Deutschlandstiftung Integration 2023; Arnu 2023). Dies kann als Model genutzt werden, um ähnliche Programme auch für andere Zielgruppen anzubieten (zu Mentoringprogrammen für Personalrekrutierung und Bindung (vgl. auch Stewart 2016; Janda & Herbig 2022; Anders et al. 2008; Almeida 2019). Auch Partnerprogramme mit Schulen und/oder Jugendorganisationen und -verbänden, die besonders auf spezifische Communitys fokussieren, könnten sich anbieten, um junge Menschen aus nichtchristlichen Religionsgemeinschaften oder jene, die rassistische Zuschreibungen erfahren, für eine Tätigkeit in der Verwaltung zu begeistern.<sup>95</sup> Dazu könnten Karrieretage zielführend Informationen zur Arbeit in der Bundesverwaltung – und konkret dem BMFSFJ – an spezifische Zielgruppen transportieren. Dies könnte auch in Karriereförderungs- und Mentoringprogrammen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und/oder Stiftungen verankert werden. Beispielhaft würden sich hier Programme der Deutschlandstiftung

<sup>95</sup> Vgl. hierzu z. B. „Steps to Public Service – Qualifizierungsmaßnahmen für die Berliner Verwaltung im Regionalen Integrationsnetzwerk Berlin (RIN)“: <https://www.hwr-berlin.de/kooperationen/regionale-partner/regionales-integrationsnetzwerk-berlin/>.

Integration<sup>96</sup> wie REACH anbieten (vgl. Deutschlandstiftung Integration 2024b), die Menschen muslimischen Glaubens fördern, oder Diversify (Deutschlandstiftung Integration 2024a), das neben Menschen mit Migrationsbiografie auch soziale Herkunft fokussiert.

#### **d) Niedrigschwellige Bewerbungsangebote etablieren**

Da viele Menschen kaum die spezifischen Karriereportale der Bundesverwaltung nutzen (vgl. Kapitel 5.5) können auch Bewerbungshilfen Barrieren abbauen. Diese können beispielsweise telefonisch angeboten oder über eine transparente Kommunikation auf der Webseite realisiert werden (vgl. Kapitel 6.2 b). Auch Formate, die Bewerbungen direkt auf beispielsweise zielgruppenspezifischen Messen zulassen, können die Zahl der Bewerbungen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen erhöhen (vgl. Berlin-Tag). Hier könnte auch über eine Kooperation mit anderen Ressorts nachgedacht werden.

Um Ausschlüsse auszugleichen, die bereits vor der Bewerbung am BMFSFJ entstanden sind, kann auch darüber nachgedacht werden, Karrierewege zu öffnen und Quereinstiege zu ermöglichen, wie es bei Lehrberufen bereits zur Normalität geworden ist. Dabei kann es nötig sein, bestimmte Nachqualifizierungen und Nachschulungen in der Onboarding-Phase oder den ersten Arbeitsjahren anzubieten. Hierzu ist aber auch wichtig, nicht von einer Defizitwahrnehmung der Quereinsteiger\*innen auszugehen. Denn Quereinsteiger\*innen sind nicht schlechter, sondern lediglich anders qualifiziert. Dies kann auch bedeuten, dass sie neue Ideen und Arbeitsprozesse mit in ihre Tätigkeit in der Bundesverwaltung bringen und so einen Mehrwert für die Organisation schaffen.

#### **e) Bewerbungsprozess diskriminierungssensibel gestalten**

Weiterhin zeigt sich in den Daten der Bevölkerungsbefragung, dass diskriminierungsvulnerable Gruppen sich bereits in der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung bewerben – dies ist für 17 Prozent (n=649) unserer Stichprobe der Fall. Sie tun dies teils sogar in höherem Maße als nichtdiskriminierungsvulnerable Personen. Jedoch werden im Vergleich zur Referenzgruppe alle diskriminierungsvulnerablen Gruppen weniger oft zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und weniger oft angestellt. Sie machen also negativere Erfahrungen im Bewerbungsprozess als die Referenzgruppe (vgl. Kapitel 5.3).

Um mögliche Ausschlüsse im Bewerbungsprozess zu verringern, könnten die eigenen Bewerbungs- und Anstellungsprozesse daraufhin geprüft werden, welche Ausschlüsse sie ggf. auch implizit produzieren. Dies könnte etwa über gezieltes Feedback zum Bewerbungsprozess von neuen Mitarbeiter\*innen oder von Bewerber\*innen gelingen, wie es beispielsweise die Verwaltung in Hamburg umsetzt (vgl. Fulde & Köppel 2020: 10–11) und seit kurzem im BMFSFJ praktiziert wird. Hierzu sollten weiterhin regelmäßige Evaluationen der Bewerbungs- und Anstellungsprozesse etabliert werden, die Feedback von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Bewerber\*innen mit einbezieht (vgl. auch Kapitel 6.1.2 d).

In der Begegnung von Stereotypen und Vorurteilen, können auch diskriminierungskritische Sensibilisierungen und Schulungen von Personalverantwortlichen einschließlich Anti-Bias-Trainings sinnvolle Maßnahmen darstellen. Diese müssen jedoch nicht separat für bestimmte Gruppen konzipiert werden, sondern können im Rahmen der Schulungen für Mitarbeitenden und Führungskräfte allgemein verankert werden (vgl. Kapitel 6.1.1 c und 6.1.1. d).

Zusätzlich sollten die anonymisierten Bewerbungsverfahren weiterentwickelt und ergänzt werden. Hierzu können regelmäßige Überprüfungsverfahren zur Wirksamkeit und Wahrnehmung etabliert werden (vgl. Kapitel 6.1.2 d). Es sollte geprüft werden, ob innerhalb der anonymisierten Bewerbungsverfahren die Mög-

---

<sup>96</sup> Da bereits im Rahmen der Beteiligung am Projekt „Vielfalt im Amt“ eine Kooperation mit der DSI besteht, wurde diese Organisation hier beispielhaft ausgewählt. Zusätzlich kann geprüft werden, mit welchen anderen Organisationen bereits zusammengearbeitet wird, die ähnliche Programme umsetzen, um auch hier Verankerungen für die Personalakquise zu schaffen.

lichkeit geschaffen werden kann, freiwillig besondere Lebensumstände anzugeben und diese Angaben dann in der Bewerber\*innen-Auswahl zu berücksichtigen. Dies würde es erlauben, beispielsweise das Kriterium der Regelstudienzeit diskriminierungssensibler zu bewerten, da Fürsorgeverpflichtungen berücksichtigt werden könnten und eine realistischere Einschätzung ermöglichen würden.<sup>97</sup> Ähnliche Verfahren wurden beispielsweise im Kontext von DAAD-Stipendienvergaben erprobt.

#### **f) Relevante Informationen zum Organisationsentwicklungsprozess nach außen kommunizieren**

Außerdem zeigen unsere Ergebnisse, dass Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen inklusive Frauen andere Bedürfnisse an den Bewerbungsprozess und an potenzielle Arbeitgeber haben. So bewerten Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen beispielsweise anonymisierte Bewerbungsverfahren als wichtig, sehen dadurch aber keine Verbesserung ihrer eigenen Chancen auf Einstellung. Ebenso verhält es sich bei gruppenspezifischen Ansprachetexten in Ausschreibungen. Diese werden von den Befragten zwar als wichtig bewertet, zeigen jedoch keine Wirkung auf die Bewerbungswahrscheinlichkeit, wie über ein Experiment gezeigt werden konnte. Diese Maßnahmen wirken so als positives Signal, steigern aber nicht unbedingt die Bewerbungswahrscheinlichkeit von diskriminierungsvulnerablen Gruppen. Sie können also allein nicht überzeugen (vgl. Kapitel 5.5).

Die Signalwirkung der Maßnahmen sollte genutzt werden und um eine offen nach außen gerichtete Kommunikation der Bemühungen, Erfolge und Strukturen des organisationsinternen Entwicklungsprozesses erweitert werden. Hierzu können beispielsweise Organisationsleitbilder genutzt werden, wie sie in der Privatwirtschaft bereits existieren. Diese wurden auch bereits in ersten Studien als wirksame Maßnahmen bewertet (Ewerlin et al. 2016). Die Einbettung der Personalrekrutierung in eine ganzheitliche diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung sowie die Sichtbarmachung dessen erscheint momentan als der vielversprechendste Weg.

Auch die gruppenspezifischen Ansprachetexte in Stellenausschreibungen sollten überarbeitet werden. Dies kann auch in Kooperation mit Fachstellen, Community-Netzwerken, Interessensvertretungen, MSOs, zivilgesellschaftlichen Organisationen und/oder Stiftungen passieren. Zusätzlich sollte geprüft werden, ob die Gesetzesbezüge in den Ansprachetexten nötig sind und eine regelmäßige Evaluierung (z.B. eingebettet in die Evaluierung der Bewerbungs- und Anstellungsprozesse insgesamt) etabliert werden. Ansprachetexte sollten dabei auch um kurze Überblicke zu den eigenen diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozessen erweitert werden.

---

<sup>97</sup> So kann z.B. die Regelstudienzeit rechnerisch auf den Aufwand für Fürsorgeverpflichtungen angepasst werden. So könnte anhand der Angabe einer alleinerziehenden Person, dass das Studium nur in 65-prozentiger Kapazität absolviert wurde, eine „reale“ Regelstudienzeit für diese Person berechnet werden.

**Tabelle 8. Übersicht über Handlungsbedarfe, dazugehörige Anknüpfungspunkte und weiterführende Handlungsoptionen im Bereich Personalgewinnung**

Handlungsbedarfe: Personalgewinnung	Anknüpfungspunkte an Bestehende Maßnahmen und Strategien	Weiterführende Handlungsoptionen
zielgruppenspezifische Kommunikationskampagnen und Veranstaltungen	derzeitige Kommunikationswege prüfen und evaluieren	neue Kommunikationswege etablieren und Stellenausschreibungen auf neuen Plattformen (z. B. Stepstone, Indeed) etablieren
	bestehende Partnerschaften und Netzwerke (z. B. DSI) nutzen, um gezielt Kampagnen, Karriere- und Rekrutierungsveranstaltungen durchzuführen	neue zielgruppenspezifische Partnerschaften und Kooperationen schaffen und in Anwerbeprozessen nutzen
Informationen zur Arbeit in der Bundesverwaltung und zum Bewerbungsprozess transparent kommunizieren	mehr Informationen auf der Webseite des BMFSFJ zum Bewerbungsprozess und zur Arbeit in der Bundesverwaltung bereitstellen (Nutzung und Verlinkung der Webseite karriere.bund.de)	eigene neue Informationsbereiche zur Arbeit im BMFSFJ auf der Webseite etablieren
	mit Informationen auf der Webseite und in der Stellenausschreibung gezielt Fehlwahrnehmungen zur Arbeit in der Bundesverwaltung abbauen	FAQ zum Bewerbungsprozess ggf. auch mit Schaubild entwickeln und auf der Webseite sichtbar machen (beispielhaft hierfür die Webseite der GIZ)
Schnupperprogramme und Kontakte ins Haus ermöglichen	Hospitationsprogramme wie „Vielfalt im Amt“ der DSI weiternutzen	Hospitationsprogramme (z. B. ViA) ausweiten, andere Formen von Schnupper- und Kontaktprogrammen etablieren, Partnerprogramme mit Schulen und/oder Jugendorganisationen und -vereinen etablieren und für Arbeit in der Bundesverwaltung begeistern
niedrigschwellige Bewerbungsangebote etablieren um neue Zielgruppen zu erreichen und zu unterstützen	Bewerbungshilfen anbieten (telefonisch oder auf der Webseite siehe auch FAQ zum Bewerbungsprozess)	Bewerbungen auf (zielgruppenspezifischen) Messen zulassen (z. B.: Formate wie Berlin-Tag ggf. in Kooperation mit anderen Ressorts etablieren)
	Karrierewege öffnen (für ähnliche, aber nicht Verwaltungsspezifische Ausbildungsformate/Hochschulabschlüsse)	verwaltungsspezifische Nachschulungen und Qualifizierungen für Quereinsteiger ermöglichen
Bewerbungsprozess diskriminierungssensibel gestalten	freiwillige Feedbackprozesse zum Bewerbungsprozess etablieren (ggf. Nutzung von Webseiten wie Kununu prüfen vgl. Hamburg)	regelmäßige Evaluation des Bewerbungsprozesses, des Feedbacks und der Erfolge etablieren
	Prüfung eigener Einstellungs- und Bewerbungsverfahren auf mögliche (implizite) Hürden	Weiterentwicklung der Bewerbungsverfahren (z. B. freiwillige Mitteilung besonderer Lebensumstände in anonymisierten Bewerbungsverfahren)
gezielt relevante Informationen zur diversitätsorientierten und diskriminierungs-kritischen Organisationsentwicklung nach außen kommunizieren	Erweiterung des Hinweises auf anonymisierte Bewerbungsverfahren in den Stellenausschreibungen um andere Schlüsselmaßnahmen der DOE	regelmäßige Prüfung und Überarbeitung der zielgruppenspezifischen Ansprachepassagen in Zusammenarbeit mit Fachstellen, Community-Netzwerken, Interessensvertretungen

## 6.3 Zusammenfassender Ausblick

Die Forschung zur repräsentativen Bürokratie in Deutschland steht besonders im Bereich der Bundesverwaltung noch am Anfang, denn bisherige Studien erheben nur einen Bruchteil der Diversitätsdimensionen, die rechtlich und gesellschaftlich relevant sind (vgl. Ette et al. 2020; Ette et al. 2021). Mit dieser Studie liegen zum ersten Mal umfassende Antidiskriminierungs- und Diversitätsdaten für eine der obersten Bundesverwaltungen vor. Damit leistet die Studie vier relevante Beiträge: Erstens zeigt die Studie auf, dass die Verwendung des Migrationshintergrundes als Proxy für diskriminierungsvulnerable Menschen zu kurz gegriffen ist – und hat deshalb Diskriminierungs- und Rassismusvulnerabilität mit erhoben. Um die Forschung zur repräsentativen Bürokratie in Deutschland, aber auch zu Diversität in Organisationen allgemein, voranzubringen, sollten Diversitätsstudien Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in ihrer Breite erheben und – idealiter – Möglichkeiten für ein kontinuierliches diskriminierungskritisches Monitoring zur Erfassung von Veränderungsprozessen entwickeln. Dabei sollte nicht nur die statistisch gemessene Repräsentation von Gruppen beachtet werden, sondern auch die in der Organisation existierende subjektive Diskriminierungs- und Benachteiligungswahrnehmung dieser Gruppen, um auf Basis der Erkenntnisse konkrete Veränderungsprozesse anstoßen zu können.

Die vorliegende Studie leistet zweitens durch das multimethodische Design, welches qualitative und quantitative Daten zum Umgang mit Diversität verbindet, einen Beitrag zur diversitätsorientierten Organisationsforschung (Funder et al. 2023), indem es einen Blick auf die Kombination verschiedener Ansätze und Maßnahmen organisationaler Wandelprozesse wirft. Dabei knüpft die Studie an Ergebnisse der Organisationsforschung an, die zeigen, dass dieser Prozess nie abgeschlossen ist, und seine Maßnahmen und Strategien immer wieder neu evaluiert, angepasst und implementiert werden müssen (Gräfe-Geusch et al. im Erscheinen; Dobbin & Kalev 2017, 2022). Damit trägt die Studie zur Entwicklung einer Perspektive auf organisationalem Wandel bei, die Diversitäts- und Vielfaltsgestaltung als diskriminierungskritische Organisationsentwicklung versteht, die Barrieren und Hindernisse für besonders vulnerable und benachteiligte Bevölkerungsgruppen abbaut und eine konstruktive Wertschätzung von Unterschieden und Antidiskriminierung im Arbeitsalltag verankert. Aus dieser Sicht haben Diversitätsstudien die Aufgabe, Impulse zu liefern zur Gestaltung einer inklusiven Arbeitsumgebung, die Chancengleichheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigten sicherzustellen sucht, und eine Datengrundlage zu schaffen die für kontinuierliche Veränderung und Change-Management genutzt werden können.

Drittens leistet die Studie einen Beitrag zur Forschung im Bereich der Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt (vgl. z. B. Di Stasio et al. 2021; Koopmans et al. 2018; Veit & Thijssen 2021). Zum ersten Mal wurden Daten für neun unterschiedliche diskriminierungsvulnerable Gruppen und deren Wahrnehmung von Ausschlüssen und Präferenzen im Bewerbungsprozess erhoben, die sowohl Vergleiche untereinander als auch mit der Gruppe der Menschen, die nicht von Diskriminierung betroffen sind, ermöglichen. Sie zeigen bisherige Leerstellen in der Forschung auf und geben Hinweise auf weitere Forschungsbedarfe. Auch für die Personalakquise des BMFSFJ und der Bundesverwaltung werden erstmal empirisch gesicherte Daten vorgelegt, die es erlauben diese Gruppen in der Personalarbeit mitzudenken.

Im Bereich der Arbeitsmarktforschung zeigt die vorliegende Studie, dass es lohnenswert ist, die untersuchten Gruppen zu erweitern, repräsentativ zu erheben und auch vergleichend und intersektional zu betrachten. Auch die unterschiedlichen Präferenzen diskriminierungsvulnerabler Gruppen bei der Bewerbungs- und Arbeitgeberwahl bedürfen weitere wissenschaftlicher Untersuchungen. In Modellprojekten sollte auch die Kooperation der Personalakquise mit Migrant\*innenensebstorganisationen oder Schulen und Bildungseinrichtungen wissenschaftlich begleitet werden, erste Erfahrung hierzu sind in der wissenschaftlichen Begleitung zum Hospitationsprogramm „Vielfalt im Amt“ bereits vorhanden.

Schlussendlich hat die Studie auch gezeigt, dass wir bisher zu wenig über die existierenden impliziten Annahmen sowohl in der Organisationsentwicklung als auch in der Personalarbeit wissen. Dies kann mit Forschung zu Implicit Bias Tests (IAT) geleistet werden. Auch über das Schulungsangebot zu Diversität und Diskriminierung und deren Wirkung in der Bundesverwaltung ist bisher wissenschaftlich wenig bekannt, obwohl sie in der Diversitätsgestaltung eine wichtige Stellschraube darstellen (vgl. Dobbin & Kalev 2022; Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024). Daher wäre auch hier eine umfassende Evaluation beispielsweise der Angebote der BAköV erstrebenswert.

Das BMFSFJ hat sich bereits auf den Weg gemacht und mit dieser Studie den Prozess einer empirisch geleiteten diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Organisationsentwicklung begonnen. Handlungsbedarfe und -optionen wurden oben bereits ausgeführt und für die einzelnen Bereiche tabellarisch zusammengefasst dargestellt (vgl. [Tabellen 5–8](#)). Neben den Handlungsbedarfen sind jeweils Anknüpfungspunkte an bestehende Strukturen und Maßnahmen sowie weiterführende Handlungsoptionen dargestellt. Damit kann das BMFSFJ die Expertise, Erfahrungen und Überlegungen zu diskriminierungssensibler und diversitätsorientierter Organisationsentwicklung, die in diesem Bericht gebündelt und dargelegt wurden, in den bundesweiten Prozess gestaltend mit einbringen. Denn Diversitätsgestaltung ist immer eine Kombination und Verbindung von verschiedenen Ansätzen und Maßnahmen und erfordert einen Prozess kontinuierlichen institutionellen Lernens und Weiterentwickelns der Organisationskultur und -struktur, worin das BMFSFJ nun weitreichende praktische Erfahrungen hat.

## Glossar

In der Diskriminierungs- und Diversitätsforschung gibt es viele Diskussionen über Begriffe, Konzepte und Sprache. In diesem Glossar werden zentrale Begrifflichkeiten erläutert.

### **Abbau von Diskriminierung**

Der Abbau von Diskriminierung umfasst alle Maßnahmen, die Hürden reduzieren, um die gesellschaftliche Vielfalt entlang der in dieser Untersuchung betrachteten Vielfaltsmerkmale in der Beschäftigtenstruktur abzubilden. Zudem gehören alle Maßnahmen und Angebote dazu, die unter anderem Strukturen schaffen, durch die ein professioneller Umgang mit Diskriminierung ermöglicht wird (dies schließt Prävention ein).

### **Ageism/Altersdiskriminierung**

Ageism ist ein englischer Begriff, der im Allgemeinen die Diskriminierung aufgrund des Lebensalters beschreibt. Menschen werden durch Ageism benachteiligt, wenn ihnen aufgrund ihres Lebensalters bestimmte Fähigkeiten abgesprochen oder zugeschrieben und somit die gesellschaftliche Teilhabe der Betroffenen eingeschränkt wird. Die Stereotype und Vorurteile aufgrund von Lebensalter sind mannigfach und betreffen „jüngere“ als auch „ältere“ Menschen in unterschiedlichsten Kontexten (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2024a). Am Arbeitsplatz kann dies bedeuten, dass Mitarbeiter\*innen von Beförderungen, aber auch Weiterbildungen, Gehaltserhöhungen oder Umstrukturierungsprozessen ausgeschlossen werden. Ebenfalls können Abfindungen für ältere Arbeitnehmer\*innen darunter gefasst werden, oder auch Stellenausschreibungen, die sich explizit an „jüngere“ richten. Altersdiskriminierung kann aber auch informelle Praktiken annehmen – bis hin zum Mobbing (Solem 2016).

### **Behinderung/Beeinträchtigung**

Eine Behinderung wird in der Regel als eine Einschränkung oder Beeinträchtigung betrachtet, die eine Person in ihrer alltäglichen Funktionsweise beeinflusst. Es gibt verschiedene Definitionen – je nach Kontext und rechtlichen Rahmenbedingungen. Häufig wird mit einer medizinisch-biologisch gerechtfertigten Definition operiert, die Behinderung als defizitäre Eigenschaft eines Menschen versteht. Sie bezieht sich auf physische, kognitive, sensorische oder emotionale Einschränkungen, die dazu führen können, dass eine Person Schwierigkeiten hat, bestimmte Aktivitäten auszuführen oder sich in die Gesellschaft zu integrieren. Aus dieser Sicht „leidet“ der Mensch unter einer Behinderung. Das medizinische Modell von Behinderung wird von Selbstorganisationen behinderter Menschen kritisiert. Es entfaltet aber in Bezug auf die Arbeitswelt eine besondere Wirkung, da die Inanspruchnahme gesetzlich festgelegter Nachteilsausgleiche (Ablehnbarkeit von Mehrarbeit, Arbeitsplatzgestaltung, Zusatzurlaub, Wahlrechte) nur auf Basis der Aufnahme in die Schwerbehindertenliste eines Arbeitgebers stattfinden kann (vgl. SGB IX) – diese wiederum ist von einer behördlichen Anerkennung der Diagnosen und vom Umfang der Einschränkung (Grad der Behinderung (GdB)) abhängig.

Das den Analysen dieser Studie zugrundeliegende Modell von Behinderung geht davon aus, dass Menschen nicht aufgrund individueller Einschränkungen behindert sind. Stattdessen können gesellschaftliche Strukturen manche Menschen benachteiligen. Diese Sichtweise betrachtet Behinderung als Erfahrung von Hindernissen im Alltag. Laut diesem sozialen Modell werden Menschen nicht durch körperliche Merkmale behindert, sondern dadurch, wie Umwelt und Gesellschaft aufgebaut sind.

### **Diskriminierung**

Siehe Infobox [Diskriminierung](#).

### **Diskriminierung aufgrund von Religionszugehörigkeit/Weltanschauung**

Diskriminierungen aufgrund von Religion/Weltanschauung können sich unterschiedlich manifestieren. Obwohl Menschen mit (offizieller oder inoffizieller) Religionszugehörigkeit, aber auch konfessionslose Menschen, rechtlich vor Diskriminierungen in Deutschland geschützt sind, kann es trotzdem zu strukturellen Diskriminierungen

kommen. Dazu gehören etwa Ressentiments gegenüber Kopftuch-tragenden Menschen, oder auch Benachteiligung muslimischer Schüler\*innen im Bildungskontext. Diskriminierungen aufgrund von Religionszugehörigkeit können sich aber auch durch verbale oder nonverbale Angriffe im Alltag bemerkbar machen. Diskriminierung von Jüdinnen und Juden wird unter den Begriff Antisemitismus gefasst. Dieser hat in den letzten Jahren in Deutschland zugenommen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2024c). Diskriminierung gegenüber Muslim\*innen wird als antimuslimischer Rassismus bezeichnet. Studien zeigen, dass diese Art von Diskriminierung in Deutschland weit verbreitet ist (vgl. Zick und Küpper 2021: 187; Zick und Krott 2021: 26; DeZIM 2023b).

### **Diskriminierungsvulnerable Gruppen**

Zu den diskriminierungsvulnerablen Gruppen zählen in dieser Studie Beschäftigte und Teilnehmer\*innen der Bevölkerungsbefragung, die in Bezug auf eine bestimmte Vielfaltsdimension potentiell eher Diskriminierung oder Benachteiligung erleben. Wer diese Gruppen sind, basiert dabei auf gesellschaftlichen Strukturprinzipien, die historisch gewachsen und bedingt sind (vgl. Kronenbitter et al. 2023; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021a). Das bedeutet zum Beispiel, dass queere Menschen in Bezug auf die Vielfaltsdimension „sexuelle Orientierung/Identität“ gegenüber heterosexuellen Menschen als diskriminierungsvulnerable gelten. Jede Person kann sowohl diskriminierungsvulnerable als auch privilegierte Vielfaltsdimensionen auf sich vereinen: So kann eine queere Person etwa in Bezug auf ihre „soziale Herkunft“ durch einen akademischen Hintergrund der Eltern privilegiert sein. Die intersektionale Analyse der Verschränkung unterschiedlicher Vielfaltsdimensionen kann wiederum neue Diskriminierungsdynamiken und Ergebnisse hervorbringen. Eine vollständige Auflistung der diskriminierungsvulnerablen Gruppen der Beschäftigten- und Bevölkerungsbefragung findet sich im Anhang (Tabelle A3).

### **Diversität/Vielfalt/Vielfaltsdimensionen**

Der Begriff Vielfalt bezieht sich auf den Facettenreichtum von sozialen Zugehörigkeiten und Zuschreibungen, von persönlicher Identität sowie Herkunft und Sozialisation. Er drückt aus, dass Menschen sich in vielen verschiedenen Aspekten unterscheiden. Es gibt eine breite Forschung zu den Konzepten Diversität und Vielfalt, die viele unterschiedliche Fachrichtungen beinhaltet (vgl. Infobox [Einblick in die wissenschaftliche Diversitätsforschung](#)). In Anlehnung an die Schutzgründe des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) stehen in dieser Studie die folgenden Vielfaltsdimensionen im Fokus: Lebensalter, Behinderung/Beeinträchtigung, „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung, Geschlecht/Geschlechtsidentität, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung/ Identität. Darüber hinaus werden auch die folgenden Dimensionen untersucht: Soziale Herkunft, Familiäre Fürsorgeverantwortung (Elternschaft, pflegende Angehörige) und Geburtsort bezüglich Ost-/Westdeutschland. Sie können im Kontext der Studie ebenfalls für unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen bedeutsam sein.

### **Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung**

Eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung bedeutet für Organisationen, die Vielfalt einer Gesellschaft nicht nur anzuerkennen, sondern auch praktisch zu leben und wertzuschätzen. Somit zielt eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung auf die Weiterentwicklung der Praxis von Organisationen ab, um eine Benachteiligung in allen Bereichen abzubauen oder zu verhindern. Dabei liegt ein ganzheitliches Verständnis von Vielfalt zugrunde, welches sich sowohl im Entwicklungsprozess, in der Organisationskultur und -struktur, als auch in der Belegschaft und der Kommunikation wiederfinden soll (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie 2017).

### **Dominanzgesellschaft**

Die Dominanzkultur/-gesellschaft bezeichnet eine Lebensweise, Selbst- und Fremdinterpretation, die „in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind“ (Rommelspacher 1995: 22). Dies bezieht sowohl „gesellschaftliche Praxen“, „geteilte Bedeutungen“ und insbesondere die „ökonomischen und politischen Strukturen“ einer Gesellschaft mit ein (ebd.). So wird versucht, das Zusammenleben und die gesellschaftlichen Entwicklungen anhand von Herrschaftsverhältnissen zu erklären.

„Im Gegensatz zu kolonialen oder faschistischen Gesellschaften ist die Unterteilung in Unterdrückte und Unterdrückende aber nicht eindeutig, sondern verläuft anhand vieler verschiedener Differenzlinien (Frau/Mann, weiß/Schwarz, deutsch/nicht deutsch, arm/reich usw.), was zu einem Verblauen der kollektiven Identitäten und zu Verunsicherung führt. Zudem sind Über- und Unterordnung in Normen, Normalitätsvorstellungen und Alltagshandeln eingelassen. Diese Uneindeutigkeiten verdecken und rechtfertigen bestehende Ungleichheiten und Diskriminierungen, sodass die Dominanzgesellschaft sich ihrer eigenen Hierarchien nicht bewusst ist (oder sein will), sondern sich (allerdings nur oberflächlich) zu Gleichheit und Gleichwertigkeit bekennt.“ (Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e.V. (IDA) o.J.a).

### **Einwanderungsgeschichte**

Das Statistische Bundesamt definiert Personen mit Einwanderungsgeschichte wie folgt: „Alle Menschen, die entweder selbst (Eingewanderte) oder deren beide Elternteile (Nachkommen von Eingewanderten) seit 1950 in das heutige Gebiet Deutschlands eingewandert sind“ (Statistisches Bundesamt o.J.a). Ebenso wie beim statistischen Migrationshintergrund trägt auch diese Kategorie nicht zur Unterscheidung von Menschen mit Migrationshintergrund und rassismusvulnerablen Menschen bei.

### **Fürsorgeverantwortung**

Unter Fürsorgeverantwortung wird im Allgemeinen die Betreuung und Pflege von Familienangehörigen und Lebenspartner\*innen verstanden, diese kann rechtlich festgelegt sein, aber auch freiwillig wahrgenommen werden. Meist wird darunter die Fürsorgeverantwortung gegenüber Kindern und pflegebedürftigen Verwandten gefasst. Menschen mit Fürsorgeverantwortung sind häufiger Diskriminierungen am Arbeitsplatz ausgesetzt.

### **Gender-Pay-Gap**

Gender-Pay-Gap ist ein Begriff, der für eine Form von Arbeitsmarktdiskriminierung steht, die sich auf geschlechterspezifische Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern bezieht. Der Gender-Pay-Gap errechnet sich aus der Differenz des Bruttoverdienstes der Männer zu den Bruttoverdiensten der Frauen. In Deutschland verdienten Frauen im Jahr 2023 im Durchschnitt 18 Prozent weniger pro Stunde als ihre männlichen Kollegen (vgl. Statistisches Bundesamt 2024).

### **Geschlechtsidentität**

Das Geschlecht, dem sich eine Person zugehörig fühlt, wird als Geschlechtsidentität bezeichnet. Entspricht die Geschlechtsidentität dem bei der Geburt zugewiesenen binären Geschlecht (weiblich/männlich), spricht man von einer cisgeschlechtlichen Identität (Cis-Frau/Cis-Mann). Die Geschlechtsidentität kann aber auch von dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht abweichen, dann spricht man z. B. von trans\*geschlechtlich und/oder nichtbinär. Als inter\*geschlechtlich werden Menschen bezeichnet, die mit geschlechtlichen Merkmalen geboren werden, die nicht eindeutig dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugeordnet werden können.

Bei der Abfrage des Geschlechts werden die Selbstbezeichnungen trans\*, inter\*, nichtbinär und (gender-) queer in der Konzeption der quantitativen Beschäftigtenidentität in Abgrenzung zum Begriff „divers“ verwendet. Diesen benutzt der Gesetzgeber zur Beschreibung einer dritten Option im Geschlechtseintrag (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2024b), doch „divers“ stellt keine Selbstbezeichnung dar, sondern eine Kategorie des Personenstandsgesetzes.

### **Glasdeckeneffekt**

Der Glasdeckeneffekt (*glass ceiling effect*) beschreibt ebenfalls eine Form von Arbeitsplatzdiskriminierung, die sich auf ungleiche geschlechterspezifische Beförderungschancen bezieht. Diese „gläserne Decke“ meint unsichtbare Barrieren, welche den Aufstieg von Frauen und Minderheitengruppen in (höhere) Führungspositionen verhindern. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass sich dieser Effekt in den oberen Ebenen der Unternehmensführung verstärkt und nicht mit Qualifikationsunterschieden erklärt werden kann (Bishu & Alkadry 2017).

## **Intersektionalität**

Intersektionalität bezeichnet die Wechselwirkung unterschiedlicher sozialer Kategorien wie beispielsweise sozialer Status / soziale Herkunft, Geschlechtsidentität, die zugeschriebene „ethnische Herkunft“ / rassistische Zuschreibung, Behinderung/Beeinträchtigung sowie Alter und/oder sexuelle Orientierung/Identität, Ost- bzw. Westsozialisation etc., insbesondere im Hinblick auf ihr Diskriminierungspotenzial. Dabei werden die Benachteiligungen oder Ausschlüsse mit Bezug zu den verschiedenen Kategorien nicht addiert/additiv betrachtet, sondern die Wechselwirkungen und Verflechtungen verschiedener Positionen sozialer Ungleichheit analysiert. So kann etwa das spezifische Zusammenwirken von sexistischer und rassistischer Diskriminierung in den Lebensrealitäten Schwarzer Frauen betrachtet werden. Das Konzept wurde in Schwarzen feministischen Kontexten entwickelt (The Combahee River Collective 2014) und von Crenshaw (1989) in akademische Analysen eingebracht.

## **LSBTIQ\***

LSBTIQ\* ist ein Akronym aus dem Englischen, das auch in Deutschland große Anwendung findet. Es steht für „Lesbian, Gays, Bisexuals, Transgender, Intersex & Queers“, also Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans\*, Inter\* & Queers (LSBTIQ\*). Das Sternchen \* wird mitgesprochen und fungiert als Platzhalter für die Offenheit des Begriffes, um eine Selbstzuordnung möglich zu machen, auch wenn die eigene Identität nicht explizit genannt ist. LSBTIQ\* versteht sich somit als Begriff, der die geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung/Identität von Menschen außerhalb der Heteronormativität und Cis-Kategorien fasst und artikulierbar macht (Sauer 2018). Personengruppen des LSBTIQ\*-Spektrums gelten als Minderheitengruppen und sind oftmals Diskriminierungen aufgrund von geschlechtlicher Identität und/oder sexuellen Orientierung ausgesetzt, wobei es Unterschiede der Betroffenheit zwischen den Gruppen gibt.

**Trans\*:** „Trans\*“ ist ein umfassender Begriff, der eine Vielzahl von Identitäten und Lebensweisen beschreibt. Er umfasst Menschen, die sich nicht mit dem bei ihrer Geburt zugewiesenen Geschlecht identifizieren. Trans\* wird häufig als Oberbegriff verwendet, „um ein breites Spektrum von Trans\*-Identitäten, -Lebensweisen und -Konzepten zu bezeichnen, auch solche, die sich geschlechtlich nicht verorten (lassen) möchten“ (Sauer et al. 2016: 74). Der Stern am Ende des Wortes dient als Platzhalter und signalisiert, dass es nicht nur die binären Geschlechter „männlich“ und „weiblich“ gibt, sondern ein Spektrum von Geschlechtsidentitäten und körperlichen Ausprägungen existiert

**Inter\*:** Der Begriff „inter\*“ wird von Menschen verwendet, die mit geschlechtlichen Merkmalen geboren werden, die nicht eindeutig dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugeordnet werden können. Intersexualität bezieht sich auf eine körperliche Gegebenheit und ist keine sexuelle Identität.

**Queer:** Queer bezieht sich in dieser Befragung auf die sexuelle Orientierung/Identität. Gemeint sind alle Beschäftigten, die auf die Frage „Welche der folgenden Bezeichnungen beschreiben am besten Ihre sexuelle Orientierung/Identität?“ mit „homosexuell/lesbisch/schwul/bisexuell/queer“ geantwortet haben.

**Cisgeschlechtlich:** Entspricht die Geschlechtsidentität dem bei der Geburt zugewiesenen binären Geschlecht, spricht man von cisgeschlechtlich (weiblich, männlich).

**Nichtbinär:** „Nichtbinär“ ist ein Oberbegriff für Geschlechtsidentitäten, die sich nicht oder nicht ausschließlich den binären Kategorien von Mann und Frau zuordnen lassen.

## **Migrationshintergrund**

Eine Person mit Migrationshintergrund wird durch das Statistische Bundesamt wie folgt definiert: „Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde“ (Statistisches Bundesamt o.J.b). Dabei ist der Migrationshintergrund wissenschaftlich umstritten, da er eine exklusive imaginierte nationale Gemeinschaft suggeriert, von der Menschen

mit Migrationshintergrund per se ausgeschlossen sind (Elrick und Farah-Schwartzman 2015; Horvath 2019; Will 2019). Die große Heterogenität der Gruppe hinsichtlich Bezugsländern, Muttersprachen, rechtlichem und sozialem Status, die unter dieser Kategorie zusammengefasst wird, macht den Begriff unscharf (Baumann et al. 2017: 6). Der Migrationshintergrund ist somit eine Kategorie, die für eine differenzierte Betrachtung von Vielfalt immer weniger geeignet ist: Sie beinhaltet beispielsweise Österreicher\*innen, die sich als *weiß* und mitteleuropäisch bezeichnen würden, ebenso wie Ghanaer\*innen, Inder\*innen oder Angehörige anderer außereuropäischer Diasporas, die in Deutschland diskriminierungs- und rassismusgefährdet sind. Hinzu kommt eine – gerade angesichts des demografischen Wandels in Deutschland relevante – Unschärfe des Migrationshintergrundes, die von Jahr zu Jahr zunimmt: Da der Migrationshintergrund zumeist nach der zweiten Generation nicht mehr erhoben wird, wächst die Zahl derjenigen beständig, die Diskriminierung in Bezug auf „ethnische“ Herkunft / rassistische Zuschreibung erfahren, jedoch statistisch nicht mehr erfasst werden. So zeigt eine Studie unter Führungskräften der Berliner Verwaltung (Aikins et al. 2018), dass die Reduzierung auf Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund zu kurz gegriffen ist, da sie eine Vielzahl rassismusvulnerabler Gruppen nicht berücksichtigt (Schwarze Menschen, Sinti\*zze und Rom\*nja, etc.).

### **Ostdeutsche**

Diskriminierungs- und Abwertungserfahrungen machen auch „Ostdeutsche“. Im Kontext der vorliegenden Studie wird als „ostdeutsch“ definiert, wer in den Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen oder Ostberlin geboren wurde. In der wissenschaftlichen Debatte wird aber auch betont, dass eine rein geografische Erfassung über den Wohnort unzureichend ist. Foroutan et al. (2023b) problematisieren diese Schwierigkeit und vergleichen daher „geo-“, „bio-“, „sozio-“ und „emo-ostdeutsche“ Menschen miteinander. Es wird festgehalten, dass der „Sozialisierungshintergrund“ eine sozial konstruierte Zuschreibung ist, die mit gewissen Problematiken einhergeht, und die Wichtigkeit von Selbstidentifizierung betont.

### **Person of Color**

Person of Color (Plural: People of Color, abgekürzt PoC) „verwenden Menschen, die rassistische Diskriminierungen in weißen Mehrheitsgesellschaften erfahren, als gemeinsame politische Selbstbenennung. Die positive Verwendung des Begriffs hat ihren Ursprung in der Black Power-Bewegung in den USA Ende der 1960er Jahre“ (Migrationsrat Berlin e.V. 2020). Seit Mitte der 1990er Jahre wird der Begriff in Deutschland verwendet (Ha 2023). Damit wird auf eine gemeinsame Rassismuserfahrung verwiesen. In Abgrenzung zu Begriffen wie „Migrationshintergrund“ wird explizit der erlebte Rassismus thematisiert und hervorgehoben. Ähnlich wie die Begriffe „Schwarz“ oder „*weiß*“ beschreibt der Begriff People of Color keine biologische Eigenschaft und Hautfarbe, sondern es geht darum, dass Menschen aufgrund von Rassismus marginalisiert werden (Diversity Arts Culture o.J.a). Der Begriff Person of Color umfasst eine heterogene/vielfältige Gruppe von Menschen mit unterschiedlicher kultureller, geografischer und sozialer Herkunft, das heißt, nicht alle Menschen, die sich als Person of Color bezeichnen, machen die gleichen Erfahrungen. Zwar beruht die Selbstbezeichnung auf einer gemeinsamen Rassismuserfahrung, doch erfahren Menschen mit unterschiedlichen Positionalitäten auf der individuellen Ebene Rassismus unterschiedlich. Denn Erfahrungen von Alltagsrassismus sind intersektional von bestehenden Machtverhältnissen wie Sexismus, Queer- und Trans\*feindlichkeit, Klassismus und Ableismus durchzogen (Ha 2023).

### **Privilegien/privilegiert**

„Privilegien werden die Vorteile und (der Zugang zu den) Ressourcen genannt, die Menschen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Positionierung besitzen – meist ohne eigenes Zutun. Es gibt offensichtliche Privilegien, bspw. ist das Wahlrecht auf Bundes- und Landesebene in Deutschland ein Privileg von Menschen mit deutscher Staatsbürger\*innenschaft. Auch mit dem sozioökonomischen Status gehen viele Privilegien einher, da es in fast allen Lebensbereichen wichtig ist, genügend Geld zur Verfügung zu haben. Doch Menschen können auch weniger offensichtliche Privilegien haben, die nicht als solche auffallen bzw. benannt werden, weil sie als selbstverständlich und unhinterfragt erscheinen. Eines davon ist, im Alltag als „normal“ wahrgenommen zu

werden (etwa als weiß, deutsch, eindeutig männlich oder gesund) und so bei der Job- oder Wohnungssuche, in der Schule, im Arbeitsalltag oder in der U-Bahn nicht mit stereotypen Zuschreibungen, verwehrten Zugängen oder diskriminierendem Verhalten rechnen zu müssen. Zu Privilegien gehört also auch sich gar nicht erst mit Diskriminierung und der damit einhergehenden Ungerechtigkeit beschäftigen zu müssen.“ (Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e. V. (IDA) o.J.b)

### **Rassistische Diskriminierung und rassismusvulnerable Personen**

In der UN-Antirassismuskonvention wird rassistische Diskriminierung definiert als „jede auf der vermeintlichen ethnischen Herkunft, ‚Rasse‘, Hautfarbe, Abstammung oder nationalen Ursprungs beruhende Unterscheidung, Ausschließung, Beschränkung oder Bevorzugung, die zum Ziel oder zur Folge hat, dass dadurch ein gleichberechtigtes Anerkennen, Genießen oder Ausüben von Menschenrechten und Grundfreiheiten im politischen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen oder jedem sonstigen Bereich des öffentlichen Lebens vereitelt oder beeinträchtigt wird“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021b; vgl. auch Bundesgesetzblatt 1969 II: 961, Artikel 1 Abs. 1).

Rassismus als Ideologie geht davon aus, dass Menschen anhand äußerlicher Merkmale wie Hautfarbe, Haarfarbe und Phänotyp in biologisch definierte und zueinander hierarchisch stehende „Rassen“ kategorisiert werden können. Historisch gesehen führte diese Annahme zur strukturellen Verankerung von als „überlegen“ und als „minderwertig“ definierten Gruppen. Diese hierarchisierende Bewertung sozialer Gruppen eröffnet der als überlegen definierten Gruppe Privilegien, die der abgewerteten und als unterlegen beschriebenen Gruppe verwehrt blieben. Der Kolonialismus nutzte Rassismus um Sklaverei, Ausbeutung, Herrschaft und Gewalt gegen nicht-weiße Völker mittels einer biologischen Herabsetzung zu legitimieren (Foroutan 2020). Rassistische Ideologien und ihre institutionellen Verankerungen können sich im Zeitverlauf verändern.

Rassismus hat affektive, politische, gesellschaftliche, gesundheitliche und wirtschaftliche Konsequenzen, er führt für die betroffenen Gruppen zu systematischen Ausschlüssen aus Positionen und verhindert systematisch die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen an einer Gesellschaft (z. B. auf dem Arbeitsmarkt, Wohnungsmarkt, im öffentlichen Leben und im Gesundheitswesen) (vgl. Foroutan 2020; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021b; Rommelspacher 2011 [2009]: 26).. Welche sozialen Gruppen als ungleichwertig beschrieben und sozialstrukturell abgewertet werden, das kann sich historisch gesehen verändern. In dieser Studie verwenden wir den Begriff rassismusvulnerable Personen: Das sind Personen, die aufgrund rassistischer Zuschreibungen besonders von rassistischer Diskriminierung gefährdet sind. In der quantitativen Beschäftigtenbefragung sind dies Personen, die auf die Frage „Welche der folgenden (Selbst-)Bezeichnungen trifft am ehesten auf Sie zu?“ mit Schwarz, muslimisch, jüdisch, Sinti\*zze/Rom\*nja oder in der offenen Angabe mit weiteren Selbstbezeichnungen von rassismusgefährdeten Communitys (z. B. People of Color oder asiatisch) geantwortet haben. Der Nationale Aktionsplan gegen Rassismus der Bundesregierung (Bundesministerium des Innern 2017) benennt Schwarze Menschen, jüdische Menschen, muslimische Menschen (und solche, die als muslimisch gelesen werden) sowie Sinti\*zze und Rom\*nja als besonders von Rassismus betroffene Gruppen in Deutschland. Die geschlossenen Antwortkategorien zur Selbstbezeichnung in dieser Befragung wurden auf Basis dieser Einordnung konzipiert.

### **Referenzgruppe**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden in der Bevölkerungsbefragung eine Reihe von Gruppen aus diskriminierungsvulnerablen Populationen erhoben. Dazu gehören unter anderem Menschen mit einem Einkommen unter 1.800 Euro im Monat, Menschen, die eine Behinderung und/oder Beeinträchtigung haben, die für die Ausübung ihrer Tätigkeit relevant ist, Menschen mit einem statistischen Migrationshintergrund, Menschen die Fürsorgeverantwortung(en) haben, Menschen ostdeutscher Herkunft, queere Menschen, rassismusvulnerable Menschen, Menschen, die einer nichtchristlichen Religion angehören und Menschen mit nichtbinärer oder trans\* Geschlechtsidentität. Alle Menschen in dem Sample, die zu keiner dieser Gruppen gehören, bilden die Referenzgruppe. So können Aussagen darüber getroffen werden, was diskriminierungsvulnerable Gruppen in ihren Ansichten und Verhalten von denen, die nicht diskriminierungsvulnerable sind, unterscheidet.

## **Selbstbezeichnung**

„Oft gibt es für marginalisierte Gruppen mehrere Namen. Einen (oder mehrere) Namen, den die marginalisierte Gruppe für sich selbst wählt: das ist die Selbstbezeichnung. Und einen (oder mehrere) Namen, den die Mehrheitsgesellschaft benutzt, um über die marginalisierte Gruppe zu sprechen: das ist die [Fremdbezeichnung oder] Zuschreibung. Die Selbstbezeichnung ist empowernd. Sie vermittelt ein positives Wir-Gefühl. Die Zuschreibung hingegen macht die marginalisierte Gruppe zu Anderen [...]. Ein Beispiel für eine Selbstbezeichnung ist PoC (Person of Color)“ (Diversity Arts Culture o.J.b).

## **Sexuelle Orientierung/Identität**

Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ist sexuelle Identität eine der sechs besonders schützenswerten Diskriminierungsdimensionen. In diese Gruppe fallen lesbische, schwule, bisexuelle Personen, der Begriff umfasst aber auch heterosexuelle Personen. Im Gegensatz zum Begriff sexuelle Orientierung, der häufig synonym verwendet wird, bezieht sich sexuelle Identität aber auf einen „Bestandteil des Selbstverständnisses einer Person, der nicht nur durch die sexuelle Beziehung zu einer anderen Person bestimmt ist“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021c). Im Rahmen dieser Studie werden die Begrifflichkeiten zusammen genannt, da der Begriff der sexuellen Orientierung verbreiteter und leichter verständlich ist.

## **Soziale Herkunft**

Unter sozialer Herkunft versteht man die gesellschaftliche Position bzw. den sozialen Status der Eltern einer Person. Der Status der Eltern wird unter anderem durch deren Einkommen und Bildungsniveau bestimmt. Soziale Herkunft bedingt Lebenschancen, zum Beispiel erreichte Bildungsabschlüsse. Nur 20,9 Prozent aller Bachelor-Absolvent\*innen in Deutschland sind so genannte „Arbeiter\*innenkinder“ (Goebel et al. 2023), gegenüber einem Anteil von etwa 76 Prozent in der erwerbstätigen Gesamtbevölkerung. In der hier vorliegenden Studie wurde die soziale Herkunft in der quantitativen Beschäftigtenbefragung über die subjektive Einschätzung der gesellschaftlichen Position der Eltern anhand der Mac Arthur Scale erhoben (Hoebel et al. 2015). Die Befragten sollten auf einer Leiter mit zehn Sprossen für jeweils einen Elternteil die Position auf der Leiter auswählen, die ihrer Meinung nach die gesellschaftliche Stellung des Elternteils am besten widerspiegelt, und zwar zu dem Zeitpunkt, an dem ihre Eltern auf dem Höhepunkt ihres beruflichen und gesellschaftlichen Erfolges standen. Dabei stellt die Sprosse 10 = höchste Bildung, höchstes Einkommen, höchstes berufliches Ansehen und die Sprosse 1 = niedrige Bildung, niedriges Einkommen und geringes berufliches Ansehen dar. Diese Operationalisierung wurde gewählt, da keine Drittbefragung über Abschlüsse oder Einkommen der Eltern erhoben werden durften.

## **Vielfaltsförderung**

Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt im Arbeitskontext dienen dazu, unter anderem durch die Sensibilisierung für unterschiedliche Perspektiven und Lebenserfahrungen von Menschen eine Arbeitskultur zu schaffen, die die unterschiedlichen Kompetenzen mit Blick auch auf die Vielfalt in der Gesellschaft erfolgreich nutzt. Ziel ist, dass sich alle Menschen akzeptiert, respektiert, wertgeschätzt und willkommen fühlen. Sie dient dazu ein „wertschätzendes und vorurteilstfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, indem sich alle Talente optimal entfalten können“ (Charta der Vielfalt e. V. 2017: 6).

## **Weiß**

„Weiß“ und ‚Weißsein‘ bezeichnen ebenso wie ‚Schwarzsein‘ keine biologische Eigenschaft und keine reelle Hautfarbe, sondern eine politische und soziale Konstruktion. Mit ‚Weißsein‘ ist die dominante und privilegierte Position innerhalb des Machtverhältnisses Rassismus gemeint, die zumeist unausgesprochen und unbenannt bleibt“ (werandereneinenbrunnengraebt 2015). Die Erfahrungen, die weiße Menschen machen, werden in einer rassistisch strukturierten Gesellschaft als Maßstab zur Beurteilung nicht-weißer Menschen gesetzt. Folglich soll die Bezeichnung weiß dazu dienen, die in der Regel unmarkiert bleibende Positionierung weißer Menschen sichtbar zu machen (Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e. V. (IDA) o.J.c). Weißsein umfasst folglich ein unbewusstes Selbst- und Identitätskonzept, das weiße Menschen in ihrer Selbstsicht

und ihrem Verhalten prägt und sie an einen privilegierten Platz in der Gesellschaft verweist, was zum Beispiel den Zugang zu Ressourcen betrifft (werandereneinenbrunnengraebt 2015). Die materiellen Vorteile *weißer* Menschen, die sich aus dem privilegierten Zugang zu Ressourcen ergeben, werden auf Kosten marginalisierter und diskriminierter Menschen erzielt. Diesen wird systematisch und strukturell der gleiche Zugang zu ebendiesen materiellen Vorteilen verwehrt.

### **Weiße Privilegien**

„Mit weißen Privilegien [...] sind die unhinterfragten und unverdienten Vorteile, Ansprüche und Privilegien gemeint, die weißen Menschen aufgrund ihrer machtvollen Positionierung in [...] [einer von Rassismus geprägten hierarchischen Gesellschaftsstruktur] zuteilwerden. In unserem gesellschaftlichen System ist Weißsein die Norm und der unsichtbare Maßstab, gegenüber dem BIPOC\* als Abweichung erscheinen. Für Personen, die Rassismus erfahren, ist Weißsein keine unsichtbare Norm, sondern bedeutet eine kontinuierliche Konfrontation. Doch für Personen mit weißen Privilegien ist diese normstiftende Position nur schwer zu fassen. Deshalb ist es ein Ziel der [Critical] Whiteness Studies, die für weiße Menschen oft unsichtbare Norm des Weißseins und weiße Privilegien zu demaskieren“ (Institut für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung (IDA) o.J.d.).

## Literaturverzeichnis

- **Abendroth, Anja-Kristin; Lott, Yvonne; Hipp, Lena; Müller, Dana; Sauermann, Armin; Carstensen, Tanja (2022):** Has the COVID-19 pandemic changed gender- and parental-status-specific differences in working from home? Panel evidence from Germany. In: *Gender Work & Organization* 29 (6), S. 1991–2011. DOI: 10.1111/gwao.12836.
- **Adamovic, Mladen (2022):** When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies. In: *Human Resource Management Review* 32 (2), S. 100832. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100832.
- **Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018):** Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Citizens For Europe (Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership). Online verfügbar unter <https://cloud.citizensforeurope.org/index.php/s/nPPLaPBBC4rG72d>, zuletzt geprüft am 30.09.2023.
- **Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018):** Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen. Citizens For Europe. Berlin.
- **Aikins, Joshua Kwesi; Bremberger, Teresa; Gyamerah, Daniel; Aikins, Muna AnNisa (2022):** Afrozensus. Intersektionale Analysen zu Anti-Schwarzem Rassismus in Deutschland. In: *APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte* 72 (12), S. 26–34. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/schwarz-und-deutsch-2022/506172/afrozensus/>, zuletzt geprüft am 05.10.2023.
- **Aikins, Joshua Kwesi; Supik, Linda (2018):** Gleichstellungsdaten: Differenzierte Erfassung als Grundlage für menschenrechtsbasierte Antidiskriminierungspolitik. In: Naika Foroutan, Juliane Karakayalı und Riem Spielhaus (Hg.): Postmigrantische Perspektiven. Ordnungssysteme, Repräsentationen, Kritik. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH (Campus digitale Bibliothek), S. 97–112.
- **Aikins, Muna AnNisa; Bremberger, Teresa; Aikins, Joshua Kwesi; Gyamerah, Daniel; Yıldırım-Caliman, Deniz (2021):** Afrozensus 2020. Perspektiven, Anti-Schwarze Rassismuserfahrungen und Engagement Schwarzer, afrikanischer und afro diasporischer Menschen in Deutschland. Berlin: Citizens For Europe / Each One Teach One. Online verfügbar unter <https://afrozensus.de/reports/2020/>, zuletzt geprüft am 13.10.2023.
- **Akpınar-Sposito, Cansu (2013):** Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 75, S. 488–497. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.053.
- **Almeida, Shana (2019):** Mythical encounters: challenging racism in the diverse city. In: *International Journal of Sociology and Social Policy* 39 (11/12), S. 937–949. DOI: 10.1108/IJSSP-11-2018-0198.
- **Anders, Violetta; Ortlieb, Renate; Pantelmann, Heike; Reim, Daphne; Sieben, Barbara; Stein, Stephanie (2008):** Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen: im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund; Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. München: Rainer Hampp Verlag. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324641>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2010):** Häufig gestellte Fragen und Antworten zu anonymisierten Bewerbungsverfahren (Anonym Bewerben, weil Qualifikation zählt). Online verfügbar unter [file:///Y:/Wissenschaft/K&K/Diversit%C3%A4t%20in%20der%20Bundesverwaltung/04%20AP%20202%20Forschungsstand/Wirkungsweise%20anonymisierter%20Bewerbungsverfahren/ADS-%20FAQ\\_anonymisierte\\_bewerbungsverfahren.pdf](file:///Y:/Wissenschaft/K&K/Diversit%C3%A4t%20in%20der%20Bundesverwaltung/04%20AP%20202%20Forschungsstand/Wirkungsweise%20anonymisierter%20Bewerbungsverfahren/ADS-%20FAQ_anonymisierte_bewerbungsverfahren.pdf), zuletzt geprüft am 05.10.2023.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2015):** Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen. Von merkmalsspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Eine Handreichung für Verwaltungen. Berlin.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2021a):** Diskriminierung in Deutschland – Erfahrungen, Risiken und Fallkonstellationen. Vierter gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und

der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Online verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT\\_Bericht/gemeinsamer\\_bericht\\_vierter\\_2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_vierter_2021.pdf?__blob=publicationFile&v=10), zuletzt geprüft am 29.02.2024.

- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2021b):** Ethnische Herkunft / Rassismus. Online verfügbar unter <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/ethnische-herkunft-rassismus/ethnische-herkunft-rassismus-node.html#Start>, zuletzt aktualisiert 2024, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2021c):** Sexuelle Identität. Online verfügbar unter <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/sexuelle-identitaet/sexuelle-identitaet-node.html#:~:text=Tats%C3%A4chlich%20macht%20der%20Begriff%20sexuelle,einer%20anderen%20Person%20bestimmt%20ist>, zuletzt geprüft am 11.12.2023.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2024a):** Alter. Online verfügbar unter <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/alter/alter-node.html>, zuletzt aktualisiert am 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2024b):** Frau – Mann – Divers. Die „Dritte Option“ und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Online verfügbar unter <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/geschlecht-und-geschlechtsidentitaet/dritte-option/dritte-option-node.html>, zuletzt aktualisiert am 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2024c):** Religion/Weltanschauung.. Online verfügbar unter <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/religion-weltanschauung/religion-weltanschauung-node.html>, zuletzt aktualisiert 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Archer, Louise (2002):** ‘It’s Easier that you’re a Girl and that you’re Asian’: Interactions of ‘Race’ and Gender between Researchers and Participants. In: Feminist Review 72 (1), S. 108–132. DOI: 10.1057/palgrave.fr.9400043.
- **Arndt, Susan (2017):** Weißsein. Die verkannte Struktukategorie Europas und Deutschlands. In: Maureen Maisha Eggers, Grada Kilomba, Peggy Piesche und Susan Arndt (Hg.): Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland. 4. Auflage. Münster: Unrast.
- **Arnu, Hannah (2023):** Fragenkatalog 2: „Wie kommt die Vielfalt ins Amt?“. Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess. Fragenkatalog an potenzielle Bewerber\*innen. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5561.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5561.pdf).
- **Arnu, Hannah; Zajak, Sabrina; Gräfe-Geusch, Annett (2023):** Wie kommt die Vielfalt ins Amt? Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess. DeZIM Project Report 6, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5559.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5559.pdf).
- **Åslund, Olof; Skans, Oskar Nordström (2012):** Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field? In: ILR Review 65 (1), S. 82–107. DOI: 10.1177/001979391206500105.
- **Auma, Maisha M.; Kinder, Katja; Piesche, Peggy (2019):** Diversitätsorientierte institutionelle Restrukturierungen – Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisationsweiterentwicklung. Impulse zu Vielfalt 2019/3, Berlin: DeutschPlus e.V. – Initiative für eine plurale Republik. Online verfügbar unter <https://www.deutsch-plus.de/wp-content/uploads/2019/12/ifv-1903-auma-kinder-piesche.pdf>, zuletzt geprüft am 12.12.2023.
- **Barak, Michèle E. Mor; Levin, Amy (2002):** Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. In: Community, Work & Family 5 (2), S. 133–157. DOI: 10.1080/13668800220146346.
- **Bartsch, Samera; Aalders, Sophia (2023):** Diskriminierungsschutz zwischen Kontinuität und Wandel. Reformdebatten zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz 2006–2022. DeZIM Working Papers 1, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5529.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5529.pdf).

- **Baumann, Anne-Luise; Egenberger, Vera; Supik, Linda (2018):** Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/erhebung\\_von\\_antidiskr\\_daten\\_in\\_repr\\_wiederholungsbefragungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/erhebung_von_antidiskr_daten_in_repr_wiederholungsbefragungen.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt geprüft am 15.12.2023.
- **Baumann, Anne-Luise; Feneberg, Valentin; Kronenbitter, Lara; Naqshband, Saboura; Nowicka, Magdalena; Will, Anne-Kathrin; Rausch, Dorothea (2017):** Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter <https://library.fes.de/pdf-files/fes/15794.pdf>, zuletzt geprüft am 15.12.2023.
- **Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.) (2021):** Diversitätsstrategie für die Bundesverwaltung. Nationaler Aktionsplan Integration (NAP-I): Bericht zum Themenforum „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“. Online verfügbar unter <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1872554/1948320/2b6f0b1a0b8fea7132c6dd8d3b54efbb/diversitaetsstrategie-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Behindertengleichstellungsgesetz (2021).** In: Der Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen, 06.09.2021. Online verfügbar unter <https://www.behindertenbeauftragter.de/DE/AS/rechtliches/behindertengleichstellungsgesetz/behindertengleichstellungsgesetz-node.html>, zuletzt geprüft am 02.10.2023.
- **Beigang, Steffen; Fetz, Karolina; Kalkum, Dorina; Otto, Magdalena (2017):** Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos. Online verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_diskriminierungserfahrungen\\_in\\_deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_diskriminierungserfahrungen_in_deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=6), zuletzt geprüft am 23.09.2023.
- **Bergeron, Diane M.; Block, Caryn J.; Echtenkamp, Alan (2006):** Disabling the Able: Stereotype Threat and Women's Work Performance. In: Human Performance 19 (2), S. 133–158. DOI: 10.1207/s15327043hup1902\_3.
- **Biele Mefebue, Astrid; Bührmann, Andrea; Grenz, Sabine (2020):** Handbuch Intersektionalitätsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- **Bishu, Sebawit G.; Alkadry, Mohamad G. (2017):** A Systematic Review of the Gender Pay Gap and Factors That Predict It. In: Administration & Society 49 (1), S. 65–104. DOI: 10.1177/0095399716636928.
- **Bishu, Sebawit G.; Kennedy, Alexis R. (2020):** Trends and Gaps: A Meta-Review of Representative Bureaucracy. In: Review of Public Personnel Administration 40 (4), S. 559–588.
- **Bloch, Katrina R.; Taylor, Tiffany; Church, Jacob; Buck, Alison (2021):** An Intersectional Approach to the Glass Ceiling: Gender, Race and Share of Middle and Senior Management in U.S. Workplaces. In: Sex Roles 84 (5-6), S. 312–325. DOI: 10.1007/s11199-020-01168-4.
- **Bogumil, Jörg; Jann, Werner (2020):** Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Bostancı, Seyran; Biel, Christina; Neuhauser, Bastian (2022):** „Ich habe lange gekämpft, aber dann sind wir doch gewechselt.“ Eine explorativ-qualitative Pilotstudie zum Umgang mit institutionellem Rassismus in Berliner Kitas. NaDiRa Working Papers 1, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5371.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5371.pdf).
- **Botey Gaude, Laura; Cabrita, Jorge; Eiffe, Franz F.; Gerstenberger, Barbara; Ivaškaitė-Tamošiūnė, Viginta; Parent-Thirion, Agnès et al. (2022):** Working conditions in the time of COVID-19. Implications for the future: working conditions and sustainable work: European working conditions telephone survey 2021. Luxembourg: Publications Office of the European Union (Research report / Eurofound). Online verfügbar unter <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1e7bc7d3-a11f-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en>.
- **Bourdieu, Pierre (2012):** Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Ullrich Bauer, Uwe H. Bittlingmayer und Albert Scherr (Hg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 229–242.

- **Buijsrogge, Alexander; Duyck, Wouter; Derous, Eva (2020):** Initial impression formation during the job interview: anchors that drive biased decision-making against stigmatized applicants. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 30 (2), S. 305–318. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1833980.
- **Bundesministerium der Justiz (2015):** Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes. BGleG. Online verfügbar unter [https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig\\_2015/BJNR064300015.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html), zuletzt geprüft am 24.05.2023.
- **Bundesministerium des Innern (Hg.) (2017):** Nationaler Aktionsplan gegen Rassismus. Positionen und Maßnahmen zum Umgang mit Ideologien der Ungleichwertigkeit und den darauf bezogenen Diskriminierungen. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/116798/5fc38044a1dd8edec34de568ad59e2b9/nationaler-aktionsplan-rassismus-data.pdf>, zuletzt geprüft am 30.09.2023.
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2018):** Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Eine Zusammenfassung. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/122398/87c1b52c4e84d5e2e5c3bdfd6c16291a/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung-eine-zusammenfassung-data.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023a):** Bundesprogramm „Demokratie leben!“. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/bundesprogramm-demokratie-leben--73948>, zuletzt geprüft am 14.02.2024.
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2023b):** Projekt entwickelt Handlungsempfehlungen für Führungsmodelle in Teilzeit. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/projekt-entwickelt-handlungsempfehlungen-fuer-fuehrungsmodelle-in-teilzeit-223900>, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2024):** Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/frauen-in-fuehrungspositionen>, zuletzt aktualisiert 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Bundesregierung (Hg.) (2021):** Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), Bündnis 90 / Die Grünen und den Freien Demokraten (FDP). Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/1f422c60505b6a88f8f3b3b5b8720bd4/2021-12-10-koav2021-data.pdf>, zuletzt geprüft am 02.10.2023.
- **Bundesregierung (Hg.) (2022):** „Queer Leben“. Aktionsplan der Bundesregierung für Akzeptanz und Schutz sexueller und geschlechtlicher Vielfalt. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/205126/4826d1e00dc9d02e48f46fa47bb0c3e9/aktionsplan-queer-leben-data.pdf>, zuletzt geprüft am 13.10.2023.
- **Bündnis 90 / Die Grünen (Hg.) (2020):** Statut für eine vielfältige Partei. Online verfügbar unter [https://cms.gruene.de/uploads/documents/20210122\\_Vielfaltsstatut.pdf](https://cms.gruene.de/uploads/documents/20210122_Vielfaltsstatut.pdf), zuletzt geprüft am 12.12.2023.
- **Bündnis AGG Reform – Jetzt! (2023):** Mehr Fortschrit wagen heißt auch mehr Antidiskriminierung wagen. Berlin: Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd).
- **Cable, Daniel M.; Graham, Mary E. (2000):** The determinants of job seekers' reputation perceptions. In: Journal of Organizational Behavior 21 (8), S. 929–947. DOI: 10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O.
- **Cable, Daniel M.; Turban, Daniel B. (2003):** The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. In: Journal of Applied Social Psychology 33 (11), S. 2244–2266. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x.
- **Camara, Miriam (2023):** Gelingungsbedingungen für Veränderungsprozesse in Organisationen. Online-Vortragsreihe 2023: Einführung in die AGG Beschwerdestelle. Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd), 14.11.2023.
- **Caricati, Luca; La Sala, Rachele; Marletta, Giuseppe; Pelosi, Giulia; Ampollini, Monica; Fabbri, Anna et al. (2014):** Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. In: Journal of nursing management 22 (8), S. 984–994. DOI: 10.1111/jonm.12079.
- **Cerci, Pervin Ahu; Dumludag, Devrim (2019):** Life Satisfaction and Job Satisfaction among University Faculty: The Impact of Working Conditions, Academic Performance and Relative Income. In: Soc Indic Res 144 (2), S. 785–806. DOI: 10.1007/s11205-018-02059-8.

- **Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2017):** Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Online verfügbar unter [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Charta\\_der\\_Vielfalt-O%CC%88H-2017.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-O%CC%88H-2017.pdf), zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Charta der Vielfalt e. V. (2023a):** Mehr Diversität in der Kreisverwaltung. Landkreis Wetterau. Online verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/zeige/mehr-diversitaet-in-der-kreisverwaltung/>, zuletzt geprüft am 12.12.2023.
- **Charta der Vielfalt e. V. (2023b):** Wir sind Hamburg! Bist Du dabei? – Vielfalt für die Verwaltung. Online verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/zeige/wir-sind-hamburg-bist-du-dabei-vielfalt-fuer-die-verwaltung/>, zuletzt geprüft am 12.12.2023.
- **Cingolani, Luciana (2023):** Representative Bureaucracy and Perceptions of Social Exclusion in Europe: Evidence From 27 Countries. In: Administration & Society 55 (3), S. 515–540. DOI: 10.1177/00953997221137562.
- **Collie, Rebecca J.; Shapka, Jennifer D.; Perry, Nancy E. (2012):** School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. In: Journal of Educational Psychology 104 (4), S. 1189–1204. DOI: 10.1037/a0029356.
- **Crenshaw, Kimberle (1989):** Demarginalizing the Intersection of Race and Sex. A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. In: University of Chicago Legal Forum 1989 (1), S. 139–167.
- **Davis, Darren W. (1997):** The Direction of Race of Interviewer Effects among African-Americans: Donning the Black Mask. In: American Journal of Political Science 41 (1), S. 309–322. DOI: 10.2307/2111718.
- **Dennissen, Marjolein; Benschop, Yvonne; van den Brink, Marieke (2020):** Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. In: Organization Studies 41 (2), S. 219–240. DOI: 10.1177/0170840618800103.
- **Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland (Hg.) (2023):** Konzept Ostdeutsche in Führungspositionen. Bundeskonzept zur Steigerung des Anteils von Ostdeutschen in Führungspositionen der Bundesverwaltung. Online verfügbar unter <https://www.ostbeauftragter.de/resource/blob/2038516/2160276/ccb2bf342acea3c12e9d6983d487519/bundeskonzept-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 13.10.2023.
- **Derlien, Hans-Ulrich; Böhme, Doris; Heindl, Markus (2011):** Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung. Unter Mitarbeit von Studienskripten zur Soziologie (SSZS). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) (Hg.) (2022):** Rassistische Realitäten: Wie setzt sich Deutschland mit Rassismus auseinander? Auftaktstudie zum Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (NaDiRa). Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user\\_upload/NaDiRa/CATI\\_Studie\\_Rassistische\\_Realit%C3%A4ten/DeZIM-Rassismusmonitor-Studie\\_Rassistische-Realit%C3%A4ten\\_Wie-setzt-sich-Deutschland-mit-Rassismus-auseinander.pdf](https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/CATI_Studie_Rassistische_Realit%C3%A4ten/DeZIM-Rassismusmonitor-Studie_Rassistische-Realit%C3%A4ten_Wie-setzt-sich-Deutschland-mit-Rassismus-auseinander.pdf), zuletzt geprüft am 09.11.2023.
- **Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM (Hg.) (2023a):** Rassismus und seine Symptome. Bericht des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitors (NaDiRa). Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user\\_upload/NaDiRa/Rassismus\\_Symptome/Rassismus\\_und\\_seine\\_Symptome.pdf](https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/Rassismus_Symptome/Rassismus_und_seine_Symptome.pdf), zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- **Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) (Hg.) (2023b):** Rassismus und seine Symptome. Bericht des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitors (NaDiRa). Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user\\_upload/NaDiRa/Rassismus\\_Symptome/Rassismus\\_und\\_seine\\_Symptome.pdf](https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/Rassismus_Symptome/Rassismus_und_seine_Symptome.pdf), zuletzt geprüft am 20.12.2023.
- **Deutschlandstiftung Integration (Hg.) (2023):** Das Projekt „Vielfalt im Amt“. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandstiftung.net/projekte/vielfalt-im-amt>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

- **Deutschlandstiftung Integration (Hg.) (2024a):** Diversify. Dein Weg in die Politik. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandstiftung.net/projekte/default-title/diversify>, zuletzt aktualisiert am 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Deutschlandstiftung Integration (Hg.) (2024b):** REACH. Leadershipprogramm für Muslim:innen. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandstiftung.net/projekte/default-title/reach>, zuletzt aktualisiert am 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **DFG Netzwerk Antidiskriminierungsdaten (Hg.) (i.E.):** Offen gefragt: Eigenbezeichnung und selbst wahrgenommene Fremdwahrnehmung. Unter Mitarbeit von Sophia Aalders, Steffen Beigang, Lara Kronenbitter, Miriam Meksem und Janne Schleifer.
- **Di Stasio, Valentina; Lancee, Bram; Veit, Susanne; Yemane, Ruta (2021):** Muslim by default or religious discrimination? Results from a cross-national field experiment on hiring discrimination. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 47 (6), S. 1305–1326. DOI: 10.1080/1369183X.2019.1622826.
- **Diversity Arts Culture (o.J.a):** PoC / Person of Color. Online verfügbar unter <https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/selbstbezeichnung>, zuletzt geprüft am 20.12.2023.
- **Diversity Arts Culture (o.J.b):** Selbstbezeichnung. Online verfügbar unter <https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/selbstbezeichnung>, zuletzt geprüft am 20.12.2023.
- **Dobbin, Frank; Kalle, Alexandra (2017):** Are Diversity Programs Merely Ceremonial? Evidence-Free Institutionalization. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence und Renate E. Meyer (Hg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism. 2. Aufl. Los Angeles/ London/ New Delhi/ Singapore/ Washington DC/ Melbourne: SAGE (SAGE Publications), S. 808–828.
- **Dobbin, Frank; Kalle, Alexandra (2022):** Getting to Diversity. What Works and What Doesn't. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- **Dobusch, Laura (2017):** Gender, Dis-/ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion? In: Gender, Work & Organization 24 (5), S. 487–505. DOI: 10.1111/gwao.12159.
- **Dovidio, John F.; Hewstone, Miles; Glick, Peter; Esses, Victoria M. (Hg.) (2013):** The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination. 1. Auflage. Los Angeles/ London/ New Delhi/ Singapore/ Washington DC: SAGE.
- **Eberherr, Helga (2020):** Zum Nutzen von Diversität: Organisationen im Spannungsfeld von Werte- und Nutzenorientierung. In: ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management 5 (2), S. 113–126. DOI: 10.3224/zdfm.v5i2.03.
- **Egenberger, Vera; Nguyen, Huy (2023):** „Wie müsste eine ausgelagerte (externe) AGG Beschwerdestelle gestaltet werden, um AGG konform zu sein?“. Gutachten. Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kultureratung – Diversity Arts Culture (DAC). Online verfügbar unter <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2023-11/gutachtenergenbergerbf.pdf>, zuletzt geprüft am 11.12.2023.
- **Eggers, Maureen Maisha; Kilomba, Grada; Piesche, Peggy; Arndt, Susan (Hg.) (2017):** Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland. 4. Auflage. Münster: Unrast.
- **Ellison, Christopher G.; McFarland, Michael J.; Krause, Neal (2011):** Measuring Religiousness among Older African Americans: Exploring Race-of-Interviewer Effects. In: Review of Religious Research 53 (1), S. 65–84. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/41940718>, zuletzt geprüft am 08.10.2023.
- **El-Mafaalani, Aladin (2020):** Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, 1. Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- **Elrick, Jennifer; Farah-Schwartzman, Luisa (2015):** From Statistical Category to Social Category: Organized Politics and Official Categorizations of People with a Migration Background' in Germany. In: Ethnic and Racial Studies 38 (9), S. 1539–1556. DOI: 10.1080/01419870.2014.996240.
- **Esposito, Jennifer; Evans-Winters, Venus (2021):** Introduction to intersectional qualitative research: SAGE Publications. Online verfügbar unter <https://scholar.google.de/citations?user=aixqtw0aaaaj&hl=de&oi=sra>.
- **Ette, Andreas; Schneider, Norbert; Straub, Sophie; Weinmann, Martin (2020):** Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Beauftragte der Bundesregierung für Migration; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Berlin/Wiesbaden.

- **Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (2021):** Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung. Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen/ Berlin/ Toronto: Barbara Budrich. Online verfügbar unter [https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/pdf/Kulturelle-Vielfalt-der-oeffentlichen-Verwaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/pdf/Kulturelle-Vielfalt-der-oeffentlichen-Verwaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt geprüft am 30.09.2023.
- **Ette, Andreas; Weinmann, Martin (2022):** Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Erklärungsfaktoren der Repräsentation von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Bundesbehörden / Diversity in Germany's public administration. Determinants of the representation of women and people with migration background in federal agencies. In: dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 15 (2), S. 495–521. DOI: 10.3224/dms.v15i2.04.
- **Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (Hg.) (2020):** Geschlechtsspezifische Ungleichheiten bei Sorgearbeit und Entgelt in der EU. Online verfügbar unter [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20203246\\_mh0320445den\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20203246_mh0320445den_pdf.pdf), zuletzt geprüft am 10.12.2023.
- **Ewerlin, Denise; Köllges, Julia; Ruhle, Sascha; Süß, Stefan (2016):** Der Einfluss von Unternehmensleitbildern auf die Arbeitgeberattraktivität: Eine Experimentalstudie. In: German Journal of Human Resource Management 30 (1), S. 6–34. DOI: 10.1177/2397002215625896.
- **Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit (Hg.) (2020):** Gemeinsam die Einwanderungsgesellschaft gestalten. Bericht der Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit. Online verfügbar unter <https://www.fachkommission-integrationsfaehigkeit.de/resource/blob/1786706/1880170/917bc43f62136ed26ece-f8125a4c9cdf/bericht-de-artikel-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- **Ferdman, Bernardo M. (2014):** The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. Toward a Systemic and Inclusive Framework. In: Bernardo M. Ferdman (Hg.): Diversity at work. The practice of inclusion. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass (The professional practice series), S. 3–54.
- **Fereidooni, Karim (2016):** Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen im Schulwesen. Eine Studie zu Ungleichheitspraktiken im Berufskontext. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- **Findler, Liora; Wind, Leslie H.; Barak, Michalle E. Mor (2007):** The Challenge of Workforce Management in a Global Society. In: Administration in Social Work 31 (3), S. 63–94. DOI: 10.1300/J147v31n03\_05.
- **Flick, Uwe (2019):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Völlig überarb. Neuaufl., 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Online verfügbar unter <https://sfbs.tu-dortmund.de/handle/sfbs/662>, zuletzt geprüft am 29.09.2023.
- **Foley, Meraiah; Williamson, Sue (2018):** Does anonymising job applications reduce gender bias? In: Gender in Management: An International Journal 33 (8), S. 623–635. DOI: 10.1108/GM-03-2018-0037.
- **Foroutan, Naika (2019):** Die postmigrantische Gesellschaft. Ein Versprechen der pluralen Demokratie. 1. Aufl. Bielefeld: Transcript Verlag.
- **Foroutan, Naika (2020):** Rassismus in der Postmigrantischen Gesellschaft. In: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte 42-44, S. 12–18. Online verfügbar unter [https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/23078/Foroutan-2020-Rassismus\\_in\\_der\\_postmigrantischen\\_Gesellschaft.pdf?sequence=1](https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/23078/Foroutan-2020-Rassismus_in_der_postmigrantischen_Gesellschaft.pdf?sequence=1).
- **Foroutan, Naika; Simon, Mara; Zajak, Sabrina (2023a):** Wer ist hier eigentlich ostdeutsch, und wenn ja, wie viele? Zur Konstruktion, Wirkungsmacht und Implikation von Ostidentitäten. DeZIM Research Notes 15, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5820.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5820.pdf), zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- **Foroutan, Naika; Simon, Mara; Zajak, Sabrina (2023b):** Wer ist hier ostdeutsch, und wenn ja wie viele? Zur Konstruktion, Wirkungsmacht und Implikation von Ost-Identitäten. In: Marcus Böick, Constantin Goschler und Ralph Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2023. 1. Auflage. Berlin: Ch. Links Verlag, S. 39–66.
- **Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (Hg.) (2023):** Religionszugehörigkeiten 2022. Online verfügbar unter <https://fowid.de/meldung/religionszugehoerigkeiten-2022>, zuletzt geprüft am 22.09.2023.
- **Fossati, Flavia; Liechti, Fabienne; Auer, Daniel (2020):** Can signaling assimilation mitigate hiring discrimination? Evidence from a survey experiment. In: Research in Social Stratification and Mobility 65, S. 100462. DOI: 10.1016/j.rssm.2019.100462.

- **Fredette, Christopher; Bradshaw, Patricia; Krause, Heather (2016):** From Diversity to Inclusion. In: Non-profit and Voluntary Sector Quarterly 45 (1\_suppl), S. 28–51. DOI: 10.1177/0899764015599456.
- **Froehlich, Laura; Mok, Sog Yee; Martiny, Sarah E.; Deaux, Kay (2022):** Stereotype threat-effects for Turkish-origin migrants in Germany: Taking stock of cumulative research evidence. In: European Educational Research Journal 21 (2), S. 330–354.
- **Frohn, Dominic; Meinhold, Florian; Schmidt, Christina (2017):** „Out im Office?!. Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Köln: Institut für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung (IDA). Online verfügbar unter [https://www.diversity-institut.info/wp-content/uploads/2022/11/IDA\\_Out-im-Office\\_Web\\_180811.pdf](https://www.diversity-institut.info/wp-content/uploads/2022/11/IDA_Out-im-Office_Web_180811.pdf), zuletzt geprüft am 10.12.2023.
- **Fulde, Michael; Köppl, Carsten (2020):** Die Unbeachteten. Ein Vergleich der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter\*innen und Bewerber\*innen. Eine Analyse auf Basis von Kununu-Daten. Berlin: Next:Public. Online verfügbar unter [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/10/KUNUNU\\_Studie\\_Final-1.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/10/KUNUNU_Studie_Final-1.pdf), zuletzt geprüft am 02.03.2023.
- **Funder, Maria; Gruhlich, Julia; Hossain, Nina (Hg.) (2023):** Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- **Gächter, August (2017):** Diversity Management als Anti-Diskriminierungsstrategie. In: Albert Scherr, Aladin el Mafaalani und Emine Gökcen Yüksel (Hg.): Handbuch Diskriminierung (Springer Reference Sozialwissenschaften). Wiesbaden: Springer VS, S. 657–682.
- **Ganz, Kathrin; Hausotter, Jette (2020):** Intersektionale Sozialforschung (Sozialtheorie). 1. Auflage. Bielefeld: Transcript Verlag. Online verfügbar unter <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/41179/1/9783839445143.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- **Goebel, Jan; Grabka, Markus M.; Liebig, Stefan; Schröder, Carsten; Zinn, Sabine; Bartels, Charlotte et al. (2023):** Sozio-oekonomisches Panel, Daten der Jahre 1984–2021 (SOEP-Core, v38, Remote Edition). 2023. DOI: 10.5684/soep.core.v38i.
- **Gogolin, Ingrid (2008):** Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule. 2. Auflage. Münster: Waxmann Verlag. Online verfügbar unter <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/74485>.
- **Goldin, Claudia; Rouse, Cecilia (2000):** Orchestrating Impartiality: The Impact of „Blind“ Auditions on Female Musicians. In: American Economic Review 90 (4), S. 715–741. DOI: 10.1257/aer.90.4.715.
- **Gomolla, Mechtild (2002):** Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Unter Mitarbeit von Frank-Olaf Radtke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Gräfe-Geusch, Annett; Arnu, Hannah; Zajak, Sabrina (im Erscheinen):** Wie kommt Vielfalt ins Amt? Diverität in der Bundesverwaltung als Prozess. In: Seyran Bostancı, Ebtisam Ramadan und Yvonne Albrecht (Hg.): Konflikte um Vielfalt? Demokratieförderung und Antidiskriminierungspolitik in der Postmigrationsgesellschaft. Frankfurt/ New York: Campus.
- **Gräfe-Geusch, Annett; Sdunzik, Jennifer (2024):** Diversität, aber wie? Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. DeZIM Working Paper 2, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).
- **Gresch, Cornelia; Kristen, Cornelia (2011):** Staatsbürgerschaft oder Migrationshintergrund? Ein Vergleich unterschiedlicher Operationalisierungsweisen am Beispiel der Bildungsbeteiligung. In: Zeitschrift für Soziologie 40 (3), S. 208–227. DOI: 10.1515/zfsoz-2011-0303.
- **Groeneveld, Sandra; van de Walle, Steven (2010):** A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. In: International Review of Administrative Sciences 76 (2), S. 239–258. DOI: 10.1177/0020852309365670.
- **Ha, Noa K. (2023):** People of Color. Ha, Noa K. (2023): People of Color: In: Bartels, Inken; Löhr, Isabella; Reinecke, Christiane; Schäfer, Philipp; Stielike, Laura (Hg.): Inventar der Migrationsbegriffe. Osnabrück: Universität Osnabrück. DOI: 10.48693/264.
- **Haque, M. Shamsul (1999):** Relationship between Citizenship and Public Administration: A Reconfiguration. In: International Review of Administrative Sciences 65 (3), S. 309–325. DOI: 10.1177/0020852399653002.
- **Heath, Anthony F.; Di Stasio, Valentina (2019):** Racial discrimination in Britain, 1969–2017: a meta-an-

- lysis of field experiments on racial discrimination in the British labour market. In: *The British journal of sociology* 70 (5), S. 1774–1798. DOI: 10.1111/1468-4446.12676.
- **Heger, Katharina; Heft, Kathleen (2022):** Vergeschlechtlichte Macht. Das intersektionale Geschlechterverhältnis in bundesdeutschen Eliten. DeZIM Research Notes 11, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).
  - **Helmchen, Christian (2018):** Stereotype Threat im Englischunterricht. Dissertation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
  - **Hershcovis, M. Sandy; Barling, Julian (2010):** Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. In: *Journal of Organizational Behavior* 31 (1), S. 24–44. DOI: 10.1002/job.621.
  - **Highhouse, Scott; Lievens, Filip; Sinar, Evan F. (2003):** Measuring attraction to organizations. In: *Educational and Psychological Measurement* (63), Artikel 6, S. 986–1001. DOI: 10.1177/0013164403258403.
  - **Hippel, Courtney von; Issa, Mona; Ma, Roslyn; Stokes, Abby (2011):** Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women. In: *European Journal of Social Psychology* 41 (2), S. 151–161. DOI: 10.1002/ejsp.749.
  - **Hoebel, Jens; Müters, S.; Kuntz, B.; Lange, C.; Lampert, T. (2015):** Messung des subjektiven sozialen Status in der Gesundheitsforschung mit einer deutschen Version der MacArthur Scale. In: *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 58 (7), S. 749–757. DOI: 10.1007/s00103-015-2166-x.
  - **Hormel, Ulrike; Scherr, Albert (2016):** Ungleichheiten und Diskriminierung. In: Albert Scherr (Hg.): *Soziologische Basics*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 299–308.
  - **Horr, Andreas; Paiva Lareiro, Cristina de; Will, Gisela (2020):** Messung wahrgenommener ethnischer Diskriminierung im Nationalen Bildungspanel (NEPS Survey Paper. 6. Auflage. Bamberg: Leibniz-Institut für Bildungsverläufe, Nationales Bildungspanel. Online verfügbar unter [https://www.lifbi.de/Portals/2/NEPS%20Survey%20Papers/SP\\_LXVIII.pdf](https://www.lifbi.de/Portals/2/NEPS%20Survey%20Papers/SP_LXVIII.pdf), zuletzt geprüft am 15.12.2023.
  - **Horvath, Kenneth (2019):** Migration background – Statistical classification and the problem of implicitly ethnicising categorisation in educational contexts. In: *Ethnicities* 19 (3), S. 558–574. DOI: 10.1177/1468796819833432.
  - **Houwer, Jan de (2019):** Implicit Bias Is Behavior: A Functional-Cognitive Perspective on Implicit Bias. In: *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science* 14 (5), S. 835–840. DOI: 10.1177/1745691619855638.
  - **IAB-BAMF-SOEP Survey of Refugees (M3-M5)**, data of the years 2016–2021, DOI: 10.5684/soep.iab-bamf-soep-mig.2021
  - **IAB-SOEP Migration Samples (M1, M2)**, data of the years 2013-2021, DOI: 10.5684/soep.iab-soep-mig.2021
  - **Icks, Annette; Bijedic, Teita; Kay, Rosmarie; Latzke, Philipp; Merx, Andreas (2021):** Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie\\_Schutz\\_vor\\_Diskr\\_im\\_Arbeitsleben.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskr_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt geprüft am 21.06.2023.
  - **Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e.V. (IDA) (Hg.) (o.J.a):** Dominanzgesellschaft (Glossar). Online verfügbar unter [https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Baction%5D=list&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5BcurrentCharacter%5D=D&cHash=c4fb7b9faf3e5d1c20c3bd2870ad4ec4](https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=list&tx_dpnglossary_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx_dpnglossary_glossary%5BcurrentCharacter%5D=D&cHash=c4fb7b9faf3e5d1c20c3bd2870ad4ec4), zuletzt geprüft am 04.03.2024.
  - **Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e.V. (IDA) (Hg.) (o.J.b):** Privilegien (Glossar). Online verfügbar unter [https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Baction%5D=show&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Bterm%5D=140&tx\\_dpnglossary\\_glossarydetail%5Bcontroller%5D=Term&cHash=c0299359dfd18b3b1902e5804e0be4c9#:~:text=Privilegien%20werden%20die%20Vorteile%20und,von%20Menschen%20mit%20deutscher%20Staatsb%C3%BCrger-schaft](https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=show&tx_dpnglossary_glossary%5Bterm%5D=140&tx_dpnglossary_glossarydetail%5Bcontroller%5D=Term&cHash=c0299359dfd18b3b1902e5804e0be4c9#:~:text=Privilegien%20werden%20die%20Vorteile%20und,von%20Menschen%20mit%20deutscher%20Staatsb%C3%BCrger-schaft), zuletzt geprüft am 20.12.2023.

- **Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e. V. (IDA) (Hg.) (o.J.c):** Weiß / Weiß sein (Glossar). Online verfügbar unter [https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Baction%5D=list&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5BcurrentCharacter%5D=W&cHash=3e14a00e66a50d3e9dc62e2a55de2ef](https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=list&tx_dpnglossary_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx_dpnglossary_glossary%5BcurrentCharacter%5D=W&cHash=3e14a00e66a50d3e9dc62e2a55de2ef), zuletzt geprüft am 20.12.2023.
- **Institut für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung (IDA) (Hg.) (o.J.d):** Weiße Privilegien (Glossar). Online verfügbar unter [https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Baction%5D=list&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx\\_dpnglossary\\_glossary%5BcurrentCharacter%5D=W&cHash=3e14a00e66a50d3e9dc62e2a55de2ef](https://www.idaev.de/recherchetools/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=list&tx_dpnglossary_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx_dpnglossary_glossary%5BcurrentCharacter%5D=W&cHash=3e14a00e66a50d3e9dc62e2a55de2ef), zuletzt geprüft am 14.12.2023.
- **Ipsos (Hg.) (2023):** LGBT+ PRIDE 2023. A 30-Country Ipsos Global Advisor Survey. Online verfügbar unter <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-05/Ipsos%20LGBT%2B%20Pride%202023%20Global%20Survey%20Report%20-%20rev.pdf>, zuletzt geprüft am 12.10.2023.
- **Jacobs, Dirk; Swyngedouw, Marc; Hanquinet, Laurie; Vandezande, Véronique; Andersson, Roger; Horta, Ana Paula Beja et al. (2009):** The challenge of measuring immigrant origin and immigration-related ethnicity in Europe. In: Journal of International Migration and Integration 10 (1), S. 67–88. DOI: 10.1007/s12134-009-0091-2.
- **Janda, Constanze; Herbig, Milena (2022):** Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Ein Rechtsgutachten. FES-Diskurs, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- **Jarrell, Stephen B.; Stanley, T. D. (2004):** Declining Bias and Gender Wage Discrimination? A Meta-Regression Analysis. In: J. Human Resources XXXIX (3), S. 828–838. DOI: 10.3368/jhr.XXXIX.3.828.
- **Kemper, Thomas; Supik, Linda (2020):** Klassifikationen von Migration und Sprache. Eine Analyse von Datensätzen und Publikationen der Bildungsforschung und der amtlichen Statistik. In: Juliane Karakayalı (Hg.): Unterscheiden und Trennen. Die Herstellung von natio-ethno-kultureller Differenz und Segregation in der Schule. Weinheim: Beltz Juventa, S. 46–67. Online verfügbar unter [https://www.pedocs.de/volltexte/2021/22323/pdf/Kemper\\_Supik\\_2020\\_Klassifikationen\\_von\\_Migration.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2021/22323/pdf/Kemper_Supik_2020_Klassifikationen_von_Migration.pdf), zuletzt geprüft am 15.12.2023.
- **Kennett, Miranda (2013):** First-Class Coach. In: Management Today, S. 62.
- **Kim, Pan S. (1994):** A Theoretical Overview of Representative Bureaucracy: Synthesis. In: International Review of Administrative Sciences 60 (3), S. 385–397. DOI: 10.1177/002085239406000303.
- **Kohlrausch, Bettina; Zucco, Aline (2020):** Die Coronakrise trifft Frauen doppelt – Die Folge der Re-Traditionalisierung für den Gender Care Gap und Gender Pay Gap. In: Feministische Studien 38 (2), S. 322–336. DOI: 10.1515/fs-2020-0028.
- **Kollmorgen, Raj; Vogel, Lars; Zajak, Sabrina; Schaller, Jan (2024):** Ferne Eliten. Die Unterrepräsentation von Ostdeutschen und Menschen mit Migrationshintergrund. [S.I.]: Springer VS.
- **Koopmans, Ruud; Veit, Susanne; Yemane, Ruta (2018):** Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung (No. SP VI 2018-104). WZB Discussion Paper SP VI 2018–104, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Online verfügbar unter <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2018/vi18-104.pdf>, zuletzt geprüft am 13.10.2023.
- **Krause, Annabelle; Rinne, Ulf; Zimmermann, Klaus F. (2010):** Anonymisierte Bewerbungsverfahren. IZA Research Report 27, Bonn: Institute of Labour Economics. Online verfügbar unter [https://www.iza.org/en/web-content/publications/reports/report\\_pdfs/report\\_pdfs/iza\\_report\\_27.pdf](https://www.iza.org/en/web-content/publications/reports/report_pdfs/report_pdfs/iza_report_27.pdf), zuletzt geprüft am 03.10.2023.
- **Krause, Annabelle; Rinne, Ulf; Zimmermann, Klaus F. (2012):** Anonymous job applications in Europe. In: IZA Journal of European Labor Studies 1 (1), S. 1–20. DOI: 10.1186/2193-9012-1-5.
- **Kristen, Cornelia; Dollmann, Jörg (2010):** Sekundäre Effekte der ethnischen Herkunft. Kinder aus türkischen Familien am ersten Bildungsübergang. In: Birgit Becker und David Reimer (Hg.): Vom Kindergarten bis zur Hochschule. Die Generierung von ethnischen und sozialen Disparitäten in der Bildungsbiographie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 117–144.
- **Kronenbitter, Lara; Aalders, Sophia; Meksem, Miriam; Schleifer, Janne; Beigang, Steffen (2022):** Diskriminierungserfahrungen in Sachsen. Zentrale Ergebnisse einer Betroffenenbefragung, sächsischen Bevölkerungsbefragung und bundesweiten Vergleichsbefragung. Zusammenfassung. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

- **Kronenbitter, Lara; Aalders, Sophia; Meksem, Miriam; Schleifer, Janne; Beigang, Steffen (2023):** Diskriminierung erlebt?! Diskriminierungserfahrungen und diskriminierungsrelevante Einstellungen in Sachsen. Hg. v. Sächsischen Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung. Baden-Baden: Nomos.
- **Kulturstiftung des Bundes (Hg.). (2022):** Diversitätskompass. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm. Online verfügbar unter [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/content\\_stage/360/360\\_Diversitaetskompass.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360_Diversitaetskompass.pdf), zuletzt geprüft am 16.05.2024.
- **Kumar, Pavan; Giri, Vijai N. (2007):** Organizational Commitment, Climate and Job satisfaction: An Empirical Study. In: The ICFAI journal of Organizational Behaviour 6 (3), S. 7–18.
- **Lacroux, Alain; Martin-Lacroux, Christelle (2019):** Anonymous résumés: An effective preselection method? In: International Journal of Selection and Assessment 28 (1), S. 98–111. DOI: 10.1111/ijsa.12275.
- **Landeshauptstadt München Fachstelle für Demokratie (Hg.) (2020):** Daten für die Vielfältige Gesellschaft. Wie wir künftig Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten erfassen können. Online verfügbar unter [https://citizensforeurope.org/wp-content/uploads/Broschu%CC%88re\\_2012-Einzelseiten.pdf](https://citizensforeurope.org/wp-content/uploads/Broschu%CC%88re_2012-Einzelseiten.pdf), zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- **Lang, Christine (2019):** Die Produktion von Diversität in städtischen Verwaltungen. Wandel und Beharrung von Organisationen in der Migrationsgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- **Lembke, Ulrike; Liebscher, Doris (2014):** Postkategoriales Antidiskriminierungsrecht? – Oder: Wie kommen Konzepte der Intersektionalität in die Rechtsdogmatik? In: Veronika Apostolovski, Isabella Meier, Simone Philipp, Karin Maria Schmidlechner und Klaus Starl (Hg.): Intersektionelle Benachteiligung und Diskriminierung. Baden-Baden: Nomos, S. 261–290.
- **Liebscher, Doris; Kobes, Anne (2010):** Beschwerdestelle und Beschwerdeverfahren nach § 13 AGG. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_beschwerdestelle\\_und\\_beschwerdeverfahren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_beschwerdestelle_und_beschwerdeverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=4), zuletzt geprüft am 12.12.2023.
- **Lievens, Filip; Slaughter, Jerel E. (2016):** Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 3 (1), S. 407–440. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- **Lindau, Anja (2010):** Verhandelte Vielfalt (Betriebliche Personalpolitik). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=750081>.
- **Littmann-Wernli, Sabina; Schubert, Renate (2001):** Frauen in Führungspositionen – Ist die „gläserne Decke“ diskriminierend? In: Arbeit 10 (2), S. 135–148. DOI: 10.1515/arbeit-2001-0204.
- **Loafman, Lucas; Little, Andrew (2014):** Race, Employment, and Crime: The Shifting Landscape of Disparate Impact Discrimination Based on Criminal Convictions. In: American Business Law Journal 51 (2), S. 251–314. DOI: 10.1111/ablj.12028.
- **Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. (1990):** Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource. Burr Ridge/ New York: Irwin, Professional Publishing.
- **Lu, Hong; While, Alison E.; Barriball, K. Louise (2007):** A model of job satisfaction of nurses: a reflection of nurses' working lives in Mainland China. In: Journal of advanced nursing 58 (5), S. 468–479. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04233.x.
- **Maciejewski, Linda; Hunkler, Christian; Harder, Niklas; Schotte, Kristin (2022):** Wer gehört zur dritten Generation? Herausforderungen der definitorischen und empirischen Bestimmung. In: Zeitschrift für Migrationsforschung 2 (1), S. 151–164. DOI: 10.48439/ZMFV2I1.159.
- **Markle, Gwynn (2004):** From Struggles for Recognition to a Plural Concept of Justice. An Interview with Axel Honneth. In: Acta Sociologica 47 (4), S. 383–391. DOI: 10.1177/0001699304048674.
- **Mathijssen, Brenda; McNally, Danny; Dogra, Sufyan; Maddrell, Avril; Beebejaun, Yasminah; McClymont, Katie (2023):** Diverse teams researching diversity: Negotiating identity, place and embodiment in qualitative research. In: Qualitative Research 23 (1), S. 55–71. DOI: 10.1177/14687941211006004.

- **Mediendienst Integration (Hg.) (2020):** Alternativen zum „Migrationshintergrund“. Infopapier. Online verfügbar unter [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Infopapier\\_Alternativen\\_Migrationshintergrund.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Infopapier_Alternativen_Migrationshintergrund.pdf), zuletzt geprüft am 30.09.2023.
- **Medina, Susan (2019):** HR: A Key to Diversity and Inclusion Success. In: Journal of Financial Planning 32 (5), S. 16.
- **Meißmer, Christian (2023):** Gleichstellungsindex 2022. Statistisches Bundesamt. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/gleichstellungsindex-5799901227004-1\\_2021449.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/gleichstellungsindex-5799901227004-1_2021449.pdf?__blob=publicationFile)
- **Meraner, Angelika; Gumprecht, Daniela; Kowarik, Alexander (2016):** Weighting Procedure of the Austrian Microcensus using Administrative Data. In: AJS 45 (3), S. 3–14. DOI: 10.17713/ajs.v45i3.120.
- **Merx, Andreas; Lewicki, Aleksandra; Schlenzka, Nathalie; Vogel, Katrin (2021):** Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, soziökonomischer und religiöser Diversität. Ein Gutachten mit Empfehlungen für die Praxis. Essen:Stiftung Mercator. Online verfügbar unter <https://www.stiftung-mercator.de/de/publikationen/diskriminierungsrisiken-und-handlungspotenziale-im-umgang-mit-kultureller-sozioökonomischer-und-religioeser-diversitaet/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- **Migrationsrat Berlin e. V. (Hg.) (2020):** People of Color. Online verfügbar unter <https://www.migrationsrat.de/glossar/people-of-color-2/>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- **Miller-Idriss, Cynthia; Graefe-Geusch, Annett (2021):** Studying the peripheries. Iconography and embodiment in far right youth subcultures. In: Stephen D. Ashe, Joel Busher, Graham Macklin und Aaron Winter (Hg.): Researching the far right. Theory, method and practice. Milton: Taylor & Francis Group, S. 323–335.
- **Milman, Noa; Ajayi, Folashade; Della Porta, Donatella; Doerr, Nicole; Kocyba, Piotr; Lavizzari, Anna et al. (2021):** Black Lives Matter in Europe. Transnational diffusion, local translation and resonance of anti-racist protest in Germany, Italy, Denmark and Poland. DeZIM Research Notes 6, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5265.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5265.pdf).
- **Nentwich, Julia; Biswanger, Christa (2020):** Schwerpunktthema: Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“? In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und management: ZDfm 5 (2), S. 2367–3060.
- **Next:Public (2019):** Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden alle Fachrichtungen bundesweit. Berlin: Next:Public. Online verfügbar unter [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Nachwuchsbarometer\\_Oeffentlicher\\_Dienst\\_2019.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf), zuletzt geprüft am 02.03.2023.
- **Next:Public (2022):** Bleibebarometer Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin: Next:Public.
- **Nielsen, Morten Birkeland; Einarsen, Ståle (2012):** Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. In: Work & Stress 26 (4), S. 309–332. DOI: 10.1080/02678373.2012.734709.
- **Nienhaus, Albert; Drechsel-Schlund, Claudia; Schamborski, Heike; Schablon, Anja (2016):** Gewalt und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Gesundheitliche Folgen und settingbezogene Ansätze zur Prävention und Rehabilitation. In: Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz 59 (1), S. 88–97. DOI: 10.1007/s00103-015-2263-x.
- **Nkomo, Stella M. (2014):** Inclusion. Old Wine in New Bottles? In: Bernardo M. Ferdman (Hg.): Diversity at work. The practice of inclusion. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass (The professional practice series), S. 580–592.
- **Oguzhan, Deniz (2023):** Das Ende des Migrationshintergrundes? Zur Kritik einer Ordnungsvorstellung. In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und-management (ZDfm) 8 (1+2), S. 71–86. DOI: 10.3224/zdfm.v8i1-2.001.
- **Ortlieb, Renate; Stadler, Martin (2011):** Der Staat als Arbeitgeber von Beschäftigten mit Migrationshintergrund: Eine empirische Analyse von Personalpraktiken in der öffentlichen Verwaltung Österreichs. In: Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations 18 (1/2), S. 60–77.
- **Petschel, Anja; Will, Anne-Kathrin (2020):** Migrationshintergrund. Ein Begriff, viele Definitionen. Ein Überblick auf Basis des Mikrozensus 2018. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/migrationshintergrund-5799901227004-1\\_20201449.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/migrationshintergrund-5799901227004-1_20201449.pdf?__blob=publicationFile)

- tis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2020/05/migrationshintergrund-begriff-definitio-nen-052020.pdf?\_\_blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 27.09.2023.
- **Prümper, Jochen; Brutzki, Ute; Felder-Roussety, Timotheus; Härtwig, Christian; Mohrmann, Anita; Peters, Marie; Sachse, Katharina (2017):** Vielfalt in Betrieb und Verwaltung. Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung. Study der Hans-Böckler-Stiftung 346, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
  - **Quraishi, Muzammil; Philburn, Rob (2015):** Researching racism. A guidebook for academics and professional investigators. Los Angeles: SAGE Publications.
  - **Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie (Hg.) (2017):** Diversitätsorientiert Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin. Online verfügbar unter <https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSAETZE.pdf>, zuletzt geprüft am 11.10.2023.
  - **Relikowski, Ilona; Yilmaz, Erbil; Blossfeld, Hans-Peter (2012):** Wie lassen sich die hohen Bildungsaspirationen von Migranten erklären? Eine Mixed-Methods-Studie zur Rolle von strukturellen Aufstiegschancen und individueller Bildungserfahrung. In: Rolf Becker und Heike Solga (Hg.): Soziologische Bildungsforschung, Bd. 52. Wiesbaden: Springer VS (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft, 52), S. 111–136.
  - **Roberson, Quinetta; Ryan, Ann Marie; Ragins, Belle Rose (2017):** The evolution and future of diversity at work. In: The Journal of applied psychology 102 (3), S. 483–499. DOI: 10.1037/apl0000161.
  - **Roberson, Quinetta M. (2019):** Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. In: Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 6 (1), S. 69–88. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243.
  - **Rommelspacher, Birgit (1995):** Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht. 1. Auflage. Berlin: Orlanda Frauenverlag.
  - **Rommelspacher, Birgit (2011 [2009]):** Was ist eigentlich Rassismus? In: Claus Melter und Paul Mecheril (Hg.): Rassismuskritik. Band 1: Rassismustheorie und -forschung (Politik und Bildung 47). 2. Auflage. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag, S. 25–38.
  - **Roßmann, Joss (2017):** Satisficing in Befragungen. Theorie, Messung und Erklärung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-16668-7.pdf>, zuletzt geprüft am 29.09.23.
  - **Roth, Wendy D. (2016):** The multiple dimensions of race. In: Ethnic and Racial Studies 39 (8), S. 1310–1338. DOI: 10.1080/01419870.2016.1140793.
  - **Rubin, Herbert; Rubin, Irene (2005):** Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. 2. Auflage. Los Angeles: SAGE Publications.
  - **Salikutluk, Zerrin (2016):** Why Do Immigrant Students Aim High? Explaining the Aspiration-Achievement Paradox of Immigrants in Germany. In: European Sociological Review 32 (5), S. 581–592. DOI: 10.1093/esr/jcw004.
  - **Sauer, Arn (2018):** LSBTIQ-Lexikon. Grundständig überarbeitete Lizenzausgabe des Glossars des Netzwerkes Trans\*Inter\*Sektionalität. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
  - **Sauer, Arn; Zodehougan, Senami; Kohnke, Gabriel; Klatte, Lena; Zepp, Kay Alexander; Fritz, Vera; Plett, Konstanze (2016):** Intersektionale Beratung von / zu Trans\* und Inter\*. Ein Ratgeber zu Transgeschlechtlichkeit, Intergeschlechtlichkeit und Mehrfachdiskriminierung. Berlin: Netzwerk Trans\*-Inter\*-Sektionalität (TIS). Online verfügbar unter [https://www.transinterqueer.org/wp-content/uploads/2022/04/TrIQ\\_Intersektionale-Beratung\\_barrierefrei.pdf](https://www.transinterqueer.org/wp-content/uploads/2022/04/TrIQ_Intersektionale-Beratung_barrierefrei.pdf), zuletzt geprüft am 04.03.2024.
  - **Schäper, Clara; Schrenker, Annekatrin; Wrohlich, Katharina (2023):** Gender Pay Gap und Gender Care Gap steigen bis zur Mitte des Lebens stark an. In: DIW Wochenbericht 9/2023, Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, S. 99–105. Online verfügbar unter: [https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=dlew\\_01.c.867356.de](https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=dlew_01.c.867356.de), zuletzt geprüft am 16.05.2024. DOI: 10.18723/diw\_wb:2023-9-1.
  - **Scheim, Ayden I.; Bauer, Greta R. (2019):** The Intersectional Discrimination Index: Development and validation of measures of self-reported enacted and anticipated discrimination for intercategorical analysis. In: Social Science & Medicine 226, S. 225–235. DOI: 10.1016/j.socscimed.2018.12.016.

- **Scherr, Albert; Mafaalani, Aladin el; Yüksel, Emine Gökçen (Hg.) (2017):** Handbuch Diskriminierung (Springer Reference Sozialwissenschaften). Wiesbaden: Springer VS.
- **Selden, Sally Coleman; Selden, Frank (2001):** Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century. In: Administration & Society 33 (3), S. 303–329. DOI: 10.1177/00953990122019785.
- **Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung; Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) (Hg.) (2020):** Diversity-Landesprogramm. Maßnahmen – Leitfaden – Leitbild. Online verfügbar unter <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/>, zuletzt geprüft am 12.12.2023.
- **Socio-Economic Panel (SOEP),** data for years 1984-2021, SOEP-Core v38, EU Edition, 2023, doi:10.5684/soep.core.v38eu
- **Solem, Per Erik (2016):** Ageism and age discrimination in working life. In: Nordic Psychology 68 (3), S. 160–175. DOI: 10.1080/19012276.2015.1095650.
- **Stanley, T. D.; Jarrell, Stephen B. (1998):** Gender Wage Discrimination Bias? A Meta-Regression Analysis. In: J. Human Resources 33 (4), S. 947. DOI: 10.2307/146404.
- **Statistik der Bundesagentur für Arbeit(2023a):** Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2022. Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile#:~:text=Im%20Dezember%202021%20waren%20von,Jahre%3A%20rund%204%20Prozent](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen-2022.pdf?__blob=publicationFile#:~:text=Im%20Dezember%202021%20waren%20von,Jahre%3A%20rund%204%20Prozent), zuletzt geprüft am 21.09.2023.
- **Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023b):** Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2022. Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 21.09.2023.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (o.J.a):** Einwanderungsgeschichte – Hintergrundpapier (Migration und Integration). Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Methoden/Erlauterungen/einwanderungsgeschichte-hintergrundpapier.html>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (o.J.b):** Migrationshintergrund (Migration und Integration). Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (2022):** Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2020. Fachserie 1, 2.2, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (2023a):** Gleichstellungs-Index 2022. Gleichstellung von Frauen und Männern in den obersten Bundesbehörden. Unter Mitarbeit von Christian Meißmer, Alexandra Nitze und Jens Schneiderle. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/gleichstellungsindex-5799901227004-1\\_2021449.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/gleichstellungsindex-5799901227004-1_2021449.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 21.09.2023.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (2023b):** Migrationshintergrund. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (2023c):** Statistischer Bericht – Mikrozensus – Bevölkerung nach Einwanderungsgeschichte. Endergebnisse 2021 (Migration und Integration). Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/Downloads-Migration/statistischer-bericht-einwanderungsgeschichte-end-5122126217005.html>, zuletzt geprüft am 22.09.2023.
- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (2024):** Gender Pay Gap. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/_inhalt.html), zuletzt aktualisiert am 2024, zuletzt geprüft am 04.03.2024.

- **Stewart, Carol (2016):** How diverse is your pipeline? Developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. In: Industrial and Commercial Training 48 (2), S. 61–66. DOI: 10.1108/ICT-09-2015-0059.
- **Strader, Eiko; Griffie, Vernicia; Irelan, Patrick C.; Kwan, Leslie Y.; Northcott, Emma; Pandey, Sanjay K. (2023):** Race in representative bureaucracy theory: A problematizing review. In: Public Admin Rev 83 (6), S. 1687–1703. DOI: 10.1111/puar.13640.
- **Teney, Celine; Devleeshouwer, Perrine; Hanquinet, Laurie (2013):** Educational aspirations among ethnic minority youth in Brussels: Does the perception of ethnic discrimination in the labour market matter? A mixed-method approach. In: Ethnicities 13 (5), S. 584–606. DOI: 10.1177/1468796812472009.
- **The Combahee River Collective (2014):** A Black Feminist Statement. In: Women's Studies Quarterly 42 (3/4), S. 271–280. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/24365010>, zuletzt geprüft am 25.10.2023.
- **Tomlinson, Frances; Schwabenland, Christina (2010):** Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. In: Organization 17 (1), S. 101–121. DOI: 10.1177/1350508409350237.
- **Unger, Hella von (2014):** Partizipative Forschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- **Uslucan, Haci-Halil; Yalcin, Cem Serkan (2012):** Wechselwirkung zwischen Diskriminierung und Integration. Analyse bestehender Forschungsstände. Expertise des Zentrums für Türkeistudien und Integrationsforschung (ZfTI) im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Essen: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_wechselwirkung\\_zw\\_diskriminierung\\_u\\_integration.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_wechselwirkung_zw_diskriminierung_u_integration.pdf?__blob=publicationFile&v=4), zuletzt geprüft am 04.03.2024.
- **Veit, Susanne; Thijesen, Lex (2021):** Almost identical but still treated differently: hiring discrimination against foreign-born and domestic-born minorities. In: Journal of Ethnic and Migration Studies, Special Issue: Ethnic discrimination in the labour market: Comparing groups across contexts. Results from a cross-national field experiment 47 (6), S. 1285–1304.
- **Vertovec, Steven (Hg.) (2015):** Routledge international handbook of diversity studies. 1. Auflage. London/New York: Routledge.
- **Vertovec, Steven (2019):** Talking around super-diversity. In: Ethnic and Racial Studies 42 (1), S. 125–139. DOI: 10.1080/01419870.2017.1406128.
- **Vertovec, Steven (2021):** The social organization of difference. In: Ethnic and Racial Studies 44 (8), S. 1273–1295. DOI: 10.1080/01419870.2021.1884733.
- **Vogel, Lars; Zajak, Sabrina (2020):** Teilhabe ohne Teilnahme? Wie Ostdeutsche und Menschen mit Migrationshintergrund in den bundesdeutschen Elite vertreten sind. DeZIM Research Notes 4, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter [https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5009.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5009.pdf).
- **Weber, Max (1968):** Methodologische Schriften. Mit einer Einführung von Johannes Winckelmann. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- **Weichselbaumer, Doris; Winter-Ebmer, Rudolf (2005):** A Meta-Analysis of the International Gender Wage Gap. In: Journal of Economic Surveys 19 (3), S. 479–511. DOI: 10.1111/j.0950-0804.2005.00256.x.
- **Weisinger, Judith Y. (2017):** Diversity and diversity management in nonprofit organizations. In: Jessica K. A. Word und Jessica E. Sowa (Hg.): The nonprofit human resource management handbook. From theory to practice. New York: Routledge (Public Administration and Public Policy), S. 323–338.
- **werandereneinenbrunnengraebt (2015):** Weiß/Weißsein. Online verfügbar unter <https://werandereneinenbrunnengraebt.wordpress.com/2012/09/15/weisweissein/>, zuletzt geprüft am 20.12.2023.
- **Will, Anne-Kathrin (2019):** The German statistical category “migration background”: Historical roots, revisions and shortcomings. In: Ethnicities 19 (3), S. 535–557. DOI: 10.1177/1468796819833437.
- **Ye, Junjia (2015):** Situating diversity in the global city. Emerging challenges and possibilities in Singapore. In: Steven Vertovec (Hg.): Routledge international handbook of diversity studies. 1. Auflage. London/New York: Routledge, S. 173–180.

- **Yıldırım-Caliman, Deniz; Ali Bakhsh Naini, Sophie; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne; Vivanco, Juan (2019):** Vielfalt in Kultureinrichtungen – VINK. Ein Ergebnisbericht von Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership für Diversity Arts Culture. Diversity Arts Culture – Ein Projekt der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung/ Kulturberatung und Citizens For Europe (CFE). Berlin. Online verfügbar unter <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2021-06/vinkergebnisberichtkurzfassung.pdf>, zuletzt geprüft am 13.10.2023.
- **Yıldırım-Caliman, Deniz; Ali Bakhsh Naini, Sophie; Kwesi, Aikins; Gyamerah, Daniel; Reiber, Lisa; Vivanco, Juan (2021):** Vielfalt im Film. Vorstellung der ausgewählten Ergebnisse der Umfrage unter Filmschaffenden zu Vielfalt und Diskriminierung vor und hinter der Kamera. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. Berlin. Online verfügbar unter [https://vielfaltimfilm.de/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse\\_Vielfalt\\_im\\_Film-min.pdf](https://vielfaltimfilm.de/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf), zuletzt geprüft am 11.10.2023.
- **Zajak, Sabrina; Steinhilper, Elias; Sommer, Moritz (2023):** Agenda setting and selective resonance – Black Lives Matter and media debates on racism in Germany. In: European Journal of Cultural and Political Sociology 10 (4), S. 1–25. DOI: 10.1080/23254823.2023.2176335.
- **Zick, Andreas und Krott, Nora R. (2021):** Einstellungen zur Integration in der deutschen Bevölkerung von 2014 bis 2020. Studienbericht der vierten Erhebung im Projekt ZuGleich – Zugehörigkeit und Gleichwertigkeit. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- **Zick, Andreas und Küpper, Beate (Hg.) (2021):** Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21. Bonn: Dietz.

## Anhang

### **Appendix A1: Vorgehen qualitative Kodierung**

Für die Kodierung wurden Interviewpassagen zunächst bestimmten Themenbereichen wie „Wahrnehmung von Unterrepräsentationen“ oder „Maßnahmenwünsche/Bedarfe“ zugeordnet. In einer zweiten Auswertungsphase wurden diese Überkategorien dann nochmal in Unteraspekte aufgeteilt. So ergaben sich für die Überkategorie „Maßnahmewünsche/Bedarfe“ beispielsweise (und nicht abschließend) die Unterkategorien „Identität“, „Strukturelle Veränderungen“, „Personalpolitik“.

Um sicher zu stellen, dass sich die thematischen Einordnungen nicht zwischen Mitarbeitenden unterscheiden, wurde in regelmäßigen Abständen die sogenannte Intercoder-Reliabilität getestet. Dafür wurde von allen Mitarbeitenden das gleiche Interview kodiert. Die Auswertungssoftware analysierte dann die Übereinstimmung der thematischen Zuordnungen. Ab einer Übereinstimmung von 85 Prozent kann von einer hohen Intercoder-Reliabilität und damit einer guten Übereinstimmung der Kodierungen ausgegangen werden. Nur wenn eine Intercoder-Reliabilität von mehr als 85 Prozent erreicht wurde, wurde die Kodierung der Interviews daher getrennt fortgesetzt (d.h. jede\*r Projektmitarbeitende arbeitete an einem anderen Interview).

Die im Bericht verwendeten ausgewählten Passagen wurden einer ethischen Prüfung unterzogen, das heißt, es wurde entschieden, ob die Nutzung der Passage ggf. der interviewten Person schaden könnte. Zusätzlich wurde auch auf De-Anonymisierung geprüft. Hierbei wurden die ausgewählten Passagen noch einmal genau auf mögliche sprachliche Eigenheiten, die Hinweise auf die Identität der Person geben könnten, oder die Erwähnung idiosynkratische Kontexte geprüft. Wenn mögliche Potenziale für eine De-Anonymisierung gefunden wurden, wurden die entsprechenden Textteile entweder durch „[Verallgemeinerung]“ ersetzt. War beispielsweise von einem bestimmten Land die Rede, etwa der Ukraine, so wurde „Ukraine“ in der Passage durch „[Land]“ ersetzt. War eine Anonymisierung nicht möglich, wurde die Passage im Bericht nicht verwendet.



**Tabelle A2.** Operationalisierung der Vielfaltdimensionen<sup>98</sup>

AGG-Dimension	Beschäftigtenbefragung			Bevölkerungsbefragung		
	Differenzierte Messdimension	Diskriminierungs-vulnerable Gruppe	Privilegierte Gruppe	Differenzierte Messdimension	Diskriminierungs-vulnerable Gruppe	Privilegierte Gruppe <sup>99</sup>
„ethnische“ Herkunft/rassistische Zuschreibung	Migrationshintergrund	<b>Befragte mit MH</b> (Migrationshintergrund, angelehnt an Definition des Statistischen Bundesamts [G])	<b>Befragte ohne MH</b> (Migrationshintergrund, angelehnt an Definition des Statistischen Bundesamts [G])	Migrationshintergrund	<b>Befragte mit MH</b> (Migrationshintergrund, angelehnt an Definition des Statistischen Bundesamts [G])	<b>Befragte ohne MH</b> (Migrationshintergrund, angelehnt an Definition des Statistischen Bundesamts [G])
	Einwanderungsgeschichte	<b>Befragte mit EG</b> (Einwanderungsgeschichte, angelehnt an Definition des Statistischen Bundesamts [G])	<b>Befragte ohne EG</b> (Einwanderungsgeschichte, angelehnt an Definition des Statistischen Bundesamts [G])	Einwanderungsgeschichte	nicht konstruiert	nicht konstruiert
	rassistische Zuschreibung	<b>rassismusvulnerable Befragte</b> (Befragte, welche ausschließlich eine nicht-weiße Selbstbezeichnung angeben [Schwarze Menschen, Juden und Jüdinnen, Sinti*ze und Rom*nia, muslimische Befragte, People of Color und asiatische Menschen], und Befragte, welche als Selbstbezeichnung weiß plus eine andere nicht-weiße Kategorie angeben, und darüber hinaus angeben, nicht als fremd wahrgenommen zu werden)	<b>weiße Befragte</b> (Befragte, welche als Selbstbezeichnung ausschließlich weiß angeben, und angeben, als ausschließlich weiß wahrgenommen zu werden)	rassistische Zuschreibung	<b>rassismusvulnerable Befragte</b> (Befragte, welche eine nicht-weiße Selbstbezeichnung angeben [Schwarze Menschen, Juden und Jüdinnen, Sinti*ze und Rom*nia, muslimische Befragte, People of Color und asiatische Menschen], und Befragte, welche angeben, als nicht-weiß wahrgenommen zu werden [Schwarze Menschen, Juden und Jüdinnen, Sinti*ze und Rom*nia, muslimisch (gelesene) Befragte, People of Color und asiatische Menschen])	<b>weiße Befragte</b> (Befragte, welche als Selbstbezeichnung ausschließlich weiß angeben, und angeben, als ausschließlich weiß wahrgenommen zu werden)

Geschlecht/ Geschlechtsidentität	<i>Dimension nicht weiter differenziert</i> TINQ*-Befragte konnten gemäß Datenschutzkonzept aufgrund der geringen Fallzahl bei der Gruppenbildung von Geschlecht nicht berücksichtigt werden	<b>weibliche Befragte/ Frauen</b> wurden weibliche und trans*/inter*/nichtbinäre/(gender-)queere (TINQ* [G]) Befragte	<b>männliche Befragte/ Männer</b>	nichtbinär/trans*
		Geschlechtsidentität männlich/weiblich (TINQ*-Befragte wurden nicht in dieser Kategorie aggregiert, sondern finden sich in der nichtbinären Kategorie der Dimension Geschlechtsidentität cis/nichtbinär)	<b>weibliche Befragte/ Frauen</b>	männliche Befragte/ Männer
Religion/ Weltanschauung	<i>Dimension nicht weiter differenziert</i>	<b>nichtchristliche Befragte</b> (jüdisch, muslimisch, andere nichtchristliche Religionen)	<b>christliche Befragte und Befragte ohne Religion</b>	<b>nichtchristliche Befragte</b> (jüdisch, muslimisch, andere nichtchristliche Religionen)
Behindernung/ Beeinträchtigung	soziale Dimension von Behinderung	<b>Befragte mit Behinderung/Beeinträchtigung</b> (alle Befragte, die angegeben haben, in Bezug auf eine Behinderung/ Beeinträchtigung Barriieren zu erfahren und an der gesellschaftlichen Teilhabe eingeschränkt zu sein [gemäß UN-Behindertenrechtskonvention], und/oder angegeben haben, eine amtlich festgestellte Behinderung zu haben)	<b>Befragte ohne Behinderung/Beeinträchtigung</b>	<b>Befragte mit Behinderung/Beeinträchtigung</b> (Definition: soziale Behinderung)





	Schwerbehinderung	Befragte mit Schwerbehinderung	Befragte ohne Schwerbehinderung	Schwerbehinderung	nicht konstruiert
Lebensalter <sup>100</sup>	Dimension nicht weiter differenziert	Befragte zwischen 34 bis einschließlich 42 (als Alterskategorien erhoben)	Befragte unter 34 und über 42 (als Alterskategorien erhoben)	Dimension nicht weiter differenziert	keine Kategorisierung, stattdessen wurden mittels linearer und quadratischer Terme (mögliche) Alterseffekte über die gesamte Altersspanne getestet (über Geburtsjahr erhoben)
Sexuelle Orientierung/ Identität	Dimension nicht weiter differenziert	queere Befragte (Befragte mit einer lesbischen, schwulen, bisexuellen oder queeren Orientierung)	heterosexuelle Befragte	queere Befragte (Befragte mit einer lesbischen, schwulen, bisexuellen oder queeren Orientierung)	heterosexuelle Befragte
Zusätzliche Vielfalt-dimensionen	Differenzierte Messdimension	Diskriminierungs-vulnerable Gruppe	Privilegierte Gruppe	Differenzierte Messdimension	Diskriminierungs-vulnerable Gruppe
Sozialer Status	soziale Herkunft	Befragte aus nichtakademischem Elternhaus (Befragte, die für beide Elternteile einen sozialen Status < 5 auf der MacArthur Scale angegeben haben)	Befragte aus akademischem Elternhaus (Befragte, die für mindestens einen Elternteil einen sozialen Status ≥ 5 auf der MacArthur Scale angegeben haben)	soziale Herkunft nicht erhoben	soziale Herkunft nicht erhoben
	Einkommen nicht erhoben			Einkommen	einkommensarme Befragte (Befragte mit Haushaltseinkommen < 1.800€)
Familiäre Fürsorgeverantwortung	Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder Pflege von An- oder Zugehörigen	Befragte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder Befragte, die pflegende An- oder Zugehörige sind	Befragte, die weder Fürsorgeverantwortung für Kinder noch An- oder Zugehörige pflegen	Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder Pflege von An- oder Zugehörigen	Befragte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder Befragte, die pflegende An- oder Zugehörige sind

Fürsorgeverantwortung für Kinder	Befragte mit Fürsorgeverantwortung für Kinder	Befragte ohne Fürsorgeverantwortung für Kinder	nicht extra ausgewiesen	
Herkunft in Bezug auf Ost-/Westdeutschland	Dimension nicht weiter differenziert	westdeutsche Befragte (Befragte, die in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein oder Westberlin geboren wurden)	Dimension nicht weiter differenziert	ostdeutsche Befragte (Befragte, die in den Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen oder Ostberlin geboren wurden)

<sup>98</sup> Die im Bericht teilweise abgebildeten bzw. beschriebenen Items basieren auf einem Instrument, das in der Zusammenarbeit vom DeZIM-Institut, dem CFE und dem BMFSFJ im Rahmen des DiBu-Projekts entwickelt wurde (auf Basis eines vom CFE eingebrachten Ursprungsinstruments). Die Nutzungsrechte der entwickelten Items / des Instruments liegen bei CFE und DeZIM.

<sup>99</sup> Anders als in der Beschäftigtenbefragung ist in den Analysen die Vergleichsgruppe immer die Gruppe derjenigen, die auf allen erhobenen Dimensionen privilegiert sind.

<sup>100</sup> Für diese Dimension wurden weder in der Bevölkerungs- noch in der Beschäftigtenbefragung auffällige Gruppenunterschiede oder zunehmende Diskriminierung gefunden. Die Dimension Alter wird daher im Bericht nicht weiter aufgegriffen.

**Tabelle A3. Fallzahlen nach Gruppe vor und nach der Bereinigung in der quantitativen Bevölkerungsbefragung**

Gruppe	Anzahl vor Bereinigung	Anzahl nach Bereinigung
einkommensarm	1.508	1.378
mit Behinderung/	1.335	1.238
Beeinträchtigung		
mit Migrationshintergrund	1.077	1.005
mit Fürsorgeverantwortung	866	821
ostdeutsch	834	770
queer	688	650
rassismusvulnerabel	623	587
nichtchristlich <sup>101</sup>	185	173
nichtbinär/trans*	55	52
Referenzgruppe	764	555

<sup>101</sup> Zu dieser Gruppe werden all jene Befragte gezählt, die einer nichtchristlichen Religion (u. a. Islam, Judentum) angehören. Christ\*innen und Atheist\*innen werden dagegen nicht zu dieser Gruppe gezählt.

## ÜBER DIE AUTOR\*INNEN

**Joshua Kwesi Aikins** ist Co-Gründer und Senior Researcher am Zentrum für Data-driven Empowerment, Leadership und Advocacy (zedela) sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend an der Universität Kassel. Er konzipierte die methodischen Grundlagen und begleitete die Umsetzung der Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und hat im Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ qualitativ geforscht.

**Samera Bartsch** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Konsens und Konflikt und forscht dort zur Reform des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) sowie zu Antidiskriminierung und Umgang mit Diskriminierungserfahrungen. Im Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ war sie für die Kommunikation mit dem BMFSFJ zuständig.

**Fabio Best** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am DeZIM und Doktorand an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz am Bereich Empirische Politikforschung. Er war im Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ als Data Scientist für die Auswertung der Befragung potenzieller Bewerber\*innen zuständig.

**Teresa Bremberger** ist Co-Gründerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Data-driven Empowerment, Leadership und Advocacy (zedela). Sie ist Co-Autorin des Afrozensus, zertifizierte Social-Justice- und Radical-Diversity-Trainerin und hat beim Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ intersektional geforscht.

**Annett Gräfe-Geusch** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Konsens und Konflikt und forscht dort zu Diversität, Antidiskriminierung und Rekrutierung im öffentlichen Dienst. Sie koordinierte das Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ innerhalb des DeZIM und war für die potenzielle Bewerber\*innenbefragung sowie für die qualitativen Analysen zuständig.

**Liam Haller** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am DeZIM. Er war im Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ als Data Scientist für die Auswertung der quantitativen Beschäftigtenbefragung zuständig.

**Miriam Meksem** ist studentische\*r Mitarbeiter\*in in der Abteilung Konsens und Konflikt und dort in Projekten des Bereichs Diversitätsgestaltung in Organisationen und Antidiskriminierung tätig. Im Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ hat dey vorrangig die Codierung und Auswertung der qualitativen Interviews unterstützt.

**Friederike Römer** ist Co-Leitung der Abteilung Konsens und Konflikt und dort zuständig für die Qualitätssicherung quantitativer Erhebungen. Sie unterstützte und überprüfte die quantitativen Datenanalysen.

**Deniz Yıldırım-Caliman** ist Co-Gründerin und wissenschaftliche Leiterin des Zentrums für Data-driven Empowerment, Leadership und Advocacy (zedela). Sie forscht seit mehr als 10 Jahren zu sozialer Ungleichheit und Diskriminierung und war für die diskriminierungskritische Forschung im Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“ verantwortlich.

**Sabrina Zajak** ist Leiterin der Abteilung Konsens und Konflikt und betreut dort die Arbeiten im Bereich Antidiskriminierung, Diversität sowie Protest und Engagement. Sie leitete unter anderem das Projekt „Diversität in der Bundesverwaltung (DiBu)“.

## DANKSAGUNG

Anerkennung gebührt Amina Nasser, die als studentische Mitarbeiterin am Projekt beteiligt war. Für tatkräftige Unterstützung danken wir auch den studentischen Mitarbeiterinnen Cosima Adams, Ilse Kuschel, Francina Guggenberger und Sophia Recht. Besonderer Dank gilt Jannes Jacobsen und Ralf Wölfer für ihren Support. Des Weiteren bedanken wir uns für den konstruktiven und vertrauensvollen Austausch mit verschiedenen Mitarbeitenden des BMFSFJ.

## IMPRESSUM

### Herausgeber



**Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V.**

Mauerstraße 76

10117 Berlin

📞 +49 (0)30 200 754 130

✉️ presse@dezim-institut.de

🌐 www.dezim-institut.de

### Projektgruppe „DiBu“

**Joshua Kwesi Aikins, Samera Bartsch, Fabio Best, Teresa Bremberger, Annett Gräfe-Geusch, Liam Haller, Miriam Meksem, Friederike Römer, Deniz Yıldırım-Caliman, Sabrina Zajak**

### Lektorat und Schlussredaktion

**Maren Seidler**

### Lektorat

**Text-Arbeit, Karolin Nedelmann**

### Korrektorat

**Tamina Kutscher, Eleni Pavlidou**

### Layout

**neonfisch.de**

### Covergestaltung und Satz

**Linda Wölfel**

### Druck

**Umweltdruck Berlin GmbH**

### ISBN

**978-3-948289-78-2**

### Zitievorschlag

#### **Projektgruppe „DiBu“ (2024):**

Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. DeZIM Project Report 11, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

DeZIM Project Reports geben die Auffassung der Autor\*innen wieder.

© Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V., 2024. Alle Rechte vorbehalten.

Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) forscht zu Integration und Migration, zu Konsens und Konflikten, zu gesellschaftlicher Teilhabe und zu Rassismus. Es besteht aus dem DeZIM-Institut und der DeZIM-Forschungsgemeinschaft. Das DeZIM-Institut hat seinen Sitz in Berlin-Mitte. In der DeZIM-Forschungsgemeinschaft verbindet sich das DeZIM-Institut mit sieben anderen Einrichtungen, die in Deutschland zu Migration und Integration forschen. Das DeZIM wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

Das Zentrum für Data-driven Empowerment, Leadership und Advocacy (zedela) gUG wurde 2023 von ehemaligen Mitarbeitenden von CFE als unabhängige Forschungs- und Beratungsorganisation gegründet. Es ist BPoC-geführt, communitys-orientiert und menschenrechtsbasiert. Die Schwerpunkte von zedela liegen in der Erforschung von Repräsentation, Diskriminierung und Rassismus sowie der Entwicklung von Leadership-Trainings für BIPOC. Um fundierte Empfehlungen, Forderungen und Programme zu erstellen, spielen bei zedela Daten eine wichtige Rolle. Bei zedela arbeiten Forscher\*innen, Berater\*innen und Speaker\*innen und liefern sektorübergreifend Grundlagen für diversitätsoorientierte Transformationsprozesse sowie die Gleichstellung marginalisierter und rassifizierter Menschen. Mehr Infos unter <https://zedela.org/>.

Citizens For Europe (CFE) wurde 2009 gegründet und ist eine zivilgesellschaftliche Organisation und ein gemeinnütziges Sozialunternehmen. Mit „Vielfalt entscheidet – Data for Equity“ etabliert es bundesweit die technologiebasierte, intersektionale und rassismuskritische Erhebung, Auswertung und Berichtslegung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten (ADGD). CFE entwickelt Standards für den Erhebungsprozess, intensiviert den Wissenstransfer zu ADGD durch Vernetzung von Akteur\*innen und durch fachliche Impulse. Damit schafft CFE die empirische Grundlage und evidenzbasierte Expertise für die Gestaltung von Vielfalt in Organisationen und Branchen sowie die Förderung marginalisierter Gruppen im Sinne des Empowerments. Mehr Infos unter <https://vielfaltentscheidet.de/>

Diese Veröffentlichung beruht auf Daten, die im Rahmen eines vom BMFSFJ / von der Bundesregierung geförderten Forschungsprojektes erhoben wurden. Die hier geäußerten Meinungen und Argumente spiegeln nicht unbedingt die offizielle Ansicht des BMFSFJ / der Bundesregierung wider.

In Kooperation mit:

Gefördert vom:





