

3.1. Diversität und Bundesverwaltung – Modell „Bundesagentur für Arbeit“

BEATRIX BEHRENS UND THOMAS PRÜMER

Abstract

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) begreift Vielfalt als Erfolgsfaktor mit Blick auf die Kundenorientierung und Arbeitgeberattraktivität. Im Rahmen ihres Diversity Managements werden Vielfalt und die vielfältigen Potenziale der Beschäftigten systematisch gefördert. Dabei gilt es, neben den unterschiedlichen Kompetenzen auch die individuellen Erfahrungen, Einstellungen sowie Berufs- und Lebensplanungen der Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen. Deshalb werden Aspekte der Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Gleichstellung konsequent in die Personalentwicklung und Qualifizierung miteinbezogen. Eine kompetenzbasierte Personalauswahl und -entwicklung, dialogfördernde Führungsinstrumente sowie personalpolitische Unterstützungsangebote fördern eine diversitätssensible Nachwuchskräftegewinnung und -förderung.

Schlagworte: Diversity Management, Personalentwicklung, Qualifizierung, Personalpolitik

The Federal Employment Agency (BA) recognizes diversity as a success factor with regard to customer orientation and employer attractiveness. As part of its diversity management, diversity and the manifold potentials of employees are systematically promoted. In addition to diverse competencies, the individual experiences, attitudes, as well as career and life plans of employees must be taken into account. For this reason, aspects of diversity, equal opportunities and gender diversity are also consistently incorporated into personnel development and qualification. Competence-based personnel selection and development, dialogue-based leadership instruments as well as HR support services promote the diversity-sensitive recruitment and development of junior staff.

Keywords: Diversity Management, HR development, qualification, HR policy

3.1.1. Einleitung

Vielfalt ist ein Gewinn. Aus dieser Überzeugung heraus fördert die Bundesagentur für Arbeit (BA) als Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt seit 2006 die vielfältigen Kompetenzen der Beschäftigten bewusst im Rahmen ihres Diversity Managements. Dass Vielfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Bundesagentur für Arbeit ist, spiegelt sich insbesondere in drei Aspekten wider. Erstens werden die Kundinnen und Kun-

den der BA immer vielfältiger. Die Vielfalt in der Belegschaft trägt dazu dabei, dass eine möglichst individuelle, von Akzeptanz und Wertschätzung geprägte sowie ziel-führende Betreuung der Kundinnen und Kunden erfolgen kann. Zweitens spielt gelebte Vielfalt in der Organisation auch mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität eine bedeutende Rolle und kann dabei unterstützen, Beschäftigte zu gewinnen und längerfristig zu binden. Zudem bietet sich die Chance, neue Rekrutierungspotenziale auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung zu erschließen. Drittens belegen zahlreiche Studien und Beiträge, dass eine höhere Diversität in Organisationen zu einer Steigerung von Innovationen und Kreativität führen kann (vgl. z. B. BCG, 2017, o. S.; Burkhardt, 2016, S. 37).

Als Maxime für das tägliche Denken und Handeln mit Blick auf die Kundinnen und Kunden sowie Beschäftigten hat die BA für sich **Kulturdimensionen** und ein **Menschenbild** definiert. Das positive Menschenbild drückt sich dabei auch durch den Leitsatz aus: „Wir akzeptieren unser Gegenüber in seiner Vielfalt“. Insofern ist Diversität als strategisches und verbindliches Leitbild in der Organisation verankert.

Damit hält die Bundesagentur für Arbeit modellhaft Gestaltungsmöglichkeiten vor, um – vor allem auch angesichts der bis zum Jahr 2030 im öffentlichen Dienst¹ fehlenden 800.000 Fachkräfte (vgl. PwC 2017) und der Unterrepräsentanz von nur 14,8 Prozent Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung (vgl. Ette, Stedtfeld, Sulak et al. 2016) – den Herausforderungen einer diversitätsorientierten Personalgewinnung und -bildung im öffentlichen Dienst effektiv zu begegnen. Die von der BA erfolgreich umgesetzten Initiativen und Maßnahmen wurden von dem Ressortarbeitskreis „Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung“ der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration als wegweisendes Best-Practice-Modell gewürdigt und zum Transfer innerhalb der Bundesministerien empfohlen.

Im ersten Abschnitt dieses Beitrags werden die Ziele, Handlungsfelder und konkreten Aktivitäten im Rahmen des Diversity Managements der BA exemplarisch beleuchtet. Abschnitt 2 beschäftigt sich mit Vielfalt als Teil der Personalentwicklung, Qualifizierung und Personalpolitik. Ein kurzer Ausblick zu aktuellen Überlegungen mit Blick in die Zukunft rundet den Textbeitrag ab (s. Abschnitt 3.1.4.).

3.1.2. Vielfalt gezielt fördern und nutzen – Das Diversity Management der BA

Die Belegschaft der BA ist vielfältig. Dies lässt sich auch anhand der folgenden Kennzahlen ablesen.

¹ Im öffentlichen Dienst sind knapp 4,8 Mio. Menschen beschäftigt (Destatis 2018). Die Verteilung ist wie folgt: im Bundesbereich knapp 496.000 Beschäftigte, im Landesbereich knapp 2,4 Mio. Beschäftigte, im kommunalen Bereich knapp 1,5 Mio. Beschäftigte und in der Sozialversicherung knapp 370.000 Beschäftigte.

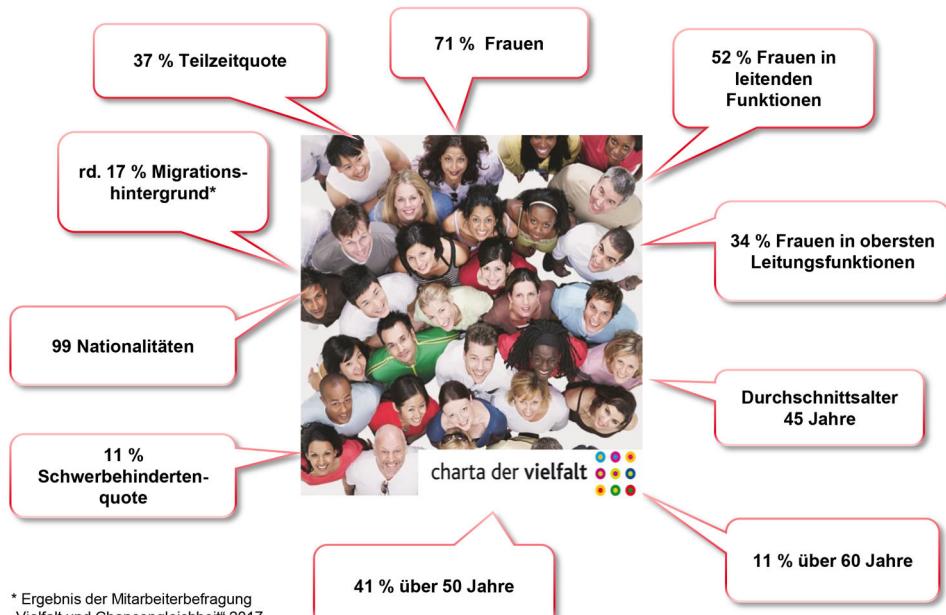


Abbildung 1: Vielfalt in der BA (Bundesagentur für Arbeit 2020)

Die Genese dieser Vielfalt hat ihre Wurzeln in der **Personalgewinnung**, die besonderen Wert auf Chancengleichheit und Diversität legt. Kompetenzbasierte Auswahlverfahren, wie Eignungstests und Assessment-Center, in Verbindung mit einer systematischen Qualifizierung und Sensibilisierung der Beteiligten im Personalauswahlverfahren, z.B. durch Beobachterschulungen, tragen zu einem diskriminierungsfreien Auswahlprozess bei. Darüber hinaus werden Diversity-Aspekte bei der Bewertung der sozial-kommunikativen Kompetenzen im Rahmen der Personalauswahl explizit berücksichtigt. Ein weiterer Baustein für die diversitätssensible Personalgewinnung ist die gezielte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderung in Personalmarketingmaterialien und externen Stellenanzeigen.

Inwieweit diese Vielfalt in der Organisation bereits gelebt und genutzt wird, erfasst die BA über **regelmäßige Mitarbeiterbefragungen**. Hierzu zählt zum einen die Engagement-Befragung mit dialogorientierten Folgeaktivitäten in allen Organisationseinheiten (vgl. z. B. OECD 2016). Zum anderen wird seit 2007 in regelmäßigen Abständen über eine Befragung zu Vielfalt und Chancengleichheit in anonymisierter Form der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend der Definition des Mikrozensus erhoben. Ebenso sind Fragen zur Wertschätzung und Chancengleichheit enthalten. Der BA ist es wichtig zu wissen, wie die Beschäftigten diese Themen aus der persönlichen Perspektive wahrnehmen. Die Befragung wurde 2020 zu einem **Diversity- und Inklusionsindex** weiterentwickelt. Das Fragenset kann der nachstehenden Abbildung entnommen werden.

Themenfelder	Einzelaussagen
Gleichstellung	1. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist in meinem Arbeitsumfeld umgesetzt.
Wertschätzung und Akzeptanz	2. In meinem Arbeitsumfeld werden Mitarbeiter:innen als Menschen geschätzt und nicht nur für die Arbeitsleistung, die sie erbringen. 3. In meinem Arbeitsumfeld herrscht eine Kultur, in der die Beschäftigten die individuellen Unterschiede der Teammitglieder wertschätzen. 4. In meinem Arbeitsumfeld ist das Arbeitsklima so, dass Beschäftigte „sie selbst sein können“ und sich nicht verstellen müssen.
Diskriminierungsfreiheit	5. In meinem Arbeitsumfeld wird niemand aufgrund von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, Glaube oder sexueller Identität diskriminiert.
Kompetenznutzung	6. In meinem Arbeitsumfeld werden Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter:innen mit Blick auf gute Arbeitsergebnisse als Gewinn gesehen. 7. Vielfalt wird in meinem Arbeitsumfeld genutzt, um den vielfältigen Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden. 8. Die Führungskräfte in meinem Arbeitsumfeld beziehen die Potenziale und Kompetenzen aller Beschäftigten selbstverständlich ein. 9. Zum Thema Vielfalt werden in meinem Arbeitsumfeld Informationen und Maßnahmen (z.B. Qualifizierungen) aktiv angeboten.

Abbildung 2: Fragebogen Diversity- und Inklusionsindex (Bundesagentur für Arbeit 2020)

Die Ergebnisse der beiden Mitarbeiterbefragungen zeigen unter anderem, dass den Beschäftigten Vielfalt und Chancengleichheit wichtig und in der BA bereits gut umgesetzt sind. Zudem gibt es im Antwortverhalten keine systematischen Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen (wie Männer/Frauen, Ältere/Jüngere, Migrationshintergrund/kein Migrationshintergrund), was als ein Indiz für gelebte Vielfalt und ein funktionierendes Diversity Management gewertet werden kann.

Denn im Rahmen des **Diversity Managements** möchte die BA ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen und Stereotypen ist und den persönlichen Eigenarten der Mitarbeiter:innen, wie z. B. Migrationserfahrung oder Lebensalter, Respekt und Wertschätzung entgegenbringt. Nur so können die vielfältigen Potenziale und Kompetenzen der Beschäftigten auch im Interesse der Kundinnen und Kunden der BA voll ausgeschöpft werden. Im Fokus stehen die folgenden **sechs Handlungsfelder**.



Abbildung 3: Handlungsfelder des Diversity Managements (Bundesagentur für Arbeit 2020)

Die BA fördert im Rahmen ihres Diversity Managements aktiv die **Gleichstellung von Frauen und Männern** sowie Chancengleichheit für die Geschlechter. Für die BA ist das nicht nur ein gesetzlicher Auftrag, sondern klares geschäftspolitisches Ziel, um den Geschäftserfolg zu sichern. Dabei gibt der zentrale **Gleichstellungsplan** die programmatische Ausrichtung für die kommenden Jahre vor, setzt ambitionierte Ziele und zieht Bilanz zu den unternommenen Aktivitäten. Der Fokus des aktuellen Gleichstellungsplans liegt unter anderem auf der Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen für eine flexible Arbeitsorganisation im Kontext der Arbeitswelt 4.0 sowie der weiteren Erhöhung der Frauenanteile in leitenden Funktionen für alle Führungsebenen. Insgesamt konnte der Frauenanteil in Führungs- und Leitungsfunktionen seit 2013 um ca. sechs Prozentpunkte auf aktuell 51 Prozent gesteigert werden.

Die Thematik Gleichstellung ist inhaltlich eng mit dem Handlungsfeld **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** verbunden. In diesem Zusammenhang bietet die BA eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten, wie flexible Arbeitszeiten, Tele- und Mobilarbeit, Sabbaticals, Online-Lernen von Zuhause oder einen Familienservice. Insbesondere das Angebot Mobilarbeit erfreut sich sowohl bei Frauen als auch Männern in den letzten Jahren wachsender Beliebtheit.

Die BA beschäftigt zudem seit Jahren einen hohen Anteil an **Menschen mit Behinderungen** und bildet Jugendliche mit Behinderungen aus. Die aktuelle Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderungen liegt bei 10 Prozent und damit deutlich über dem Zielwert von 6 Prozent für öffentliche Arbeitgeber. Mit der verbindlichen **Inklusionsvereinbarung** der BA sollen die Rechte von Beschäftigten mit Behinderungen und deren gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben noch weiter gefördert werden. Die Gestaltung barrierefreier räumlicher und technischer Arbeitsbedingungen und die noch stärkere Berücksichtigung von Menschen mit Behinde-

rungen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften sind hierbei wichtige Handlungsfelder.

Ein Blick auf die Altersstruktur der BA (s. Abbildung 1) unterstreicht die Bedeutung der Thematik **Alter und Generationen**. So wird etwa ein Viertel der Beschäftigten die BA in den kommenden zehn Jahren aus altersbedingten Gründen verlassen. Ein Leitfaden zum Wissenstransfer sowie ein geplantes Konzept zur Begleitung in den Ruhestand sind Beispiele für konkrete Aktivitäten, um das Erfolgspotenzial älterer Beschäftigter gewinnbringend und systematisch zu nutzen. Gleichzeitig wird vor diesem Hintergrund der **Gewinnung von geeigneten Nachwuchskräften** zukünftig eine noch wichtigere Bedeutung zukommen.

Neben dem Demografiemanagement steht auch die **kulturelle Vielfalt bzw. interkulturelle Öffnung** im Fokus des Diversity Managements. Drei von vier BA-Beschäftigten bestätigen, dass interkulturelle Aspekte im Arbeitsalltag zunehmend wichtiger werden, und 65 Prozent geben an, regelmäßig interkulturelle Kompetenz im Aufgabenbereich zu benötigen. Daher ist auch die Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie deren Entwicklung und Qualifizierung ein wesentlicher Baustein für die Zukunftsfähigkeit der BA.

Um die systematische Berücksichtigung von Diversity- und Gender-Aspekten z. B. bei Planungsvorhaben und Maßnahmen mit personellen Auswirkungen, sicherzustellen, wurde ein verpflichtender **Diversity-/Gender-Check** eingeführt. Diese Checkliste für Personal- und Projektverantwortliche sowie Führungskräfte bündelt die relevanten gesetzlichen Vorgaben in einem Fragenkatalog und fördert die Reflexion bezüglich der Auswirkungen auf Maßnahmen, Prozesse und Strukturen. Werden die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen frühzeitig in die Überlegungen miteinbezogen, können nachträgliche Anpassungen und damit zusätzlicher Verwaltungsaufwand bzw. Kosten vermieden werden.

Bei der Initierung und Durchführung von Maßnahmen mit Bezug zu Vielfalt in den einzelnen Dienststellen, kann das Instrument „**Diversity-Zirkel**“ als hierarchie- und bereichsübergreifender Arbeitskreis von Führungskräften und Beschäftigten unterstützen. Über den partizipativen Ansatz ist es möglich, für Vielfalt im Alltag zu sensibilisieren, die Zusammenarbeit zu verbessern, sowie eine offene Kultur der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens zu fördern (vgl. Charta der Vielfalt, 2018, o. S.).

Das Diversity Management der BA ist auch mit der Personalentwicklung und Qualifizierung verzahnt, um Diversität auf allen Ebenen zu fördern und attraktive Karrieremöglichkeiten zu schaffen. Diese Verbindung wird im Folgenden näher beleuchtet.

3.1.3. Diversität in der Personalentwicklung und Qualifizierung

Ausgehend von den skizzierten Entwicklungen, hat sich die BA die **Förderung der Beschäftigungsfähigkeit** aller Mitarbeitenden in jeder Lebensphase zum übergeordneten Ziel der Personalpolitik und Personalentwicklung gesetzt. Beschäftigungsfähigkeit umfasst dabei die Fassetten Kompetenz, Gesundheit und Engagement in einem ganzheitlichen Verständnis. Die Gestaltung guter Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen sowie eine gelebte mitarbeiterorientierte Führung bilden hierfür die Grundlage (vgl. Behrens, Hecker & Schätzle 2018, S. 346).

Personalentwicklung bedeutet für die BA in diesem Kontext, die Potenziale aller Beschäftigten zu erkennen sowie gezielt und stärkenorientiert weiterzuentwickeln. Basis des Personalentwicklungssystems ist das **Kompetenzmodell**. Dieses ist eine auf die BA zugeschnittene Zusammenstellung von Kompetenzen, die für die Aufgabenerledigung aktuell und in naher Zukunft relevant sind. Insofern werden hierin die Anforderungen an Mitarbeiter:innen und Führungskräfte transparent gemacht. Das Modell ist die Grundlage für die Rekrutierung, Qualifizierung sowie Personalentwicklung und mit der Organisationsentwicklung verbunden. Derzeit befindet sich das Kompetenzmodell vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und dem Wandel in der Arbeitswelt in der Aktualisierung.

Bislang ist Diversität aus Kompetenzsicht in den Beschreibungen bzw. sogenannten Verhaltensankern zu den Teilkompetenzen Kunden- und Mitarbeiterorientierung integriert. Im Rahmen der Weiterentwicklung ist geplant, mit der Teilkompetenz „Sensitivität“ eine eigene „Diversity-Kompetenz“ aufzunehmen, um der Bedeutung von Diversität im Kontext von „New Work“ und insbesondere den Belangen des Diversity Managements in der BA Rechnung zu tragen. Folgende Beschreibung der Teilkompetenz ist vorgesehen:

„Versteht sich im eigenen Verhalten als Repräsentant der Organisation nach innen und außen. Agiert intern und extern empathisch, aufgeschlossen gegenüber Vielfalt, wertschätzend und vorurteilsfrei und reflektiert das eigene Verhalten. Fördert Chancengleichheit und tritt Diskriminierungen entgegen.“

Für eine gelebte Kultur von Vielfalt werden darüber hinaus viele der im Modell enthaltenen Teilkompetenzen von der Kommunikationsfähigkeit über die persönliche Beratung bis hin zur mitarbeiterorientierten Führung benötigt.

Der kompetenzbasierte Ansatz soll auch sicherstellen, dass Personalentwicklung unabhängig von z. B. kulturellem Hintergrund oder Geschlecht, faire Chancen für alle Beschäftigten bietet. Gleichzeitig sensibilisiert und informiert die BA ihre Beschäftigten zum Thema der „**unbewussten Denkschubladen**“ (**Unconscious Bias**), um möglichen Benachteiligungen bestimmter Beschäftigtengruppen im Rahmen der Personalentwicklung vorzubeugen. Die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte werden mithilfe interner Medien und Arbeitsmittel dabei unterstützt, sich ihrer eigenen

Denkschubladen bewusst zu werden und gut damit umzugehen (vgl. Charta der Vielfalt 2019, o. S.).

Ausgangspunkt für die individuelle und diversitätssensible Personalentwicklung ist der stärkenorientierte Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Rahmen von **systematischen Dialogformaten**, wie dem Leistungs- und Entwicklungsdialog als Beurteilung oder dem Mitarbeitergespräch. Der wertschätzende Dialog soll sich nicht nur um Leistungsfeedback drehen, sondern z. B. auch gegenseitige Erwartungen, persönliche Anliegen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder die Zusammenarbeit in den Mittelpunkt rücken. Zusätzlich erhalten Führungskräfte regelmäßig im Rahmen der Engagement-Mitarbeiterbefragung ein **Führungskräfte-Feedback** aus ihren Teams, welches die Reflexion des eigenen Verhaltens fördern und faktenbasiert bei der mitarbeiterorientierten Führung unterstützen soll.

Zur individuellen Förderung und Weiterentwicklung der Beschäftigten steht in der BA ein breites Spektrum an **Personalentwicklungsinstrumenten** zur Verfügung. Diese unterstützen bei der individuellen Karriere- und Lebensplanung und bieten passgenaue Lösungsoptionen für die unterschiedlichsten Situationen und Ziele. Das Angebot reicht von Job Rotation und Projektarbeit über Mentoring bis hin zu Coaching. Darüber hinaus gibt es mit Blick auf die systematische Nachwuchsförderung verschiedene **Programme der Personalentwicklung**, wie beispielsweise das Trainee-Programm.

Eng verbunden mit der Personalentwicklung ist auch die **Qualifizierung**. Eine von Vielfalt geprägte Belegschaft braucht vielfältige Lernmöglichkeiten und Weiterbildungsmaßnahmen. Insgesamt können die Beschäftigten auf über 500 unterschiedliche Bildungsangebote zurückgreifen. In den Seminaren, E-Learnings und weiteren Formaten werden sowohl fachliche als auch methodische Inhalte vermittelt. Mit Blick in die Zukunft arbeitet die BA daran, das Lernen arbeitsplatznäher, persönlicher und digitaler zu gestalten, auch um den Erwartungen und Bedürfnissen der Nachwuchskräfte noch besser zu entsprechen.

In zahlreichen **Qualifizierungsangeboten** finden sich die Themen Vielfalt und interkulturelle Kompetenz wieder. Dabei setzen sich die Teilnehmenden intensiv mit dem Aspekt Diversität auseinander und werden sensibilisiert, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein wesentlicher Fokus liegt hierbei auf der kulturellen Vielfalt und Sensibilität. Beispiele für Qualifizierungsangebote der BA mit Bezug zu Diversität sind nachfolgend dargestellt.

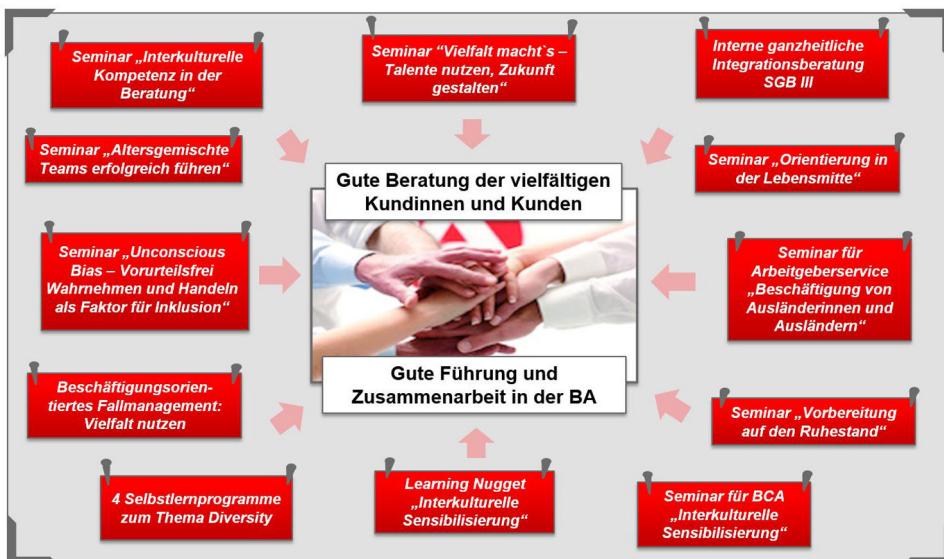


Abbildung 4: Qualifizierungsangebote mit Bezug zu Diversität – Beispiele (Bundesagentur für Arbeit 2020)

Um die Qualifizierungsinhalte zielgerichtet mit der Praxis zu verzahnen und den **Transfer in den Arbeitsalltag** zu unterstützen, können Beschäftigte verschiedene Instrumente nutzen, z. B. individuelle Lernbegleitung, Supervision, Praxisberatung. Auch bei der Erstausbildung für Nachwuchskräfte der BA, das heißt in der Ausbildung und im Studium an der Hochschule der BA, sowie in der Führungskräfteentwicklung ist Sensitivität gegenüber Vielfalt und Antidiskriminierung integriert. An den Standorten Mannheim und Schwerin werden die Studierenden in den Bachelorstudiengängen „Arbeitsmarktmanagement“ und „Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung“ sowie im Masterstudiengang „Arbeitsmarktorientierte Beratung“ in den Gebieten Wirtschafts-, Sozial-, Rechts-, und Beratungswissenschaften für die zukünftigen Aufgaben in der BA ausgebildet.

Bei Neueinstellungen und internen Stellenbesetzungen wird darüber hinaus ein **systematisches Onboarding** durchgeführt, um eine bestmögliche und ganzheitliche Integration neuer Mitarbeiter:innen zu erreichen. Zentraler Bestandteil des Onboarding ist die verpflichtende fachliche Einarbeitung der neu angesetzten Beschäftigten. Auch hierin sind Qualifizierungsmaßnahmen zur Sensitivität gegenüber Vielfalt und Antidiskriminierung enthalten.

3.1.4. Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in der BA bereits vielfältige Angebote und Aktivitäten im Bereich des Diversity Managements, der Personalentwicklung und Qualifizierung gibt, um die Idee von Vielfalt und Chancengleichheit in der Organisa-

tion zu verankern und umzusetzen. Hiermit will die BA auch im Hinblick auf ihre Rolle am Arbeitsmarkt ein **Vorbild für andere Arbeitgeber** sein.

Nichtsdestotrotz ist dies ein langwieriger Prozess, in dem immer wieder neue Impulse gesetzt und bestehende Strukturen weiterentwickelt werden müssen. Gleichzeitig gilt es zukünftig, die Felder Diversity Management, Personalentwicklung, Rekrutierung und Qualifizierung noch enger zu verzähnen, um vorhandene Synergien zu heben. Die berufsfeldübergreifende Qualitätsoffensive Diversität kann hierbei einen Mehrwert darstellen, da sie erprobte gute Ansätze verschiedener Berufsfelder transparent macht und einen Blick über den Tellerrand hinaus ermöglicht.

Literatur

- Behrens, B., Hecker, D. & Schätzle, A. (2018). Gesundheitsstrategie 2025: Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in der Bundesagentur für Arbeit. In M. A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hg.), *BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen: Lösungen, Beispiele, Handlungsanleitungen*, S. 341–352. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boston Consulting Group (Hg.) (2017). *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx> (Zugriff am: 05.02.2020).
- Burkhardt, N. (2016). Diversity als Innovationsmotor. In P. Buchenau (Hg.), *Chefsache Diversity Management*, S. 33–42. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2019). *Unbewusste Denkschubladen: Bundesagentur für Arbeit*. Verfügbar unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/best-practice/zeige/unbewusste-denkschubladen/> (Zugriff am: 05.02.2020).
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2018). *Bundesagentur für Arbeit: In Diversity-Zirkeln gemeinsam die Vielfalt fördern*. Verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/archiv/2018/?showAction=1&tx_dreipccdvdiversity%5Bparticipant%5D=10031&tx_dreipccdvdiversity%5Baction%5D=show&tx_dreipccdvdiversity%5Bcontroller%5D=Participants&cHash=61ff046ee48144ccbfe9863e0398bcaa (Zugriff am: 05.02.2020).
- Destatis/Statistisches Bundesamt (2018). *Öffentlicher Dienst und öffentlich bestimmte Einrichtungen und Unternehmen in privater Rechtsform*, 30. Juni 2018. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/_inhalt.html (Zugriff am: 17.04.2020).
- Ette, A., Stedtfeld, S., Sulak, H., Brückner, G. (2016). *Erhebung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung, Ergebnisbericht im Auftrag des Ressortarbeitskreises der Bundesregierung*. BiB Working Paper 1/2016. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Verfügbar unter: https://www.bib.bund.de/Publikation/2016/pdf/Erhebung-des-Anteils-von-Beschaeftigten-mit-Migrationshintergrund-in-der-Bundesverwaltung.pdf;jsessionid=D31D30BD62BDE056E16F69773666F4B6.2_cid389?__blob=publicationFile&v=3 (Zugriff am: 17.04.2020).

- OECD (Hg.) (2019). *Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve.* OECD Working Papers on Public Governance No. 34. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1787/51691451-en> (Zugriff am: 05.02.2020).
- OECD (Hg.) (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service.* OECD Public Governance Reviews. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en> (Zugriff am: 05.02.2020).
- PricewaterhouseCoopers (Pwc) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hg.) (2017). *Fachkräfte-mangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030.* Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf> (Zugriff am: 17.04.2020).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Vielfalt in der BA	77
Abb. 2	Fragebogen Diversity- und Inklusionsindex	78
Abb. 3	Handlungsfelder des Diversity Managements	79
Abb. 4	Qualifizierungsangebote mit Bezug zu Diversität – Beispiele	83

Autorin und Autor

Dr. Beatrix Behrens ist Bereichsleiterin für Organisationsmanagement der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg. Zuvor war sie Bereichsleiterin Personalpolitik/Personalentwicklung der BA.

Thomas Prümer ist Referent im Bereich Personalpolitik/Personalentwicklung der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg.