

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	13
Tabellenverzeichnis .....	15
<b>1 Kulturelle Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland: Forschungsstand, Theorien und Forschungsfragen</b> Andreas Ette, Martin Weinmann, Norbert F. Schneider .....	19
<b>2 Herausforderungen und Potenziale von Beschäftigtenbefragungen in der öffentlichen Verwaltung: Forschungsdesign des „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“</b> Andreas Ette, Martin Weinmann, Sophie Straub, Fabio Best, Harun Sulak .....	43
<b>3 Repräsentation kultureller Diversität in der Bundesverwaltung</b> Andreas Ette, Sophie Straub, Martin Weinmann und Harun Sulak .....	71
<b>4 Erwerbssituation in der Bundesverwaltung: Gleiche Chancen unabhängig von Migrationshintergrund und Staatsangehörigkeit der Beschäftigten?</b> Sophie Straub, Martin Weinmann, Uta Brehm und Andreas Ette .....	101
<b>5 Diskriminierungs- und Mobbingverfahren in der Bundesverwaltung</b> Sophie Straub, Andreas Ette und Martin Weinmann .....	129
<b>6 Diversitätsmanagement von Organisationen messen: Entwicklung eines Diversitätsklimaindex für die öffentliche Verwaltung in Deutschland</b> Martin Weinmann, Andreas Ette und Sophie Straub .....	149
<b>7 Konsequenzen kultureller Diversität für die Arbeitsqualität in der öffentlichen Verwaltung</b> Andreas Ette, Martin Weinmann, Sophie Straub und Fabio Best .....	169
<b>8 Einstellungen der Beschäftigten zur kulturellen Diversität in der öffentlichen Verwaltung</b> Martin Weinmann und Sophie Straub .....	197
<b>9 Kulturelle Diversität in der Bundesverwaltung in Deutschland: Forschungsbefunde und Handlungsfelder</b> Andreas Ette, Martin Weinmann, Sophie Straub und Norbert F. Schneider .....	223
<b>Anhang I – Weiterführende Tabellen</b> .....	249
<b>Anhang II - Studienunterlagen</b> .....	259
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	277

# **1 Kulturelle Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland: Forschungsstand, Theorien und Forschungsfragen**

*Andreas Ette, Martin Weinmann und Norbert F. Schneider*

## **Zusammenfassung**

Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der weltweit wichtigsten Einwanderungsländer entwickelt und die kulturelle Vielfalt prägt mehr denn je die bundesdeutsche Gesellschaft. Diese steigende Diversität spiegelt sich bisher nur in geringem Maße in den öffentlichen Organisationen, insbesondere der öffentlichen Verwaltung. Der Beitrag gibt eine Übersicht über den Forschungsstand zur interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Darauf aufbauend präsentiert er zwei grundlegende theoretische Forschungsperspektiven zur Untersuchung des Umgangs der Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes mit kultureller Diversität. Eine erste, die sich mit sozialen Ungleichheiten in Organisationen auseinandersetzt und eine zweite, welche Konsequenzen eines kulturell vielfältigen Personals für die Leistungsfähigkeit der Organisationen und die Einstellungen der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Ausgehend von diesen beiden Forschungsperspektiven leitet der Beitrag die wesentlichen Forschungsfragen und die Struktur dieses Buches ab.

Stichworte: kulturelle Diversität, ethnische Herkunft, repräsentative Bürokratie, Diversitätsmanagement, öffentlicher Dienst, Bundesverwaltung, Deutschland

## **1.1 Einleitung: Der Staat als Arbeitgeber in einer kulturell diversen Gesellschaft**

Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der weltweit wichtigsten Einwanderungsländer entwickelt. In den letzten drei Jahrzehnten sind in die Bundesrepublik insgesamt 31,4 Millionen Menschen zugewandert. Im Durchschnitt dieser dreißig Jahre überwog der Zuzug den Fortzug jährlich um über 300.000 Menschen (Destatis 2020). Im Jahr 2019 lebten in Deutschland 21,2 Millionen Menschen, die entweder selbst nach Deutschland zugezogen sind oder deren Eltern ursprünglich aus einem anderen Land stammten. Dies entspricht mehr als einem Viertel der Bevölkerung. Kulturelle Vielfalt prägt damit mehr denn je die bundesdeutsche Gesellschaft.

Diese steigende kulturelle Diversität spiegelt sich bisher allerdings nur in geringem Maße in den Organisationen wider, die das Einwanderungsland Deutschland prägen. Das gilt für das Bildungs- und Wissenschaftssystem, in dem regelmäßig die geringe Anzahl von Erzieherinnen und Erziehern sowie (Hochschul-)Lehrerinnen und (Hochschul-)Lehrern mit Migrationshintergrund kritisch angemerkt wird. Es gilt aber auch für den Medien- und Kultursektor, welcher trotz seiner vielfältigen internationalen Bezüge Schwierigkeiten hat, die kulturelle Vielfalt der Gesellschaft bei seinen Beschäftigten, aber auch bei seinem Pub-

likum abzubilden. Gleiches gilt sowohl für die politischen Parteien und Interessenverbände, Landes- und Bundesparlamente sowie Gemeindevertretungen als auch für die Organisationen der öffentlichen Sicherheit und der öffentlichen Verwaltung.

Diese „demografische Diskrepanz“ (Lang 2019, 3) zwischen der kulturellen Vielfalt in der Bevölkerung im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung ist nicht neu, sie war jedoch lange Zeit in Deutschland kaum Gegenstand gesellschaftlicher Debatten. Erst der ab Ende der 1990er Jahre reifende gesellschaftliche Konsens, sich als Einwanderungsland zu verstehen, brachte eine Auseinandersetzung mit der Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen und in allen Bereichen der Gesellschaft mit sich. Unterstützt durch einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel über Vorstellungen von Gerechtigkeit und Chancengleichheit werden diese demografischen Diskrepanzen heute von unterschiedlichen Akteuren öffentlich thematisiert. Diese reichen von Migrant\*innenorganisationen und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen bis hin zu Akteuren der öffentlichen Verwaltung selbst. So unterschiedlich wie die Akteure sind auch ihre Perspektiven: Die einen fordern aus Gründen der Antidiskriminierung und des Antirassismus eine Öffnung der Verwaltung. Die anderen drängen aufgrund veränderter Anforderungen, die in einer kulturell diversen Gesellschaft an den öffentlichen Dienst gestellt werden, auf eine sich ändernde Personalpolitik. Die Auseinandersetzung über den Staat als Arbeitgeber in einer kulturell diversen Gesellschaft hat sich zu einem Forum entwickelt, in dem öffentliche Aushandlungsprozesse und Konflikte um Anerkennung in der „postmigrantischen Gesellschaft“ (Foroutan 2019) ausgetragen werden.

Die Migrationsforschung stellt hier keine Ausnahme dar. Sie hat sich lange Zeit nur sehr allgemein mit diesen demografischen Diskrepanzen beschäftigt. Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Debatten standen meist Fragen der Assimilation und Integration der Migrant\*innen und Migrant\*innen sowie ihrer Kinder in die Aufnahmegesellschaft (z. B. Alba/Foner 2015; Heckmann 2015). Die Erwerbsbeteiligung und der Zugang zu spezifischen beruflichen Positionen waren dabei als Teil struktureller Integration schon immer von zentraler Bedeutung. Jedoch verlaufen Integrationsprozesse „vor Ort“, also am Wohnort bzw. in der Nachbarschaft, sowie innerhalb spezifischer Organisationen bzw. am Arbeitsplatz. Es sind diese Organisationen, die Teilhabechancen von Migrant\*innen und Migrant\*innen strukturieren. Sie wurden aber in der Migrationsforschung lange Zeit eher selten untersucht (z. B. Bommes 2007; Waldinger 2003). Insgesamt ist es überraschend, wie wenig die Organisationen der Aufnahmegesellschaften in die Gesamtbetrachtung von Migration einbezogen wurden. Erst in den letzten Jahren hat die wissenschaftliche Debatte begonnen, sich mit den Fragen des durch Migration initiierten sozialen Wandels stärker auseinanderzusetzen (z. B. Castles 2010; Portes 2010; van Hear 2010). Um Integration und Teilhabe zu verstehen, gilt es, die Prozesse in den Organisationen zu verstehen. Wie reagieren die Organisationen der Aufnahmegesellschaft auf die zunehmende migrationsbedingte Diversität der Bevölkerung? Welche Konsequenzen hat die kulturelle Diversität der Mitarbeiter\*innen und Mitarbeiter für diese Organisationen?

Die öffentliche Verwaltung stellt unzweifelhaft eine der zentralen Organisationen moderner demokratischer Gesellschaften dar. In Deutschland ist die öffentliche Verwaltung mit 4,8 Millionen Beschäftigten nicht nur einer der größten Arbeitgeber, sondern auch maßgeblich für Gestaltung von Politik und vor allem ihre Umsetzung. Sie ist in die Vorbereitung politischer Entscheidungen und der Gesetzgebung genauso eingebunden wie in den Vollzug und die Kontrolle rechtlicher Vorschriften. Darüber hinaus erbringt die öffentliche Verwaltung eine Vielzahl von Dienstleistungen für die Bürger\*innen und Bürger (Bogumil/Jann 2009). Gesellschaftliche Teilhabe und Anerkennung findet daher nicht unwesentlich darüber statt, inwieweit alle Bevölkerungsgruppen auch an der öffentlichen Verwaltung, ihren Handlungen und ihren Entscheidungen partizipieren können. Dies gilt nicht nur als Adressaten von Verwaltungshandeln und staatlichen Leistungen, sondern auch

unmittelbar als Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung. Ganz besonders gilt dies für die Bundesverwaltung. Sie stellt zwar zahlenmäßig nur einen kleineren Teil der öffentlichen Verwaltung in Deutschland dar, ist aber von zentraler Bedeutung für die Handlungsfähigkeit des Gesamtstaates und somit in ihren verschiedenen Funktionen auch für die Bevölkerung besonders sichtbar. Trotz dieser Bedeutung ist die Bundesverwaltung selten Gegenstand wissenschaftlicher Studien, obwohl gerade hier oftmals das größte Beharrungsvermögen für Reformen besteht und Veränderungen langsamer stattfinden (vgl. Veit 2018, 121f.).

Mindestens drei spezifische Funktionen lassen sich unterscheiden, die eine Teilhabe von Zuwandererinnen und Zuwanderern sowie ihrer Nachkommen in der öffentlichen Verwaltung besonders relevant machen. Ein erster Punkt betrifft die Legitimation der öffentlichen Verwaltung. In einem demokratischen Gemeinwesen kommt der Repräsentation aller Bevölkerungsgruppen in der öffentlichen Verwaltung eine hohe symbolische Bedeutung zu. Eine angemessene Repräsentation stärkt die Identifikation der gesamten Bevölkerung mit ihrem Staat und damit die Akzeptanz des Verwaltungshandelns. Zudem signalisiert sie Zugehörigkeit und Chancengleichheit für alle Bevölkerungsgruppen. Demgegenüber könnte die Unterrepräsentation bestimmter Bevölkerungsgruppen auf Ausschlüsse und Ungleichheiten schließen lassen. Für die Legitimität des Staates sind nicht nur die behördlichen Verfahren, sondern auch die Ergebnisse des Handelns von Behörden wesentlich. Die Ergebnisse der Verwaltung werden gemäß dem demokratietheoretischen Konzept der „repräsentativen Bürokratie“ (Bishu/Kennedy 2020; Riccucci/van Ryzin 2017) gerade dann besser, wenn alle Bevölkerungsgruppen angemessen in der Verwaltung repräsentiert sind und diese damit befähigen, im Interesse aller zu handeln. Eine Diversitätspolitik, die eine angemessene Repräsentation der Bevölkerung mit Migrationshintergrund anstrebt, hat somit eine wichtige *Legitimationsfunktion*.

Die öffentliche Verwaltung hat zweitens eine wichtige *Vorbildfunktion* bei der Integration aller Bevölkerungsgruppen. Hier könnte der Staat als Arbeitgeber mit einem guten Beispiel für die Arbeitsmarktintegration von Einwandererinnen und Einwanderern sowie ihrer Nachkommen vorangehen. So stellt die öffentliche Verwaltung an sich selbst den Anspruch, dass der Zugang zu öffentlichen Tätigkeiten und Ämtern ausschließlich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu erfolgen hat. Dieser Grundsatz sollte in der Praxis Diskriminierung entgegenwirken, die in anderen Bereichen des Arbeitsmarkts nachweislich stattfindet, beispielsweise bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen oder im Rahmen von Einstellungsverfahren (z. B. Koopmans et al. 2019; Schneider et al. 2014; Tuppat/Gerhards 2020). Die öffentliche Verwaltung wirkt einerseits an der Entwicklung der programmatischen und rechtlichen Vorgaben zur Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund mit. Andererseits ist sie als Arbeitgeber selbst an diese Zielsetzungen und Vorgaben gebunden und muss diese umsetzen. Aus diesen Gründen steht die öffentliche Verwaltung unter besonderer gesellschaftlicher Beobachtung, ob sie den formulierten Vorgaben auch bei sich selbst zur Geltung verhilft. Andere Länder gehen hierbei oftmals noch einen Schritt weiter. Die öffentliche Verwaltung ermöglicht dort nicht nur den gleichen Zugang, sondern rekrutiert gesellschaftlich benachteiligte Gruppen sogar bevorzugt, um gesellschaftlich bestehende Ungleichheiten zu kompensieren (sog. *affirmative action*).

Drittens machen die sich ständig wandelnden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung eine interkulturelle Öffnung auch zu einer *funktionalen Notwendigkeit*. Die effektive und adäquate Erfüllung der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung ist in einem Einwanderungsland mit einer kulturell zunehmend diversen Gesellschaft nicht ohne interkulturelle Kenntnisse und Kompetenzen möglich. Auch kann die nötige Lernfähigkeit der Verwaltung gegenüber einer diversen Bevölkerung nur erhalten bleiben, wenn alle Bevölkerungsgruppen angemessen beschäftigt werden. Funktionale Notwendigkeiten entstehen auch aufgrund

des demografischen Wandels und des anstehenden Ruhestandseintritts der Babyboomer-Generation. In den kommenden Jahren wird knapp die Hälfte der heutigen Beamtenschaft sowie der in der Bundesverwaltung beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Ruhestand eintreten (vgl. Ette/Micheel 2005; Wolf/Amirkhanyan 2010). Vor diesem Hintergrund hat eine intensive Auseinandersetzung darüber begonnen, wie die öffentliche Verwaltung – auch in Konkurrenz zur Privatwirtschaft – zukünftig eine ausreichende Zahl von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern gewinnen kann. Das Beispiel der Vereinigten Staaten zeigt, wie der Ruhestandseintritt der Babyboomer-Generation für soziale Mobilitäts- und Integrationsprozesse von Migrantinnen und Migranten sowie ihrer Nachkommen genutzt werden kann (vgl. Alba/Barbosa 2016; für Deutschland siehe Baumann et al. 2019). Damit der öffentliche Dienst weiterhin ein „attraktiver und moderner Arbeitgeber“ (BMI 2015) bleibt, bedarf es daher einer Diversitätspolitik, welche neben der Gleichstellung der Geschlechter und der Potentiale des Alterns auch die interkulturelle Öffnung der Verwaltung fördert.

## 1.2 Forschungsstand zur interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland

Die Relevanz einer kulturell vielfältigen, die Bevölkerungsstruktur widerspiegelnden öffentlichen Verwaltung führte in Deutschland bereits ab Mitte der 1990er Jahre zur politischen Forderung der interkulturellen Öffnung. Interkulturelle Öffnung wird als Teil eines Organisations- und Personalentwicklungsprozesses in Reaktion auf die zunehmende kulturelle Vielfalt der Bevölkerung verstanden werden. Ihr Ziel ist nicht nur, zugewanderten Menschen und ihren Nachkommen den chancengleichen Zugang zu bestimmten Dienstleistungen und Angeboten zu ermöglichen, sondern auch die Organisationen für diese Bevölkerungsgruppe als möglichen Arbeitgeber zu öffnen. In einem umfassenden Verständnis kann interkulturelle Öffnung „als ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird“ (Schröder 2007, 83) verstanden werden. Bereits im zweiten Bericht über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland berichtete die damalige Beauftragte der Bundesregierung über die interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste und bemängelte, wie langwierig solche Veränderungsprozesse in bestehenden Einrichtungen sind (Beauftragte 1995, 101). Insbesondere zu Beginn entwickelten sich Ansätze der interkulturellen Öffnung im Rahmen der sozialen Arbeit (Barwig/Hinz-Rommel 1995; Schröder 2018) sowie später auch in weiteren pädagogischen Feldern (Gogolin 2010) und dem Gesundheitssektor (Falge/Zimmermann 2014).

Anfangs war das Thema der interkulturellen Öffnung der Verwaltung jedoch insbesondere ein Thema der kommunalen Ebene (vgl. Pavkovic 2018). Auf Bundesebene gewann das Thema dann im Rahmen des Nationalen Integrationsplans aus dem Jahr 2007 erstmals mehr an Aufmerksamkeit. Damals erklärte auch der Bund, dass er „sich seiner Rolle als Arbeitgeber bewusst [ist]. Er wird im Rahmen seiner Möglichkeiten auch den Anteil des Personals mit Migrationshintergrund nach Eignung, Leistung und Befähigung erhöhen“ (Bundesregierung 2007, 17). Wegweisend waren hierfür insbesondere die europäische Antidiskriminierungsgesetzgebung und deren Umsetzung in Deutschland durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Jahr 2006. Das AGG regelte erstmals für privatwirt-

Schweden) vermehrte Aufmerksamkeit (OECD 2017). Prominentestes Beispiel ist sicherlich der „Federal Employee Viewpoint Survey“, welcher seit dem Jahr 2000 – mittlerweile jährlich – unter allen Beschäftigten der Bundesverwaltung in den Vereinigten Staaten durchgeführt wird (Fernandez et al. 2015). Ähnliche Beispiele liegen aber mit dem jährlichen „Employee Census“ (Fieger/Rice 2018) der Bundesverwaltung in Australien und dem „Public Service Employee Survey“ (Jones et al. 2018) auch aus Kanada vor. Für Europa sind hier insbesondere der „Civil Service People Survey“ aus Großbritannien (Cabinet Office 2020), die alle drei Jahre stattfindende Personalbefragung in der Schweiz (Empiricon 2017) oder auch der angekündigte „Diversity and Inclusion Survey“ der Europäischen Kommission zu nennen (European Commission 2020). Im Gegensatz dazu erfolgen Befragungen der Beschäftigten in der Bundesverwaltung in Deutschland meist in Verantwortung der einzelnen Behörde und ohne Veröffentlichung der Ergebnisse außerhalb des Kreises der eigenen Beschäftigten.

Vor diesem Hintergrund sollte zur Untersuchung der kulturellen Diversität in der öffentlichen Verwaltung entlang der zuvor beschriebenen theoretischen Perspektiven erstmals eine detaillierte Datengrundlage aufgebaut werden. Die Beschäftigtenbefragungen der genannten Staaten stellten dabei eine Orientierungsgrundlage für die Konzeption des „Diversität und Chancengleichheit Survey (DuCS 2019)“ dar, welcher im Jahr 2019 in der Bundesverwaltung in Deutschland durchgeführt wurde. Ziel war es, erstmals differenzierte und für die unmittelbare Bundesverwaltung in Deutschland repräsentative und zwischen den Behörden vergleichbare Daten zu den Beschäftigten sowie dem Umgang der einzelnen Behörden mit kultureller Diversität zu erheben. Die neue Datengrundlage soll es ermöglichen, bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse aus anderen Ländern auf die Bundesverwaltung in Deutschland zu übertragen bzw. für diese zu überprüfen. Eine regelmäßige und gemeinsame Beschäftigtenbefragung ist zudem ein wichtiges Element moderner Personalpolitik. Daher sollte mit der Durchführung des DuCS 2019 gleichzeitig die Machbarkeit zentraler Befragungen in der Bundesverwaltung in Deutschland geprüft werden.

## 1.5 Forschungsfragen und Struktur des Buches

Die Struktur des Buches orientiert sich an den beiden theoretischen Perspektiven zur Untersuchung der kulturellen Diversität in der öffentlichen Verwaltung, die in insgesamt sechs inhaltlichen Beiträgen bearbeitet werden. Zuvor folgt diesem einleitenden Beitrag eine Darstellung des Forschungsdesigns des „Diversität und Chancengleichheit Surveys (DuCS 2019)“. Ausgehend von den Herausforderungen, belastbare Datengrundlagen über das Personal in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland zu generieren, werden die methodologischen Grundlagen dieser ersten zentral durchgeführten und vergleichbaren Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung dargestellt (Ette et al. 2021d in diesem Band). Die Attraktivität des Arbeitgebers ist ein entscheidender Vorteil von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen im Wettbewerb um neues Personal. Beschäftigtenbefragungen können hierbei ein zentrales Element des Personalmanagements sein, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Bindung an die Organisation zu erhöhen (OECD 2016, 2019). Aus diesem Grund demonstriert der Beitrag die Machbarkeit regelmäßiger Beschäftigtenbefragungen, die für den Aufbau eines regelmäßigen Berichtswesens zur interkulturellen Öffnung der Bundesverwaltung genauso wie für vertiefende wissenschaftliche Analysen und die Organisationsentwicklung im Allgemeinen genutzt werden können.

*Spiegelt sich die kulturelle Vielfalt der Bevölkerung in Deutschland in der öffentlichen Verwaltung wider? In welchem Umfang ist die Bevölkerung mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung repräsentiert?* Diese Forschungsfragen stehen im Mittelpunkt des dritten Beitrags, welcher sich zunächst kritisch mit den Vor- und Nachteilen des Konzepts des Migrationshintergrunds zur Untersuchung der repräsentativen Bürokratie auseinandersetzt (Ette et al. 2021a in diesem Band). Im Vergleich mit Daten zur kulturellen Diversität in der Privatwirtschaft sowie dem öffentlichen Dienst im Allgemeinen ordnet der Beitrag die Ergebnisse zur Vielfalt des Personals in der Bundesverwaltung ein. Der Vergleich zwischen Beschäftigten mit Migrationshintergrund und ihren Kolleginnen und Kollegen ohne Migrationshintergrund zeigt zudem, dass der Zugang zur Bundesverwaltung für die Bevölkerung mit Migrationshintergrund hochgradig selektiv ist, weshalb insbesondere Zuwanderinnen und Zuwanderer der ersten Generation, aber auch Personen mit biographischen Wurzeln in spezifischen Herkunftsregionen deutlich unterrepräsentiert sind.

Diese ausschließliche Betrachtung der „deskriptiven Repräsentation“ wird im vierten Beitrag durch eine vertikale Perspektive ergänzt, welche die Beschäftigungssituation der Personen mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung in den Blick nimmt (Straub et al. 2021b in diesem Band). *Welche Unterschiede bestehen zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund hinsichtlich ihrer Erwerbssituation und ihren beruflichen Chancen in der Bundesverwaltung?* Die Teilhabe und strukturelle Integration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund werden hinsichtlich des Zugangs zu beruflichen Positionen innerhalb der öffentlichen Verwaltung als spezifischem Wirtschaftssektor untersucht. Damit spannt der Beitrag den Bogen von einer Untersuchung der Repräsentation zu einer Analyse sozialer Ungleichheit in Organisationen. Die Ergebnisse zeigen, dass die geringe Repräsentation der Bevölkerung mit Migrationshintergrund mit steigender Hierarchie zunimmt. Die differenzierten Analysen nach Wanderungsgeneration, Staatsangehörigkeit und Herkunftsregion verdeutlichen, dass zwischen verschiedenen Einwanderungsgruppen – und in Verbindung mit weiteren Diversitätsdimensionen wie dem Geschlecht – weitergehende Ungleichheiten bestehen.

Die Analyse der Teilhabechancen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf Grundlage solcher vermeintlich objektiven Daten zur Beschäftigungssituation wird im fünften Beitrag ergänzt um die subjektiven Diskriminierungs- sowie Mobbing Erfahrungen (Straub et al. 2021a in diesem Band). *Sind Beschäftigte aus Einwandererfamilien in der öffentlichen Verwaltung in besonderem Maße von Diskriminierung und Mobbing betroffen?* Der Beitrag liefert Antworten auf diese Frage, indem er auf Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund eingeht und insbesondere für Beschäftigte mit Migrationshintergrund in besonderem Maße relevante Diskriminierungsgründe in den Blick nimmt. Dabei wird gezeigt, dass Diskriminierungs- und Mobbing Erfahrungen durchaus von Relevanz für Beschäftigte der Bundesverwaltung sind und Personen mit Migrationshintergrund häufiger entsprechende Erfahrungen im Rahmen ihrer Beschäftigung wahrnehmen als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Migrationshintergrund.

Die individuelle Perspektive wird im sechsten Beitrag um die Ebene der Behörde und des organisationalen Kontextes erweitert (Weinmann et al. 2021 in diesem Band). *Wie beurteilen die Beschäftigten in den Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung den Umgang ihres Arbeitgebers mit der kulturellen Vielfalt in der Belegschaft? Wie bewerten die Beschäftigten bestehende Maßnahmen des Diversitätsmanagements?* Mit dem Diversitätsklimaindex wird einer der ersten Versuche unternommen, in Deutschland den Umgang von Behörden mit der Diversität ihrer Beschäftigten messbar zu machen. Der Beitrag greift den differenzierten Forschungsstand insbesondere aus dem englischsprachigen Ausland auf. Im Ergebnis ist die Varianz des Diversitätsklimas zwischen den Behörden größer als zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen. Dieser Befund macht den Diversitätsklimaindex zu

einem sinnvollen und belastbaren Instrument für ein Monitoring zum Vergleich der verschiedenen behördlichen Kontexte sowie im Zeitvergleich.

In den folgenden beiden Beiträgen werden schließlich der Einfluss des behördlichen Kontextes und die Diversität aus Sicht der Behörden vertiefend betrachtet. Der siebte Beitrag untersucht dabei die möglichen Herausforderungen und Potenziale einer diverseren Belegschaft für die Einrichtungen und Behörden der Bundesverwaltung (Ette et al. 2021b in diesem Band). *Welche Potenziale und Herausforderungen bestehen für die Behörden und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung durch die zunehmende kulturelle Diversität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?* Der Beitrag liefert erste Belege dafür, dass ein aktives Diversitätsmanagement das Wohlbefinden aller Beschäftigten in Behörden der Bundesverwaltung und damit auch die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation erhöht.

Für die Organisationsentwicklung und die Etablierung eines Diversitätsmanagements gilt es, alle Beschäftigten einzubinden. Vor dem Hintergrund dieses Aspekts wird in einem weiteren inhaltlichen Beitrag den Sorgen und Hoffnungen der Beschäftigten nachgegangen und ihren Einstellungen gegenüber eines diversen Arbeitsumfeldes (Weinmann/Straub 2021 in diesem Band). *Welche Einstellungen haben die Beschäftigten der Bundesverwaltung gegenüber der kulturellen Vielfalt des Personals in den Einrichtungen und Behörden der Bundesverwaltung?* Der Beitrag zeigt unter anderem, dass insbesondere Beschäftigte ohne Migrationshintergrund, männliche Beschäftigte, Beschäftigte mittleren Alters sowie Beschäftigte niedrigerer Laufbahngruppen eher von nachteiligen Auswirkungen von Diversität im behördlichen Kontext ausgehen.

Die sechs inhaltlichen Beiträge des Buches decken ein großes Spektrum verschiedener Perspektiven auf die kulturelle Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ab. Dabei basieren die Analysen und Aussagen erstmals auf einer belastbaren und für die Bundesverwaltung in Deutschland weitgehend repräsentativen Datengrundlage. Gegenüber den in Deutschland bisher dominierenden konzeptionellen und praxisnahen Beiträgen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung stellt das Buch eine umfangreiche und empirisch fundierte Studie zum Stand der interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland dar. Trotz der neuen Datengrundlage bleiben weiterhin viele Forschungsfragen offen. Dennoch erlauben es die vorgelegten Befunde, den Stand der interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland – zukünftig auch im Vergleich mit der Situation in anderen Ländern – zu diskutieren. Die verschiedenen Forschungsfragen versuchen darüber hinaus, unterschiedlichen Interessen gerecht zu werden: Zum einen untersucht das Buch in mehreren Beiträgen das Diversitätsklima und den erreichten Stand des Diversitätsmanagements in den Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung. Auf dieser Grundlage werden erstmals die Konsequenzen der kulturellen Vielfalt für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg der Bundesverwaltung untersucht. Zum anderen stehen auch die Einstellungen des Personals gegenüber der kulturellen Vielfalt im Mittelpunkt, um möglichst alle Beschäftigten in anstehende Organisationsentwicklungsprozesse einbinden zu können. Die Struktur des Buches reduziert kulturelle Vielfalt aber nicht auf eine Frage des richtigen Personalmanagements, sondern nimmt auch Aspekte der Repräsentation, der sozialen Ungleichheit und Diskriminierung in den Blick. Auch wenn die Ergebnisse zeigen, dass ein aktives Diversitätsmanagement positive Konsequenzen für alle Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung mit sich bringen kann, ist die öffentliche Verwaltung weit davon entfernt, die kulturelle Vielfalt der Bevölkerung angemessen zu repräsentieren. Die sozialen Ungleichheiten in diesem spezifischen Wirtschaftssektor stehen daher genauso wie die subjektiven Diskriminierungserfahrungen der Beschäftigten im Mittelpunkt dieses Buches. Zukünftige Untersuchungen sollten sich beispielsweise verstärkt mit den spezifischen Mechanismen auseinandersetzen, welche zu den in dieser Studie beschriebenen Ungleichheiten zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund führen (vgl. Faist 2010, 299; Zanoni et al. 2010).



Darüber hinaus versucht das Buch nicht nur wissenschaftlichen Anforderungen und Interessen gerecht zu werden, sondern auch behördlichen. Es greift daher mit seinen zwei grundlegenden theoretischen Perspektiven ein Verständnis der interkulturellen Öffnung sowohl als „Personal- als auch als Organisationsentwicklungsprozess“ (Bundesregierung 2011) auf, wie es bereits im Nationalen Aktionsplan Integration 2012 zum Ausdruck gebracht wurde. Soweit möglich wird bereits in den einzelnen Beiträgen des Buches auf mögliche Ursachen für bestimmte Befunde und daraus abgeleitete Konsequenzen für die Personal- und Organisationsentwicklung verwiesen. Die Herausforderung besteht allerdings auch darin, dass die Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung – trotz vielfältiger Gemeinsamkeiten – kein einheitlicher Arbeitgeber sind. Aus diesem Grund wurden allen teilnehmenden Behörden zusätzlich zu dieser Studie detaillierte Tabellenbände zur Verfügung gestellt (Ette et al. 2020), welche die wesentlichen Ergebnisse für die spezifische Behörde darstellen. Auf dieser Grundlage können behörden-spezifische Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen des „Diversität und Chancengleichheit Surveys (DuCS 2019)“ gezogen werden. Mit Blick auf die Bundesverwaltung insgesamt schließt der vorliegende Band mit einem Beitrag, welcher einerseits – für eilige Leserinnen und Leser – die zentralen empirischen Befunde nochmals zusammenfasst. Darauf aufbauend leitet der Beitrag andererseits sechs Handlungsfelder ab, welche für die Weiterentwicklung einer Diversitätspolitik für die öffentliche Verwaltung in Deutschland von zentraler Bedeutung sind (Ette et al. 2021c in diesem Band). Diese Handlungsfelder fühlen sich dem Ziel verpflichtet, allen Bevölkerungsgruppen prinzipiell gleiche Chancen für eine Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung und damit zur Mitwirkung an politischen und administrativen Entscheidungen in Deutschland zu ermöglichen.

## Literatur

- Alba, Richard; Barbosa, Guillermo Yrizar (2016): Room at the top? Minority mobility and the transition to demographic diversity in the USA. In: *Ethnic and Racial Studies* 39, 6: 917–938. DOI: 10.1080/01419870.2015.1081966.
- Alba, Richard; Foner, Nancy (2015): Strangers No More: Immigration and the Challenges of Integration in North America and Western Europe. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Altis, Alexandros (2018): Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst bis 2017. In: *Wirtschaft und Statistik*, 5: 57–67.
- Anders, Violetta; Ortlieb, Renate; Pantelmann, Heike; Reim, Daphne; Stein, Stephanie; Sieben, Barbara (2008): Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. München: Hampp.
- Andrews, Rhys; Ashworth, Rachel (2014): Representation and Inclusion in Public Organizations: Evidence from the U.K. Civil Service. In: *Public Administration Review* 75, 2: 279–288.
- Arrow, Kenneth Joseph (1986): The Theory of Discrimination. In: Ashenfelter, Orley; Layard, Richard (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*. Vol. 1. Amsterdam: Elsevier: 3–33.
- Barwig, Klaus; Hinz-Rommel, Wolfgang (Hrsg.) (1995): *Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste*. Freiburg/Breisgau: Lambertus.
- Baumann, Anne-Luise; Feneberg, Valentin; Kronenbitter, Lara; Naqshband, Saboura; Nowicka, Magdalena; Will, Anne-Kathrin (2019): Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Beauftragte (1995): Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Ausländer über die Lage der Ausländer in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer.

- Beauftragte (2011): Zweiter Integrationsindikatorenbericht. Berlin: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration.
- Beauftragte (2014): 10. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration.
- Becker, Gary Stanley (1971): *The Economics of Discrimination*. 2. Auflage. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Binder, David (2020): Zum Status quo des Diversity Management in der Bundesverwaltung am Beispiel der Vielfaltsdimension Migrationshintergrund. In: *Deutsche Verwaltungspraxis* 71, 9: 376–380.
- Bishu, Sebawit G.; Kennedy, Alexis R. (2020): Trends and Gaps: A Meta-Review of Representative Bureaucracy. In: *Review of Public Personnel Administration* 40, 4: 559–588.
- BMFSFJ (2019): Bericht der Bundesregierung zur Wirksamkeit des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern sowie zum Stand der Umsetzung des Entgeltgleichheitsgebots in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- BMI (2015): Jedes Alter zählt. Weiterentwicklung der Demografiestrategie der Bundesregierung. Berlin: Bundesministerium des Innern.
- Boehm, Stephan A.; Kunze, Florian; Bruch, Heike (2014): Spotlight on Age-Diversity Climate. The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. In: *Personnel Psychology* 67, 3: 667–704. DOI: 10.1111/peps.12047.
- Bogumil, Jörg; Jann, Werner (2009): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bommes, Michael (2007): Migration und Integration in der politischen „Verwaltung“ der Gemeinden. In: Gunsenheimer, Antje (Hrsg.): *Grenzen. Differenzen. Übergänge*. Bielefeld: transcript: 141–156.
- Brandes, Wolfgang; Buttler, Friedrich; Kraft, Manfred; Liepmann, Peter; Mettelsiefen, Bernd; Müller, Bernd et al. (1990): *Der Staat als Arbeitgeber. Daten und Analysen zum öffentlichen Dienst in der Bundesrepublik*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Bremer Senatorin für Finanzen (2014): *Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund. Ergebnisbericht zur Beschäftigtenbefragung*. Bremer Senatorin für Finanzen. Bremen.
- Brüderl, Josef; Preisendörfer, Peter; Ziegler, Rolf (1993): Upward Mobility in Organizations: The Effects of Hierarchy and Opportunity Structure. In: *European Sociological Review* 9, 2: 173–188.
- Bührmann, Andrea D.; Schönwälder, Karen (2017): Public Organisations and Diversity: Approaches to an Under-researched Topic. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 43, 10: 1635–1643.
- Bundesregierung (2007): *Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen*. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.
- Bundesregierung (2011): *Nationaler Aktionsplan Integration. Zusammenhalt stärken - Teilhabe verwirklichen*. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.
- Cabinet Office (2020): *Civil Service People Survey 2019: Technical Guide*. London.
- Cachat-Rosset, Gaëlle; Carillo, Kevin; Klarsfeld, Alain (2019): Reconstructing the Concept of Diversity Climate – A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization. In: *European Management Review* 16, 4: 863–885. DOI: 10.1111/emre.12133.
- Castles, Stephen (2010): Understanding Global Migration: A Social Transformation Perspective. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 36, 10: 1565–1586. DOI: 10.1080/1369183X.2010.489381.
- Celis, Karen; Mügge, Liza (2018): Whose equality? Measuring group representation. In: *Politics* 38, 2: 197–213.
- Charta der Vielfalt (2015): *Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen*. Charta der Vielfalt. Berlin.
- Chiswick, Barry R. (1986): Human Capital and the Labor Market Adjustments of Immigrants: Testing Alternative Hypotheses. In: Stark, Oded (Hrsg.): *Research in Human Capital and Development*, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press: 1–26.
- Choi, Sungjoo (2011): Diversity and Representation in the U.S. Federal Government: Analysis of the Trends of Federal Employment. In: *Public Personnel Management* 40, 1: 25–46.
- Choi, Sungjoo; Rainey, Hal G. (2010): Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee perceptions of Organizational Performance. In: *Public Administration Review* 70, 1: 109–121.

- Derlien, Hans-Ulrich; Böhme, Doris; Heindl, Markus (2011): Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Destatis (2019): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2018. Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Destatis (2020): Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland: Deutschland, Jahre, Staatsangehörigkeit. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- DiPrete, Thomas; Soule, Whitman (1986): The Organization of Career Lines: Equal Employment Opportunity and Status Advancement in a Federal Bureaucracy. In: *American Sociological Review* 51, 3: 295–309.
- Dobusch, Laura (2017): Diversity Discourses and the Articulation of Discrimination: The Case of Public Organisations. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 43, 10: 1644–1661.
- Dudek, Sonja (2009): Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Empiricon (2017): Evaluationsbericht zur Personalbefragung 2017 in der Bundesverwaltung. Bern: AG für Personal und Marktforschung.
- Ensher, Ellen A.; Grant-Vallone, Elisa J.; Donaldson, Stewart I. (2001): Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances. In: *Human Resource Development Quarterly* 12, 1: 53–72.
- Ette, Andreas; Lang, Antonia; Straub, Sophie; Weinmann, Martin (2020): Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Tabellenband. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Ette, Andreas; Micheel, Frank (2005): Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Bundesverwaltung in Deutschland. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* 30, 4: 501–532.
- Ette, Andreas; Stedtfeld, Susanne; Sulak, Harun; Brückner, Gunter (2016): Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung. Ergebnisbericht im Auftrag des Ressortarbeitskreises der Bundesregierung. BiB Working Paper 1/2016. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden.
- Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Sulak, Harun (2021a): Repräsentation kultureller Diversität in der Bundesverwaltung. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 71–99.
- Ette, Andreas; Weinmann, Martin; Straub, Sophie; Best, Fabio (2021b): Konsequenzen kultureller Diversität für die Arbeitsqualität in der öffentlichen Verwaltung. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 169–195.
- Ette, Andreas; Weinmann, Martin; Straub, Sophie; Schneider, Norbert F. (2021c): Kulturelle Diversität in der Bundesverwaltung in Deutschland: Forschungsbefunde und Handlungsfelder. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 223–248.
- Ette, Andreas; Weinmann, Martin; Straub, Sophie; Best, Fabio; Sulak, Harun (2021d): Herausforderungen und Potenziale von Beschäftigtenbefragungen in der öffentlichen Verwaltung: Forschungsdesign des "Diversität und Chancengleichheit Survey 2019". In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 43–69.
- European Commission (2020): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Union of equality: EU anti-racism action plan 2020-2025, COM(2020) 565 final. Brussels: European Commission.
- Faist, Thomas (2010): Cultural Diversity and Social Inequalities. In: *Social Research* 77, 1: 297–324.

- Falge, Christiane; Zimmermann, Gudrun (2014): Die interkulturelle Öffnung im deutschen Gesundheitssystem: Ein kritischer Überblick. In: Vanderheiden, Elisabeth; Mayer, Claude-Helene (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht: 327–334.
- Feagin, Joe R.; Booher Feagin, Clairece (1986): *Discrimination American style. Institutional racism and sexism*. 2. ed. Malabar, Fla: Krieger.
- Fernandez, Sergio; Resh, William; Moldogaziev, Tima; Oberfield, Zachary (2015): Assessing the Past and Promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for Public Management Research: A Research Synthesis. In: *Public Administration Review* 75, 3: 382–394.
- Fieger, Peter; Rice, Bridget S. (2018): Whistle-blowing in the Australian Public Service: The role of employee ethnicity and occupational affiliation. In: *Personnel Review* 47, 3: 613–629.
- Flüter-Hoffmann, Christiane; Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2020): Wandel mit alternden Belegschaften gestalten – Chancen und Barrieren erkennen: Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel 2019. In: *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 47, 1: 99–115.
- Foroutan, Naika (2019): *Die postmigrantische Gesellschaft. Ein Versprechen der pluralen Demokratie*. Bielefeld: transcript.
- Gogolin, Ingrid (2010): Interkulturelle Bildungsforschung. In: Tippelt, Rudolf; Schmidt, Bernhard (Hrsg.): *Handbuch Bildungsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 297–315. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92015-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92015-3_15).
- Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Öztürk, Halit; Engel, Nicolas (Hrsg.) (2013): *Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung*. Wiesbaden: Springer VS (Organisation und Pädagogik, 12).
- Gomolla, Mechthild; Radtke, Frank-Olaf (2009): *Institutionelle Diskriminierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Granato, Nadia (2003): *Ethnische Ungleichheit auf dem deutschen Arbeitsmarkt*. Opladen: Leske + Budrich (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, 33).
- 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: 239–258.
- Haug, Sonja (2010): Soziale Netzwerke und soziales Kapital. Faktoren für die strukturelle Integration von Migranten in Deutschland. In: Gamper, Markus; Reschke, Linda (Hrsg.): *Knoten und Kanten. Soziale Netzwerkanalyse in Wirtschafts- und Migrationsforschung*. Bielefeld: transcript Verlag: 247–274.
- Heckmann, Friedrich (2015): *Integration von Migranten. Einwanderung und neue Nationenbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holst, Elke; Busch, Anne (2010): *Führungskräfte-Monitor 2010. Politikberatung kompakt 56*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- Hunold, Daniela; Klimke, Daniela; Behr, Rafael; Lautmann, Rüdiger (2010): *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Igel, Ulrike; Brähler, Elmar; Grande, Gesine (2010): Der Einfluss von Diskriminierungserfahrungen auf die Gesundheit von MigrantInnen. In: *Psychiatrische Praxis* 37, 4: 183–190. DOI: 10.1055/s-0029-1223508.
- IntMK (2015): *Dritter Bericht zum Integrationsmonitoring der Länder 2011-2013*. Berlin: Konferenz der für Integration zuständigen Ministerinnen und Minister/Senatorinnen und Senatoren der Länder (IntMK).
- Jones, Andrea Marie; Finkelstein, Rodrigo; Koehoorn, Mieke (2018): Disability and Workplace Harassment and Discrimination among Canadian Federal Public Service Employees. In: *Canadian Journal of Public Health* 10979–88.
- Kalev, Alexandra; Dobbin, Frank; Kelly, Erin (2006): Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: *American Sociological Review* 71, 4: 589–617.
- Kennedy, Brandy (2014): Unraveling Representative Bureaucracy: A Systematic Analysis of the Literature. In: *Administration & Society* 46, 4: 395–421.

- Kingsley, John Donald (1944): *Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service*. Ohio: Antioch Press.
- Kogan, Irena (2011): New Immigrants - Old Disadvantage Patterns? Labour Market Integration of Recent Immigrants into Germany. In: *International Migration* 49, 1: 91–117.
- Koopmans, Ruud; Veit, Susanne; Yemane, Ruta (2019): Taste or statistics? A correspondence study of ethnic, racial and religious labour market discrimination in Germany. In: *Ethnic and Racial Studies* 42, 16: 233–252. DOI: 10.1080/01419870.2019.1654114.
- Kunze, Florian; Boehm, Stephan A.; Bruch, Heike (2011): Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: a cross organizational study. In: *Journal of Organizational Behaviour* 32, 2: 264–290.
- Lang, Christine (2019): *Die Produktion von Diversität in städtischen Verwaltungen. Wandel und Beharrung von Organisationen in der Migrationsgesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lang, Christine (2020): Workforce Diversity Policies in Practice: Drivers and Barriers in Local Administrations. In: *Ethnic and Racial Studies* 43, 11: 1961–1980. DOI: 10.1080/01419870.2020.1754444.
- Lederle, Sabine (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 21, 1: 22–41.
- Leenen, Wolf Rainer; Groß, Andreas; Grosch, Harald; Scheitza, Alexander (2014): *Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung. Konzeptionelle Grundsatzfragen, Strategien und praktische Lösungen am Beispiel der Polizei*. Münster: Waxmann.
- Lengfeld, Holger (2010): *Klasse - Organisation - soziale Ungleichheit: Wie Unternehmensstrukturen berufliche Lebenschancen beeinflussen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen; Baer, Susanne (2009): Leitprinzip Gleichstellung? – 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung. In: *GENDER-Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 1, 1: 125–139.
- Luhmann, Niklas; Mayntz, Renate (1973): *Personal im öffentlichen Dienst: Eintritt und Karrieren*. Baden-Baden: Nomos.
- Maravic, Patrick von; Dudek, Sonja M. (2013): Representative bureaucracy in Germany? From passive to active intercultural opening. In: Maravic, Patrick von; Peters, B. Guy; Schröter, Eckhard (Hrsg.): *Representative Bureaucracy in Action. Country Profiles from the Americas, Europe, Africa and Asia*. Cheltenham: Edward Elgar: 99–110.
- Maravic, Patrick von; Peters, B. Guy; Schröter, Eckhard (Hrsg.) (2013): *Representative Bureaucracy in Action. Country Profiles from the Americas, Europe, Africa and Asia*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mays, Vickie M.; Cochran, Susan D. (2001): Mental health correlates of perceived discrimination among lesbian, gay, and bisexual adults in the United States. In: *American journal of public health* 91, 11: 1869–1876. DOI: 10.2105/ajph.91.11.1869.
- McLeod, Poppy Lauletta; Lobel, Sharon Alisa; Cox, Taylor H. (1996): Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. In: *Small Group Research* 27, 2: 248–264. DOI: 10.1177/1046496496272003.
- Meier, Kenneth J. (2019): Theoretical Frontiers in Representative Bureaucracy: New Directions for Research. In: *Perspectives on Public Management and Governance* 2, 1: 39–56. DOI: 10.1093/ppmgov/gvy004.
- Meier, Kenneth J.; Capers, K. Jurée (2013): Representative Bureaucracy: Four Questions. In: Peters, B. Guy; Pierre, Jon (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Public Administration*. London: SAGE: 420–430.
- Michalowski, Ines (2015): What is at Stake when Muslims Join the Ranks? An International Comparison of Military Chaplaincy. In: *Religion, State and Society* 43, 1: 41–58.
- Mosher, Frederick C. (1968): *Democracy and the public service*. New York: Oxford University Press.
- Ng, Eddy; Burke, Ronald (2005): Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? In: *The International Journal of Human Resource Management* 16, 7: 1195–1210.
- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration (2012): *Interkulturelle Öffnung der niedersächsischen Landesverwaltung. Befragung zum Migrationshintergrund unter niedersächsischen Landesbediensteten. Ergebnisbericht*. Hannover.

- Nolan-Flecha, Natalia (2019): Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD Working Paper on Public Governance, 34).
- OECD (2016): Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service. Paris: OECD Publishing (OECD Public Governance Reviews).
- OECD (2017): Government at a Glance 2017. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2019): Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445. Paris: OECD.
- Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2010): Migrant Employees in Germany: Personnel Structures and Practices. In: *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 29, 4: 364–379.
- Pavkovic, Gari (2018): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management in den Kommunen. In: *Migration und Soziale Arbeit* 40, 3: 222–229.
- Pelled, Lisa Hope; Eisenhardt, Kathleen M.; Xin, Katherine R. (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. In: *Administrative Science Quarterly* 44, 1: 1–28. DOI: 10.2307/2667029.
- Perry, Elissa L.; Li, Aitong (2019): Diversity Climate in Organizations. Oxford, UK/New York (Oxford Research Encyclopedia, Business and Management). Online verfügbar unter <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-45>, zuletzt geprüft am 17.02.2020.
- Peters, Eileen; Drobe, Jil; Abendroth, Anja (2020): Gleichheit durch Gleichstellungsmaßnahmen? Betriebliche Mentoringprogramme, Frauenquoten und geschlechtsspezifische Einkommensungleichheiten in Großbetrieben. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 72, 2: 225–263. DOI: 10.1007/s11577-020-00695-y.
- Pitts, David W. (2009a): Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. In: *Public Administration Review* 69, 2: 328–338.
- Pitts, David W. (2009b): Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. In: *Public Administration Review* 69, 2: 328–338. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x.
- Pitts, David W.; Wise, Lois R. (2010): Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. In: *Review of Public Personnel Administration* 30, 1: 44–69.
- Portes, Alejandro (2010): Migration and Social Change: Some Conceptual Reflections. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 36, 10: 1537–1563.
- Reinwald, Max; Huettermann, Hendrik; Bruch, Heike (2019): Beyond the mean: Understanding firm-level consequences of variability in diversity climate perceptions. In: *Journal of Organizational Behavior* 40, 4: 472–491. DOI: 10.1002/job.2344.
- Reiser, Marion (2014): The universe of group representation in Germany: Analysing formal and informal party rules and quotas in the process of candidate selection. In: *International Political Science Review* 35, 1: 55–66.
- Reskin, Barbara F.; McBrier, Debra B.; Kmec, Julie A. (1999): The Determinants and Consequences of Workplace Sex and Race Composition. In: *Annual Review of Sociology* 25, 1: 335–361. DOI: 10.1146/annurev.soc.25.1.335.
- Riccucci, Norma M.; van Ryzin, Gregg G. (2017): Representative Bureaucracy. A Lever to Enhance Social Equity, Coproduction, and Democracy. In: *Public Admin Rev* 77, 1: 21–30. DOI: 10.1111/puar.12649.
- Rommelspacher, Birgit (1997): Psychologische Erklärungsmuster zum Rassismus. In: Mecheril, Paul; Teo, Thomas (Hrsg.): *Psychologie und Rassismus*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 153–172.
- Rouault, Sophie (2016): Berufliche Gleichstellung im deutschen Bundesdienst: Vorbild für die widerständige Privatwirtschaft? In: Fuchs, Gesine; Bothfeld, Silke; Leitner, Andrea; Rouault, Sophie (Hrsg.): *Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber: Betriebliche Gleichstellung in den Bundesverwaltungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz*. Opladen: Barbara Budrich: 99–138.
- Ruf, Kevin; Mackeben, Jan; Grunau, Philipp; Wolter, Stefanie (2020): A Unique Employer-Employee Study: the Linked Personnel Panel (LPP) – Design, Extensions and Research Potential. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 240, 1: 133–145.

- Schneider, Jan; Yemane, Ruta; Weinmann, Martin (2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. Berlin: Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR).
- Schönwälder, Karen (2013): Immigrant Representation in Germany's Regional States: The Puzzle of Uneven Dynamics. In: *West European Politics* 36, 3: 634–651.
- Schröder, Hubertus (2007): Interkulturelle Orientierung und Öffnung: ein neues Paradigma für die soziale Arbeit. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 3: 80–91.
- Schröder, Hubertus (2018): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. In: Blank, Beate; Gögercin, Süleyman; Sauer, Karin E.; Schramkowski, Barbara (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft: Grundlagen - Konzepte - Handlungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: 773–785.
- Seibel, Wolfgang (2017): Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp (stw, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 2200).
- Selden, Sally Coleman (1997): Representative bureaucracy: Examining the linkage between passive and active representation in the farmers home administration. In: *American Review of Public Administration* 27, 1: 22–42.
- Straub, Sophie; Ette, Andreas; Weinmann, Martin (2021a): Diskriminierungs- und Mobbingverfahren in der Bundesverwaltung. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 129–148.
- Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Brehm, Uta; Ette, Andreas (2021b): Erwerbssituation in der Bundesverwaltung: Gleiche Chancen unabhängig von Migrationshintergrund und Staatsangehörigkeit der Beschäftigten? In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 101–127.
- Thomas, David A.; Ely, Robin, J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: *Harvard Business Review* 74, 5: 79–90.
- Tuppat, Julia; Gerhards, Jürgen (2020): Immigrants' First Names and Perceived Discrimination. A Contribution to Understanding the Integration Paradox. In: *European Sociological Review*. DOI: 10.1093/esr/jcaa041.
- van Hear, Nicholas (2010): Theories of Migration and Social Change. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 36, 10: 1531–1536.
- Veit, Sylvia (2018): Verwaltungsreformen in der Bundesverwaltung: Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Bauer, Michael W.; Grande, Edgar (Hrsg.): Perspektiven der Verwaltungswissenschaft. Baden-Baden: Nomos: 121–152.
- Waldinger, Roger (2003): How the Other Half Works: Immigration and the Social Organization of Labor. Los Angeles: University of California Press.
- Weinhardt, Michael; Meyermann, Alexia; Liebig, Stefan; Schupp, Jürgen (2017): The Linked Employer-Employee Study of the Socio-Economic Panel (SOEP-LEE): Content, Design and Research Potential. In: *Journal of Economics and Statistics* 237, 5: 457–467.
- Weinmann, Martin; Ette, Andreas; Straub, Sophie (2021): Diversitätsmanagement von Organisationen messen: Entwicklung eines Diversitätsklimaindex für die öffentliche Verwaltung in Deutschland. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 149–167.
- Weinmann, Martin; Straub, Sophie (2021): Einstellungen der Beschäftigten zur kulturellen Diversität in der öffentlichen Verwaltung. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Opladen: Barbara Budrich (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 55): 197–222.
- Williams Phillips, Katherine Y.; O'Reilly, Charles A. (1998): Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In: *Research in Organizational Behavior* 2077–140.

- Wolf, Douglas A.; Amirkhanyan, Anna A. (2010): Demographic Changes and Its Public Sector Consequences. In: *Public Administration Review* 70, S1: S12-S23.
- Wolter, Stefanie; Grunau, Philipp; Mackeben, Jan; Scheuring, Sonja; Steffens, Susanne; Arnold, Daniel et al. (2018): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Forschungsbericht, 505).
- Wrench, John (2007): Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. Ashgate: Routledge.
- Wüst, Andreas M. (2011): Migrants as Parliamentary Actors in Germany. In: Bird, Karen; Saalfeld, Thomas; Wüst, Andreas M. (Hrsg.): *The Political Representation of Immigrants and Minorities. Voters, Parties and Parliaments in Liberal Democracies*. London: Routledge: 250–265.
- Zanoni, Patrizia; Janssens, Maddy; Benschop, Yvonne; Nkomo, Stella (2010): Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. In: *Organization* 17, 1: 9–29.