

# DeZIM Project Report +

DPR #06 | 23 Berlin, den 21. März 2023

## Wie kommt die Vielfalt ins Amt?

Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess



## DeZIM Project Report +

DPR #06 | 23 Berlin, den 21. März 2023

---

# Wie kommt die Vielfalt ins Amt?

Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess

## INHALT

Vorwort von Bundespräsident a.D. Christian Wulff .....	03
Vorwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Sven Lehmann .....	04
Zur Verwendung von Sprache in dieser Studie .....	05
Danksagung .....	05
Informationen zum Projekt .....	06

---

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>07</b>
1. Hintergrund .....	07
2. Methoden .....	07
3. Ergebnisse und Handlungsoptionen .....	08

---

<b>I. Einführung und Relevanz .....</b>	<b>11</b>
1.1 Überblick über die bisherige Forschung und den Beitrag dieser Studie .....	12
1.2 Aufbau der Studie bzw. des Projektberichts .....	15

---

<b>II. Methoden .....</b>	<b>17</b>
2.1 Allgemeines Vorgehen .....	17
2.2 Befragung der DSI-Community .....	19
2.3 Befragung der Hospitierenden .....	21
a) Vergleich Prä-Post-Hospitation .....	21
b) Tagebuchstudie Hospitierende .....	22
2.4 Interviews mit Personaler*innen .....	22

---

<b>III. Vor der Bewerbung: Wie wird die Verwaltung gesehen? .....</b>	<b>24</b>
3.1 Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung: Attraktivität und Bewerbungshürden .....	24
3.2 Verwendete Bewerbungskanäle .....	27
3.3 Effekte von Ausschreibungstexten auf die Bewerbungswahrscheinlichkeit .....	28
3.4 Bisheriges Bewerbungsverhalten .....	31
3.5 Zwischenfazit: Außenwahrnehmung und Handlungsempfehlungen .....	36

---

<b>IV. Auswahlverfahren: Formelle, informelle und antizipierte Hürden? .....</b>	<b>37</b>
4.1 Gestaltung der Verfahren seitens der Behörden: Objektive Verfahren, wahrgenommener Konflikt zwischen Bestenauslese und Diversitätsförderung .....	37
4.2 Wahrnehmung durch (potenzielle) Bewerber*innen: Bisherige Diskriminierungserfahrungen, Angst vor Stereotypisierung in Bewerbungs- situationen, gering ausgeprägter Glaube an das Leistungsprinzip .....	40
4.3 Zwischenfazit: Auswahlverfahren und Handlungsempfehlungen .....	42

## Vorwort von Bundespräsident a.D. Christian Wulff, Stiftungsratsvorsitzender der Deutschlandstiftung Integration

Liebe Hospitant\*innen, liebe Vertreter\*innen der Bundesministerien, sehr geehrte Leser\*innen des Forschungsberichts im Rahmen des Förderprogramms „Vielfalt im Amt“ (ViA),

jede Gesellschaft und jeder Staat sind das Ergebnis menschlicher Wanderbewegungen und die Summe individueller Lebenswege. Entstandene Staaten mit ihrer Staatsbevölkerung, -gewalt und ihrem -gebiet sind Stabilitätsanker, auch für die internationale Zusammenarbeit. Die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen ist ein zentraler Baustein für eine resiliente Demokratie. Dennoch sind Menschen mit eigener oder familiärer Einwanderungserfahrung in den obersten Bundesbehörden Deutschlands unterrepräsentiert. Dabei tragen sie einen wertvollen Schatz an Fachwissen, Erfahrungen und einzigartigen Fähigkeiten in sich. Ihre Stimmen wollen gehört und ihre Potenziale müssen endlich erkannt werden.

Diversere Behörden erreichen die Menschen dieses Landes mit relevanteren und effektiveren Maßnahmen, eine diversere Verwaltung leistet bessere und zielgruppengerechtere Arbeit. Davon profitieren alle. Aufgrund dessen initiierte die Deutschlandstiftung Integration im Jahr 2020 das Projekt „Vielfalt im Amt“ (ViA), welches einen Beitrag zur Steigerung der Teilhabe und Repräsentation benachteiligter Gruppen im deutschen Verwaltungsapparat leisten möchte. Dieses Programm soll dazu beitragen, dass die Arbeitsbedingungen in der Verwaltung diskriminierungsfrei gestaltet werden, es erkennt Diversität als einen zentralen Wert unserer freiheitlich demokratischen Kultur an und stärkt auf diesem Weg den Zusammenhalt der Gesellschaft.

Durch die Unterstützung des Förderprogramms „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) war es möglich, neue Wege für junge Menschen mit Einwanderungsgeschichte in unsere demokratischen Institutionen zu schaffen. Eine weitere wichtige Säule für die nachhaltige Wirkung des Projekts ist die wissenschaftliche Begleitung, deren wichtigste Erkenntnisse nun in diesem Bericht zusammengefasst werden. Ich möchte mich im Namen der Deutschlandstiftung Integration beim Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) für die großartige und professionelle Umsetzung des innovativen Forschungskonzepts ausdrücklich bedanken, welches die Perspektiven der jungen Teilnehmenden ins Zentrum rückt.

Die jungen Hospitant\*innen spiegeln einen wesentlichen Baustein der Zukunft der deutschen Verwaltung wider. Politik und Entscheidungspersonen in der Verwaltung sind dazu verpflichtet, der nächsten Generation den Weg zu bereiten und Zugangshürden und Formen der Diskriminierung als solche zu erkennen und zu beheben. Auch als ehemaliger Bundespräsident freue ich mich über die starke Bereitschaft aus den Bundesministerien, das Förderprogramm ViA zu unterstützen und so einen Schritt hin zu einer bürgerfreundlichen und diversitätssensiblen Öffnung der Verwaltung zu gehen.

Als Stiftungsratsvorsitzender der Deutschlandstiftung Integration spreche ich zudem meinen großen Dank an alle Teilnehmenden aus. Es erfüllt mich mit Stolz zu sehen, wie die jungen Hospitant\*innen ihre eigenen, aber auch die Geschichten ihrer Eltern und Großeltern, denen Zugangschancen noch oft verwehrt blieben, in den öffentlichen Dienst tragen. Hier gehören Sie hin. Ich freue mich, Sie auf diesem Weg zu begleiten.

Mit besten Wünschen für die Zukunft

Ihr




Christian Wulff, Bundespräsident a.D.,  
Stiftungsratsvorsitzender der  
Deutschlandstiftung Integration

V. Innenperspektiven: Wie funktioniert und wie bleibt die Vielfalt im Amt? .....	44
5.1 Wahrnehmung der Hospitierenden vor und nach der Hospitation .....	44
5.2 Erlebter Arbeitsalltag .....	45
5.3 Perspektiven der Personaler*innen auf die Diversitätsförderung .....	51
5.4 Zwischenfazit: Innenperspektiven und Handlungsempfehlungen .....	52

VI. Wie kommt und wie bleibt Vielfalt im Amt? Fazit und Ausblick .....	53
--	----

VII. Literaturverzeichnis .....	58
---------------------------------	----

### Abbildungen

Abbildung 1 Phasen des Bewerbungsprozesses mit Verortung in den entsprechenden Kapiteln sowie den verwendeten Methoden .....	15
Abbildung 2 Sprachen im Elternhaus .....	20
Abbildung 3 Attraktivität des öffentlichen Dienstes in Bezug auf einzelne Tätigkeitsmerkmale .....	25
Abbildung 4 Verwendete Bewerbungskanäle bei den Bewerbungen auf die Hospitationsplätze .....	27
Abbildung 5 Durchschnittliche Bewerbungswahrscheinlichkeit je nach Variante der Ausschreibung .....	30
Abbildung 6 Einzelne Techniken strategischen Bewerbungsverhaltens und Häufigkeit der Anwendung .....	32
Abbildung 7 Erleben von Stereotypenbedrohung und Glaube an das Leistungsprinzip .....	41
Abbildung 8 Selbsteingeschätzte Wahrscheinlichkeit, in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung zu arbeiten, im Prä-Post-Vergleich .....	45
Abbildung 9 Visualisierte Verläufe der Hospitationen .....	46

### Tabellen

Tabelle 1 Beteiligte Bundesbehörden am ViA-Projekt .....	23
Tabelle 2 Übersicht über die Bewerbungswahrscheinlichkeit je nach Variante der Ausschreibung im Survey-Experiment .....	30
Tabelle 3 Häufigkeit der Nennung von vermuteten Gründen für Diskriminierungserfahrungen .....	40
Tabelle 4 Überblick über Handlungsoptionen .....	54

## Vorwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Sven Lehmann, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Liebe Leser\*innen,

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Gut jede\*r Vierte hierzulande hat eine Einwanderungsgeschichte. Diese Vielfalt macht unsere Gesellschaft aus – sie spiegelt sich jedoch nicht ausreichend in der Bundesverwaltung wider. Denn der Anteil der Beschäftigten mit Migrationsgeschichte in den Bundesministerien, Bundesbehörden und bei den Bundesgerichten beträgt nur 12 %. Zum Vergleich: In der Privatwirtschaft sind es 26 %.

Ein Grund für die mangelnde Vielfalt in der Bundesverwaltung: Menschen mit Migrationsgeschichte bewerben sich seltener auf Stellen im öffentlichen Dienst. Wir wollen herausfinden, wo die Hürden liegen. Befürchten sie etwa Benachteiligungen, bevor sie sich überhaupt bewerben? Oder ist der öffentliche Dienst nicht attraktiv genug für sie?

Erste Antworten auf diese Fragen liefert uns der vorliegende Forschungsbericht der Deutschlandstiftung Integration (DSI) und des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Er ist im Rahmen des Modellprojekts „Vielfalt im Amt“ entstanden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend fördert dieses Projekt mit Mitteln aus dem Bundesprogramm „Demokratie leben!“. 14 Ressorts der Bundesverwaltung sind daran beteiligt – sie ermöglichen Menschen mit Migrationsgeschichte etwa eine dreimonatige Hospitation. Der vorliegende Bericht liefert wertvolle Einblicke in den Arbeitsalltag der Stipendiat\*innen. Und er formuliert Handlungsempfehlungen für die Personalverantwortlichen.

Als Gesellschaftsministerium setzen wir uns täglich dafür ein, dass unsere Gesellschaft zusammenhält. Wir fördern Projekte, die die Vielfalt in unserem Land stärken. Diesem Anspruch wollen wir auch nach innen gerecht werden. Deshalb lassen wir mit einer Studie des DeZIM-Instituts untersuchen, wie unser Ministerium selbst vielfältiger werden kann. Die Studie entwickelt zudem Handlungsempfehlungen für eine Diversitätsstrategie. Diese soll auch Impulse für eine Diversity-Strategie der gesamten Bundesregierung liefern.

Vielfalt im öffentlichen Dienst heißt: Menschen in ihrer ganzen Vielfalt erhalten die Chance, Verantwortung für Staat und Gesellschaft zu übernehmen – als Arbeitnehmer\*innen, als Beamt\*innen, als Richter\*innen oder als Soldat\*innen. So schaffen wir faire Chancen für mehr Menschen. So begegnen wir dem Fachkräftemangel. Und so sorgen wir dafür, dass möglichst viele gesellschaftliche Gruppen im öffentlichen Dienst repräsentiert werden. Das ist unser Ansporn. Und das sorgt für mehr Akzeptanz unseres Handelns.

Deshalb danke ich der Deutschlandstiftung Integration und dem DeZIM für ihre wertvolle Arbeit. Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre und vielfältige Erkenntnisse.

Ihr




Sven Lehmann, MdB,  
Parlamentarischer Staatssekretär  
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 zu reproduzieren. Indem wir eine gendersensible Schreibweise mit Sternchen benutzen, möchten wir auch Genderidentitäten jenseits binärer Zweigeschlechtlichkeit sprachlich abbilden.

Zentrale Untersuchungsgruppe dieser Studie sind sogenannte Personen mit Migrationshintergrund. Nach der formalen Definition des Statistischen Bundesamts (2023) hat „eine Person [...] einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer, zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedlerinnen und (Spät-)Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Nachkommen dieser Gruppen“ (Destatis 2023).

Die Kategorie „mit Migrationshintergrund“ diente ursprünglich dazu, auch Personen statistisch sichtbar zu machen, die nicht mehr der ersten Migrationsgeneration angehören, sondern nachfolgenden Generationen. Problematisch ist, dass dieser statistischen Gruppe „zumindest grundsätzlich ein potenzieller Integrationsbedarf“ nachgesagt wird (Destatis 2020: 5). Kritiker\*innen attestieren der Kategorie damit die Konstruktion einer Minderheitengruppe, die de facto von der Imagination der nationalen Gemeinschaft ausgeschlossen ist (Elrick et al. 2015; Horvath 2019; Will 2019). Dies ist insbesondere aufgrund der hohen Heterogenität innerhalb der statistisch so erfassten Gruppe etwa in Bezug auf Bezugsländer, Muttersprachen oder den sozialen und rechtlichen Status problematisch. Des Weiteren beruht die Kategorie nicht auf einer Selbstbezeichnung, die eventuell bevorzugt wird (Baumann et al. 2019: 6). Darüber hinaus verschleiert die Kategorie rassistische Diskriminierung, weil sie sich nicht an diskriminierungsrelevanten Daten orientiert und gruppenspezifische Diskriminierungserfahrungen, aber auch andere Erfahrungen von Zugewanderten und ihren Nachkommen nicht sichtbar gemacht werden können (NaDiRa 2023).

Wir können unter anderem aus datenschutzrechtlichen Gründen diese Schwierigkeiten in unserem Bericht nicht lösen und haben uns dafür entschieden, hier von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie zu sprechen. Beziehen wir uns auf die statistischen Daten anderer Untersuchungen, machen wir dies mit dem Zusatz „statistischer“ Migrationshintergrund deutlich. Wir verwenden beide Begriffe im vorliegenden Bericht, wohl wissend, dass zwischen ihnen Bedeutungsunterschiede bestehen. Keine der beiden Begrifflichkeiten löst diese Unzulänglichkeiten auf – wir hoffen, dass wir mit unseren qualitativen Materialien diese begrifflichen Verkürzungen gelegentlich ausgleichen können.

Darüber hinaus möchten wir mit der Schreibweise „Schwarz“ und „weiß“ verdeutlichen, dass sich die Begriffe nicht auf phänotypische Merkmale beziehen, sondern auf die ungleiche Verteilung von Privilegien innerhalb einer rassistischen Gesellschaft. Das groß geschriebene „Schwarz“ ist in diesem Sinne eine Selbstbezeichnung einer heterogenen Gruppe, die „politische Konzepte, das Durchbrechen rassistischer Strukturen und die Vereinigung von Menschen und Widerstandsstrategien“ zum Ausdruck bringen möchte (Akue-Dovi 2022: 16). Die Kursivierung von *weiß* verdeutlicht demgegenüber die Privilegien, die mit dem *Weiß*-Sein einhergehen (Arndt 2017).

## Danksagung

Unser Dank gilt allen Teilnehmenden an dieser Studie und insbesondere den Hospitierenden, die ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben und das Projekt immer wieder mit wertvollen Perspektiven bereicherten. Wir danken außerdem Cosima Adams, Ilse Kuschel und Miriam Meksem für ihre hervorragende Unterstützung bei der Datenauswertung und Erstellung dieses Berichts. Vielen Dank auch an unsere Projektpartner\*innen bei der Deutschlandstiftung Integration (DSI) für die gute Zusammenarbeit.

## INFORMATIONEN ZUM PROJEKT

### „Vielfalt im Amt“

Mit dem Modellprojekt „Vielfalt im Amt“ (ViA) möchte die Deutschlandstiftung Integration (DSI) gemeinsam mit kooperierenden Bundesbehörden und dem Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) als Forschungspartner Impulse dafür setzen, wie eine diversitätsorientierte Organisations- und Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung und insbesondere in den oberen Bundesbehörden besser gelingen kann. Im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ und gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) werden dreimonatige bezahlte Hospitationsmöglichkeiten in Bundesministerien und ihren nachgeordneten Stellen angeboten. Neben dem ViA-Projektmanagement sind die Mitarbeitenden der Deutschlandstiftung Integration in den wissenschaftlichen Forschungsprozess eingebunden, realisieren die strategische Kampagnenarbeit des Förderprogramms und stellen ein pädagogisches Begleitprogramm für die Teilnehmenden bereit, das anschließend in das Fördernetzwerk und die Arbeit mit den Alumni\*Alumnae der DSI aufgenommen wird.

### Deutschlandstiftung Integration

Die Deutschlandstiftung Integration (DSI) ist eine überparteilich agierende gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Berlin, die 2008 vom Verband Deutscher Zeitschriftenverleger gegründet wurde. Unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzler Olaf Scholz setzt sie sich gegen soziale Ungleichheiten und für Chancengerechtigkeit von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte und anderen marginalisierten Gruppen in Deutschland ein. Die Stiftung unterstützt Maßnahmen zur gesellschaftlichen und beruflichen Vernetzung engagierter Menschen und führt Projekte und nationale Öffentlichkeitskampagnen durch, um den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken. Die Projekte der DSI werden durch öffentliche Mittel des BMFSFJ und des BMI sowie durch Unternehmenspartner wie EDEKA, Coca-Cola und Mercedes-Benz unterstützt.

Weitere Informationen über die DSI und aktuelle Projekte finden Sie unter:

→ [www.deutschlandstiftung.net](http://www.deutschlandstiftung.net)

## ZUSAMMENFASSUNG

### 1. Hintergrund

Die Bundesverwaltung ist für öffentliche Angelegenheiten und damit für die Gestaltung des Gemeinwesens verantwortlich. Dies schließt alle in Deutschland lebenden Personen ein. Menschen mit eigener oder familiärer Einwanderungsgeschichte sind in der Bundesverwaltung jedoch unterrepräsentiert (Ette et al. 2016, 2020). Während ihr Anteil in der Bevölkerung 2021 bei 27,2% lag, betrug er unter den Beschäftigten der Bundesverwaltung lediglich 12%. Daher stellt sich die Frage, warum sich Personen mit Einwanderungsgeschichte häufig gar nicht erst auf Stellen in der Bundesverwaltung bewerben. Zudem muss beleuchtet werden, ob und inwiefern diese Gruppe im gesamten Bewerbungsprozess systematisch – von der Ausschreibung bis zur Auswahl – benachteiligt wird. Dies ist nicht zuletzt mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung ein Problem. Das hier beschriebene Projekt „Vielfalt im Amt“ (ViA) soll einen Beitrag leisten, diese Wissenslücke zu schließen und somit nicht nur einen entscheidenden Impuls, sondern auch empirisch basierte Handlungsempfehlungen für die angestrebte Diversifizierung der Bundesbehörden liefern. Dabei betrachtet es Hürden beim Zugang zum öffentlichen Dienst und (Diskriminierungs-)Erfahrungen in der Verwaltungsarbeit primär aus der Perspektive der Bewerber\*innen.

Im Rahmen einer Kooperation mit der Deutschlandstiftung Integration (DSI) hat das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) das Modellprojekt ViA über zwei Jahre als Fallstudie begleitet. Dafür wurden dreimonatige Hospitationsplätze an Bewerber\*innen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie vergeben. Ziel des Projekts war es, den Zusammenhang zwischen der Repräsentanz migrantisch gelesener Menschen, dem Bewerber\*innenverhalten, der Diskriminierungswahrnehmung und den konkreten Arbeitserfahrungen in der Verwaltung zu untersuchen. Dafür wurden Handlungsoptionen zur angestrebten Diversifizierung der öffentlichen Verwaltung mit Fokus auf den gesamten Auswahlprozess identifiziert.

### 2. Methoden

Die Kooperation mit der DSI ermöglichte sowohl den Zugang zu den teilnehmenden Behörden als auch zu jungen, hochqualifizierten Menschen mit Migrationsbiografien. Diese stark heterogene Gruppe wurde aktiv in die Forschung eingebunden und mit Blick auf das Erkenntnisinteresse der statistischen Kategorie „Personen mit Migrationshintergrund“ zugeordnet. Insgesamt folgte das Projekt einem multimethodischen Design: Es wurde eine

quantitative Erhebung des DSI-Netzwerks, eines Alumni-Netzwerks von über 1.400 Personen, inklusive eines Survey-Experiments durchgeführt, um zu erfassen, wie die öffentliche Verwaltung wahrgenommen wird. Zudem wurden dreimonatige, bezahlte Hospitationen in verschiedenen Bundesbehörden wissenschaftlich begleitet. Diese wurden mithilfe von quantitativen Befragungen (vor und nach der Hospitation) sowie auf Basis einer qualitativen Tagebuchstudie ausgewertet. Ergänzt wurden diese Daten durch leitfadengestützte qualitative Tiefeninterviews mit Personaler\*innen verschiedener Bundesbehörden.

### 3. Ergebnisse und Handlungsoptionen

#### Vor der Bewerbung: Wie wird die Verwaltung gesehen?

- **Attraktivität öffentlicher Behörden:** Grundsätzlich gelten öffentliche Behörden unter den Befragten als attraktive Arbeitgeber. Als besonders attraktiv werden die sichere Berufsstellung und die guten Arbeitsbedingungen eingestuft. Allerdings gibt es die Befürchtung, dass die Bedingungen nicht für alle Personen gleich gut sind. Die Beobachtung von Unterrepräsentation, aber auch vermutete bzw. antizipierte Diskriminierung sind für die eigene Berufswahl relevant. Gleichzeitig wird die wahrgenommene Attraktivität einer Behörde durch die generelle Außendarstellung beeinflusst. Die Selbstdarstellung der Behörden sollte daher verbessert werden, zum Beispiel durch Werbematerial und die Präsenz auf Jobmessen und Social-Media-Kanälen. Sie sollte zudem Teil einer umfassenden Personalstrategie sein. Grundsätzlich gilt: Offenheit und bestehende Vielfalt müssen realistisch und authentisch vermittelt werden. Eine gelungene Außendarstellung sollte möglichen „Ausschlussängsten“ vorbeugen.
- **Bedeutung von Vorbildern und Netzwerken:** Vorbilder, persönliche Netzwerke oder zumindest gute Informationskanäle können die Bewerbungswahrscheinlichkeit erhöhen. Weiterempfehlungen sind von zentraler Bedeutung. Eine Zusammenarbeit mit verschiedenen Communitys im Ausschreibungsprozess könnte die Möglichkeiten verbessern, Zielgruppen aus diesen Communitys zu erreichen.
- **Bewerbungskanäle:** Zentrale Ausschreibungsorte, wie zum Beispiel INTERAMT, werden im Vergleich zu anderen Kanälen weniger genutzt. Eine größere Rolle bei der Jobsuche junger Menschen mit Migrationsbiografien spielen Social-Media-Kanäle. Eine Ausweitung der Ausschreibungskanäle kann für eine bessere Reichweite sorgen.

- **Effekte von Ausschreibungstexten:** Diversitätsstatements tragen nicht per se dazu bei, die Attraktivität einer Ausschreibung für Menschen mit eigener oder familiärer Einwanderungsgeschichte zu steigern. Vielmehr kommt es auf den Gesamtzusammenhang zwischen Selbstpräsentation und Wahrnehmung des Arbeitgebers sowie eigenen Bewerbungsabsichten und antizipierten Diskriminierungsbefürchtungen an. Die genaue Wirkung muss in Zukunft je nach Formulierung genauer untersucht werden.
- **Bewerbungsverhalten:** Aus Angst vor möglichen Diskriminierungserfahrungen wählen Bewerber\*innen mit Migrationsbiografien Strategien, um (antizipierte) Diskriminierung zu vermeiden (über 80% der Befragten haben bereits entsprechende Strategien angewendet). Personaler\*innen sind sich jedoch kaum über das Ausmaß und die Auswirkungen antizipierter Diskriminierung bewusst. Hier gilt es, die Sensibilität für dieses Thema zu erhöhen.

#### Auswahlverfahren: Formelle, informelle und antizipierte Hürden?

- **Auswahlverfahren:** Die Auswahlverfahren werden von Personaler\*innen als objektiv beschrieben, Rechtssicherheit spielt hier eine große Rolle. Teilweise wird ein Konflikt zwischen dem Prinzip der Bestenauslese und dem Ziel der Diversitätssteigerung wahrgenommen. Eine fachliche Auseinandersetzung mit sogenannten Eignungskriterien durch die Personaler\*innen (siehe u.a. Janda & Herbig 2022), die aufzeigt, an welchen Stellen Kriterien erweitert und ergänzt werden können, ist sinnvoll.
- **Stereotypenbedrohung:** Aus Perspektive der Bewerber\*innen mit Diskriminierungserfahrungen gibt es Anlass, die Objektivität der Auswahlverfahren zu hinterfragen. Hierbei spielen sowohl vorherige Diskriminierungserfahrungen im Berufs- und Bildungskontext als auch die Angst vor Stereotypisierung eine Rolle. Beides kann zu Leistungseinbußen führen. Der Glaube an die Gültigkeit des Leistungsprinzips ist unter den Befragten relativ gering ausgeprägt. Personaler\*innen für antizipierte Diskriminierung bzw. Rekrutierer\*innen für die Reflexion von unbewussten Vorurteilen zu sensibilisieren, kann dazu beitragen, den negativen Kreislauf selbst-erfüllender Prophezeiungen zu durchbrechen.

### Innenperspektiven: Wie funktioniert und bleibt die Vielfalt im Amt?

- Verläufe der Hospitationen:** Die Hospitationsverläufe waren individuell sehr unterschiedlich. Anhand der Tagebücher lässt sich feststellen, dass ein reger Austausch über das Thema Diversität sowohl innerhalb der Behörde als auch mit den anderen Hospitierenden als empowernd erlebt wurde und zu positiven Hospitationserfahrungen beigetragen hat. Negative Erfahrungen waren häufig davon geprägt, dass eine starke Distanz, eine geringe Diversität und eine fehlende Sensibilität für Diskriminierung innerhalb der Behörde erlebt wurden. Eine wiederkehrende Erfahrung unter den Hospitierenden war außerdem das Gefühl, gewissermaßen als Feigenblatt die Rolle als „Diversitäts-Botschafter\*in“ einnehmen zu müssen – ein Phänomen, das gemeinhin als „Tokenismus“ beschrieben wird. Für viele Hospitierende war die Erfahrung in den Behörden jedoch auch sehr positiv und führte teilweise sogar zu Anschlussbeschäftigungen. Eine Verstetigung des Programms „Vielfalt im Amt“ sowie die Förderung bundesweiter Praktikaprogramme können somit dazu beitragen, Diversität in der Bundesverwaltung zu erhöhen.
- Perspektiven von Personaler\*innen:** Es bestehen bereits zahlreiche Ansätze zur Diversitätsförderung; gleichzeitig konnten bestehende Lücken und Bedarfe identifiziert werden. Ein stärkerer Austausch zwischen den Behörden könnte wechselseitige Lerneffekte fördern.

## I. | Einführung und Relevanz

Deutschland ist eine vielfältige, plurale Gesellschaft. Gut jede\*r vierte Einwohner\*in kann eine eigene oder eine von mindestens einem Elternteil mitgebrachte Einwanderungsgeschichte erzählen. In der öffentlichen Verwaltung und insbesondere in den Bundesministerien sollte sich die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegeln, um die Erfahrungen und Interessen aller Bürger\*innen angemessen vertreten zu können. Verwaltungshandeln bedeutet, öffentliche Aufgaben („public policy“) ausführend und gestaltend für das Gemeinwesen wahrzunehmen – und somit für alle in Deutschland lebenden Personen (Bogumil & Jann 2020). Jedoch sind Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in der Bundesverwaltung unterrepräsentiert, wobei dies insbesondere auf Menschen mit *eigener* Migrationserfahrung zutrifft (Ette et al. 2016, 2020). Im Jahr 2021 hatten 27,2% der Bevölkerung in Deutschland einen statistischen Migrationshintergrund – das spiegelt sich allerdings in der öffentlichen Verwaltung unseres Landes kaum wider. Der Anteil der Angestellten der Bundesverwaltung mit statistischem Migrationshintergrund liegt insgesamt bei 12%, variiert aber innerhalb der Häuser stark zwischen 4% und 25% (Ette et al. 2020: 21).

Gleichzeitig befindet sich die öffentliche Verwaltung in Deutschland unter andauerndem Reformdruck und in kontinuierlichen Veränderungsprozessen – diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, das sogenannte Diversitätsmanagement, oder Diversität und Inklusion (Nentwich & Biswanger 2020) sind wichtige Teilaspekte geworden.<sup>1</sup> Dabei spielt neben der Frage nach einer angemessenen Repräsentanz der Bevölkerung in obersten Bundesbehörden vor allem auch das Thema Personalgewinnung und Fachkräftemangel eine wichtige Rolle.

Im Zuge dessen sind verschiedene Studien entstanden, die die bestehenden Ansätze und Hindernisse in der Gestaltung von Vielfalt in den Behörden beleuchten oder, grundlegender, zunächst einmal die Repräsentanz von Beschäftigten mit statistischem Migrationshintergrund in den Behörden empirisch zu erfassen suchen (Ette et al. 2021). Doch während das Ausmaß, die Ursachen und die Folgen der Unterrepräsentation von Personen mit statistischem Migrationshintergrund im Amt sowie das Diversitätsmanagement im öffentlichen Dienst in Deutschland empirisch langsam in den Blick genommen werden,<sup>2</sup> sind andere relevante Themen bisher noch weitgehend unangetastet. Dazu gehört insbesondere auch die Betrachtung des *gesamten Bewerbungsprozesses* für die Herstellung von Repräsentanz in den Behörden. Bestandteile dieses Prozesses sind etwa die Entscheidung, sich überhaupt zu bewerben, das Verfassen der Bewerbung sowie das Bewerbungsverfahren. Hinzu kommen die ersten Eindrücke im Job. Die Gesamtheit dieses Prozesses und die Wechselwirkungen, die in diesem Prozess entstehen, bilden den Kern der vorliegenden Studie, die folgenden Fragen nachgeht: Warum bewerben sich Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie häufig gar nicht erst auf entsprechende Stellen? Inwiefern wird diese Gruppe im gesamten Bewerbungsprozess (von der Ausschreibung bis zur Auswahl) systematisch benachteiligt? Und inwiefern hängt das Bewerbungsverhalten mit Diskriminierung und Benachteiligung im gesamten Bewerbungsprozess zusammen? Wie werden Auswahlverfahren seitens der Behörden üblicherweise gestaltet und an welchen Stellen kann die angestrebte Diversifizierung der öffentlichen Verwaltung unterstützt werden?

<sup>1</sup> Was früher Diversitätsmanagement hieß, wird heute häufig in der Formel Diversität und Inklusion zusammengefasst. Dabei geht es auch um die Beleuchtung der „grundlegenden Annahmen, die in einer bestimmten Kultur ‚Normalität‘ und damit verbundene Machtpositionen bestimmen“ (Nentwich & Biswanger 2020: 111). Allerdings wird dieses Neudenken der Konzepte in der Wissenschaft kontrovers diskutiert und auch in der Praxis noch verhandelt. Da eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Neudenken in diesem Bericht zu weit führen würde, nutzen wir im Folgenden beide Begriffe.

<sup>2</sup> In den USA, Kanada oder England liegen hierzu bereits umfangreiche Studien vor. Für einen Überblick vgl. Riccucci 2021.



Im Rahmen des Pilotprojekts „Vielfalt im Amt“ (ViA) näherten wir uns diesen und weiteren Fragen im Hinblick auf die Bundesverwaltung an. Dazu arbeiteten wir mit der Deutschlandstiftung Integration zusammen, die dreimonatige Hospitationsmöglichkeiten in verschiedenen Bundesbehörden organisierte, um Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie erste Einblicke in die Arbeit der Bundesverwaltung zu bieten. Die Hospitationen ermöglichten es dem DeZIM, den gesamten Prozess wissenschaftlich über zwei Jahre hinweg zu begleiten (siehe [Informationen zum Projekt](#)). Dazu haben wir ein mehrgliedriges Untersuchungskonzept entwickelt: Zum einen analysierten wir, inwiefern Faktoren vor der Bewerbung wie beispielsweise der Ausschreibungsort oder die Formulierung der Ausschreibungstexte die Wahrnehmung der Attraktivität und die Bewerbungswahrscheinlichkeit beeinflussen können. Wir fokussierten hier vor allem auf bisherige Erfahrungen von Diskriminierung sowie auf strategisches Bewerbungsverhalten, das darauf abzielt, potenzielle Diskriminierung zu vermeiden (Kang et al. 2016). Zum anderen wurden Personaler\*innen in den Bundesbehörden dazu befragt, inwiefern Vielfaltsbezüge in Bewerbungsunterlagen in die Auswahlentscheidungen einbezogen werden. Zudem begleiteten wir die Alltagserfahrungen der Hospitierenden in den Behörden mithilfe von Tagebuchstudien.

Dieser multimethodische Ansatz erweitert das Spektrum der Diversitätsforschung in Deutschland, indem er den Blick vor allem auf die Perspektiven und Erfahrungen potenzieller Bewerber\*innen legt, also Personen, die als Arbeitnehmer\*innen für die öffentliche Verwaltung infrage kommen und sich bislang noch nicht auf entsprechende Stellen beworben haben. Damit ergänzt dieses Projekt die bisherige Forschung zur Diversität in der öffentlichen Verwaltung und die bestehenden Erklärungsansätze zur Unterrepräsentation, indem es den Schwerpunkt auf die Betrachtung des gesamten Bewerbungsprozesses legt und Handlungsoptionen aufzeigt, um Unterrepräsentation zu reduzieren. Bevor wir unsere empirischen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen vorstellen, ordnen wir unsere Studie im nächsten Abschnitt zunächst in die bestehende Literatur ein und erläutern ihre besondere Relevanz.

### 1.1 Überblick über die bisherige Forschung und den Beitrag dieser Studie<sup>3</sup>

Die Bundesrepublik Deutschland versteht sich als meritokratische Demokratie, in der Ämter nach individueller Leistung besetzt werden und in der deren Vergabe nicht von der Herkunft, dem Status oder anderen persönlichen Merkmalen einer Person abhängig sein soll. So ist es kaum verwunderlich, dass das Thema (Unter-)Repräsentanz verschiedener sozialer Gruppen nicht neu ist und auch wissenschaftlich seit vielen Jahren erforscht wird. Ein Großteil der Studien legt dabei den Fokus auf die Repräsentanz bzw. anhaltende Ungleichbehandlung von Frauen (BMFSFJ 2014; Jenichen 2020). Nach wie vor sind Frauen in Führungspositionen und in der Bundesverwaltung unterrepräsentiert. Zwar lag ihr Anteil in der Bundesverwaltung 2019 bereits bei 40%, allerdings waren sie nur mit weniger als 20% in den Behördenleitungen vertreten (Ette & Weinmann 2022) – trotz bestehender Maßnahmen, wie sie das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) verlangt. Betrachtet man den Frauenanteil von 24% in den bundesdeutschen Eliten im Jahr 2019, fällt dieser eindeutig hinter die Erwartung einer paritätischen, 50-prozentigen Repräsentanz von Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen zurück (Heger & Heft 2022).

Über die Unterrepräsentation von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie und deren Gründe, etwa in Form von institutionellen Ausschlussmechanismen, Diskriminierung und Zugangshürden, ist hingegen weniger bekannt. Zwar wurde das Thema Migration seit Mitte der 1990er-Jahre in Deutschland zunehmend öffentlich diskutiert und erforscht (zur Rekonstruktion der öffentlichen Debatte um Repräsentanz vgl. Kollmorgen et al. 2023). Auch setzte sich langsam die Einsicht durch, dass Deutschland ein Einwanderungsland – eine (post-)migrantische Gesellschaft (Foroutan 2019) – ist, Debatten über die angemessene Repräsentanz in Bundesbehörden werden allerdings erst jetzt geführt.

Bisherige Studien lassen sich danach unterscheiden, ob sie das Ausmaß, die Ursachen oder die möglichen Folgen der Unterrepräsentation in spezifischen Institutionen oder Organisationen in den Blick nehmen, von denen einige im Folgenden erwähnt werden sollen.

So sind in den letzten Jahren verschiedene Studien entstanden, die zunächst das *Ausmaß* an Unterrepräsentation von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in Deutschland messen. Softić verwies bereits 2015 darauf, dass Menschen mit statistischem Migrationshintergrund in der Politik stark unterrepräsentiert sind (Softić 2015). Eine Studie des DeZIM, der Universität Leipzig und der Hochschule Zittau-Görlitz zu mehr als 3.000 Elitepositionen in Deutschland ergab, dass Menschen mit statistischem Migrationshintergrund nur 9,2% der höchsten Führungspositionen in Deutschland innehaben (Vogel & Zajak 2020). Betrachtet man die Top-Führungspositionen in der Verwaltung, so sind es weniger als 5%. Bislang am umfangreichsten erforscht sind hingegen die Kommunal- und die Landesebene (Aikins et al. 2018; Blätte et al. 2022; Kulturstiftung des Bundes 2022; Schönwalder et al. 2011). Dabei zeigt sich, dass Personen mit statistischem Migrationshintergrund einerseits auf kommunaler und auf Landesebene oft unterrepräsentiert sind (Aikins et al. 2018; Schönwalder et al. 2011) und dass sie andererseits häufiger ihr Verhalten aufgrund von Bedrohungen, Anfeindungen und Beleidigungen ändern (Blätte et al. 2022). Die Repräsentanz von Vielfalt ist somit auf allen politischen Ebenen ein konfliktgeladenes Handlungsfeld. Dabei ist zugleich eine hohe allgemeine Akzeptanz von und große Zustimmung zu Vielfalt in der Gesellschaft zu beobachten (Drouhot et al. 2021).

Die bislang aktuellste Studie zu Diversität in der Bundesverwaltung wurde vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung durchgeführt. So zeigten Ette et al. (2020: 22) in einer Befragung aller obersten Bundesbehörden, dass Personen mit statistischem Migrationshintergrund nur zu 12% in der Bundesverwaltung vertreten sind, obwohl ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung im erwerbstätigen Alter 27,16% beträgt. Auch im Vergleich zur Privatwirtschaft, in der der Anteil bei 26,2% liegt, zeigt sich der deutliche Handlungsbedarf für die Bundesverwaltung (ebd.).

Doch nicht nur das Ausmaß und die Konsequenzen von mangelnder Diversität werden zunehmend untersucht – auch die *Gründe und Ursachen* werden in den Blick genommen. Als robuster Befund gilt bislang, dass es Menschen mit statistischem Migrationshintergrund trotz gleicher Leistung häufig schwerer haben, zu Vorstellungsgesprächen eingeladen zu werden (Koopmans et al. 2018). Die Forschung zu Diskriminierung geht dabei zurück bis in die Kindheit und Schulzeit (Gogolin 2008; Fereidooni 2016; Bostancı et al. 2022) – die dort gemachten Erfahrungen mit Barrieren und Ausschlüssen setzen sich häufig bis ins Erwachsenenleben fort. Deshalb ist Diskriminierung im Schulwesen und im Bildungssystem schon lange ein Forschungsthema (Gomolla 2002). Ein im Kontext dieser Studie relevanter Befund ist, dass die Selektion und damit Weiterqualifizierung von potenziellen Bewerber\*innen bereits Hindernissen und Barrieren unterliegt, die den Pool der potenziellen Bewerber\*innen, insbesondere für den höheren Dienst, weiter schrumpfen lassen – vor allem dann, wenn diese Diskriminierungserfahrungen, die den Lebensweg prägen, im Bewerbungsverfahren unberücksichtigt bleiben.

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Studien, die die negativen *Auswirkungen* von mangelnder Diversität auf das Vertrauen in politische Institutionen, auf ihre Legitimität und Funktionalität untersucht haben (grundlegend vgl. Mansbridge 1999; zur Unterrepräsentation von Frauen vgl. Park & Liang 2021; Wängnerud 2009; Jenichen 2020). Dem öffentlichen Dienst kommt dabei eine besondere Vorbildrolle in Bezug auf die Repräsentanz aller Bevölkerungsgruppen zu: Repräsentanz ist ein Weg, um Akzeptanz gegenüber dem Staat und Identifikation mit ihm herzustellen – einem Staat, der durch die öffentliche Verwaltung vertreten wird (Groeneveld & van de Walle 2010; Selden et al. 1998; Selden & Selden 2001). Deshalb sollte die Verwaltung im Idealfall ein „Mikrokosmos“ der Gesellschaft sein (Kim 1994).

<sup>3</sup> Der folgende Überblick ist nicht systematisch, sondern fasst die für diese Studie wichtigsten Forschungsbeiträge und Argumente zusammen.

Zugleich verweisen verschiedene Studien wiederum darauf, dass Diversität und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung auch für das Verwaltungshandeln verschiedene *Vorteile* mit sich bringen. So konnten arbeits- und organisationspsychologische Forschungen zeigen, dass diverse Teams zu besseren Lösungen kommen (vgl. u.a. Hong & Page 2004). Solche Befunde stärken die zugrunde liegende Annahme, dass eine diverse Bürokratie auch zu einer responsiveren, reaktionsfähigeren öffentlichen Politik („public policy“) führt (Kennedy 2014).

Insgesamt sind die Folgen von mangelnder Diversität in der öffentlichen Verwaltung bisher allerdings kaum beleuchtet. Einen spezifischen Aspekt – den Zusammenhang zwischen Diversität, konkreten Arbeitsverfahren in der Verwaltung und Bewerber\*innenverhalten – nimmt die vorliegende Studie mit in den Blick.

Das Wissen um ein Problem (mangelnde Diversität) und seine Ursachen hat allerdings nicht unmittelbar seine Behandlung bzw. Behebung zur Folge. Dies gilt auch für öffentliche Verwaltungen und für Bundesbehörden, deren institutionelle Beharrungskräfte als hoch gelten. Insbesondere das deutsche Verwaltungssystem ist bis heute von dem klassischen weberianischen Bürokratiemodell gekennzeichnet, einschließlich Amtshierarchien, geordneter Kompetenzen und Regelgebundenheit in der Amtsführung (Bogumil & Jann 2020: 297). Gleichzeitig werden öffentliche Verwaltungen, ebenso wie andere Institutionen, zunehmend mit gesellschaftlichen Forderungen nach Repräsentanz und Teilhabe marginalisierter Gruppen konfrontiert. Diese Forderungen gehen zwar nicht nur von der Zivilgesellschaft und sozialen Bewegungen aus (La Gause 2022) – und dies nicht erst seit den Black-Lives-Matter-Protesten in Deutschland (Zajak et al. 2023) –, sondern auch von Mitarbeitenden, der Öffentlichkeit und der Wissenschaft. Dieser innere und äußere Druck führt zunehmend zur Einführung verschiedenster Diversitätsmaßnahmen in der Bundesverwaltung. Die Responsivität gegenüber den Bürger\*innen ist in demokratischen Gesellschaften ein zentrales Merkmal der *öffentlichen* Verwaltung, die ihre öffentliche Identität bewahrt, ihre Legitimität stärkt, ihre ethischen Standards festlegt sowie ihre Rollen und Pflichten bestimmt, womit sie sich von Unternehmen im Privatsektor unterscheidet (vgl. Haque 1999).

Wir benötigen auch deshalb ein Verständnis für das Ausmaß, die Ursachen und die Folgen der mangelnden Diversität, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wie die Unterrepräsentanz von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie abgebaut werden kann. Der vorliegende Studienbericht liefert wichtige Erkenntnisse dazu, warum sich Personen bewerben (oder nicht), wie sie sich bewerben und wie Diskriminierung in der Verwaltung mit dem Verhalten der Bewerber\*innen zusammenhängt. Denn der Entscheidung, dass sich Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie häufig gar nicht erst auf entsprechende Stellen bewerben, fehlt es nicht an Plausibilität. Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber für junge, gut qualifizierte Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie überhaupt attraktiv? Und wenn sich diese Gruppe zu einer Bewerbung entscheidet, welche Rolle spielt systematische Diskriminierung im Bewerbungsprozess?

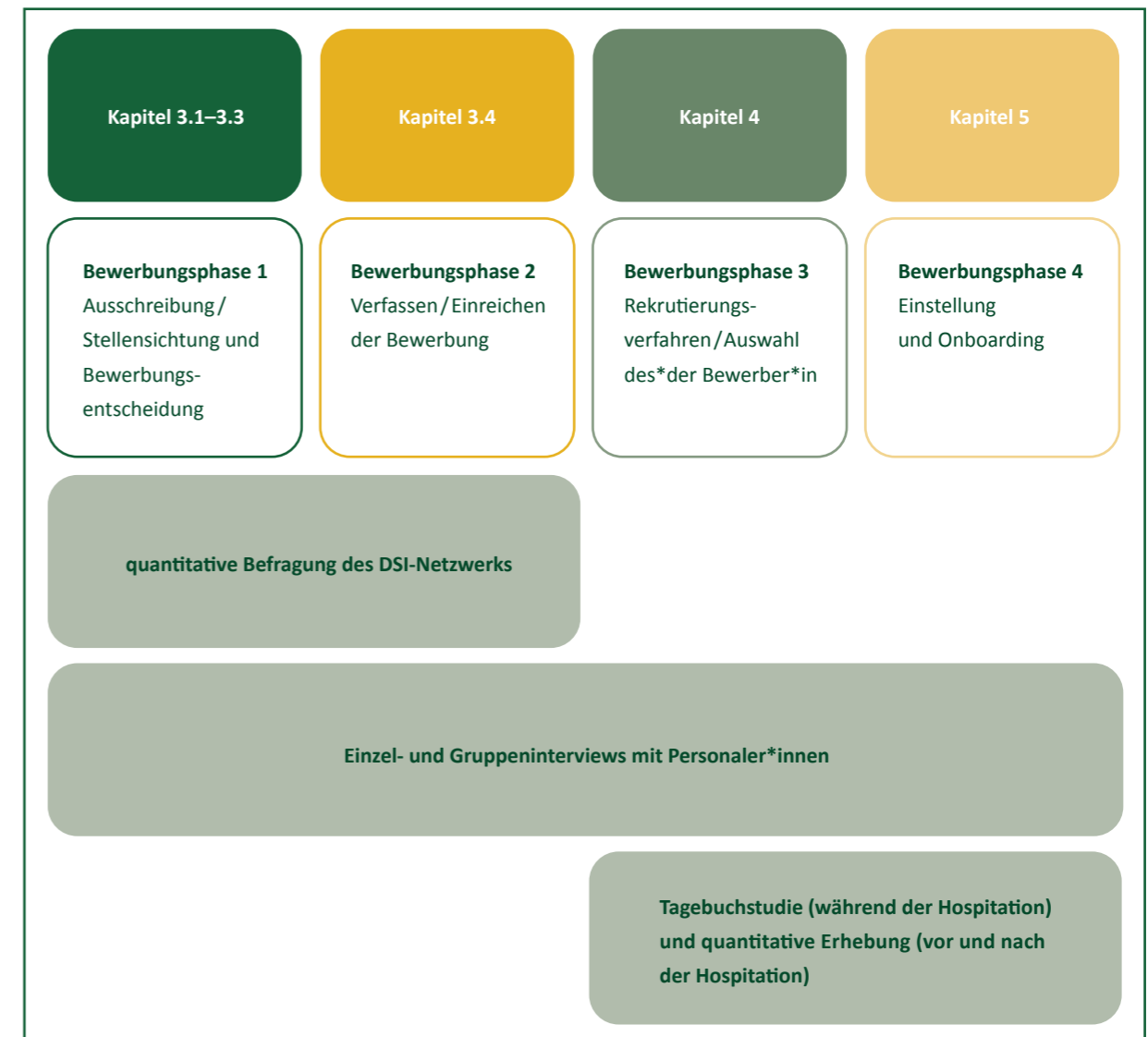
Damit setzt unser Studienprojekt an dem Missing Link zwischen der Forschung zu Diversität und Diskriminierung in Schule und Ausbildung sowie Diversität und Diskriminierung innerhalb der öffentlichen Verwaltung an und leistet einen Beitrag dazu, diese Lücke zu schließen. Die Studie und die sich aus ihr ergebenden Handlungsempfehlungen haben das Potenzial, relevante Hinweise zur Verbesserung der Verwaltungspraxis zu liefern. Denn neben den geschilderten internen wie auch (gesellschaftlich) externen Erwartungen steht die Verwaltung unter direktem Einstellungsdruck: Mit dem Renteneintritt der „Babyboomer“-Generation bis 2036 werden etwa 50% der aktuell in der öffentlichen Verwaltung tätigen Personen aus dem Dienst ausscheiden (vgl. Baumann et al. 2019). Der Fachkräftemangel macht sich allerdings jetzt schon bemerkbar. Dem Staat wird zunehmend bewusst, dass auch er aktiv Mitarbeiter\*innen rekrutieren und fähige Personen zudem halten muss (Next:Public 2022). Umso wichtiger ist es, den Mangel an Bewerber\*innen unter Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie besser zu verstehen, um ihm entsprechend begegnen zu können.

## 1.2 Aufbau der Studie bzw. des Projektberichts

Ein Bewerbungsverfahren lässt sich grob in vier Schritte einteilen: (1) Ausschreibung/Sichtung der Stelle und Bewerbungsentscheidung, (2) Verfassen/Einreichen der Bewerbungen, (3) Rekrutierungsverfahren/Auswahl des\*der Bewerber\*in, (4) Einstellung und Onboarding.

Unsere Studie übersetzt diese Bewerbungsschritte in inhaltliche Arbeitsschritte, in denen sich den einzelnen Phasen mithilfe von spezifischen Methoden angenähert wird, um die jeweilige Relevanz für Diversität zu erfassen. Die jeweils verwendeten Methoden werden in **Kapitel 2** genauer erläutert. Die Kapitelstruktur des Ergebnisteils orientiert sich ebenfalls an den empirischen Ergebnissen zu den spezifischen Phasen (siehe **Abbildung 1**).

**Abbildung 1. Phasen des Bewerbungsprozesses mit Verortung in den entsprechenden Kapiteln sowie den verwendeten Methoden**



**Kapitel 3** setzt sich mit der Wahrnehmung der Verwaltung durch potenzielle Bewerber\*innen auseinander, analysiert die verwendeten Bewerbungskanäle sowie weitere Angaben zu den biografischen Hintergründen potenzieller Bewerber\*innen und untersucht deren Bewerbungsverhalten (**Bewerbungsphasen 1 und 2**). Dabei greifen wir vor allem auf die Ergebnisse aus einem quantitativen Fragebogen zurück. Zum einen soll analysiert werden, inwiefern der Ausschreibungskanal, also der Ort, an dem die Ausschreibung veröffentlicht wird, mit der Anzahl der Bewerbungen zusammenhängt, inwiefern also alternative Bewerbungskanäle das Bewerbungsverhalten der relevanten Zielgruppe beeinflussen können. Zum anderen soll die Perspektive von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie eingehend beleuchtet werden. Der Fokus liegt hier vor allem auf bisherigen Diskriminierungserfahrungen, auf der Wahrnehmung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes sowie auf dem strategischen Bewerbungsverhalten.

**Kapitel 4** beschäftigt sich mit dem Auswahlverfahren (**Bewerbungsphase 3**). Dazu wurden Personaler\*innen in den Bundesbehörden interviewt, wie Auswahlverfahren üblicherweise gestaltet werden und welche Rolle Diversität dabei spielt. Im Vordergrund der Interviews stand das Gestaltungspotenzial des Verfahrens aufseiten der Behörden sowie die Wahrnehmung des Konflikts zwischen Bestenauslese / meritokratischem Prinzip und Diversitätsförderung. Mit Rückgriff auf die Ergebnisse aus der quantitativen Befragung potenzieller Bewerber\*innen untersuchten wir zudem die Wahrnehmung des Verfahrens durch (potenzielle) Bewerber\*innen, insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Angst vor Stereotypisierung in Bewerbungssituationen und ihres gering ausgeprägten Glaubens an das Leistungsprinzip.

**Kapitel 5** beschäftigt sich schlussendlich mit der Arbeitswelt in Bundesbehörden aus der Perspektive von jungen Personen mit eigenen oder familiären Migrationsbiografien, die in den Behörden eine Hospitation absolvieren (Annäherung **Bewerbungsphase 4**, Onboarding und erste Arbeitseindrücke). Die enge Begleitung dieser Hospitationen ermöglichte uns die Durchführung einer Tagebuchstudie sowie einen Prä-Post-Vergleich von Meinungen und Einstellungen der Hospitierenden.

Dieses in Deutschland erstmals angewandte Studiendesign, das alle Phasen des Bewerbungsprozesses zumindest annäherungsweise und in seinen Wechselwirkungen und Zusammenhängen im Hinblick auf den Abbau der Unterrepräsentation von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in der Bundesverwaltung umfasst, wurde durch die enge und konstruktive Zusammenarbeit mit der Deutschlandstiftung Integration ermöglicht. Das konkrete Vorgehen in dieser Kooperation, die uns Zugänge zu zahlreichen Bundesbehörden eröffnete, wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

## II. | Methoden

### 2.1 Allgemeines Vorgehen

Die Kooperation mit der Deutschlandstiftung Integration (DSI) ermöglichte einen Zugang zu ihren Stipendiat\*innen und Alumni\*Alumnae und somit zu einer spezifischen und für die Fragestellungen des Projekts sehr relevanten Zielgruppe: junge, hochqualifizierte Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie. Die Begleitung der DSI-Stipendiat\*innen, die als Hospitierende an dem Programm „Vielfalt im Amt“ teilnahmen, ermöglichte es uns, einen Fokus auf eine noch spezifischere Zielgruppe, nämlich Personen, die neben den genannten Merkmalen auch ein explizites Interesse an einer Stelle in der öffentlichen Verwaltung mitbringen, zu legen. Dies ist ein entscheidender Vorteil, wenn das Forschungsinteresse darauf gerichtet ist, etwas über die Vorstellungen, Wahrnehmungen und Pläne potenzieller Bewerber\*innen zu erfahren – denn methodisch gestaltet es sich als durchaus schwierig, genau diese Zielgruppe möglicher Bewerber\*innen zu finden. Wir sprechen im Folgenden immer von potenziellen Bewerber\*innen, weil es uns ja gerade auch um die Erforschung des Zeitraums vor der tatsächlichen Bewerbung ging, in dem sich erst entscheidet, ob sich jemand überhaupt bewirbt. Auf die Befragung von tatsächlichen Bewerber\*innen auf reguläre Stellenausschreibungen in der öffentlichen Verwaltung haben wir allerdings aus forschungsethischen, pragmatischen und rechtlichen Gründen verzichtet.

Die DSI vermittelte uns den Kontakt zu Beschäftigten in den Bundesbehörden, die sich tagtäglich mit Themen der Einstellungspraxis und Diversität auseinandersetzen und sich für Interviews zur Verfügung stellten. Das ermöglichte es uns, ein multimethodisches, multiperspektivisches Studiendesign anzuwenden, um die entscheidenden Phasen des Bewerbungsprozesses zu untersuchen: Wir erhoben sowohl quantitative als auch qualitative Daten und ließen nicht nur die Perspektive (potenzieller) Bewerber\*innen, sondern auch die der Personaler\*innen einfließen (siehe **Abbildung 1**).

In diesem Projekt hatte ein partizipatorisches Forschungsverständnis einen besonderen Stellenwert: Es wurden sowohl die geplanten Datenerhebungen und Zwischenergebnisse immer wieder mit allen am Projekt beteiligten Personengruppen besprochen als auch die Erhebungsinstrumente in verschiedenen Feedbackrunden überarbeitet. Insbesondere die Hospitierenden, die ihre Erfahrungen in den Behörden mit uns teilten, halfen uns, unsere Erkenntnisse und Befunde zu verstehen und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Zudem waren die Hospitierenden in verschiedene Transfer- und Diskussionsveranstaltungen eingebunden, um ihre eigenen Perspektiven einzubringen. Sie hielten ihre Eindrücke unter anderem in kurzen Videoaufzeichnungen fest, die wir ebenfalls auf Veranstaltungen zeigten, um der Darstellung der Hospitierenden Raum zu geben.<sup>4</sup> Die Perspektive der Hospitierenden war somit für den Forschungsprozess zentral, um die Perspektive des Forschungsteams zu reflektieren und zu schärfen.

Der zeitliche Ablauf des Projekts war wie folgt: Nach einer kurzen Anlaufphase, in der die Projektziele und das Vorgehen abgestimmt wurden, begann die Fragebogenerstellung für die erste Datenerhebung im Projekt (Januar bis April 2021). Die empirischen Datenerhebungen starteten mit der Befragung der DSI-Community (Stipendiat\*innen und Alumni\*Alumnae der DSI) zu Themen wie der wahrgenommenen Attraktivität der öffentlichen Verwaltung, dem bisherigen Bewerbungsverhalten und den Diskriminierungserfahrungen (siehe **Kapitel 2.2** für mehr Informationen zu den Fragebögen). Im Anschluss an die Fragebogenerstellung, -programmierung und -vortestung wurde ein Ethikantrag bei der Ethikkommission des DeZIM-Instituts gestellt, um die ethische Unbedenklichkeit der Befragung abzusichern. Nach dem positiven Ethikvotum wurde der Survey bei einer Informationsveranstaltung der DSI-Community vorgestellt. Die Datenerhebung erfolgte vom 28. Mai bis 5. Juli 2021. Die Ergebnisse der Befragung wurden im Juli und August 2021 ausgewertet.

<sup>4</sup> Vgl. die Videoporträts unter: <https://www.deutschlandstiftung.net/projekte/vielfalt-im-amt>.

Der erstellte Fragebogen wurde später auch den ausgewählten Hospitierenden vorgelegt. Insbesondere die Bewertungen der Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber können so für beide Stichproben analysiert sowie über den Verlauf der Hospitationen verglichen werden.

Parallel dazu begann die Ausschreibungsphase für die erste Kohorte von Hospitierenden (Mai bis Juni 2021), die zweite Kohorte folgte einige Monate später. Im Rahmen der Online-Bewerbung wurden die an einer Hospitation interessierten Personen darum gebeten, anzugeben, über welchen Kanal sie von der Ausschreibung erfahren haben. Diese Angaben wurden im Anschluss ausgewertet. Während der zweiten Ausschreibungsphase wurden diese Daten ebenfalls gesammelt.

Vor Hospitationsbeginn jeder Kohorte fand eine Informationsveranstaltung statt, die über die wissenschaftliche Begleitung der Hospitationen aufklären sollte. Neben dem zweimaligen Ausfüllen des Fragebogens – vor Beginn sowie nach Abschluss der Hospitation in einer angepassten Version – nahmen die Hospitierenden an einer wöchentlichen Tagebuchstudie teil. Es erfolgten mehrere Online-Termine, bei denen die Hospitierenden Fragen zur wissenschaftlichen Begleitung stellen sowie Feedback zu vorläufigen Ergebnissen geben konnten, um einen möglichst partizipatorischen Forschungsansatz zu gewährleisten. Die Tagebücher wurden von März bis August 2022 codiert und ausgewertet (siehe [Kapitel 2.3](#) zum genauen Vorgehen).

Im Rahmen eines weiteren Arbeitspakets wurden Einzel- und Gruppeninterviews in den beteiligten Bundesbehörden durchgeführt. Nachdem der Interviewleitfaden Anfang 2022 erstellt und nach mehreren Feedbackschleifen angepasst worden war, wurden die Interviews im Zeitraum von März bis Juni 2022 in Berlin, Bonn und online durchgeführt. Im Anschluss wurden die Interviews transkribiert, codiert und ausgewertet (siehe [Kapitel 2.4](#) zum genauen Vorgehen).

Eine erste Gesamtschau der Ergebnisse erfolgte im Rahmen eines Ergebnisworkshops am DeZIM-Institut am 15. September 2022 in Berlin, bei dem mehrere Forschende mit Expertise zum Thema Diversität in der Verwaltung sowie die Projektverantwortlichen der DSI zusammenkamen und die Ergebnisse diskutierten.

Mitte November fand eine Ergebnispräsentation statt, an der auch die Beteiligten aus den Behörden sowie die Hospitierenden teilnahmen und bei der über mögliche Handlungsempfehlungen diskutiert wurde.

Grundsätzlich war uns die Wahrung der Anonymität aller Teilnehmenden sehr wichtig. Daher haben wir auf die Erfassung von soziodemografischen Daten in der sehr kleinen Stichprobe der Hospitierenden verzichtet. Auch in dem etwas größeren Sample der DSI-Community war es uns leider nur eingeschränkt möglich, das Zusammenwirken mehrerer Identitätsmerkmale zu untersuchen, da dies oft eindeutige Rückschlüsse auf die Teilnehmenden ermöglicht hätte. Aussagen zur Intersektionalität unterschiedlicher Diskriminierungsformen können wir deshalb leider nur eingeschränkt treffen. Mehrere soziodemografische Merkmale wurden in den Analysen nur aufgeschlüsselt, wenn keine Gefahr für den Schutz der Identität der Teilnehmenden bestand.

## 2.2 Befragung der DSI-Community

Um die Perspektive von potenziellen Bewerber\*innen vor allem in den beiden ersten Phasen des Bewerbungsprozesses (Bewerbungsentscheidung und Bewerbungsverhalten) einzufangen, entwickelten wir zunächst einen quantitativen Fragebogen, den wir an das DSI-Netzwerk (Alumni\*Alumnae und Stipendiat\*innen) versendet haben. Das Netzwerk besteht aus jungen hochqualifizierten Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie und stellt eine für die Untersuchung relevante Zielgruppe dar. Vorrangig interessierten wir uns dafür, wie die öffentliche Verwaltung von dieser Gruppe potenzieller Bewerber\*innen wahrgenommen wird, wie sich die teilnehmenden Personen bislang in Bewerbungssituationen verhalten und welche Rolle bisherige Diskriminierungserfahrungen dabei gespielt haben.

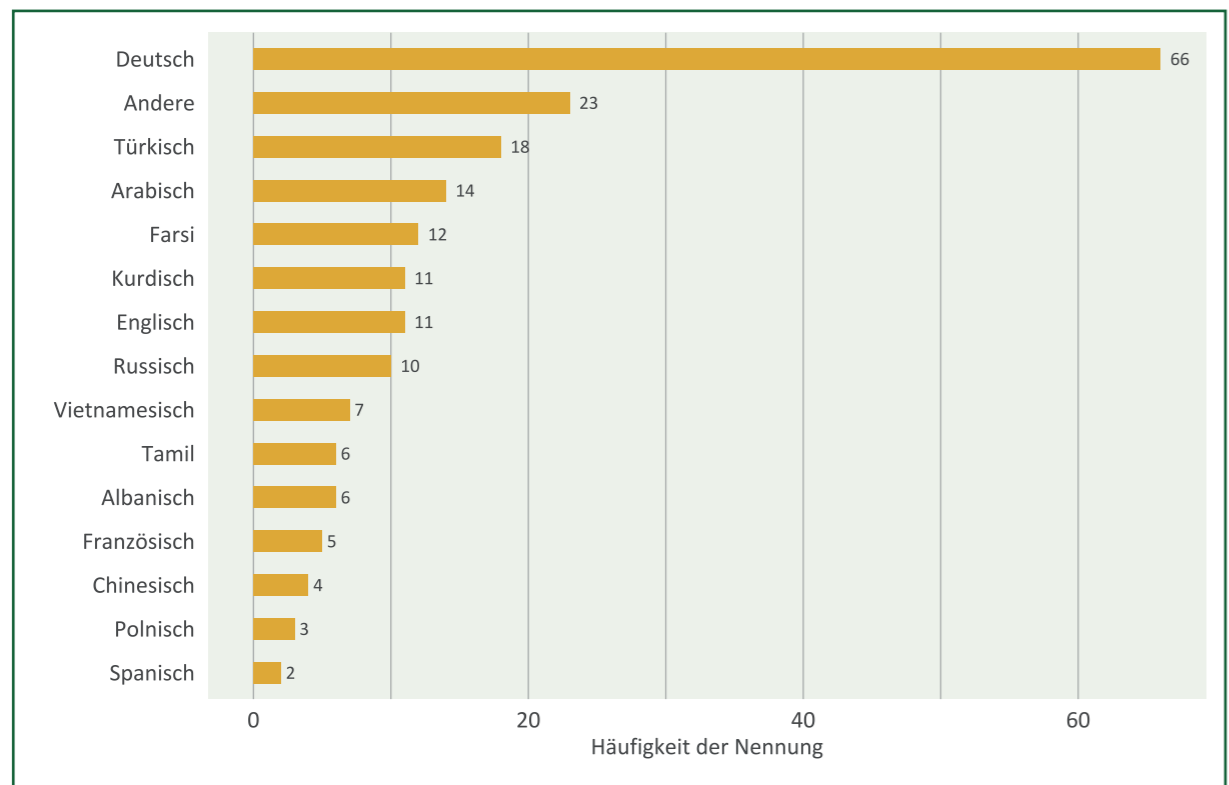
Die Themen der Befragung umfassten im Einzelnen sowohl soziodemografische Merkmale wie zum Beispiel die individuelle Bildungsbiografie, die Herkunft, das Geschlecht und die soziale Schicht als auch spezifische Fragen zum Bewerbungsverhalten, zur Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes und zu einer Reihe weiterer psychologischer Konstrukte. Bei den Fragen zum Bewerbungsverhalten lag der Fokus auf einem Phänomen, das in der US-amerikanischen Forschung als „Whitening“ bekannt ist, im deutschsprachigen Raum teilweise als „Signalisieren von Assimilation“ bezeichnet wird (Fossati et al. 2020) und das als strategisches Bewerbungsverhalten darauf zielt, die eigene oder familiäre Migrationsbiografie weniger erkennbar zu machen (Kang et al. 2016). Außerdem interessierten wir uns für eine Reihe von berufsbezogenen Themen wie etwa die allgemeine Karriereorientierung sowie Erfahrungen mit Diskriminierung und Stereotypisierung am Arbeitsplatz bzw. in Bewerbungssituationen. Wir erhoben außerdem Einstellungen zum Glauben an das Leistungsprinzip. Ein weiterer Schwerpunkt des Fragebogens lag auf der Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber. Hier fragten wir nach der Attraktivität des öffentlichen Dienstes im Allgemeinen sowie in Bezug auf spezifische Berufsmerkmale im Besonderen und nach der Wahrscheinlichkeit, in Zukunft im öffentlichen Dienst zu arbeiten. In einem offenen Antwortformat hatten die Befragten die Möglichkeit, ausführlicher zu beschreiben, was sie bislang von einer Karriere in der öffentlichen Verwaltung abgehalten hat und welche Hindernisse sie hier sehen. In den Fragebogen wurde außerdem ein kurzes Survey-Experiment eingebaut: Den Teilnehmenden wurde eine von vier Versionen einer fiktiven Jobausschreibung vorgelegt. Hierbei wurden zwei Faktoren variiert: zum einen der Ausschreibungsort, der in einer Version einen Migrationsbezug aufwies (Ausschreibung auf [migrationsrat.de](#)) und bei dem es sich in der anderen Version um einen „klassischen“ Ausschreibungsort handelte ([service.bund.de](#)). Zum anderen wurde variiert, ob Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie explizit zur Bewerbung aufgefordert werden oder nicht. Im Anschluss haben wir sowohl gemessen, für wie wahrscheinlich es die Teilnehmenden hielten, dass sie sich auf den ausgeschriebenen Job bewerben, als auch für wie wahrscheinlich sie es hielten, dass sie ihre Bewerbung strategisch anpassen, um ihre eigene oder familiäre Migrationsbiografie weniger erkennbar zu machen. So sollte der Einfluss von Ausschreibungsort und Diversitätssignalen experimentell untersucht werden.

Für die Messung der relevanten Konstrukte wurden etablierte psychologische bzw. sozialwissenschaftliche Skalen verwendet, wann immer diese verfügbar waren. In manchen Fällen wurden Fragebogen-Items selbst erstellt bzw. an den Kontext angepasst. Der entsprechende Link wurde per E-Mail und über das Intranet der DSI an die Stipendiat\*innen und Alumni\*Alumnae verschickt. Als Anreiz zur Teilnahme wurde eine Verlosung von fünf Gutscheinen eingebaut. Während der Erhebungsphase wurden mehrere Erinnerungsmails versendet, um die Anzahl der Teilnehmenden zu erhöhen. N = 82 Personen schlossen die Umfrage vollständig ab. Außerdem liegen N = 33 weitere, unvollständige Fragebögen vor, die teilweise ebenfalls in der Analyse berücksichtigt werden konnten. Die Charakteristika der Teilnehmenden werden im nächsten Abschnitt ausführlicher dargestellt.

## Soziodemografie

Die Teilnehmenden (54% weiblich, 46% männlich) waren im Durchschnitt 28 Jahre alt (Mittelwert  $M = 28$ , Standardabweichung  $SD = 3.90$ ,  $Min = 20$ ,  $Max = 39$ ). Die Mehrheit (64%) gab an, zu den Alumni\*Alumnae des Stipendienprogramms der DSI zu gehören, während 37% sich als aktuelle Stipendiat\*innen einordneten und 2% unter keine der beiden Kategorien fielen. Die Befragten waren durchschnittlich gut gebildet, 94% gaben das Abitur als höchsten allgemeinbildenden Bildungsabschluss an, 76% verfügten außerdem bereits über einen Hochschulabschluss. 45% gaben an, derzeit berufstätig zu sein, 43% befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung noch im Studium. Die verbleibenden Anteile entfielen auf andere Ausbildungsformen (1%), Arbeitssuche (3%) und sonstige Tätigkeiten (8%) als derzeitige Hauptbeschäftigungen. Die Herkunft der Teilnehmenden war sehr divers: 65% gaben an, in Deutschland geboren zu sein. Die verbleibenden 35%, die außerhalb von Deutschland geboren wurden, berichteten 27 verschiedene Herkunftsländer. Auch die Geburtsländer der Eltern waren breit gefächert: Zwar wurde die Türkei am häufigsten als Geburtsland eines Elternteils angegeben (Vater in der Türkei geboren: 26% der Befragten, Mutter in der Türkei geboren: 12%), jedoch wurden auch hier insgesamt über 30 verschiedene Länder genannt. Diese Vielfalt spiegelt sich auch in den Sprachen wider, die die Befragten in ihren jeweiligen Herkunftsfamilien während ihrer Kindheit und Jugend gesprochen haben. Während Deutsch die am häufigsten gesprochene Sprache war, wurde auch eine Vielzahl weiterer Sprachen genannt (siehe **Abbildung 2**).

**Abbildung 2. Sprachen im Elternhaus**



➔ „Welche Sprache(n) haben Sie während Ihrer Kindheit/Jugend in Ihrem Elternhaus gesprochen? Bitte alles Zutreffende auswählen.“  $N = 115$ . Mehrfachauswahl möglich (Nennungen Sprachen gesamt:  $N = 198$ ).

Um sich der Tatsache anzunähern, dass die eigene oder familiäre Migrationsbiografie (erfasst über Geburtsland der Teilnehmenden und deren Eltern) nur bedingt Schlussfolgerungen im Hinblick auf die diskriminierungsrelevanten Merkmale zulässt, haben wir außerdem nach der „reflektierten Fremdwahrnehmung“ gefragt, das heißt nach der Einschätzung der Teilnehmenden, wie sie von anderen Menschen in Deutschland wahrgenommen werden. So gaben 98% der Befragten an, dass sie schon einmal gefragt wurden, ob sie oder ihre Eltern aus Deutschland kämen. 83% der betroffenen Personen führten das auf ihr Aussehen zurück, 17% auf ihren Akzent und 82% auf ihren Namen (Mehrfachauswahl war möglich). Diejenigen, die ihr Aussehen als Grund angaben, wurden gefragt, was sie mit Aussehen genau meinen. Hierbei war es möglich, mehrere Antworten auszuwählen: 72% der Personen, die das Aussehen als Grund vermuteten, nannten hier ihre Hautfarbe, 78% ihre Haare, 13% ihre Kleidung und 21% andere äußere Merkmale. Unter anderen Merkmalen wurden zum Beispiel das Kopftuch oder spezifische Gesichtszüge genannt.

Die Teilnehmenden können als Bildungsaufsteiger\*innen bezeichnet werden, denn sie gaben ihren eigenen sozioökonomischen Status durchschnittlich als signifikant höher an als den ihrer Herkunftsfamilie, also den des Haushalts, in dem sie vorrangig aufgewachsen sind.<sup>5</sup> Außerdem berichtete die Mehrheit der Teilnehmenden (68%), dass kein Elternteil einen akademischen Bildungsabschluss besitze (15% nur der Vater besitzt einen akademischen Bildungsabschluss, 6% nur die Mutter, 12% beide Elternteile). Darüber hinaus zeichnen sich die Befragten durch eine relativ hohe Karriereorientierung aus (der Mittelwert lag etwas über 3 bei einer Skala von 0 bis 4). Ein Beispiel-Item zur Erfassung der Karriereorientierung lautete: „Ich habe vor, bei meiner Arbeit bis zur höchsten Führungsposition aufzusteigen.“ Anschließend wurde die Zustimmung zu Aussagen wie dieser mit Antwortoptionen auf einer Skala von 0 („trifft gar nicht auf mich zu“) bis 4 („trifft voll und ganz auf mich zu“) erfasst.

## 2.3 Befragung der Hospitierenden

### a) Vergleich Prä-Post-Hospitation

Vor Beginn ihrer Hospitation in der jeweiligen Bundesbehörde wurde den Hospitierenden beider Kohorten ein Online-Fragebogen zugeschickt (Prä-Hospitations-Survey). Die Datenerhebungen erfolgten im Oktober 2021 (Kohorte 1) bzw. im April 2022 (Kohorte 2). Insgesamt füllten 19 der 21 Hospitierenden den Fragebogen vollständig aus. Die Inhalte des Fragebogens decken sich in großen Teilen mit der in **Kapitel 2.2** beschriebenen Datenerhebung. Jedoch wurden keine soziodemografischen Angaben erhoben, um die Anonymität der Hospitierenden innerhalb der kleinen Stichprobe zu wahren. Zusätzlich wurden einige Fragen aufgenommen, die sich auf die Wahrnehmung der Behörde bezogen (Diversitätsklima, wahrgenommene Diversitätseinstellungen, Arbeitsengagement, Verbundenheit mit der Behörde). Somit konnten wir durch die Befragung auch Erkenntnisse über die letzte Bewerbungsphase (erste Eindrücke im Arbeitsalltag) sowie deren Rückkopplungseffekte auf die erste Bewerbungsphase (Bewerbungsabsicht) gewinnen.

Der Online-Survey wurde in leicht abgewandelter Form erneut an die Hospitierenden geschickt, nachdem die Hospitationen beendet waren. Die Datenerhebungen erfolgten demnach im Januar 2022 für die erste Kohorte und im Juli 2022 für die zweite Kohorte.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Eigener sozioökonomischer Status Mittelwert ( $M$ ) = 6.04, Standardabweichung ( $SD$ ) = 1.74 vs. sozioökonomischer Status der Herkunftsfamilie  $M = 3.65$ ,  $SD = 1.83$ , Skala 0–10, Signifikanztest:  $t(100) = 10.86$ ,  $p < .001$ .

<sup>6</sup> Alle Erhebungsinstrumente können auf der Projektwebseite des DeZIM-Instituts eingesehen werden: [https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/wie-kommt-die-vielfalt-ins-amt-st\[rden-im-bewerbungsprozess-aus-betroffenenperspektive-2-18/](https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/wie-kommt-die-vielfalt-ins-amt-st[rden-im-bewerbungsprozess-aus-betroffenenperspektive-2-18/).

## b) Tagebuchstudie Hospitierende

Um detaillierte Einblicke in die Wahrnehmung des Berufsalltags aus Sicht von Hospitierenden zu gewinnen, baten wir sie, sich an einer Tagebuchstudie zu beteiligen. Im Rahmen der „Wissenschaftsfreitage“, also wöchentlichen Treffen der Hospitierenden mit den Projektverantwortlichen der DSI, hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihr wöchentliches Erfahrungstagebuch mithilfe eines Online-Fragebogens auszufüllen. Sogenannte Tagebuchstudien sind unter anderem in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine zunehmend beliebte Methode, um die Erfahrungen von Personen – beispielsweise in der Arbeitswelt – in regelmäßigen Abständen zu erfassen und so die alltäglichen Schwankungen und Erfahrungsverläufe relativ hochaufgelöst in den Daten abbilden zu können (Ohly et al. 2010).

Dazu bekamen die Hospitierenden einen kurzen Fragenkatalog. Die Fragen bezogen sich auf das Erleben der Hospitation in der vergangenen Woche, in Bezug auf den Kontakt mit Kolleg\*innen oder Vorgesetzten und die wahrgenommene Wertschätzung. Darüber hinaus gab es ein offenes Textfeld, in das die Teilnehmenden ausführlicher eintragen konnten, was sie die Woche über erlebt haben. Die Leitfragen lauteten dabei wie folgt: „Wenn Sie möchten, schildern Sie bitte ausführlicher, wie Sie die vergangene Woche erlebt haben. Wie haben Sie sich während Ihrer Arbeit gefühlt? Wie war der Kontakt mit Ihren Kolleg\*innen bzw. Vorgesetzten? Was war für Sie besonders interessant?“

Die Auswertung der Tagebücher erfolgte anhand eines Codebuchs, das sowohl theoriegeleitet und basierend auf den für das Projekt relevanten Fragestellungen erstellt als auch ausgehend von wichtigen Themen in den Tagebucheinträgen erweitert wurde. Die Tagebücher wurden von zwei Personen codiert, hierbei wurde nach einer Anfangsphase, in der Dokumente gemeinsam codiert wurden, unabhängig voneinander vorgegangen; im Anschluss wurden die Ergebnisse abgeglichen und diskutiert. Neben der Vergabe von inhaltlichen Codes wurde anhand von Schlüsselwörtern in den Tagebucheinträgen für jede Hospitationswoche auch ein Wert auf einer Skala von 1 bis 5 (1: sehr negative Erfahrung, 5: sehr positive Erfahrung) vergeben, um den Verlauf der Hospitation abzubilden. Im Anschluss an die Codierung wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Tagebucheinträgen herausgearbeitet sowie wichtige wiederkehrende Themen identifiziert.

## 2.4 Interviews mit Personaler\*innen

Eine weitere wichtige Säule des Projekts stellten qualitative Tiefeninterviews mit Personen dar, die im Personalbereich der beteiligten Behörden beschäftigt sind. Dadurch erlangten wir Einblicke in die Personalakquise der Behörden und konnten untersuchen, welche Bewertungskriterien im Auswahlverfahren relevant sind (Phase 3 des Bewerbungsprozesses, siehe Kapitel 4), inwieweit die Personaler\*innen für Diversitätsthemen sensibilisiert sind und an welchen Stellen die Diversifizierung noch unterstützt werden kann.

Hierzu führten wir insgesamt 12 Interviews durch, teilweise handelte es sich um Einzelinterviews, teilweise um Gruppeninterviews mit zwei bis drei Beschäftigten aus einer Behörde (beispielsweise wenn innerhalb des Hauses unterschiedliche Personen die jeweiligen Themenfelder des Interviews maßgeblich verantworteten). Die Rekrutierung erfolgte via E-Mail auf Grundlage einer durch die DSI bereitgestellten Kontaktliste. Das Sample der Interviewten setzte sich aus Personaler\*innen mit Leitungsfunktion, Diversitätsbeauftragten, Referent\*innen und Personalsachbearbeiter\*innen zusammen, um ein möglichst breites Spektrum an Hierarchieebenen und Aufgabenfeldern innerhalb der Personalbereiche abzudecken. Die Interviews wurden online oder in Präsenz (in Bonn oder Berlin) durchgeführt und folgten einem standardisierten Leitfaden, der durch kontext- und interviewspezifische Nachfragen ergänzt wurde. Die Themenblöcke umfassten die allgemeine Einstellungspraxis, das Thema Diversität, die Außenwahrnehmung der öffentlichen Verwaltung und

das Hospitationsprogramm „Vielfalt im Amt“.<sup>7</sup> Wir fragten zudem nach Ideen und Vorschlägen zur Erhöhung von Diversität. Gerade Personaler\*innen sind Expert\*innen für die Personalakquise und haben häufig konkrete Verbesserungsvorschläge – oder wenden einzelne Best-Practice-Beispiele bereits an.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand eines Codebuchs, das sowohl theoriegeleitet und basierend auf den für das Projekt relevanten Fragestellungen erstellt als auch ausgehend von wichtigen Themen in den Interviews erweitert wurde. Die Codierung erfolgte durch ein vierköpfiges Team. Nach der individuellen Codierung wurde das Vorgehen auf Konsistenz geprüft. Ausgehend von den oben beschriebenen Fragestellungen wurden auf Grundlage der vergebenen Codes jeweils passende Textstellen aus den Interviews gesammelt, um sich einer Beantwortung der Fragen anzunähern. Die beteiligten Bundesbehörden können Tabelle 1 entnommen werden.

**Tabelle 1. Beteiligte Bundesbehörden am ViA-Projekt**

Beteiligte Bundesbehörden im ViA-Projekt	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesbank (BB)</li> <li>• Bundesfinanzministerium (BMF)</li> <li>• Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung (BASE)</li> <li>• Zentrale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich (ZITis)</li> <li>• Bundesministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (BMUV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesverwaltungsamt (BVA)</li> <li>• Auswärtiges Amt (AA)</li> <li>• Bundesverteidigungsministerium (BMVg)</li> <li>• Bundesgesundheitsministerium (BMG)</li> <li>• Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)</li> <li>• Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie und Jugend (BMFSFJ)</li> </ul>

→ Die genannten Behörden haben im Zeitraum von Januar 2021 bis Dezember 2022 am Hospitationsprogramm und/oder an den qualitativen Interviews teilgenommen.

In der anschließenden Darstellung der Ergebnisse heben wir die eben skizzierte Unterteilung der verschiedenen Erhebungsinstrumente und methodischen Zugänge auf und bündeln zentrale quantitative und qualitative Befunde in Bezug auf die verschiedenen Bewerbungsphasen.

<sup>7</sup> Die Erhebungsinstrumente können auf der Projektwebseite des DeZIM-Instituts eingesehen werden: [https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/wie-kommt-die-vielfalt-ins-amt-st\[...\]rden-im-bewerbungsprozess-aus-betroffenenperspektive-2-18/](https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/wie-kommt-die-vielfalt-ins-amt-st[...]rden-im-bewerbungsprozess-aus-betroffenenperspektive-2-18/).

### III. | Vor der Bewerbung: Wie wird die Verwaltung gesehen?

#### 3.1 Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung: Attraktivität und Bewerbungshürden

Durch Fachkräftemangel und sich wandelnde Bedürfnisse der Bewerber\*innen wird es auch für Verwaltungen zunehmend wichtiger, als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden.

##### Die Perspektive potenzieller Bewerber\*innen

Um besser zu verstehen, wie die öffentliche Verwaltung in Bezug auf Arbeitsplatzattraktivität und potenzielle Bewerbungshürden von außen wahrgenommen wird, betrachteten wir die Antworten der DSI-Community zu diesen Themen, deren Mitglieder eine relevante Zielgruppe potenzieller Bewerber\*innen darstellen.<sup>8</sup>

Dabei war zunächst von Interesse, ob die Personen sich überhaupt vorstellen können, in Zukunft im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Diese Wahrscheinlichkeit konnten die Befragten auf einer Skala von 0 bis 10 („gar nicht“ bis „sehr wahrscheinlich“) angeben. Die selbsteingeschätzte Wahrscheinlichkeit, in Zukunft im öffentlichen Dienst zu arbeiten, lag mit durchschnittlich 56 % im oberen Mittelfeld.<sup>9</sup>

Anschließend fragten wir die Teilnehmenden, für wie attraktiv sie den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber halten und welche spezifischen Berufsmerkmale auf einer Skala von 1 bis 4 („gar nicht“ bis „sehr attraktiv“) besonders reizvoll für sie sind.

Die durchschnittliche Einschätzung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes lag auf einer Skala von 1 bis 10 („gar nicht attraktiv“ bis „sehr attraktiv“) bei etwas über 6 und somit ebenfalls im oberen Mittelfeld.<sup>10</sup> Wie **Abbildung 3** zeigt, wird die Attraktivität in Bezug auf einzelne Tätigkeitsmerkmale insbesondere im Hinblick auf eine sichere Berufsstellung hoch eingeschätzt, was Ergebnisse aus dem US-amerikanischen Kontext (Lewis & Frank 2002) auch für den deutschen Kontext belegen. In Bezug auf Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten und die Selbstständigkeit der Arbeit fällt die Einschätzung der Attraktivität etwas geringer aus als für die anderen Dimensionen.<sup>11</sup> Unsere Daten zeigen einen naheliegenden, statistisch signifikanten Zusammenhang: Personen, die den öffentlichen Dienst attraktiver einschätzen, halten es auch für wahrscheinlicher, in Zukunft im öffentlichen Dienst zu arbeiten.<sup>12</sup> Außerdem berichteten die Personen, die bereits in der Vergangenheit im öffentlichen Dienst beschäftigt waren, eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, auch in Zukunft dort beschäftigt zu sein – verglichen mit denjenigen, die in der Vergangenheit noch nicht im öffentlichen Dienst gearbeitet hatten.<sup>13</sup> Das zeigt, dass die eigene Erfahrung ein wichtiger Faktor für die Entscheidungsfindung und Außenwahrnehmung der öffentlichen Verwaltung ist.

<sup>8</sup> Von den Teilnehmer\*innen gaben 34% an, in der Vergangenheit schon einmal im öffentlichen Dienst beschäftigt gewesen zu sein. Da die Befragten mehrheitlich noch am Anfang ihrer Karriere stehen, können sie als potenzielle Bewerber\*innen für die öffentliche Verwaltung betrachtet werden und wurden – auch aufgrund der geringen Fallzahlen – nicht aus den Analysen ausgeschlossen.

<sup>9</sup> Durchschnittliche Wahrscheinlichkeit, in Zukunft im öffentlichen Dienst zu arbeiten: M = 5.62, SD = 3.31 (entspricht 56%); Skala 0–10.

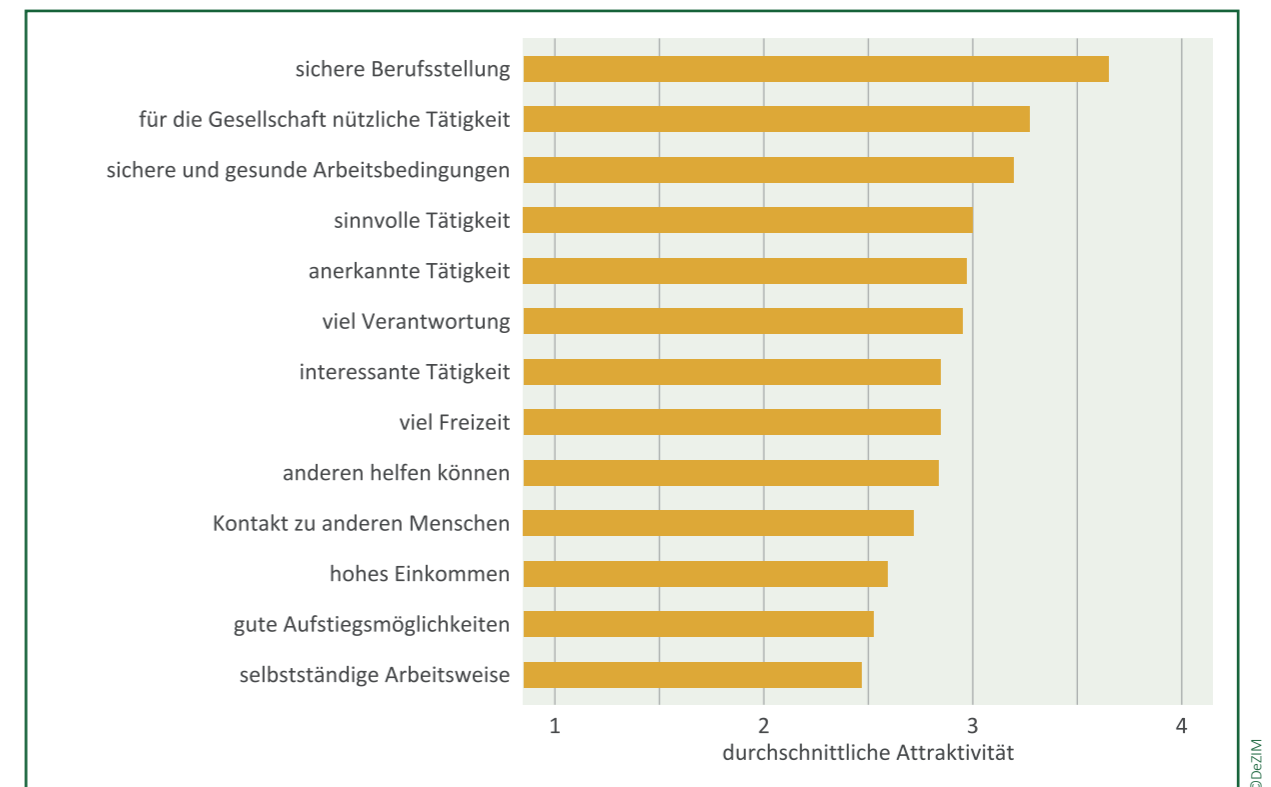
<sup>10</sup> Durchschnittliche Attraktivität des öffentlichen Dienstes im Allgemeinen: M = 6.11, SD = 2.72; Skala 0–10.

<sup>11</sup> Die Mittelwerte für die Attraktivität der einzelnen Tätigkeitsmerkmale sind auf deskriptiver Ebene unterschiedlich. Teilweise sind die Unterschiede nicht statistisch signifikant.

<sup>12</sup> Korrelationskoeffizient für den Zusammenhang zwischen Attraktivität des öffentlichen Dienstes und Wahrscheinlichkeit zukünftiger Beschäftigung:  $r = .61$ ,  $p < .001$ .

<sup>13</sup>  $M = 7.75$  vs.  $4.52$ ; Ergebnisse ANOVA:  $F(1,81) = 22.08$ ,  $p < .001$ .

**Abbildung 3. Attraktivität des öffentlichen Dienstes in Bezug auf einzelne Tätigkeitsmerkmale**



➔ Attraktivität des öffentlichen Dienstes in Bezug auf einzelne Tätigkeitsmerkmale: 1 „gar nicht attraktiv“ bis 4 „sehr attraktiv“. N = 103 (DSI-Community und Hospitierende).

In einem offenen Antwortformat hatten die Teilnehmenden zudem die Möglichkeit, ausführlicher zu schildern, warum sie bislang nicht in Erwägung gezogen haben, sich für den öffentlichen Dienst zu bewerben bzw. welche Hindernisse sie hierbei sehen, falls sie sich in der Vergangenheit noch nicht für eine entsprechende Stelle beworben haben.

Hier sollen einige Beispielzitate hervorgehoben werden, die häufiger genannt und/oder besonders relevant sind. So wurde beispielsweise geschildert, dass der öffentliche Dienst durch fehlende „Vorbilder oder Personen, die einem erzählen, wie man den Einstieg schaffen kann“, „unerreichbar“ und „unnahbar“ wirke. An Einschätzungen wie diesen wird deutlich, dass Vorbilder, persönliche Netzwerke oder zumindest gute Informationskanäle die Bewerbungswahrscheinlichkeit beeinflussen können.

Während für die einen die Arbeit in den Bundesbehörden unerreichbar erscheint, haben andere Personen recht spezifische Vorstellungen davon, warum sie dort nicht arbeiten möchten. Ein Motiv ist die Befürchtung, dort mit „hierarchisch[en], archaisch[en] und patriarchal[en]“ Strukturen konfrontiert zu sein, die die Stellen insbesondere für Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie unattraktiv machen.

Auch der wahrgenommene Mangel an Diversität („wenig Diversität“) oder die Unterrepräsentation bestimmter Gruppen und sich daraus ergebende Potenziale für Diskriminierungserfahrungen sind wichtige Faktoren, die die Bewerbungswahrscheinlichkeit beeinflussen:

„Aufgrund der Unterrepräsentation von People of Color habe ich es nie in Betracht gezogen, im öffentlichen Dienst später arbeiten zu wollen, denn ich befürchte, dass ich in einem mehrheitlich weißen (und auch nicht jungen) Umfeld früher oder später Diskriminierung erfahren werde.“

Da es sich bei diesen Aussagen um wahrgenommene bzw. vermutete Diskriminierung im Arbeitsalltag handelt, sprechen wir hier von antizipierter Diskriminierung. Sie bezeichnet die Erwartung, diskriminiert zu werden, und führt dazu, dass bestimmte Situationen gemieden werden (Baumann et al. 2018: 74). So haben etwa Bildungsstudien gezeigt, dass es einen Einfluss auf die Wahl der Bildungs- oder Karrierewege der Kinder hat, wenn Eltern Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt befürchten (Baumann et al. 2018). Die Interviews verweisen darauf, dass es auch für die eigene Berufswahl durchaus entscheidend sein kann, ob man Diskriminierung im Arbeitsalltag erwartet. Dabei sind die Diskriminierungserwartungen durchaus sehr konkret.

Auch der antizipierte Umgang im öffentlichen Dienst mit dem Zusammenspiel von mehreren Diversitätsmerkmalen, wie der eigenen oder familiären Migrationsbiografie, Gender und Religion, wird als potenzielle Barriere für eine Karriere gesehen:

„Ich habe das Gefühl, dass praktizierenden muslimischen Menschen insbesondere in der Verwaltung und im öffentlichen Dienst mit Vorbehalten begegnet wird. Ich befürchte, mich verstellen zu müssen bzw. mich langfristig unwohl zu fühlen. Auch bin ich mir ziemlich sicher, dass die Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund meines Migrationshintergrunds und meiner Religion ab einem bestimmten Punkt begrenzt sein werden. Dies verunsichert mich in meiner Berufsentscheidung für den öffentlichen Dienst.“

Ein wiederkehrendes Thema ist hierbei das neue Gesetz zum Erscheinungsbild von Beamt\*innen, das aus Sicht der Befragten ein großes Hindernis beim Zugang zum öffentlichen Dienst, insbesondere für kopftuchtragende Frauen, darstellt. So schreibt eine Teilnehmerin, dass ihre „Qualifikationen [...] hierbei keine Rolle [spielen]“ würden und sie nicht bereit sei, ihr Kopftuch für eine Stelle in der Verwaltung abzulegen.

### Die Perspektive der Personaler\*innen

Zusätzlich befragten wir Personaler\*innen, wie aus ihrer Sicht ihre Behörde von außen wahrgenommen wird. Hierbei nannten die Befragten als positive Aspekte die Sicherheit der Beschäftigung, eine gute Bezahlung, Flexibilität, Familienfreundlichkeit, Vielseitigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten. Als potenzielle von außen wahrgenommene Barrieren nannten sie Distanz, formelle und informelle Hürden für den Eintritt in ein Beamtenverhältnis, wie die Voraussetzung der deutschen Staatsbürgerschaft, ein im Vergleich zur freien Wirtschaft weniger attraktives Einkommen für manche Fachrichtungen und „verstaubte Strukturen“.

Dabei fällt auf, dass sich die Innen- und Außenperspektive in Bezug auf manche Aspekte, wie etwa die sichere Berufsstellung, decken. Es besteht jedoch zugleich eine Inkongruenz der Perspektiven: So werden zum einen beispielsweise die Vielseitigkeit und die Aufstiegsmöglichkeiten in den Behörden von außen noch nicht besonders ausgeprägt wahrgenommen. Die Außenwahrnehmung ist eher bestimmt vom weberianischen Bild einer hierarchischen Behörde mit sehr unflexiblen Strukturen – bestehende Wandlungsprozesse werden eher nicht wahrgenommen.

Zum anderen fällt auf, dass seitens der Behörden die Bedeutung von antizipierter Diskriminierung als Zugangsbarriere bislang kaum berücksichtigt wird, während sie bei den potenziellen Bewerber\*innen eine große Rolle in der Wahrnehmung der Verwaltung spielt. Daraus ergeben sich allerdings wichtige Handlungsoptionen, mit denen sich die Behörden proaktiv auseinandersetzen können (siehe Kapitel 3.5).

### 3.2 Verwendete Bewerbungskanäle

Um besser zu verstehen, welche Rolle Ausschreibungsorte für die Ansprache einer diverseren Zielgruppe (d.h. hier: Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie) spielen, werteten wir aus, über welche Kanäle die Bewerber\*innen von der Hospitationsausschreibung erfahren haben. Die DSI schrieb die bezahlten Hospitationsmöglichkeiten in den jeweiligen Bundesbehörden aus, ein statistischer Migrationshintergrund gemäß der Definition des statistischen Bundesamts (siehe Erläuterung zur Verwendung von Sprache oben) war eine Bewerbungsvoraussetzung für diesen speziellen Projektkontext. Im Online-Bewerbungsformular wurde abgefragt, wie die Interessierten von der Ausschreibung erfahren haben. Die Ergebnisse sind [Abbildung 4](#) zu entnehmen.

Abbildung 4. Verwendete Bewerbungskanäle bei den Bewerbungen auf die Hospitationsplätze



➔ Mehrfachauswahl möglich. Insgesamt 137 genannte Kanäle; N = 127 Bewerbungen (beide Ausschreibungswellen).

Als weitere Informationsquelle nutzten wir die Online-Befragung der DSI-Community und des Hospitierenden-Samples. Hier fragten wir, welche Portale bei der bisherigen Jobsuche im Allgemeinen (unabhängig von den Bewerbungen auf die Hospitationen) genutzt wurden. Auch hier war insbesondere die Bedeutung von Social Media festzustellen. Es zeigte sich, dass die Bewerbungskanäle sehr breit gefächert sind. Viele Personen dieser Zielgruppe nutzen zwar auch die für den öffentlichen Dienst konventionelleren Portale wie service.bund.de, allerdings greifen sie bei der Jobsuche vermehrt auf Verteiler von Universitäten, Migrant\*innenselbstorganisationen, Stiftungen sowie auf Social-Media-Kanäle oder informelle Netzwerke zurück. Jobportale von Zeitungen oder INTERAMT sind für die Jobsuche verhältnismäßig weniger relevant. Eine herausragende Rolle spielen hingegen soziale Medien. Dazu zählen Chatgruppen von Freund\*innen und persönliche Netzwerke ebenso wie Twitter, Instagram und LinkedIn.



Dass in Bezug auf die Ausschreibungspraxis noch weitere Handlungsspielräume für die Behörden existieren, wird auch deutlich, wenn wir einen Blick in die Interviews mit den Personaler\*innen werfen. Zunächst ist festzuhalten, dass die Ausschreibungspraxis je nach Behörde sehr unterschiedlich ist. In manchen der beteiligten Behörden wird hauptsächlich auf die „klassischeren“ Ausschreibungswege zurückgegriffen wie die „Veröffentlichung auf INTERAMT, bei den Arbeitsagenturen, auf dem Stellenportal des Bundes“ und auf der Homepage der Behörde.

Allerdings gibt es durchaus andere, ergänzende Verfahren. In manchen Behörden werden gleichzeitig schon sehr innovative Wege der Ausschreibung und Personalgewinnung erprobt, wie aus diesem Zitat hervorgeht:

*„[Instagram] haben wir auch für [...] Nachwuchswerbung genutzt bei türkischstämmigen Jugendlichen, die überhaupt nicht wussten, dass sie sich mit ihrer deutsch-türkischen Staatsangehörigkeit bei [Behörde] bewerben konnten. Und da haben wir auch den Influencer, [Name des Influencers], der hat uns dabei auch unterstützt und hat unseren Instagram-Kanal und so weiter geteilt und [...] wir haben eine unglaubliche Reichweite erzielt an dem Tag.“*

Personaler\*innen beschrieben die Ansprache „unterschiedlichster Herkunft, Orientierung und – ja, möglichst gemischt[er]“ Personengruppen, beispielsweise über neue Ausschreibungskanäle, als eine wichtige Stellschraube vor dem eigentlichen Auswahlverfahren, das stärkeren rechtlichen Zwängen unterliegt.

Es zeigt sich also anhand verschiedener Datenquellen die Relevanz von neuen Ausschreibungs- und Informationskanälen. Diese können einen wichtigen Ansatzpunkt darstellen, um eine diversere Zielgruppe zu erreichen.

### 3.3 Effekte von Ausschreibungstexten auf die Bewerbungswahrscheinlichkeit

Um noch mehr darüber herauszufinden, wie Behörden mithilfe der Platzierung und Formulierung von Stellenausschreibungen die Bewerbungsmotivation von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie erhöhen können, führten wir ein Survey-Experiment durch. Wir untersuchten den Einfluss von zwei Faktoren auf die Wahrscheinlichkeit, dass sich potenziell Interessierte auf eine fiktive Stelle bewerben: der erste Faktor war der Ausschreibungsort (service.bund.de vs. migrationsrat.de), der zweite Faktor ein Textabschnitt mit einer expliziten Aufforderung an Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie, sich zu bewerben (mit Aufforderung vs. ohne Aufforderung). Für diese Analyse konnte auf Daten aus der DSI-Community und aus dem Hospitierenden-Sample zurückgegriffen werden, da das Survey-Experiment in beiden Erhebungen auf gleiche Weise durchgeführt wurde. Durch die für ein derartiges Experiment dennoch eher begrenzte Gesamtzahl der Teilnehmenden (N = 102) ist die Anzahl der Personen, denen jeweils derselbe Bewerbungstext vorgelegt wurde, nicht völlig gleich verteilt und insbesondere für eine der Gruppen aufgrund der zufälligen Zuweisung relativ klein ausgefallen (migrationsrat.de + ohne Aufforderung: n = 18, siehe [Tabelle 2](#)). Auch wenn es sich aufgrund dieser recht kleinen Gruppengröße eher um erste Hinweise auf mögliche Effekte von Ausschreibungstexten handelt, sind die Befunde dennoch interessant für zukünftige Forschungsansätze.

Im Experiment sahen die Teilnehmenden einen fiktiven Ausschreibungstext für eine wissenschaftliche Referent\*innenstelle des fiktiven Berliner Kollegs für Sozialforschung inklusive Profil- und Aufgabenbeschreibung, Vertragslaufzeit und Entgeltgruppe nach dem Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD). Je nach experimenteller Bedingung sahen sie auch die spezifische Einladung an Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie, sich zu bewerben. Eingeleitet wurde die fiktive Stellenausschreibung mit dem Satz: „Stellen Sie sich nun bitte vor, dass Sie folgende Ausschreibung auf der Website des Bundes (www.service.bund.de) / auf

der Website des [fiktiven] Migrationsrats Berlin Brandenburg e.V. (www.migrationsrat.de) gesehen haben.“ Im Anschluss wurden die Teilnehmenden gefragt, für wie wahrscheinlich auf einer Skala von 0 bis 10 („sehr unwahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“) sie es halten, dass sie sich bewerben.<sup>14</sup> Die Analysen zeigen: Die Bewerbungswahrscheinlichkeit war signifikant geringer, wenn eine explizite Bewerbungsaufforderung an Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie im Ausschreibungstext stand, im Vergleich zu einem Ausschreibungstext ohne explizite Aufforderung (siehe hierzu auch [Abbildung 5](#)).<sup>15</sup>

Dieses Ergebnis wirkt zunächst überraschend, da entsprechende Bewerbungsaufforderungen an bestimmte Personengruppen in Ausschreibungen als eine zentrale Diversitätsmaßnahme gelten. Eine mögliche Erklärung wäre, dass die Befragten von einer direkten Bewerbungsaufforderung abgeschreckt werden. Möglicherweise befürchteten sie, nur aufgrund einer Quote ausgewählt zu werden, was eventuell als selbstwertschädlich wahrgenommen werden könnte.

Für die individuellen Effekte von Ausschreibungstexten spielt vermutlich auch der „person-environment fit“ eine Rolle, bei dem es darum geht, dass die ideellen Werte von potenziellen Bewerber\*innen mit den Werten des Arbeitgebers übereinstimmen sollten, um die Attraktivität und damit auch die Bewerbungswahrscheinlichkeit zu erhöhen (vgl. z.B. Kristof-Brown et al. 2005). Dabei müssen die signalisierten Werte des Arbeitgebers aber authentisch wirken.

Dies legt nahe, dass die konkrete Formulierung dieser Textpassage und die verwendete Terminologie eine Rolle bei den Bewerbungsintentionen spielen. Die genauen Gründe dafür, warum die Bewerbungswahrscheinlichkeit geringer ausfiel, wenn der Ausschreibungstext eine direkte Aufforderung enthielt, sowie die Robustheit dieser Ergebnisse müssten dringend in weiteren Studien mit einem repräsentativeren Sample repliziert werden. Wenn sich diese Befunde bestätigen sollten, könnten sie wichtige Implikationen für die Formulierung von Ausschreibungstexten haben.

Der Effekt des Ausschreibungsorts (service.bund.de vs. migrationsrat.de) war hingegen nicht signifikant.<sup>16</sup> Das bedeutet, dass potenzielle Bewerber\*innen zwar sehr verschiedene Ausschreibungsorte nutzen, dass für ihre konkrete Bewerbungsentscheidung nach Sichtung der Bewerbung der Ort – zumindest unserem Survey-Experiment zufolge – keine große Rolle spielt. Als Letztes überprüften wir, ob die Kombination eines bestimmten Ausschreibungsorts mit einem diversitätsoffenen Ausschreibungstext einen Effekt hat. Es zeigte sich jedoch keine signifikante Wechselwirkung zwischen diesen beiden Aspekten.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Die Erhebungsinstrumente können auf der Projektwebseite des DeZIM-Instituts eingesehen werden: [https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/wie-kommt-die-vielfalt-ins-amt-st\[...\]rden-im-bewerbungsprozess-aus-betroffenenperspektive-2-18/](https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/wie-kommt-die-vielfalt-ins-amt-st[...]rden-im-bewerbungsprozess-aus-betroffenenperspektive-2-18/).

<sup>15</sup> Zweifaktorielle ANOVA;  $F(1,98) = 10.75$ ,  $p < .01$ ;  $\eta^2 = .10$  (entspricht einer mittleren Effektstärke laut Cohen 1988).

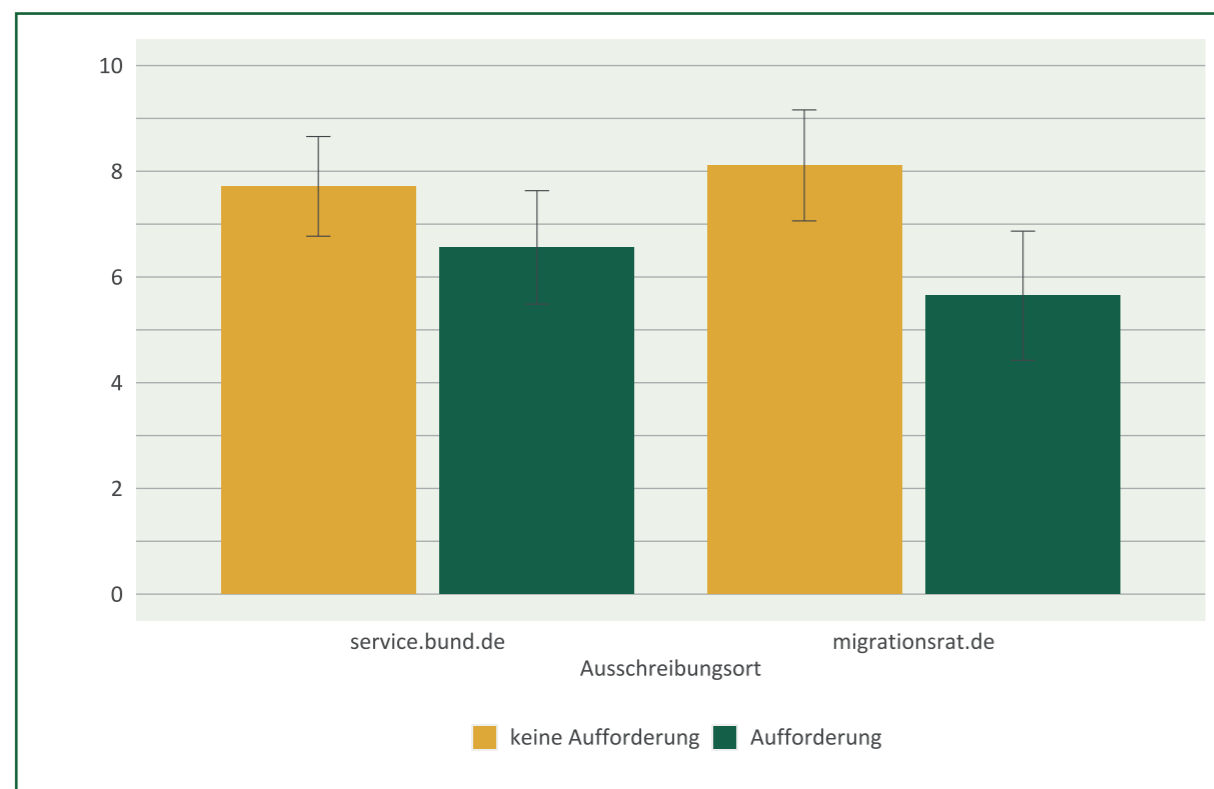
<sup>16</sup>  $F(1,98) = 0.22$ ,  $p = .64$ .

<sup>17</sup>  $F(1,98) = 1.41$ ,  $p = .24$ .

**Tabelle 2. Übersicht über die Bewerbungswahrscheinlichkeit je nach Variante der Ausschreibung im Survey-Experiment**

Experimentelle Bedingung	n	M	SD
(Variante der Ausschreibung im Survey-Experiment)	Anzahl Personen	Mittelwert	Standardabweichung
• service.bund.de, Aufforderung hins. Migrationsbiografie	25	6.56	2.60
• service.bund.de, keine Aufforderung hins. Migrationsbiografie	28	7.71	2.43
• migrationsrat.de, Aufforderung hins. Migrationsbiografie	31	5.65	3.33
• migrationsrat.de, keine Aufforderung hins. Migrationsbiografie	18	8.11	2.11

**Abbildung 5. Durchschnittliche Bewerbungswahrscheinlichkeit je nach Variante der Ausschreibung**



↪ Durchschnittliche Bewerbungswahrscheinlichkeit je nach experimenteller Bedingung, mit 95%-Konfidenzintervallen. N = 102. Ausschreibungsort: Website, auf der die fiktive Stelle ausgeschrieben war. Aufforderung: explizite Aufforderung an Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie, sich zu bewerben (vs. keine Aufforderung).

Auch in den Interviews mit Personaler\*innen sprachen wir über entsprechende Bewerbungsaufforderungen in Stellenausschreibungen. In den meisten Behörden sind diese Textpassagen üblicherweise in Ausschreibungen enthalten, sie unterscheiden sich jedoch häufig in der genauen Formulierung. In den Interviews wurde beschrieben, dass diese Statements hauptsächlich eine Signalwirkung haben sollen, um einen diverseren Bewerber\*innenpool anzusprechen. Dabei sind sich Personaler\*innen bewusst, dass diese Formulierungen für die tatsächliche Auswahlpraxis in der Regel keine direkten Auswirkungen haben: „[...] diese Aufforderung, das muss ich selbstkritisch sagen, diese Aufforderung reflektiert sich im Auswahlverfahren nicht.“

Die Funktion und Wirkweise von entsprechenden Formulierungen in Ausschreibungen für Stellen in der öffentlichen Verwaltung ist damit bislang noch unzureichend geklärt. Hierfür könnten weitere empirische Studien, in denen beispielsweise auch systematisch die Formulierung der Textbausteine variiert wird, von großem Nutzen sein.

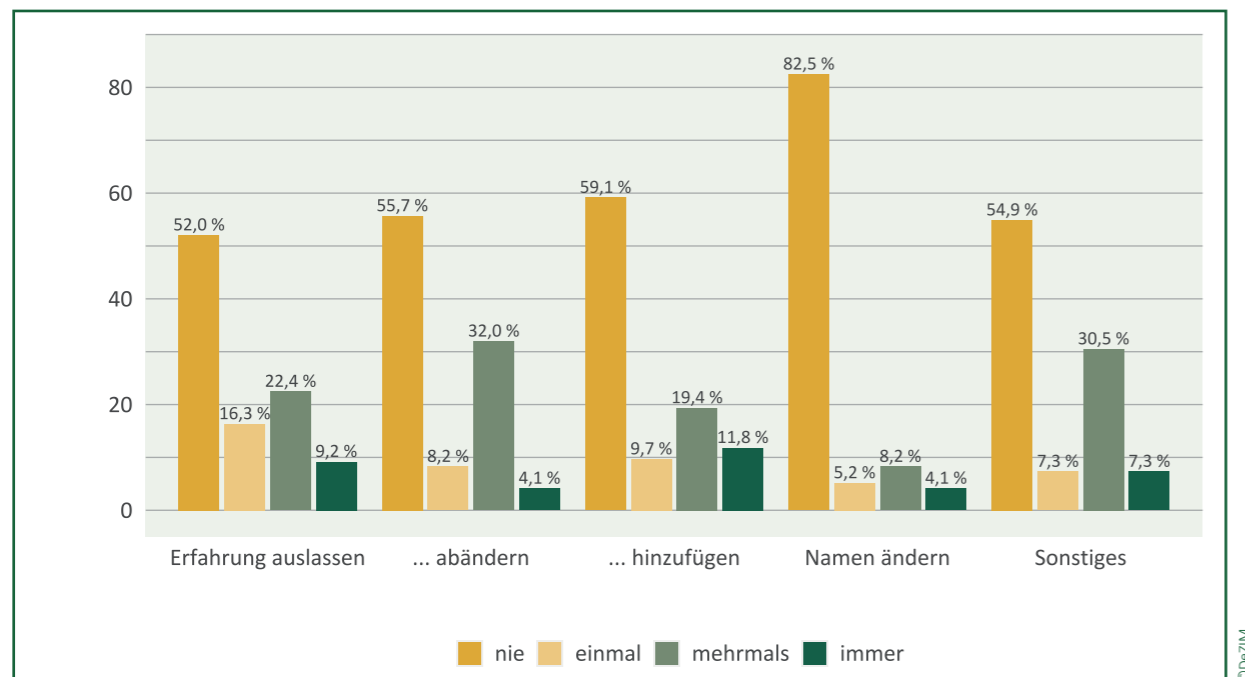
### 3.4 Bisheriges Bewerbungsverhalten

Entscheidet sich eine Person, sich auf eine Ausschreibung zu bewerben, besteht der nächste Schritt in der Formulierung einer Bewerbung. Hier stellt sich für die bewerbende Person die Frage der Darstellung und Selbstpräsentation in den Bewerbungsunterlagen. Diese können strategischer Natur sein – wie die Menge an Bewerbungsratgebern und Bewerbungstrainings immer wieder zeigt. Aus bisherigen Studien aus den USA wissen wir, dass eine Folge von antizipierter Diskriminierung vor allem bei People of Color das sogenannte Whitening von Bewerbungen ist (Kang et al. 2016). Der Begriff Whitening ist im europäischen Kontext nicht unbedingt deckungsgleich damit, dass Bewerber\*innen ihre Zugehörigkeit zu einer marginalisierten Gruppe in den Hintergrund rücken, um Diskriminierung zu vermeiden. Daher wird in vereinzelt Studien im europäischen Kontext davon gesprochen, dass Bewerber\*innen strategisch ihre Assimilation an die Mehrheitsgesellschaft zeigen (Fossati et al. 2020).

Ähnliche Studienergebnisse liegen für Deutschland bisher nicht vor. Uns hat in Anlehnung daran interessiert, ob wir im deutschen Kontext in der Zielgruppe junger, hochqualifizierter Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie ebenfalls Anpassungen in den Bewerbungsunterlagen finden, die darauf hinauslaufen, vermutete Diskriminierung im Bewerbungsverfahren zu vermeiden. Dazu haben wir eine Liste von Anpassungsstrategien erstellt, abgeleitet aus bestehender Literatur, ergänzt und angepasst an den deutschen Kontext. Dazu zählen das Auslassen oder Verändern bestimmter Erfahrungen (z.B. solcher, die die eigene oder familiäre Migrationsbiografie sichtbar machen) oder das Abändern des eigenen Namens (beispielsweise die Veränderung einzelner Buchstaben wie „c“ in „k“).

Zunächst erfragten wir, wie häufig die Teilnehmenden aus der DSI-Community jeweils eine von mehreren Techniken angewendet haben, um ihre Bewerbung strategisch anzupassen und ihre eigene oder familiäre Migrationsbiografie somit weniger erkennbar zu machen. Wie häufig die einzelnen Techniken angewendet wurden, ist **Abbildung 6** zu entnehmen. Insgesamt gaben 80% der Befragten an, schon mindestens einmal eine der genannten Techniken angewendet zu haben. Dieser Anteil stieg auf 86% unter denjenigen Befragten, die angaben, schon einmal Diskriminierung im Studium oder Beruf erlebt zu haben. Innerhalb der Personengruppe, die im beruflichen Kontext Diskriminierung erlebt hat und als Grund hierfür die eigene ethnische Herkunft vermutet, stieg der Prozentsatz sogar auf 88%.

Abbildung 6. Einzelne Techniken strategischen Bewerbungsverhaltens und Häufigkeit der Anwendung



➔ „Haben Sie selbst in der Vergangenheit schon einmal eine der folgenden Strategien angewendet, damit Ihr Migrationshintergrund weniger erkennbar ist?“ N = 99.

Ein Beispiel für die Abänderung und/oder das Weglassen von Erfahrungen ist, bestimmte Formen des ehrenamtlichen Engagements in Bewerbungen nicht zu nennen. Hier wurden explizit ehrenamtliche Tätigkeiten „in der muslimischen Jugendarbeit“, aber auch andere ehrenamtliche Tätigkeiten gegebenenfalls weggelassen oder leicht abgeändert. So wird beispielsweise aus „Deutschlandstiftung Integration“ nur „Deutschlandstiftung“. Andere Teilnehmende berichteten:

*„Ich wähle je nach Arbeitgeber aus, welches Ehrenamt ich in die Bewerbung mit aufnehme. Bei bestimmten Schlagworten wie ‚Geflüchtetenarbeit im Ausland‘ oder ‚antirassistisches Engagement‘ habe ich negative Rückmeldungen erhalten, weil Personaler mir ihre Sorge darüber mitgeteilt haben, man ‚wäre zu emotional‘, ‚könnte sich eventuell nicht gut ins Team einfügen‘.“*

Diese Einblicke sind insofern bedenklich, da ehrenamtliches Engagement einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag darstellt und Engagement im Lebenslauf häufig von Personaler\*innen erwartet wird. Ein Unsichtbarmachen der eigenen gesellschaftspolitischen Leistungen kann potenziell dazu führen, dass die Person gegenüber anderen, beispielsweise in Sportvereinen engagierten, Personen im Verfahren schlechter abschneidet.

Die Änderung des Namens spielt unter den Befragten dagegen im Vergleich zu den anderen Strategien eine untergeordnete Rolle. Weniger als 20% haben bereits leichte Veränderungen an ihrem Namen vorgenommen, um die eigene oder familiäre Migrationsbiografie weniger sichtbar zu machen. Über unsere vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinaus baten wir die Teilnehmenden außerdem, ihre Erfahrungen mit strategischem Bewerbungsverhalten genauer auszuführen. So entdeckten wir weitere Aspekte, einige wurden auch mehrfach genannt. Insbesondere sind hier Sprachkenntnisse zu nennen, die beispielsweise in strategischer Reihenfolge aufgeführt werden, um die eigentliche (nichtdeutsche) Erstsprache in den Hinter-

## Definition Diskriminierung und antizipierte Diskriminierung

Der Begriff Diskriminierung wird sowohl in den (Sozial-)Wissenschaften, im juristischen Kontext als auch im Alltag verwendet. Diskriminierung und die damit einhergehenden Handlungen, Denkweisen, sozialen und gesellschaftlichen Beziehungen und Kategorisierungen haben aber immer zur Folge, dass bestimmte Gruppen bevorteilt bzw. benachteiligt werden.<sup>1</sup> Rechtlich ist das Verbot von Diskriminierung in Deutschland zentral durch Artikel 3 Absatz 3 des Grundgesetzes (GG) und durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) geregelt. Dort wird Diskriminierung definiert als Benachteiligung, Schlechterbehandlung oder Belästigung anhand von besonders schützenswerten Merkmalen oder deren Zuschreibung (ethnische Herkunft und rassistische Zuschreibungen, Lebensalter, Behinderung, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung) ohne sachlichen Rechtfertigungsgrund. Dabei gibt es an dieser rechtlichen Definition auch Kritik, da insbesondere die benannten Merkmale historisch gewachsenen gesellschaftlichen Machtstrukturen unterliegen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021: 20). So wird von einigen Akteuren eine Novellierung des AGG angestrebt (Bündnis AGG Reform-Jetzt! 2023; für einen Überblick vgl. Bartsch & Aalders 2023).

Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz wird neben unmittelbarer (direkter) Ungleichbehandlung auch von mittelbarer (indirekter) Ungleichbehandlung gesprochen. Dies ist der Fall, wenn Menschen mit Diversitätsbezug nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§ 3 Abs. 1 AGG) – das heißt aufgrund rassistischer und/oder ethnischer Zuschreibungen, aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer geschlechtlichen Identität, ihres Alters, einer Behinderung oder Beeinträchtigung, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer sexuellen Orientierung – durch scheinbar neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren in „besonderer Weise“ benachteiligt werden, ohne dass es hierfür sachliche oder anderweitig verhältnismäßige Gründe gäbe (vgl. § 3 Abs. 2 AGG).

Sozialwissenschaftlich charakterisieren Scherr et al. Diskriminierung grundsätzlich als „Verwendung von Gruppen- und Personenkategorien zur Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichheiten“ (Scherr et al. 2017: 5). Diese Definition wird um ein Verständnis von Diskriminierung als „soziales Phänomen“ ergänzt (ebd.: 6), das historisch in institutionellen Routinen und Organisationsstrukturen gewachsen ist. Dabei werden – anders als im juristisch engen Sinne – oft auch Diskriminierungserfahrungen entlang weiterer Merkmale betrachtet (Kronenbitter et al. 2023).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> In diesem Rahmen können wir keine umfassende Auseinandersetzung mit diesem komplexen Phänomen leisten. Für weiterführende Diskussionen vgl. u.a. Kronenbitter et al. 2023.

<sup>2</sup> Am DeZIM werden zusätzlich auch die Aspekte soziale Herkunft und Ost-West-Sozialisation beforscht (vgl. z.B. Vogel & Zajak 2020).

Um das Verhalten von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie beispielsweise im Kontext von Bewerbungen genauer zu verstehen, kann es sinnvoll sein, antizipierte und wahrgenommene Diskriminierung aus subjektiver Perspektive zu erfassen. Antizipierte Diskriminierung beschreibt keine tatsächliche Diskriminierung, sondern die subjektive Einschätzung einer Person zu Diskriminierung in einem bestimmten Kontext (Horr et al. 2020). Es hat sich gezeigt, dass eher von wahrgenommener gruppenbezogener Diskriminierung als von individueller Diskriminierung berichtet wird (ebd.).

grund zu rücken. Außerdem wurden die Staatsangehörigkeit sowie Bewerbungsfotos thematisiert, die je nach individueller Strategie hervorgehoben oder weggelassen werden. So werden teilweise mehrere Techniken des strategischen Bewerbungsverhaltens kombiniert:

*„Meine Erstsprache zähle ich nur nach GER-Niveau auf und nicht in der Chronologie, wie ich sie erworben habe. So verschwimmt sie zwischen der Vielzahl an Sprachen, die ich beherrsche, irgendwo im Mittelfeld und es denkt keiner daran, dass es meine Erstsprache sein könnte. Geburtsort lasse ich schon lange weg, betone aber meinen ‚deutschen‘ [N]amen besonders stark. Auch Praktika im Ausland, das man für mein Geburtsland halten könnte, lasse ich weg oder nenne sie unter spezifischen Interessen, damit klar wird, dass die Wahl des Landes nicht von meinem eigenen Migrationshintergrund abhing, sondern rein berufliche Interessen hatte.“*

Eine andere Person führte aus, wie sie bestimmte Merkmale in den Hintergrund und andere in den Vordergrund (Aussehen) rückt, um befürchtete Nachteile auszugleichen:

*„Da ich keinen sichtbaren Migrationshintergrund habe, nutze ich immer ein Foto, um meinen sehr ausländischen Namen ‚auszugleichen‘, im Bewusstsein, dass das ein Vorteil ist, den viele nicht haben.“*

Diese Zitate veranschaulichen, dass die Personen sehr konkrete Vorstellungen davon haben, aufgrund welcher Merkmale sie potenzielle Diskriminierung erwarten. Die Relevanz von Fotos ist insofern interessant, da manche Behörden auch als Teil ihrer Gleichberechtigungspolitik keine Fotos mehr haben wollen. Unsere Studie zeigt, dass es auch hier keine einfache Standardlösung gibt – vor allem dann, wenn Personen das Gefühl haben – Fotos könnten andere Merkmale, aufgrund derer sie Diskriminierung antizipieren, „ausgleichen“.

Doch was bedeutet das eigentlich für das Bewerbungsverfahren als solches? Wissen Personaler\*innen, wie stark die Angst vor Diskriminierung unter potenziellen Bewerber\*innen ausgeprägt ist und welche Auswirkungen dies hat? Aus den Gesprächen mit den Personaler\*innen wurde deutlich, dass bisher wenig Bewusstsein für dieses Phänomen und somit die Effekte antizipierter Diskriminierung besteht. In der Tendenz wird dies eher nicht vermutet, zumindest nicht in den Verfahren der Bundesverwaltung, sondern eher auf

dem „privaten Markt“. Wieder andere vermuten die Ursache für dieses Verhalten nicht in der Angst vor Diskriminierung im Bewerbungsprozess, sondern in einer mangelnden Integrationsleistung derer, die diese Techniken anwenden:

*„Tatsächlich habe ich das Gefühl, so was nicht so oft [...] dass ich so was nicht erlebt habe. Ich frage mich aber gerade auch, ob ich in so einer gewissen Blase stecke, weil ich den Eindruck habe, dass Personen, die wir [...] in den Verfahren sehen, selbst wenn sie ... selbst, wenn ein Migrationshintergrund in irgendeiner Art und Weise bekannt wird, dass die Personen extrem gut integriert sind.“*

Wieder andere Personaler\*innen gehen davon aus, dass es ganz normales Bewerbungsverhalten sei, das darin besteht, „sozial erwünscht“ zu erscheinen:

*„[A]lle versuchen, sozial erwünschte [...] Antworten zu geben, von denen sie glauben, dass wir sie hören wollen, [...] das ist irgendwo menschlich oder nachvollziehbar. Das hat auch nicht nur mit Migration [...] oder Diversität zu tun. [...] Das versucht auch die Juristin, die in Münster Jura studiert hat, [...] also klassisch deutsch, katholisch, wie auch immer erzogen wurde.“*

Die besonderen Lebenserfahrungen, geprägt von Diskriminierung, die Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in Bildungsinstitutionen und auf dem Arbeitsmarkt immer wieder machen, werden so von den Personaler\*innen nicht als relevantes Problem für die eigenen Bewerbungsverfahren wahrgenommen. Anhand unserer Daten lässt sich aber konstatieren, dass die Angst vor Diskriminierung und das daraus resultierende Verhalten unter potenziellen Bewerber\*innen insgesamt weitverbreitet sind. Für Personaler\*innen stellt sich daher selten primär die Frage, welche Stellschrauben im Bewerbungsprozess verändert werden können, es wird eher betont, dass die Bewerbung allen Personen offensteht, „aber das glauben sie einem ja nicht“.

Dem liegt die Annahme zugrunde, dass antizipierte Diskriminierung lediglich ein Wahrnehmungsproblem sei, das man beispielsweise mit besserer Kommunikation beheben könne. Dies unterschätzt allerdings die Rückkopplungseffekte und den Zusammenhang zwischen bestehender (institutionalisierter) und antizipierter Diskriminierung. Denn auch wenn die Bewerber\*innen es nicht genau wissen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie richtig liegen, nicht gering. Das sagen ihnen ihre eigenen bisherigen Diskriminierungserfahrungen sowie die ihrer Familien und Freunde, aber auch wissenschaftliche Studien zu bestehenden Benachteiligungen im Bewerbungsverfahren aufgrund bestimmter Merkmale (vgl. u.a. Koopmanns et al. 2018; Polavieja et al. [im Erscheinen]).

Im Interview haben einige Personaler\*innen sogar ganz explizit darauf hingewiesen, dass niemand aufgrund seines Namens, seiner Herkunft oder anderer Diversitätsmerkmale vom Auswahlverfahren ausgeschlossen wird, „weil wir eben die zwingenden Qualifikationen haben, die wir abprüfen, und sobald die erfüllt sind, laden wir zum Gespräch ein“. Herkunft, Name oder das Bild spielten hierbei keine Rolle. So wird ein objektives Auswahlverfahren konstatiert, das für sich in Anspruch nimmt, in der Bewerbung sichtbare Diversität nicht negativ zu bewerten (mehr zum Auswahlverfahren siehe [Kapitel 4](#)).

### 3.5 Zwischenfazit: Außenwahrnehmung und Handlungsempfehlungen

Die Bundesverwaltung soll in Zukunft diverser werden – ein wichtiger Schritt auf dem Weg dorthin ist es, Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie überhaupt für eine Bewerbung zu gewinnen. In diesem Kapitel haben wir uns in erster Linie mit den ersten Prozessen eines Bewerbungsverfahrens und dem potenziellen Interesse an einem Job in der Bundesverwaltung beschäftigt. Hierfür muss diese von potenziellen Bewerber\*innen als attraktiver und zugänglicher Arbeitgeber wahrgenommen werden. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die die Bundesbehörden auch selbst beeinflussen können (siehe [Tabelle 4](#) in [Kapitel 6](#)).

Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Daten machen die Relevanz von Ausschreibungskanälen deutlich, um einen diverseren Bewerber\*innenpool zu erreichen. Hier stehen vielen Behörden noch weitreichende Handlungsoptionen offen, indem sie die Ausschreibungen über weitere Kanäle und Ausschreibungsorte, insbesondere auch Social-Media-Kanäle, verteilen können. Um speziell Gruppen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie zu erreichen, bietet sich auch die Zusammenarbeit mit migrantischen Dachverbänden bzw. Communitys an, die in der Regel verschiedene Verteiler besitzen. Diese können einen wichtigen Ansatzpunkt liefern, um eine diversere Zielgruppe zu erreichen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das einfache Versenden von Bewerbungslinks an eine Vielzahl von Organisationen allerdings nicht unbedingt zielführend ist. Es ist ratsam, zunächst in einen kommunikativen Austausch mit den jeweiligen Organisationen über die Zielgruppen und die Verteilerstrukturen zu treten. Auch innerhalb der Behörde könnte zudem ein Austausch mit den Verantwortlichen für die eigenen Social-Media-Infrastrukturen begonnen werden. Die Ansätze variierten dabei auch zwischen den Behörden. Welche Kanäle für diesen Zweck bislang besonders vielversprechend sind, könnten die zuständigen Abteilungen in einem Austausch von Best-Practice-Beispielen erfahren. Prospektiv wären weitere empirische Studien denkbar, um die Rücklaufquoten je nach Ausschreibungskanal systematisch zu erfassen. Dies würde einen gezielten Einsatz von entsprechenden Ressourcen für das Personalmarketing ermöglichen.

Ein weiterer Ansatzpunkt besteht in der Verbesserung der Außendarstellung der Behörden auf den bewerbungsrelevanten Websites, durch weiteres Werbematerial oder den Auftritt auf Jobmessen. Dabei geht es nicht um einfache Imagekampagnen. Unsere Ergebnisse haben gezeigt, dass unter unseren befragten potenziellen Bewerber\*innen die öffentliche Verwaltung insgesamt durchaus als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Dennoch können formelle, informelle und antizipierte Barrieren dazu führen, dass sich die Personen nicht bewerben. Eine gelungene Außendarstellung sollte daher solchen „Ausschlussängsten“, wenn möglich, begegnen und sie explizit in Videos oder zu bestimmten Ereignissen wie Diversitätstagen offen thematisieren. Diversitätssensible Organisationsentwicklung ist ein Prozess – häufig ist es sinnvoller, diese Prozesshaftigkeit sichtbar zu machen, anstatt die Organisation nur in ein gutes Licht rücken zu wollen. Insgesamt sollten die Bundesbehörden die Gestaltung der Ausschreibungsprozesse kontinuierlich verbessern und die Erfolge dieser Maßnahmen überprüfen, um auch in Zukunft als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden.

## IV. | Auswahlverfahren: Formelle, informelle und antizipierte Hürden?

Für die Diversifizierung der öffentlichen Verwaltung stellen Auswahlverfahren ein wichtiges Nadelöhr dar. Im folgenden Abschnitt fassen wir zusammen, wie die Auswahlverfahren seitens der Behörden gestaltet werden, welche Probleme und Konflikte von Personaler\*innen identifiziert werden ([Kapitel 4.1](#)) und welche Perspektive die Hospitierenden und DSI-Stipendiat\*innen auf diese Verfahren haben ([Kapitel 4.2](#)).

### 4.1 Gestaltung der Verfahren seitens der Behörden: Objektive Verfahren, wahrgenommener Konflikt zwischen Bestenauslese und Diversitätsförderung

In den Interviews mit Personaler\*innen fokussierten wir uns auf Auswahlverfahren für Referent\*innenstellen, um die Komplexität der verschiedenen Verfahren innerhalb der unterschiedlichen Laufbahngruppen etwas zu reduzieren. Die Verfahren gestalten sich je nach Behörde und ausgeschriebener Position unterschiedlich. In allen Interviews wurden die Verfahren jedoch als sehr objektiv und an klaren Kriterien orientiert beschrieben. Die Auswahlentscheidungen sind dem Prinzip der Bestenauslese verpflichtet. Dieses Prinzip ist im Grundgesetz verankert (Art. 33 Absatz 2 GG) und stützt sich auf die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Bewerber\*innen als entscheidende Auswahlkriterien. Demnach haben alle Bewerber\*innen das Recht auf eine unvoreingenommene Entscheidung, bei der ausschließlich leistungsbezogene Aspekte zu berücksichtigen sind (Janda & Herbig 2022).

Von den Personaler\*innen wird dieses Vorgehen allgemein als fair und unvoreingenommen beschrieben, es Sorge für „gerechtere Verfahren, auch um insgesamt Ungleichbehandlungen auszuschließen“.

Dabei nehmen die Interviewten einen Konflikt zwischen Bestenauslese und Diversitätsförderung wahr. So wird die Diversifizierung der Behörden als Ziel beschrieben, das sich nur bedingt durch Personalgewinnung erreichen lässt. Unterrepräsentation kann dabei in den Verfahren nicht explizit berücksichtigt werden, wie diese\*r Teilnehmende beschrieb:

„Ansonsten haben wir, finde ich, ein sehr objektives Auswahlverfahren, deswegen bevorzugen wir nicht aktiv Personen, die unterrepräsentiert sind oder eine andere Herkunft haben, sondern [...] die Person, die sich am besten durchsetzen kann, die gewinnt am Ende die Stelle.“

Ausschlaggebend für eine Einstellung ist also das vermeintlich objektive Kriterium der Leistung. Das Prinzip der Bestenauslese wird so teilweise im Konflikt mit dem Ziel der Diversitätsförderung gesehen.

Der meritokratische Grundgedanke, der sich im Prinzip der Bestenauslese und deren formgebender Kraft im Auswahlverfahren niederschlägt, wird auch hier explizit deutlich gemacht. Das Verhältnis zwischen Bestenauslese einerseits und der Steigerung der Diversität in den Behörden andererseits wird als Spagat zwischen zwei sich gegenüberstehenden Zielen der Personalgewinnung beschrieben:

„Wenn der [...] weiße, heterosexuelle, christlich orientierte Mann nun mal der Beste ist, dann würden wir uns [...] schwertun zu sagen, weil der Dritt- oder Viert- oder die Dritt- oder die Viertbeste eben nicht diesen Kriterien entspricht, nehmen wir die und lassen [...] vorher Platzierte dann außen vor. [...] Das ist der Spagat, in dem wir uns üben müssen, damit wir einerseits sagen ‚Bestenauslese‘, aber andererseits trotzdem auch sagen: ‚Wir versuchen, unsere Behörde bunter zu machen.‘“

Dabei spielt für Personaler\*innen der öffentlichen Verwaltung die „rechtssichere“ Gestaltung der Auswahlverfahren eine entscheidende Rolle, denn nur das, was gesetzeskonform ist und vor Gericht bei möglichen Klagen Bestand hat, kann auch als Kriterium für die Auswahl herangezogen werden:

*„Also vor jedem Verwaltungsgericht kommen wir damit durch, dass ein 1,1-Abitur besser ist als ein 1,2-Abitur. Und das ist für uns dann letzten Endes spielentscheidend, weil wir ja nach Artikel 33 [Absatz] 2 Grundgesetz gehalten sind, jedem [...] den Zugang zu einem öffentlichen Amte nach Eignung, Leistung und fachlicher Befähigung zu gewähren.“*

Zugleich gibt der\*die interviewte Personaler\*in aber auch zu bedenken, dass dieses harte Kriterium Schwächen hat, denn

*„von Schulnoten wissen wir auch alle, dass die natürlich auch von der Schule abhängen. Und ganz so hart sind sie nicht, aber sie sind eben rechtlich betrachtet hart.“*

Durch die gesetzlichen Vorgaben und das daraus resultierende Bestreben, Rechtssicherheit in den Auswahlverfahren herzustellen, könnten diese reflektiert-kritischen Beobachtungen allerdings derzeit nur bedingt in den Vergabeentscheidungen berücksichtigt werden. Insofern besteht durchaus ein Verständnis dafür, dass Kriterien wie Schulnoten von mehr Faktoren abhängen als der Leistung und Befähigung potenzieller Bewerber\*innen, rein rechtlich gesehen macht dies aber, wie hier argumentiert wird, keinen Unterschied.

Dass Bestenauslese, die damit verbundene Rechtssicherheit und die Förderung von Diversität sich manchmal doch nicht ausschließen, beweisen aber auch die Aussagen der Personaler\*innen mit Bezug auf Frauen und Schwerbehinderte. In beiden Fällen gibt es gesetzliche Vorgaben, die in der Stellenvergabe die Bevorzugung bei gleicher Eignung zulassen:

*„Aber nichtsdestotrotz, da haben wir [...] einen ganz klaren gesellschaftlichen Auftrag und auch einen ganz klaren gesetzlichen Auftrag, dass wenn die Frau – wenn Mann und Frau gleich gut sind, dann wird es die Frau. Genauso [...] bei den Kollegen mit einer Schwerbehinderung haben wir die gesetzliche Vorgabe nach SGB IX. Also da haben wir die Erfahrungswerte und da würde ich sagen, das funktioniert.“*

So existieren für beide Gruppen – im Fall der Frauen das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG) und für Schwerbehinderte das Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX) – gesetzliche Grundlagen, die eine Rechtssicherheit garantieren und so die Förderung erleichtern.

An den Zitaten wird deutlich, dass das Prinzip der Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip nicht nur durch die gesetzlichen Vorgaben, sondern auch in der Praxis fest verankert ist. Für die Interviewten erscheinen die zugrunde liegenden Kriterien (Eignung, Befähigung und fachliche Leistung) dabei recht eindeutig bestimmbar. Faktoren, die im Lebenslauf der Bewerbenden auftreten und die das Bewerbungsgespräch für sie negativ beeinflussen können, tauchen in den Überlegungen kaum auf.

So können antizipierte Diskriminierungen (siehe [Kapitel 3.4](#)) von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in Bewerbungssituationen beispielsweise in einem Abfall der Leistung zum Ausdruck kommen, was wiederum das Risiko birgt, dass Vorurteile über eine ganze Gruppe von Personen verstärkt werden (zum sogenannten stereotype threat oder auf Deutsch „Stereotypenbedrohung“ siehe auch [Kapitel 4.2](#)) (vgl. Bergeron et al. 2006). Wird jedoch nur nach dem Leistungsprinzip ausgewählt, könnte

sich dieser Effekt negativ auf die Einstellungswahrscheinlichkeit auswirken. Um diesen Zusammenhang besser zu verstehen und Wechselwirkungen zu untersuchen, braucht es aber weitere wissenschaftliche Studien.

Ebenso können vorübergehende Benachteiligungen in den Bildungsbiografien basierend auf struktureller Diskriminierung (Gogolin 2008; Fereidooni 2016; Bostancı & Biel 2022) zu verschiedenen Nachteilen in den Auswahlverfahren führen. Nach dem Prinzip der Bestenauslese ist aber wenig Raum, auf diese möglichen strukturellen Benachteiligungen einzugehen.

In den Interviews finden sich aber auch Beispiele dafür, dass teilweise bereits eine reflektiert-kritischere Haltung eingenommen wird, die die Objektivität der Verfahren hinterfragt:

*„Aber natürlich will ich nicht ausschließen, dass ich mich da vielleicht beeinflussen lasse von irgendwelchen Vorurteilen oder Vorgehensweisen, die möglicherweise schon so verankert sind, dass ich das gar nicht mehr mitkriege, dass ich da jetzt irgendjemanden benachteilige oder so.“*

Was hier explizit als möglicher Einflussfaktor auf die Entscheidung angesprochen wird, sind unbewusste Vorurteile, die in wissenschaftlichen Diskussionen als *unconscious bias* konzeptualisiert werden. Das heißt, es geht um unbewusste Denkmuster, die sich in Stereotypen gegenüber Personen oder Personengruppen äußern und das Verhalten leiten können. Solche Vorgänge können sogar dann ablaufen, wenn die Stereotypen-Zuschreibungen den Werten und Einstellungen der Person auf einer bewussten Ebene nicht entsprechen.

Festzuhalten ist, dass aufseiten der Personaler\*innen im Prozess der Auswahlverfahren ein Konflikt zwischen dem Prinzip der Bestenauslese und dem Ziel der Diversifizierung der Beschäftigtenstrukturen der Behörden wahrgenommen wird. Es sind aber auch erste Ansätze eines Hinterfragens und kritischeren Umgangs mit der vermeintlichen Objektivität dieser Verfahren erkennbar. Gleichzeitig bleibt ein wichtiges Grundprinzip für die Auswahlverfahren dennoch die Rechtssicherheit. Aber auch hier gibt es erste Bestrebungen, die aufzeigen, welche Spielräume innerhalb der derzeit geltenden Gesetze möglich sind und in der Bundesverwaltung Anwendung finden können, um Unterrepräsentationen innerhalb der Beschäftigtenstruktur abzubauen und Diversität aktiv zu fördern (Janda & Herbig 2022), worauf wir in [Kapitel 4.3](#) zurückkommen.

## 4.2 Wahrnehmung durch (potenzielle) Bewerber\*innen: Bisherige Diskriminierungserfahrungen, Angst vor Stereotypisierung in Bewerbungssituationen, gering ausgeprägter Glaube an das Leistungsprinzip

Um uns der Frage anzunähern, wie sich die Bewerbungsverfahren für junge Personen mit eigener oder familiärer Einwanderungsgeschichte tatsächlich gestalten, greifen wir auf mehrere Informationsquellen zurück: sowohl auf die Ergebnisse aus unseren Surveys als auch auf bereits vorhandene wissenschaftliche Erkenntnisse zur Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland.

Teilnehmende der Survey-Umfragen konnten mit „ja“ oder „nein“ angeben, ob sie in Beruf oder Studium bereits Diskriminierung erlebt haben. In einem zweiten Schritt konnten dann diejenigen mit Diskriminierungserfahrung präzisieren, was ihrer Meinung nach der Grund für die Diskriminierung war. Hierbei waren Mehrfachangaben möglich (siehe [Tabelle 3](#)). Insgesamt berichteten mehr als drei Viertel (76%) der Befragten, bereits Diskriminierung im Beruf oder Studium erfahren zu haben. Dabei sind die vermuteten Gründe für die Diskriminierung vielfältig. Häufig gaben die Befragten an, dass sie annehmen, aufgrund ihrer ethnischen Herkunft diskriminiert worden zu sein – das berichten 48% für den Bereich Studium und sogar 56% für den Beruf. Aber auch die soziale Herkunft (Studium 49%, Beruf 46%) und das Aussehen mit jeweils 34% in beiden Bereichen sind wichtige (vermutete) Gründe für Diskriminierungserfahrungen.

Vor allem bei den subjektiven Diskriminierungserfahrungen aufgrund von Geschlecht oder der Hautfarbe gehen die berichteten Häufigkeiten für die Bereiche Studium und Beruf jedoch deutlich auseinander – so gaben 48% der Befragten das Geschlecht als vermuteten Grund für Diskriminierung im Beruf an, aber nur 16% im Bereich des Studiums. Die Hautfarbe war bei 16% ein vermuteter Grund im Studium und bei 26% im Berufsleben. Dies zeigt, dass sich die Relevanz der verschiedenen Identitätsmerkmale je nach Kontext unterscheiden kann.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Diskriminierungserfahrungen bei den Befragten sowohl im Berufsalltag als auch im Bildungskontext häufig sind. Eine detaillierte Auswertung der Überschneidungen von vermuteten Gründen für Diskriminierung ist in diesem Bericht leider nicht möglich, da dies die Anonymität der Teilnehmenden teilweise gefährden würde. Die Ergebnisse lassen jedoch vermuten, dass für die Erfahrung oft eine Überschneidung mehrerer Merkmale eine Rolle spielen kann und sich somit ein komplexes, die eigene oder familiäre Migrationsbiografie übersteigendes Bild bietet.

Um sich der Frage nach den möglichen Auswirkungen von Diskriminierungserfahrungen und der Angst vor Stereotypisierung in verschiedenen Kontexten auf die Leistungseinschätzungen der Teilnehmenden anzunähern, baten wir im Survey darum, bestimmte Aussagen dahingehend zu beurteilen, inwieweit sie Gedanken

**Tabelle 3. Häufigkeit der Nennung von vermuteten Gründen für Diskriminierungserfahrungen**

	im Studium	im Beruf
• ethnische Herkunft	48%	56%
• Hautfarbe	16%	26%
• Geschlecht	16%	48%
• Aussehen	34%	34%
• soziale Herkunft	49%	46%

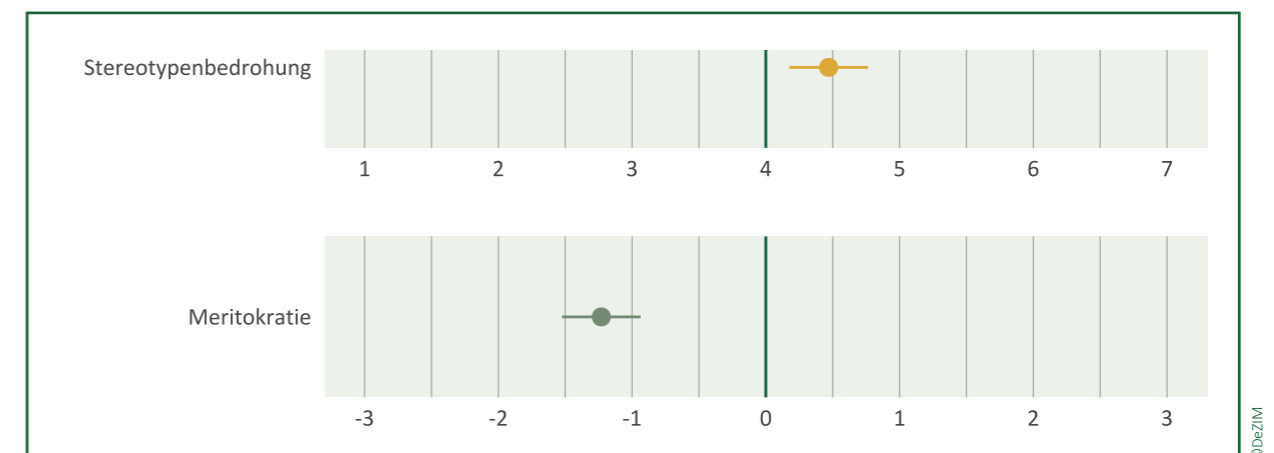
↪ Antworten der Teilnehmenden, die bereits Diskriminierung erlebt haben. Mehrfachantworten möglich.

und Gefühle in bisherigen Bewerbungssituationen widerspiegeln. Die Teilnehmenden bewerteten die Aussagen auf einer Skala von 1 bis 7 („stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“). Dabei ging es um Items wie „Manche Leute finden, dass ich wegen meines Migrationshintergrundes weniger geeignet bin“ oder „Ich bin aufgrund meines Migrationshintergrundes oft voreingenommenen Bewertungen ausgesetzt“. Indem wir die Zustimmung zu den genannten Aussagen messen, versuchen wir, uns dem Phänomen des sogenannten stereotype threat anzunähern. Dies bezeichnet das Risiko, bestimmte negative Stereotype über die Gruppe durch das eigene Verhalten zu bestätigen (vgl. Bergeron et al. 2006; Hippel et al. 2011). Explizit geht es darum, welchen Einfluss negative Annahmen über die eigene Gruppe zum Beispiel auf die eigene Leistung, Stresslevels oder Unbehagen haben können (Blascovich et al. 2001; Bosson et al. 2004; Inzlicht & Ben-Zeev 2003). Studien aus dem US-amerikanischen Kontext belegen mithilfe dieses Konzepts, dass die Bedrohung durch Stereotype ein Grund für das schlechtere Abschneiden von Frauen in mathematischen Tests (Spencer et al. 1999) oder von Afro-Amerikaner\*innen in Testsituationen sein kann (Steele & Aronson 1995): Die Forschenden konnten experimentell zeigen, dass die Versuchspersonen schlechtere Leistungen erbrachten, wenn sie vor der Testsituation mit negativen leistungsbezogenen Stereotypen über die eigene Gruppe konfrontiert waren. Auch im deutschen Kontext konnte gezeigt werden, dass der sogenannte *stereotype threat* für Schüler\*innen mit statistischem Migrationshintergrund einen relevanten Einfluss auf Leistungsaspekte hat (Helmchen 2018; Froehlich et al. 2022).

Unsere Ergebnisse zeigen eine leichte Zustimmung zu den oben genannten Aussagen, was darauf hindeutet, dass die Teilnehmenden in vorherigen Bewerbungssituationen Stereotypenbedrohung bereits erlebt haben, die sich an einem Mittelwert von etwas über 4 ablesen lässt (siehe [Abbildung 7](#)).<sup>18</sup> Für Teilnehmende, die zusätzlich angaben, im Job bereits aufgrund ihrer ethnischen Herkunft diskriminiert worden zu sein, erhöht sich der Wert auf über 5.<sup>19</sup>

An dieser Stelle ist es jedoch wichtig zu betonen, dass es sich bei unserer Messung nur um eine Annäherung an das Phänomen des sogenannten *stereotype threat* handelt. Um die Konsequenzen dieses Phänomens direkt beobachten zu können, wäre ein experimentelles Forschungsdesign nötig, in dem beispielsweise das Ausmaß an Stereotypenbedrohung variiert und die Leistung in Bewerbungssituationen im Anschluss gemessen wird.

**Abbildung 7. Erleben von Stereotypenbedrohung und Glaube an das Leistungsprinzip**



↪ Mittelwert und 95%-Konfidenzintervall für die erlebte Stereotypenbedrohung (Skala 1 bis 7) und für den Glauben an das meritokratische Prinzip (Skala -3 bis 3); Skalenmittelwerte sind hervorgehoben.

<sup>18</sup> Durchschnittliche Zustimmung zu erlebter Stereotypenbedrohung:  $M = 4.40$ ,  $SD = 1.40$ ; Skala 1–7.

<sup>19</sup>  $M = 5.18$ ,  $SD = 1.05$ . Der Unterschied zu  $M = 4.40$  ist signifikant, Signifikanztest:  $t(32) = 3.94$ ,  $p < .001$ .

Nicht nur die Angst vor Stereotypisierung kann sich negativ auf die Kandidat\*innen auswirken, auch unbewusste Vorurteile (*unconscious biases*)<sup>20</sup> aufseiten der Personaler\*innen bzw. des Recruitment-Personals können eine negative Wirkung auf Bewerber\*innen entfalten. So ergaben beispielsweise Experimente in den USA, dass weiße Interviewer\*innen weiter weg von Schwarzen Bewerber\*innen saßen als von weißen Bewerber\*innen, weniger aufrichtig lächelten und den Gesprächen 25% weniger Zeit einräumten – was wiederum zu Leistungsbeeinträchtigungen der Personen führte (Word et al. 1974; weitere Effekte vgl. u.a. Rösler & Amodio 2022).

Abgesehen von diesen empirischen Studienergebnissen ist es aufgrund bisheriger subjektiver Diskriminierungserfahrungen der Betroffenen nicht verwunderlich, dass sie der Objektivität und Gleichbehandlung im Verfahren eher skeptisch gegenüberstehen. Entsprechend wenig sind die Teilnehmenden von der Gültigkeit des Leistungsprinzips in Deutschland überzeugt. Ihnen wurden im Survey Aussagen wie „Jeder in diesem Land hat die gleichen Chancen“ vorgestellt, zu denen sie ihre Zustimmung auf einer Skala von -3 bis 3 angeben konnten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zustimmung zu diesen Sätzen mit einem Mittelwert von -1.28 (SD = 1.36) unterhalb des Skalenmittelwerts von 0 liegt<sup>21</sup> (siehe [Abbildung 7](#)). Dies steht in deutlichem Kontrast zu dem starken Glauben an dieses Prinzip, der in den Interviews mit den Personaler\*innen zum Ausdruck kommt, und der Festschreibung dieses Prinzips in den Gesetzestexten.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Antidiskriminierungswissen und -handeln eine größere Rolle in den Auswahlverfahren der Bundesverwaltung spielen sollten, um den Anteil der Beschäftigten mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie innerhalb der Bundesverwaltung zu steigern. Dabei sollte der Fokus darauf gerichtet sein, bereits gemachte Diskriminierungserfahrungen der Bewerber\*innen sowie existierende negative gesellschaftliche Stereotype zu berücksichtigen, deren Auswirkungen auf die Leistung der potenziellen Bewerber\*innen im Auswahlprozess ernst zu nehmen und diese Wechselwirkungen möglichst zu minimieren.

### 4.3 Zwischenfazit: Auswahlverfahren und Handlungsempfehlungen

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass potenzielle Bewerber\*innen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie schon im Vorfeld des Auswahlverfahrens befürchten, benachteiligt zu werden, beispielweise indem sie aufgrund ihrer Herkunft, ihrer Sprache oder ihres Aussehens als weniger kompetent eingeschätzt oder mit anderweitigen Vorurteilen und negativen Stereotypen belegt werden. Diese Befürchtungen treten umso häufiger auf, je öfter die Personen selbst schon Diskriminierung in ihrem Leben erfahren haben. Dabei kann die Angst vor Diskriminierung und negativer Stereotypisierung auch dazu führen, dass die Kandidat\*innen sich im Bewerbungsgespräch unsicher verhalten. Gleichzeitig können sich unbewusste Vorurteile der Personaler\*innen im Auswahlverfahren negativ auf die Kandidat\*innen auswirken – ohne dass dies den Personaler\*innen oder anderen am Verfahren beteiligten Personen überhaupt bewusst zugänglich ist.

Insgesamt scheinen die potenziellen Bewerber\*innen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie antizipierend eher wenig Vertrauen in die Objektivität des Bewerbungsverfahrens und eine entsprechende Gleichbehandlung im Bewerbungsprozess zu haben. Trotz objektiver Verfahrensgestaltung kann sich Angst vor Stereotypisierung sowie vor expliziten und impliziten Vorurteilen aufseiten der Rekrutierer\*innen negativ auf Kandidat\*innen mit Einwanderungsgeschichte auswirken – sowohl auf die Interaktionssituation im Bewerbungsgespräch als auch mit Blick auf die Entscheidung für bestimmte Kandidat\*innen.

<sup>20</sup> Als *unconscious bias* werden unbewusste Denkmuster bezeichnet, die sich in Form von Stereotypen gegenüber Personen oder Personengruppen zeigen können (siehe [Kapitel 4.1](#)).

<sup>21</sup> Der Unterschied zum Skalenmittelwert 0 ist signifikant, Signifikanztest:  $t(81) = -8.03, p < .001$ .

Die vermeintliche Objektivität, die auf den im Grundgesetz festgehaltenen meritokratischen Prinzipien der Bestenauslese basiert, ist in der Gestaltung des Auswahlprozesses für die Verwaltungen zentral. Allerdings lassen Studienergebnisse zu impliziten und unbewussten Vorurteilen durchaus auch daran zweifeln, ob eine eindeutig objektive Entscheidung allein aufgrund eignungs- und leistungsbezogener Kriterien überhaupt möglich ist (Whysall 2018).

Hinzu kommt, dass Kriterien wie Eignung, Befähigung und fachliche Leistung nicht immer so klar und eindeutig bestimmbar sind, wie jüngst ein Fachgutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung zeigte (Janda & Herbig 2022). So ist beispielsweise unklar, ob unter den Begriff der Eignung auch charakterliche Eigenschaften bzw. allgemeine Persönlichkeitsmerkmale fallen (ebd.: 13). Das Gutachten verweist zudem darauf, dass – wenn alle eignungs- und leistungsbezogenen Kriterien herangezogen wurden und keine eindeutige Entscheidung allein nach dem Leistungsprinzip möglich ist – weitere Hilfskriterien herangezogen werden dürfen. Dabei gibt es verschiedene Ansätze, um die Handlungsspielräume zu erweitern, ohne die grundgesetzlich geregelten Kriterien zu unterlaufen. Naheliegender wäre in einem ersten Schritt eine fachliche Auseinandersetzung mit diesen Kriterien, um vorhandene Spielräume zu verstehen und wahrnehmen zu können. Denn laut Janda und Herbig (2022) lässt das Prinzip der Bestenauslese durchaus eine Würdigung des persönlichen Hintergrunds der Bewerber\*innen zu, wenn ein Bezug zur Eignung bzw. Leistung hergestellt werden kann. Darüber hinaus könnte beispielsweise ein Verständnis für Diskriminierung im Lebensverlauf sowie für antizipierte Diskriminierung und Angst der Bewerber\*innen vor Stereotypisierung geschaffen werden, um die Kreisläufe sich selbst erfüllender Prophezeiungen im Auswahlverfahren zu durchbrechen. Durch das Überdenken von Kriterien der Bestenauslese könnten neue Verhaltensweisen entstehen, indem beispielweise ein breiterer Erfahrungsschatz der Bewerber\*innen als Potenzial für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung anerkannt wird. Darüber hinaus ist es von zentraler Bedeutung, dass sich die in Rekrutierungsprozesse eingebundenen Personaler\*innen mit ihren unbewussten Vorurteilen auseinandersetzen – indem sie offen und reflektiert mit der Situation umgehen, dass es verschiedene Vorurteile in der Gesellschaft gibt, die wir alle immer wieder reproduzieren (Foroutan & Kalter 2021) – und dadurch ihre potenzielle Pluralitätsangst (Wölfer & Foroutan 2022) abbauen.

Dabei geht es allerdings nicht nur um die individuellen Einstellungen und das Verhalten einzelner Personaler\*innen. Vielmehr ist es wichtig, sich innerhalb der Organisation auf einer strategischen Ebene dieser Prozesse und Denkmuster bewusst zu werden, um implizite Vorurteile auf verschiedenen Ebenen zu reduzieren. Zur Messung von impliziten Vorurteilen kann auch die Verwendung sogenannter Implicit Association Tests (IATs) hilfreich sein (Greenwald et al. 1998).<sup>22</sup> Allerdings bedürfen die für den US-amerikanischen Kontext entwickelten Tests einer Anpassung an den deutschen. Darüber hinaus ist hier die Verknüpfung mit geeigneten Schulungsmaßnahmen sinnvoll – denn das Wissen um verzerrte Einstellungen allein trägt nicht automatisch zu deren Abbau bei. Die Bundesbehörden können bereits auf ein breites Angebot an Fortbildungsmaßnahmen zurückgreifen. Allerdings sind Anpassungen und neue Weiterbildungsprogramme im Bereich Diversität noch rar. Zudem ist recht unklar, ob und inwiefern solche Trainingsangebote Wirkung zeigen. Denn neben positiven Effekten, beispielsweise in Form eines reflektierten Umgangs mit Vorurteilen, und gar keinen Effekten kann es bei einzelnen Teilnehmenden auch zu Abwehrreaktionen und Widerstand und somit zu einer Verfestigung der Stereotypisierungen kommen (vgl. u.a. Thomas 2020).

Schlussendlich sollten Maßnahmen nicht nur auf die Veränderung von Einstellungsmustern abzielen, sondern auch strukturelle Veränderungen voranbringen. Dabei könnten bereits kleine Änderungen im Auswahlverfahren Wirkung zeigen. Dazu zählt beispielsweise die Einbeziehung von unterrepräsentierten Gruppen in das Verfahren (siehe [Tabelle 4](#) in [Kapitel 6](#)).

<sup>22</sup> Für eine einfache Anwendung und Anpassung implizierter Testverfahren wird derzeit durch das DeZIM-Institut eine Online-Plattform (MIND.set) entwickelt, vgl. die Projektwebseite unter <https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/mind-set-actions-speak-louder-than-words-4-04/>.



## V. Innenperspektiven: Wie funktioniert und wie bleibt die Vielfalt im Amt?

Der letzte Schritt eines erfolgreichen Bewerbungsprozesses besteht im Ankommen im neuen Job, dem Onboarding. Um besser zu verstehen, wie die Hospitierenden diese Phase und den (meist) ersten Kontakt mit einer Bundesbehörde erlebt haben, haben wir sowohl ihre Erfahrungen als auch deren Auswirkungen auf zukünftige Karrierepläne genauer betrachtet. Dazu stützten wir uns sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Daten aus der wissenschaftlichen Begleitung.

### 5.1 Wahrnehmung der Hospitierenden vor und nach der Hospitation

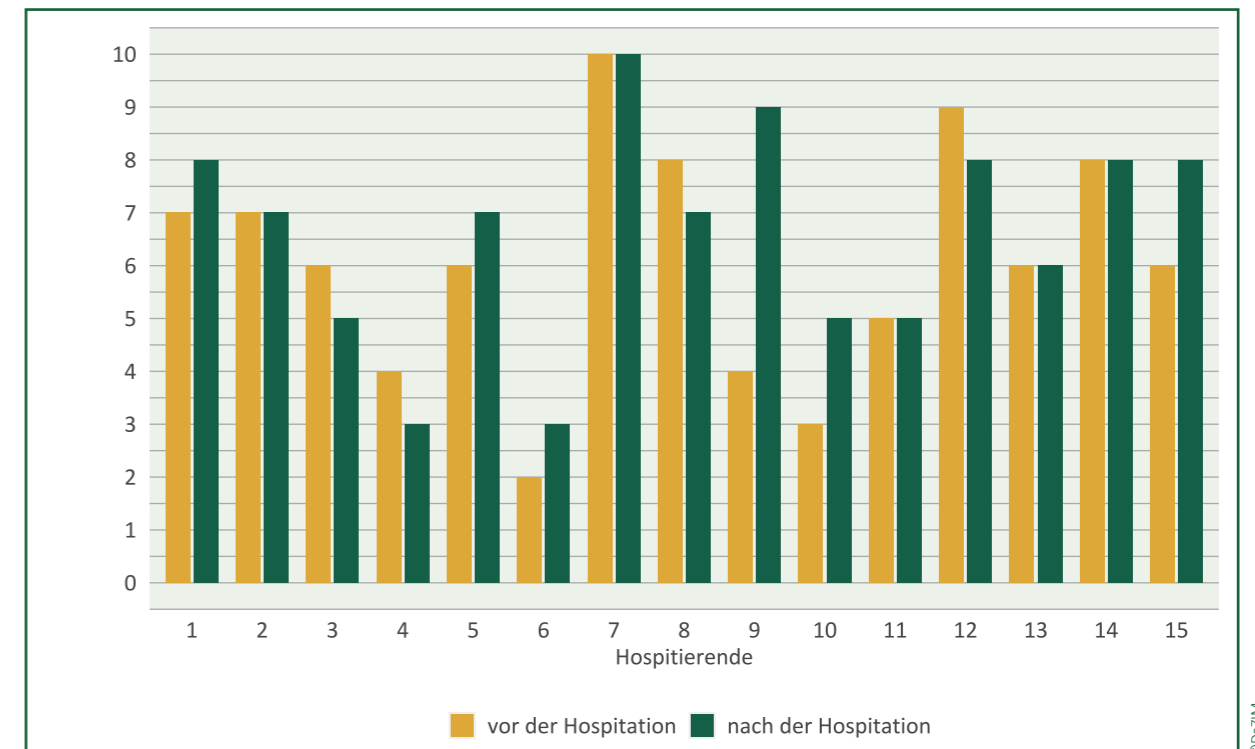
Zunächst verglichen wir anhand von quantitativen Prä-Post-Daten, wie sich die Wahrnehmung der Behörde und die Karriereplanung der Hospitierenden im Laufe der Hospitation entwickelt hat. Hierfür wurden die Hospitierenden einmal vor Antritt ihrer Stelle in den Behörden und einmal nach Ende ihrer Hospitation befragt. Ihnen wurde hierbei ein nahezu identischer Fragebogen vorgelegt, in dem sie beispielsweise angeben sollten, wie attraktiv es für sie ist, in der öffentlichen Verwaltung zu arbeiten, und wie sie das Diversitätsklima in der Organisation einschätzen. Wir können auf die Datensätze von N = 15 Hospitierenden zurückgreifen, für die vollständige Werte sowohl für den Zeitpunkt vor als auch nach der Hospitation vorliegen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Stichprobengröße sehr klein ist, was die Aussagekraft der statistischen Tests einschränkt.

Die durchschnittliche, selbstberichtete Wahrscheinlichkeit, in der Zukunft in der öffentlichen Verwaltung arbeiten zu wollen, veränderte sich nicht in irgendeinem relevanten Maße über den Verlauf der Hospitation. So lagen die Wahrscheinlichkeitswerte, die auf einer Skala von 0 bis 10 („gar nicht wahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“) angegeben werden konnten, vor der Hospitation bei durchschnittlich rund 63%, nach der Hospitation bei 67%; der Unterschied zwischen den beiden Werten ist jedoch nicht statistisch signifikant.<sup>23</sup> Gleiches gilt für die Einschätzung der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber, für die Wahrnehmung des Diversitätsklimas und der Diversitätseinstellungen innerhalb der Behörden sowie für die persönlichen Karriereaspirationen der Hospitierenden: Es zeigen sich keine signifikanten Gruppenunterschiede bei den Werten *vor* im Vergleich zu *nach* der Hospitation.

Betrachtet man allerdings die Werte für die eingeschätzte Wahrscheinlichkeit der eigenen Zukunft in der Verwaltung im Vorher-nachher-Vergleich für die jeweiligen Hospitierenden auf individueller Ebene, lassen sich starke Veränderungen sowohl in eine positivere als auch in eine negativere Richtung beobachten (siehe [Abbildung 8](#)). Für Einzelne beeinflusste die Hospitation damit sehr wohl ihre Zukunftsplanung, andere sahen sich in ihren Plänen bestätigt. Das verdeutlicht, dass die Hospitationserfahrungen sehr individuell und unterschiedlich waren. Es verdeutlicht aber auch, wie relevant die Kombination von quantitativen und qualitativen Daten ist, um die individuellen Erfahrungen der Hospitierenden besser nachvollziehen zu können und zu identifizieren, welche Themen und Faktoren die Verläufe beeinflusst haben.

<sup>23</sup> Die Wahrscheinlichkeit für die zukünftige Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung (Skala 0–10) lag vor der Hospitation bei einem Mittelwert von 6.29 (entspricht 63%, Standardabweichung = 2.12); nach der Hospitation bei einem Mittelwert von 6.71 (entspricht 67%, Standardabweichung = 2.09). Ergebnisse des Signifikanztests (t-Test für abhängige Stichproben):  $t(13) = -1.00, p = .335$ .

**Abbildung 8. Selbsteingeschätzte Wahrscheinlichkeit, in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung zu arbeiten, im Prä-Post-Vergleich**

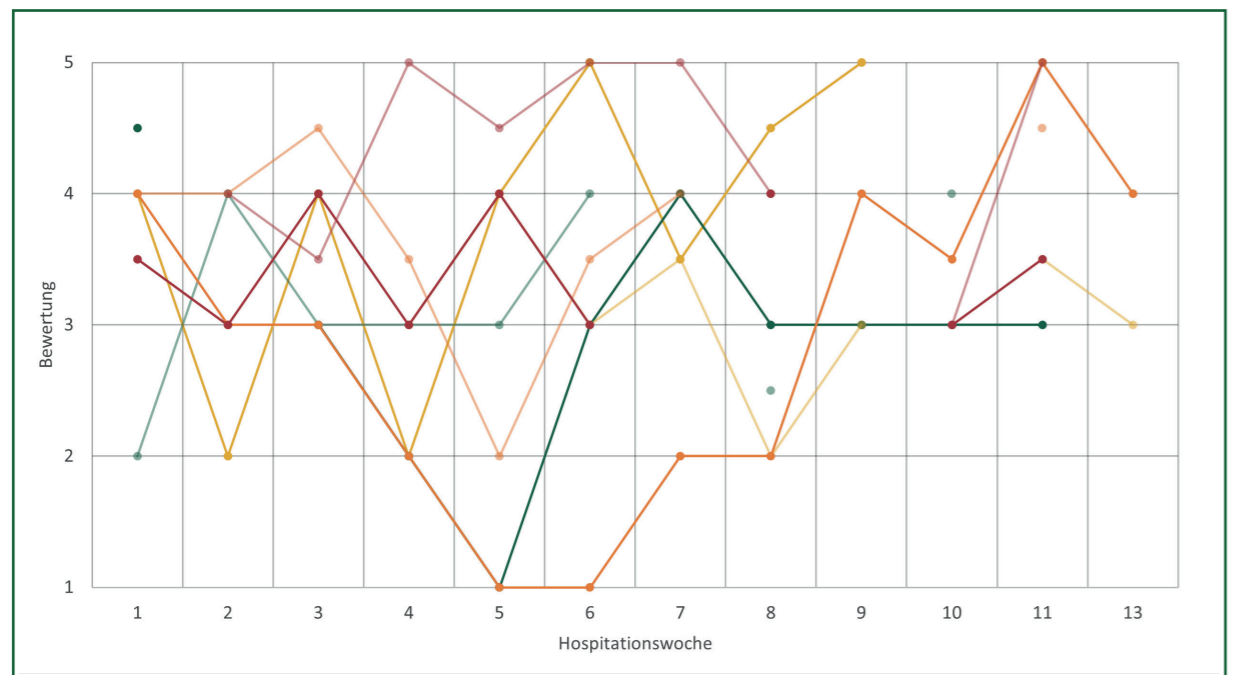


➔ Selbsteingeschätzte Wahrscheinlichkeit, in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt zu sein, bewertet auf einer Skala von 0 bis 10, gemessen vor und nach der Hospitation. Werte auf individueller Ebene für N = 15 Hospitierende, für die vollständige Datensätze für Prä- und Post-Hospitation vorlagen.

### 5.2 Erlebter Arbeitsalltag

Im Folgenden wenden wir uns den konkreten arbeitsweltlichen Erfahrungen der Hospitierenden zu und nähern uns dadurch dem für Arbeitnehmer\*innen sehr wichtigen Prozess des Onboardings, also des Ankommens im Arbeitsalltag an. Die Tagebucheinträge, die die Hospitierenden jeden Freitag zum Verlauf der Woche anfertigten, zeigen, dass die Erfahrungen individuell sehr unterschiedlich waren. Wie die grafische Darstellung der Hospitationsverläufe verdeutlicht (siehe [Abbildung 9](#)), gibt es zudem auch starke Schwankungen bei den Erfahrungsverläufen von einzelnen Personen. Um diese besser darstellen zu können, wurden die Verläufe anhand der wöchentlichen Einträge mithilfe von Schlagwörtern auf einer Skala von 1 bis 5 („sehr negativ“ bis „sehr positiv“) codiert. Die Schlagwörter wurden iterativ auf Basis der beschriebenen Erfahrungen der Hospitierenden klassifiziert. Anschließend wurde jeder Woche eine Zahl auf der Skala zugewiesen: Tagebucheinträgen, die einen Tiefpunkt mit Ausdrücken wie „Breakdown“ oder „könnte nicht schlechter sein“ beschreiben, wurde für diese Woche eine 1 zugewiesen, solche, die einen Höhepunkt mit Ausdrücken wie „sehr zufrieden“, „sehr positiv“ oder „sehr gut“ bezeichnen, bekamen eine 5 zugewiesen. Alle Skalenbewertungen sowie die relevanten Schlagwörter aus den Einträgen wurden in Memonotizen zu der jeweiligen Woche im Analyseprogramm festgehalten. Ein möglicher Verlauf könnte also beispielsweise in der ersten Woche eher neutral, „aber positiv überrascht“ gewesen sein und mit einer 4 starten. In der zweiten Woche erlebte der\*die Hospitierende unseres Beispiels dann einen Breakdown. Diese Woche wurde somit mit einer 1 codiert. Die dritte Woche wurde dann wieder als „sehr gut“ beschrieben und bekam eine 5. Auf diese Weise wurden die Tagebucheinträge jedes\*jeder Hospitierenden codiert und wie in [Abbildung 9](#) grafisch dargestellt.

Abbildung 9. Visualisierte Verläufe der Hospitationen



➔ Bewertung von 1 bis 5 („sehr negativ“ bis „sehr positiv“). Personen, die in mehr als zwei Drittel der Hospitationswochen keine Einträge gemacht haben, wurden in der Grafik nicht berücksichtigt.

Ausgehend von den codierten Textelementen identifizierten wir wiederkehrende Themen und Faktoren, die für positive bzw. negative Erfahrungen oder als Kontextfaktoren während der Hospitationen relevant waren. Dabei codierten wir „positiv“ und „negativ“ auf Basis des Kontextes, in dem die Aussagen gemacht wurden, und der eigenen Bewertung der Hospitierenden. Diese Ergebnisse sollen im Folgenden zusammengefasst und anhand von Zitaten veranschaulicht werden.

Wie aus den in **Abbildung 9** dargestellten Verläufen der Hospitationen zu erkennen ist, haben viele Hospitierende über positive Erlebnisse während ihrer Zeit in den Behörden berichtet. Wichtige Themen unter diesen Erlebnissen sind (1) der Austausch mit Kolleg\*innen über die eigene oder familiäre Migrationserfahrung und Diversität sowie (2) der Austausch mit anderen Hospitierenden.

Für viele Hospitierende gestaltete sich die Einarbeitung in die Hospitationsstelle leichter, wenn Kolleg\*innen und Vorgesetzte ihre Perspektiven wertschätzten und die Hospitierenden sie aktiv in die Arbeit einbringen konnten. So berichtete ein\*e Hospitierende\*r:

„Was ich auch sehr schätze, ist, dass meine Kolleg\*innen die Themen und Perspektiven, die ich als migrantische Person mitbringe, navigieren können und aktive Zuhörkompetenzen haben, sodass tatsächlich Dialoge entstehen.“

Aus nahezu allen Tagebüchern wird ersichtlich, dass der direkte, positive und wertschätzende Kontakt zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten wichtig für die Hospitierenden war. Darüber hinaus wurde das Ankommen in den ministeriellen Arbeitswelten gefördert und erleichtert, wenn den eigenen Themen und Perspektiven in Bezug auf Migration und Diversität durch das (oft nichtmigrantische) Arbeitsumfeld Raum gegeben wurde. So zeigen unterschiedliche Erfahrungen und Beispiele, dass Diversitätskompetenz in verschiedenen Inter-

aktionen in den Häusern immer wieder gelebte Praxis ist, die auch durch das DSI-Programm „Vielfalt im Amt“ gestärkt und befördert wird:

„Mein Vorgesetzter und das ganze Team sind sehr aufmerksam. Sie rufen mich täglich an und tauschen sich mit mir über das Programm aus. Es entsteht eine richtige lebendige Debattenkultur. Ich finde das sehr positiv. Vielfalt wird angesprochen. So kann das Programm Impulse setzen – bei jedem Einzelnen von uns.“

Für die Hospitierenden war aber ebenso der Austausch mit anderen Hospitierenden in Kontexten, die das DSI-Programm bietet, eine wichtige Erfahrung, die die Einschätzung der Hospitationserfahrung positiv beeinflusste, da er einen Raum für das Teilen und Besprechen der gemachten Erfahrungen bot:

„Ich bin sehr erleichtert, dass ich diese Erfahrung mit den anderen Hospitierenden geteilt habe und mit diesen auch weiter über die Erfahrung sprechen kann.“

Dieser Kontakt wurde regelmäßig an den sogenannten Wissenschaftsfreitag von der DSI ermöglicht und bot den Hospitierenden einen relevanten und wertvollen Reflexionsraum.

Darüber hinaus wurde auch der Kontakt zu Personen mit ähnlichen Hintergründen in den Behörden selbst von den Hospitierenden positiv bewertet:

„Das Highlight in dieser Woche war für mich die Begegnung mit [einer Führungsperson], [die] auch einen MH hat. [Ihre] Aussagen und Karrierelaufweg haben mich sehr inspiriert. [...] Für mich war es sehr schön zu sehen, dass es neben mir auch andere mit MH gibt. [...] Ich blicke wieder voll motiviert in die nächsten Wochen.“

Die Gespräche mit anderen Mitarbeitenden haben mithin nicht bloß den Charakter eines reinen Meinungsaustauschs, sondern bieten zudem die Gelegenheit, in Kontakt mit möglichen Vorbildern zu treten und Momente des Empowerments im Arbeitsalltag zu erfahren, die zur Folge haben, dass eine mögliche Karriere in der Verwaltung als erstrebenswert angesehen wird.

Diese Erfahrungen verdeutlichen, dass es nicht ausreicht, Hospitations- oder Praktikumsmöglichkeiten für unterrepräsentierte Gruppen zu schaffen – diese müssen auch mit Reflexions-, Vernetzungs- und möglichen Empowerment-Angeboten verknüpft werden, um die Chancen zu erhöhen, dass Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie im Amt bleiben.

Solche Austauschmöglichkeiten boten sich aber nicht überall. So machten die Hospitierenden auch negative Erfahrungen während ihrer Zeit in den Behörden. Diese gliederten sich in (1) die Auswirkungen fehlender Repräsentanz in der Beschäftigtenstruktur, (2) die Ausschlussmechanismen durch einen ministerialen Habitus sowie (3) Diskriminierungserfahrungen, die einerseits (a) Fehleinschätzungen der Kompetenz und fehlerhafte Kompetenzzuschreibungen zur Folge hatten, die zu Unterbeschäftigung oder Stress führten, und andererseits durch (b) die Reduktion auf die eigene oder familiäre Migrationsbiografie einen Rückzug oder Unsicherheit produzierten.

Den Hospitierenden fehlten in der Gesamtwahrnehmung des Arbeitsalltags oft weitere Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie. Die mangelnde Repräsentanz wiederum wirkte eher abschreckend und verstörend und erzeugte unter anderem das Gefühl, fehl am Platz zu sein. Ein\*e Hospitierende\*r formulierte es folgendermaßen:

*„Die anderen Praktis waren [...] blonde reiche Deutsche und eine hat einfach krass auf mich herabgeblickt und mich herumkommandiert. [...] Ich kam mir generell etwas vor wie der Butler.“*

Auch fehlende Erfahrung im Umgang mit Diversität und der Mangel an Austausch mit Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie können negative Auswirkungen auf die Sicht auf die Behörde im Allgemeinen haben. So ist es für manche Hospitierende schwer nachzuvollziehen, dass das „Team kein Bewusstsein für Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt hat“. Die meritokratischen Vorstellungen der Kolleg\*innen (siehe Kapitel 4.1) haben deshalb bei den Hospitierenden eher zu Verwunderung über den niedrigen Wissenstand der Kolleg\*innen und einem Gefühl des Nicht-verstanden-Werdens geführt: „Man war so begeistert von meinem CV, dass man sich gar nicht vorstellen konnte, dass ich Schwierigkeiten bei Einstellungsverfahren habe.“

Diese Erfahrung bestätigt das bereits genannte Argument (siehe Kapitel 4.2), dass es wichtig ist, Sensibilität für Diversität im Allgemeinen und für die Effekte von struktureller Diskriminierung im Besonderen über die Personalakquise und den Einstellungsprozess hinaus zu schaffen. Dazu gehört, dass Mitarbeitenden mit Einwanderungsgeschichte nicht die Rolle eines „Vorzeigobjekts“ zugewiesen und nicht das Gefühl vermittelt wird, nur eine „Quote“ zu erfüllen:

*„Dabei [wurde] betont, dass sie gerade einen Praktikanten aus dem ViA-Programm betreuen. Das fand ich etwas schwierig, weil ich das Gefühl hatte, dass sie unbedingt erwähnen möchte, dass sie sich für migrantische Themen und Diversität interessiert, dabei bin ich ziemlich unterfordert in dem Referat, aber Hauptsache, ich kann als ‚Quote‘ herhalten.“*

Bemerkenswert an dieser Erfahrung ist außerdem der geschilderte Gegensatz zwischen dem bekundeten Interesse an der\*dem Hospitierenden und der Unterforderung im Hinblick auf die ihm\*ihr zugewiesene Arbeit. Eine Wertschätzung der eigenen Arbeit, auch über die Zuteilung relevanter und erfüllender Inhalte, blieb hier offenbar aus.

Hospitierende berichteten außerdem von einer gewissen Distanz bzw. Fremdheit gegenüber dem Arbeitsalltag, den sie auf einen „ministerialen Habitus“ zurückführten. Dazu zählten sie insbesondere die technokratische „eigene“ Sprache der Beschäftigten, die teils von anderen Mitarbeitenden für die Hospitierenden erst übersetzt werden musste. Aber auch in der Arbeitsweise der Ministerien selbst war dieser Habitus für die Hospitierenden spürbar und hatte zur Folge, dass sie sich in dieser Arbeitswelt nicht willkommen fühlten:

*„Ich fühle mich aber immer noch ziemlich unter Stress, weil das für mich eine vollkommen neue Arbeitsumgebung ist, und ich muss noch lernen, wie man sich in dieser Welt verhalten und kommunizieren soll. Und ich habe Angst, dass ich den Erwartungen nicht entsprechen kann.“*

Sicher machen auch Personen ohne eigene oder familiäre Migrationsbiografie oder andere diskriminierungsrelevante Diversitätsmerkmale ähnliche Erfahrungen, wenn sie einen neuen Job beginnen, – die Hospitierenden führten dieses Gefühl der Distanz und des „Nicht-gut-genug-Seins“ allerdings häufig auf ihre eigene oder familiäre Migrationsbiografie zurück. So schrieb die oben zitierte Person weiter:

*„Ich finde nie, dass ich Deutsch schon ‚gut genug‘ spreche, insbesondere für eine Bundesbehörde. Aber er [ein Kollege] hat gemeint, ich spreche echt super, ich brauche mich dafür gar nicht zu schämen [...], vielleicht spielt mein Migrationshintergrund nur eine untergeordnete Rolle, wenn überhaupt.“*

Während in diesem Fall die Bedenken der hospitierenden Person durch die Interaktion mit einem Kollegen zumindest minimiert werden konnten, ist das Gefühl der Zugehörigkeit ein wichtiger Baustein für das Gewinnen und Halten von neuen Mitarbeitenden mit Diversitätsbezug.

Dabei kann, wie die Hospitierenden berichteten, nicht nur eine Einwanderungsgeschichte zum Anlass werden, sich nicht zugehörig zu fühlen, auch die soziale Schicht, der man entstammt, kann Ausschlüsse im Arbeitsumfeld zur Folge haben. Hospitierende berichteten, dass sie sich in Gesprächen ein wenig „ungebildet“ fühlten, insbesondere auch durch den „sehr ausgeprägten Sprachschatz“ und die „elitären Themen“, die die Kolleg\*innen besprochen hätten, bei denen die Hospitierenden aufgrund des eigenen fehlenden Wissens gefühlt nicht hätten mithalten können. Deshalb ist insbesondere für die Bundesverwaltung mit ihren oft sehr hierarchisch und von außen schwer durchschaubaren Strukturen, Arbeitsweisen und ihrem Habitus eine interne, aber auch extern geleitete Reflexion dieser Ausschlussmechanismen von großer Relevanz. Dies kann zum Beispiel über wissenschaftliche Studien und Evaluationen erfolgen, die passgenau auf die eigene Hauskultur und somit die idiosynkratischen Eigenheiten zugeschnitten sind.

Darüber hinaus hatten auch direkte Erfahrung von Diskriminierung während der Hospitationen sowie Berichte von anderen Behördenmitarbeitenden über Diskriminierungserfahrungen einen negativen Einfluss auf die Vorstellung, eine eigene Karriere in der Bundesverwaltung anzustreben. Hier sei aber gesagt, dass gerade die erste Hospitierenden-Kohorte pandemiebedingt ihre Hospitation häufig im Homeoffice absolvierte. Somit erlebten die Teilnehmenden weniger Situationen, in denen es zu möglichen Diskriminierungserfahrungen hätte kommen können:

*„Denn es geht um Kleinigkeiten, auch in der Interaktion und zwischenmenschlichen Handlungen. Leider ist solch eine Beobachtung aufgrund der Homeoffice-Arbeit nicht möglich. Es bleibt alles theoretisch und virtuell.“*

So berichtete eine Person davon, dass sie mit den Aufgaben in ihrer Abteilung unzufrieden war und sich unterfordert fühlte. Dies interpretierte sie als Resultat der Teilnahme am Förderprogramm und diesbezüglich kursierender Vorurteile. Nach einem Gespräch mit den Vorgesetzten blieb allerdings Unbehagen und Enttäuschung darüber, „nicht bereits früher als akademisch gebildete, kompetente Person wahrgenommen worden zu sein“. Aber auch die Reduktion auf die eigene oder familiäre Migrationsbiografie in verschiedenen Kontexten und Formen führte zu Unbehagen, wie in diesem Fall:

*„Wenn mit mir gesprochen wurde, dann stark über meine Migrationsbiografie und die Geschichte meiner Eltern. Ich empfand dies an manchen Stellen sehr unpassend und privat, wusste aber nicht, wie ich es stoppen sollte, da ich keinen schlechten Eindruck hinterlassen [wollte]. Mit der Hervorhebung meiner Migrationsbiografie habe ich mich manchmal als anders markiert gefühlt.“*

Während das Unbehagen über die Reduktion auf die eigene und familiäre Migrationsgeschichte in diesem Fall von der hospitierenden Person aus Angst davor, einen „schlechten Eindruck“ zu hinterlassen, nicht aufgelöst werden konnte, führten Diskriminierungserfahrungen bei anderen Hospitierenden zum Rückzug:

*„Aufgrund eines Vorfalls in der vorherigen Woche mit einem Mitarbeitenden aus [Abteilung], den ich als diskriminierend empfunden habe ..., bin ich doch noch sehr zurückhaltend und scheue mich, [Abteilung] zu kontaktieren.“*

Hier blieb die Erfahrung unbesprochen und wurde weder von den Hospitierenden noch von den Mitarbeitenden der Behörden aufgelöst. Den Hospitierenden fehlten entsprechende Maßnahmen und eine hausinterne Struktur, die diese Erlebnisse hätten auffangen können, was zum Teil zu Gefühlen von Hilflosigkeit und zu Einschüchterung führte, sich aber auch in der Bewertung der Karriereoptionen innerhalb der Behörde niederschlug:

„Ich hatte mich auch mit einem Kollegen ausgetauscht, der einen Migrationshintergrund hat, und er meinte, dass wir die ganzen Jahre über 200% gegeben haben, während andere nur 100% geben mussten, um in Führungspositionen zu kommen ...“

Diese Last zu tragen und strukturelle Ungleichbehandlung über die eigene Leistung kompensieren zu müssen, kann dazu beitragen, dass eine Karriere in der Bundesverwaltung für Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie unattraktiv wird. Um das zu verhindern, müssten in den Behörden einerseits bereits bestehende Maßnahmen, Reflexions- und Empowerment-Räume bekannter gemacht und insbesondere neuen Mitarbeitenden zeitnah kommuniziert werden. Andererseits müssten die bestehenden Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung auf ihre Wirksamkeit hin geprüft werden, damit eventuelle Leerstellen innerhalb der Angebotsstruktur identifiziert und geschlossen werden können.

Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der in Zukunft die Einstellung auch von Personen aus der ersten Migrationsgeneration nötig machen bzw. für andere Branchen bereits gefordert wird (vgl. BMAS 2022), beinhalten eine bessere Sensibilisierung für und die Reflexion des Umgangs mit Diversität auch eine gezielte Auseinandersetzung mit den Sprachfertigkeiten und Deutschkenntnissen. So müssten gut ausgebildete Menschen der ersten Migrationsgeneration auch in der Bundesverwaltung langfristig einen Platz finden können, ohne dass ihre Erfahrungen im Arbeitsalltag Reflexionen wie die folgende provozieren oder dazu führen, dass sie unterbeschäftigt werden:

„Ich glaube, mein unperfektes Deutsch wird immer eine Hürde sein, dass ich mich zukünftig nie trauen würde, mich für eine höhere Position zu bewerben.“

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bereits einige wichtige Grundsteine für eine langfristige Steigerung der Diversität in den Bundesbehörden gelegt sind – wobei Unterschiede nach Behörden und Organisationseinheiten zu beobachten sind.<sup>24</sup> Dabei fallen vor allem ein positiver, offener und wertschätzender Umgang mit den Themen Migrationsbiografie und Diversität auf, aber auch die Förderung und Teilnahme an Programmen wie „Vielfalt im Amt“, die es ermöglichen, neue Impulse in den Behörden zu setzen. Auch erste Vorbilder, die Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie zum Verbleib in den Behörden animieren können und Empowerment und Austauschmomente generieren, sind in einigen Behörden bzw. einzelnen Organisationseinheiten bereits vorhanden. Insgesamt machten viele Hospitierende sehr positive Erfahrungen, sie wurden von ihren Vorgesetzten und Kolleg\*innen freundlich aufgenommen und bewerteten die Hospitation als wertvolle Erfahrung, um erste Einblicke in die Behörden zu gewinnen. Die Hospitationen führten in Einzelfällen sogar zu Anschlussbeschäftigungen oder zumindest zu weiter bestehenden Kontakten zwischen Behördenmitarbeitenden und den Hospitierenden.

Um die angestrebte Diversifizierung der Behörden weiter voranzutreiben, ist es jedoch sehr wichtig, den Blick dahin zu richten, wo die Erfahrungen weniger reibungslos verliefen: Trotz der bereits vorhandenen, wichtigen Ansätze zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung erlebten die Hospitierenden immer wieder Momente und Situationen des Ausschlusses und der Irritationen. Die mangelnde Repräsentanz einzelner Personengruppen, insbesondere unter den Führungspersonen, sorgte wiederholt für Angst, selbst abgelehnt und nicht akzeptiert zu werden.

Insgesamt bot der Projektkontext für die Hospitierenden einen speziellen Rahmen, sodass sich ihre Erfahrungen nicht generalisieren, das heißt vollständig auf andere junge Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in der Verwaltung übertragen lassen. Zum einen schärfte das Projekt möglicherweise die Aufmerksamkeit für Diskriminierungsprozesse und verstärkte die Relevanz von bestimmten Identitäts-

merkmalen in diesem Arbeitskontext. Fraglos beeinflussten die sogenannten Wissenschaftsfreitage, an denen gemeinsam über Erfahrungen diskutiert wurde und in deren Rahmen auch die Tagebucheinträge verfasst wurden, die Wahrnehmungen der Hospitierenden. Doch gerade diese gemeinsamen Reflexionsräume und Diskussionen boten eine besondere und aufschlussreiche Gelegenheit, Einblicke in die Erfahrungen der jungen Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie bei ihrem meist ersten Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen und somit mögliche Handlungsfelder für eine weiterführende diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zu identifizieren.

### 5.3 Perspektiven der Personaler\*innen auf die Diversitätsförderung

Auch in den Behörden selbst und unter ihren Mitarbeitenden findet bereits viel Reflexion über mögliche Handlungsspielräume und Diversitätsmaßnahmen statt. Daher sollen hier abschließend die Perspektiven der Mitarbeitenden der verschiedenen Behörden – ihre Ideen und Veränderungsvorschläge – Erwähnung finden. Denn in den Interviews und Gesprächen sind uns immer wieder die vielen konstruktiven Ideen aufgefallen, die die Mitarbeitenden selbst auf Basis ihrer Erfahrungen entwickelt haben, um die Diversität in den Bundesbehörden zu steigern.

In unseren qualitativen Interviews nutzten viele Personaler\*innen die Gelegenheit, bereits existierende Diversitätsmaßnahmen und eigene Vorstellungen und Bedarfe in diesem Bereich zu thematisieren. Auch wenn der Fokus der Interviews primär auf der Personalgewinnung und weniger im Bereich des sogenannten Diversitätsmanagements lag, berichteten einige Personaler\*innen, dass das Thema Diversität in den Behörden häufig schon strukturell in Form von Diversitäts- und Gleichstellungsbeauftragten, im Personalreferat oder im Bewusstsein der Führungskräfte präsent sei. Auch in der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ wird ein wichtiges strukturelles Indiz für die Verankerung des Themas in den Häusern gesehen. Darüber hinaus bieten viele Häuser bereits Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Diversität an, dabei wurde die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV) als wichtigster gemeinsamer Anbieter benannt. Hier werden teilweise bereits innovative Fortbildungen zum Thema *unconscious bias* angeboten. Allerdings wurde auch eingeräumt, dass die Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende zum Thema Diversität noch am Anfang stünden. In einem Interview wurde gar der Wunsch geäußert, Weiterbildungen zu Diversität zu einem verpflichtenden Angebot zu machen, da sie sonst selbstselektiv häufig von Personen besucht würden, die in diesem Bereich ohnehin schon viel Expertise besäßen. Auch Aktionen zum Diversitätstag sowie interne Informationskanäle oder Vernetzungsmöglichkeiten, wie etwa in einem Netzwerk der queeren Beschäftigten oder Netzwerken von People of Color, wurden als bestehende Ansätze positiv diskutiert.

Von den Personaler\*innen wurden aber auch bestimmte Wünsche und Bedarfe im Bereich des Diversitätsmanagements in den Interviews benannt. So besteht allgemein großes Interesse an weiteren Informationen und an einem Austausch innerhalb der Behörden zum Thema. Zudem müssten Diversitätskonzepte für die Behörden erstellt sowie bessere Formulierungen für Ausschreibungstexte entwickelt werden. Darüber hinaus wurde der Wunsch nach mehr Informationsveranstaltungen zum Thema Diversität und, wie oben beschrieben, verpflichtenden Weiterbildungsmaßnahmen geäußert. Ebenso waren der Abbau von Bürokratie und eine damit einhergehende zeitliche Straffung des Einstellungsprozesses Anliegen der Personaler\*innen. Außerdem wurde die Berücksichtigung von Merkmalen über den Migrationshintergrund hinaus und dabei insbesondere der sozialen Herkunft von Personaler\*innen thematisiert. Vom Programm „Vielfalt im Amt“ selbst und vor allem von den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung wurde mehr „Argumentationsfutter“ gewünscht, um weitere Maßnahmen in den Häusern anstoßen zu können. Auch wurde die Weiterführung des Hospitationsprogramms oder von vergleichbaren Programmen von den Personaler\*innen explizit angesprochen. In diesem Zusammenhang wurden Vorschläge für die Ausweitung bzw. den Ausbau eines Praktikumsprogramms für die Bundesbehörden diskutiert.

<sup>24</sup> Diese können wir hier aufgrund des Datenschutzes und der damit verbundenen Anonymisierung der Ergebnisse nicht darstellen.

## 5.4 Zwischenfazit: Innenperspektiven und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen einerseits, dass in der Bundesverwaltung in allen Phasen der Personalakquise und des Personalmanagements bereits viel in Bewegung ist, um eine bessere Repräsentanz von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie zu schaffen. Dabei fällt der bereits hohe Reflexionsgrad über mögliche Bedarfe und Lücken im internen Diversitätsmanagement auf. Andererseits deuten die Erlebnisse der Hospitierenden auf Handlungsbedarfe hin – insbesondere, wenn es darum geht, diversitätssensible und diskriminierungsfreie Arbeitsumfelder zu schaffen, die ein Verbleiben von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in den Verwaltungen befördern. In diesem Zusammenhang ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass Diskriminierung und Ausschlussmechanismen nicht als Produkte individuellen Handelns zu verstehen sind, sondern viel eher auf strukturell in den Institutionen verankerte Gründe zurückzuführen sind. Wir bündeln hier stichpunktartig einige der möglichen Ansätze und Handlungsoptionen zur weiteren Verankerung von Diversität in den Bundesbehörden, ohne jedoch im Kontext dieser Studie einen vollständigen Überblick geben zu können (siehe **Tabelle 4** in **Kapitel 6**). In den Interviews äußerten Personaler\*innen den Wunsch, dass Sensibilisierungsmöglichkeiten und Schulungen für Diversität verbessert werden. Sie sollten verbindlich für alle Mitarbeitenden der Behörden eingeführt werden und das Ziel verfolgen, mögliche interne Ausschlussmechanismen aufzubrechen, die etwa durch die Nutzung von schwer zugänglicher „Behördensprache“ oder den oben beschriebenen ministeriellen Habitus entstehen. Dabei ist zu bedenken, dass für Schulungen auch Online-Formate in Betracht gezogen werden können, um eine möglichst breite Beteiligung zu ermöglichen. Darüber hinaus sollte die Frage, wer sich innerhalb der Behörde mit Diversität beschäftigt oder für bestimmte Diversitätsthemen zuständig ist, kritisch reflektiert werden, um das Gefühl von Mitarbeitenden, lediglich eine „Quote“ zu erfüllen, weitestgehend abzubauen.

Wie die Erfahrungen der Hospitierenden zeigen, ist auch die Schaffung und Verstetigung von Räumen zum Austausch, von Netzwerken und Empowerment für Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie von enormer Wichtigkeit. Diese Räume und Netzwerke sollten dabei aktiv (auch finanziell) unterstützt und gefördert werden.

Mit Blick auf die Diskriminierungserfahrungen der Hospitierenden müssen bereits bestehende Maßnahmen, Mechanismen und Strukturen zur Förderung von Diversität und zur Bekämpfung und Vermeidung von möglichen Diskriminierungen intern gut kommuniziert und bekannter gemacht werden. Auch zeigt sich, dass in vielen Behörden der Wissensdurst groß ist, wenn es um den eigenen internen Umgang mit Diversität geht. Daher sollten Bestandsaufnahmen und Monitoring zu Diversität in der Beschäftigtenstruktur eingeführt und regelmäßig kritisch evaluiert werden. Dazu gehört auch die Öffnung für externe Studien zum Thema.

## VI. | Wie kommt und wie bleibt Vielfalt im Amt? Fazit und Ausblick

Die Bundesverwaltung muss diverser werden – zum einen, da sie als öffentliche Verwaltung zumindest ansatzweise ein Abbild der gesamten Gesellschaft darstellen sollte, zum anderen da es mit steigendem Fachkräftemangel zunehmend wichtiger wird, als attraktiver Arbeitgeber für unterschiedliche Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden. Eine zentrale Stellschraube zur Erhöhung von Diversität in der Bundesverwaltung ist der Bewerbungsprozess – von der Ausschreibung der Stelle und der Bewerbungsentscheidung potenzieller Kandidat\*innen über das Bewerbungsverfahren bis hin zum Stellenantritt. Denn auch die besten Inhouse-Diversitätskonzepte einer Behörde nützen nichts, wenn es ihnen nicht gelingt, einen diversen Pool an Bewerber\*innen anzusprechen und den verschiedenen formellen und informellen Barrieren im Prozess zu begegnen. Deswegen nimmt die vorliegende Studie den gesamten Bewerbungsprozess in den Blick und legt einen besonderen Fokus auf die potenziellen Bewerber\*innen und Hospitierenden, die bei ihrem meist ersten Kontakt zu einer Bundesbehörde begleitet wurden. **Tabelle 4** gibt einen Überblick über die hier vorgestellten Erkenntnisse, Handlungsbedarfe und -optionen.

Die oben dargestellten Ergebnisse unserer Studie zeichnen ein differenziertes Bild der bestehenden Probleme, aber auch erster diversitätsorientierter Organisationsentwicklungsprozesse in der Bundesverwaltung zur Steigerung von Diversität in den verschiedenen Phasen des Bewerbungsprozesses. Bei unserer wissenschaftlichen Begleitung und Auswertung haben wir diesen Prozess in unterschiedliche Phasen eingeteilt und alle Phasen multimethodisch betrachtet. Diese Unterscheidung und die verschiedenen methodischen Annäherungen an die Phasen sind analytisch sinnvoll, um spezifische Aspekte zu beleuchten und Erkenntnisse daraus zu generieren. Insgesamt greifen jedoch viele Aspekte und Maßnahmen zur Steigerung der Diversität in der Mitarbeitendenstruktur der Häuser ineinander. Reformen und Veränderungen können deshalb nicht nur in einer der Phasen ansetzen, sondern müssen holistisch über alle Phasen hinweg zusammenwirken, verschiedene Hierarchieebenen mit einbeziehen und idealiter in einen umfassenden diversitätsorientierten Entwicklungsprozess eingebettet werden. In diesem Kapitel greifen wir solche breiteren Ansätze auf und diskutieren sie vor dem Hintergrund der Limitierungen und Grenzen dieser Studie sowie der sich daraus ergebenden weiteren Forschungsbedarfe.

Zunächst soll erwähnt werden, dass das Programm „Vielfalt im Amt“, das wir begleiten durften, selbst eine wichtige Maßnahme zur Erhöhung der Diversität ist. Das Programm hilft nicht nur den Hospitierenden bei ihren zukünftigen Bewerbungsentscheidungen – auch die Personaler\*innen und andere Mitarbeitende würdigten das Programm als vielfaltsstärkende Maßnahme, indem es einerseits den Bewerber\*innenpool erweitert, andererseits aber auch in den Häusern für konstruktiven Austausch und Interesse an aktiver Vielfaltsgestaltung sorgt. Finanzierte Praktikant\*innenprogramme sind allerdings bisher sehr begrenzt; eine Verstetigung dieses oder ähnlicher Programme erscheint sinnvoll. Die Vergütung der Hospitationen war eine wichtige Grundvoraussetzung dafür, die Teilnahme auch weniger privilegierter Personen zu ermöglichen, die es sich möglicherweise nicht hätten leisten können, ein mehrmonatiges Praktikum unbezahlt zu absolvieren. Somit ist die angemessene Bezahlung ein relevanter Aspekt dabei, eine diversere Zielgruppe anzusprechen und für die Arbeit in Bundesbehörden zu interessieren. So könnte beispielsweise auch ein finanziertes Bundesprogramm für niedrigschwellige Praktika eine wertvolle, über die Maßnahmen der einzelnen Häuser hinausgehende Investition in eine diversere und zukunftsorientierte Bundesverwaltung darstellen.

Die Interviews, aber auch die vielen Diskussionen und Gespräche auf den verschiedenen Veranstaltungen haben immer wieder deutlich gemacht, dass es in den Behörden nicht nur viele gute Ideen, sondern auch bereits verschiedene innovative Ansätze und Maßnahmen zur Diversitätsgestaltung gibt. Es bietet sich an, eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen aufzubauen und einen Austausch darüber zu organisieren. Dabei müssen die Best Practices nicht nur das eigene Haus umfassen, sondern können auch in Form eines interministeriellen Austauschs mit einem Fokus auf Kooperation und Zusammenarbeit gestaltet werden.

**Tabelle 4. Überblick über Handlungsoptionen**

Ziele	Handlungsoptionen	(bereits vorhandene) Ansätze
Handlungsfeld Außenwahrnehmung		
<ul style="list-style-type: none"> <li>wahrgenommene Attraktivität steigern und antizipierte Diskriminierung abbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Außendarstellung gezielt verbessern</li> <li>Imagekampagnen entwickeln, die proaktiv „Ausschlussängste“ aufgreifen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen/Workshops zum Diversity-Tag oder an anderen Feiertagen</li> <li>Sichtbarmachung bestehender Diversität</li> <li>Unterzeichnung „Charta der Vielfalt“</li> <li>Imagevideos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>diverseren Bewerber*innenpool gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausschreibungskanäle erweitern einschließlich der Personalakquise über Social Media und Kooperationen mit Migrant*innerselbstorganisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>alternative Ausschreibungskanäle und neue Ansätze bei der Personalgewinnung (z. B. Personalakquise über Social Media)</li> <li>Veranstaltungen mit Vereinen und Migrant*innerselbstorganisationen</li> </ul>
Handlungsfeld Auswahlverfahren		
<ul style="list-style-type: none"> <li>potenzielle Stereotypenbedrohung in Bewerbungssituationen abbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung der Auswahlverfahren (Zusammensetzung der Ausschüsse, Bewerbungsfragen) reflektieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beteiligung der Interessensvertretungen in Auswahlkommissionen und paritätische Besetzung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(vermeintlich objektive) Bewertungskriterien hinterfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mittelbare Diskriminierung anerkennen</li> <li>auf andere (rechtssichere) Kriterien zurückgreifen/ diese erweitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beispiel: Erweiterung des Sprachenkatalogs bei Auswahlverfahren für den diplomatischen Dienst</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(wahrgenommenen) Konflikt Bestenauslese vs. Diversitätsförderung aufbrechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestenauslese neu denken, rechtliche Expertisen hierzu einholen / darauf zurückgreifen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rechtliche Expertise: z.B. Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung</li> </ul>

Handlungsfeld Innenperspektiven		
<ul style="list-style-type: none"> <li>(selbst-)selektive Effekte, wer sich mit Diversität beschäftigt, aufbrechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>verbindliche Fortbildungen zum Thema Diversität anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildungen der BAKöV, Unconscious-bias-Training</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>verstetigten Raum für Austausch und Netzwerkarbeit schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzwerkarbeit (strukturell) ermöglichen und als wichtige Arbeitszeit anerkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung und Finanzierung von Vernetzungsmöglichkeiten (z.B. Diplomats of Color, Queer-Netzwerke)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distanz durch „ministeriellen Habitus“ abbauen: Kommunikation ohne Barrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unnötige, potenziell ausschließende behörden-spezifische Ausdrucks- und Verhaltensweisen reduzieren</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstreflexion des Status quo: Fortschritt durch Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestandsaufnahme/Monitoring zu Diversität durchführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interne/externe Erhebung zur Entwicklung von Diversität</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>bereits bestehende Strukturen intern bekannter machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zugänglichkeit von bestehenden Strukturen innerhalb der Häuser erhöhen: Onboarding und Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interne Informationskanäle</li> <li>Diversity-Seite im Intranet</li> <li>Podcasts zum Thema Diversität</li> </ul>

Tabelle 4 bündelt die zentralen Erkenntnisse und Handlungsbedarfe, die in den vorangehenden Kapiteln erläutert wurden. Trotz dieser Vielzahl an Erkenntnissen, die unsere Studie produziert hat, darf nicht vergessen werden, dass diese auf einer zwar sehr innovativen, jedoch auch recht kleinen Pilotstudie basieren. Ziel dieser Pilotstudie war es, nicht nur erste Einblicke in mögliche Hürden im Bewerbungs- und Einstellungsprozess der Bundesverwaltungen zu gewinnen, sondern auch ein Forschungsdesign zu entwickeln und aufzuzeigen, wie eine Untersuchung dieser Phänomene gestaltet werden kann. Sie war daher eher explorativ ausgelegt und diente dazu, Methoden, Instrumente und Konzepte aufbauend auf bestehenden wissenschaftlichen Theorien zu entwickeln und zu testen. Diese Studie ebnet damit den Weg für Folgestudien, die die hier gewonnenen Erkenntnisse vertiefen und erweitern können.

Konkret bedeutete die Konzeption der Studie als Pilotprojekt auch eine kleine Stichprobengröße. Dies limitiert vor allem im Bereich der quantitativen Untersuchungen die Aussagekraft der Ergebnisse. Vor allem die Befragung potenzieller Bewerber\*innen muss ausgeweitet werden, um über diesen sehr spezifischen Kandidat\*innenpool Aussagen treffen zu können.

Hinzu kommt auch, dass die geringe Stichprobengröße, insbesondere der Hospitierenden, für die Berücksichtigung von mehreren Diversitätsdimensionen gleichzeitig eine potenzielle Deanonymisierung der Teilnehmenden bedeutet hätte und für uns aus forschungsethischer Sicht deshalb nicht machbar war. Was zunächst wie eine einfache methodische Beschränkung klingt, hat jedoch weitreichende Implikationen, sowohl für die Darstellung der Ergebnisse in diesem Bericht als auch für die Umsetzung verschiedener Handlungsoptionen und weitere Forschung in diesem Bereich. Denn wir mussten – quasi notgedrungen – auf das Konzept des Migrationshintergrunds zurückgreifen, wie die meisten Studien in diesem Feld.

Zukünftige Diversitätsgestaltung und die damit einhergehende praxisnahe und praxisrelevante Forschung muss jedoch mehrere Diversitätsmerkmale und deren intersektionale Überschneidungen berücksichtigen. Denn konkrete Gruppenzugehörigkeiten und damit verbundene Diskriminierungserfahrungen spielen eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung und Konstruktion möglicher Ausschlussmechanismen. In den Tagebucheinträgen zeigte sich beispielsweise, dass gerade das Zusammenwirken der sozialen Herkunft und der eigenen oder familiären Migrationsbiografie in vielen Situationen relevant war. Die in den letzten Jahren ausgeweitete Forschung zu Intersektionalität hat immer wieder gezeigt, dass es im Erleben von Ausschlüssen und Diskriminierungen oft zu Überschneidungen und Doppelwirkungen mehrerer Merkmale gleichzeitig kommt. So ist es nicht nur wichtig, ob potenzielle Bewerber\*innen eine eigene oder familiäre Migrationsbiografie haben, sondern zusätzlich auch, welcher sozialen Schicht sie entstammen oder welche Geschlechtsidentität sie haben. Darüber hinaus gab es innerhalb der Gruppe der Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie sehr große Unterschiede beispielsweise in Bezug auf die Deutschkenntnisse, je nachdem ob die Person in Deutschland geboren und aufgewachsen oder selbst zugewandert war. Diese Heterogenität innerhalb der Vielfalt, die die Erfahrungen während der Hospitatorien entscheidend mitprägte, konnte in unserer Studie nur bedingt berücksichtigt werden.

Hinzu kommt, dass verschiedene Identitätsmerkmale je nach Kontext eine unterschiedlich große Rolle spielen können. All diese Aspekte sollten – aus wissenschaftlicher Sicht – in zukünftigen Studien noch eingängiger betrachtet und auch für die Organisationsentwicklung bei einer diversitätssensiblen Personalpolitik mitgedacht werden. Leider fehlen hierzu noch Daten der Bundesbehörden, die die Unterrepräsentationen über die eigene oder familiäre Migrationsbiografie hinaus in der Beschäftigtenstruktur aufzeigen und den Umgang mit Diversität im Haus selbst genauer dokumentieren. Erste Bestrebungen in diese Richtung sind allerdings von einigen Häusern der Bundesverwaltung bereits auf den Weg gebracht worden.<sup>25</sup> Daten zu verschiedenen diskriminierungsvulnerablen Gruppen einschließlich ihrer Diskriminierungserfahrungen erheben zu lassen, stellt die Behörden allerdings immer noch vor sehr große (datenschutz-)rechtliche Herausforderungen. Gelingt ein solches Unterfangen, könnte es als Vorbild für weitere Häuser genutzt werden und aufzeigen, wo es Handlungsbedarfe für an die einzelnen Ressorts und deren interne Strukturen angepasste Diversitätsstrategien gibt.

Die Bundesbehörden teilen als öffentliche Verwaltung bestimmte Eigenschaften eines Bürokratiemodells (wie Amtshierarchien, Kompetenzordnungen und Regelgebundenheit), die Diversitätsgestaltung vor besondere Herausforderungen stellt. Gleichzeitig ist jede Behörde sehr speziell in ihrer Ausrichtung und ihren internen Strukturen. Dies erfordert die Entwicklung passgenauer Erhebungsinstrumente, die auf die jeweiligen Besonderheiten, internen Maßnahmen und Kontexte abgestimmt sind. Aufgrund möglicher Identifizierbarkeit einzelner Häuser kann diese Studie leider keine speziellen Handlungsoptionen für die teilnehmenden Ressorts und Behörden liefern. Daher wurden Ergebnisse und darauf basierende Handlungsoptionen immer aggregiert und verallgemeinert für die Gesamtheit der Bundesbehörden dargestellt und ausgegeben. Zukünftige Erhebungen sollten in der Lage sein, behördenspezifische Aussagen treffen zu können und dabei auf den richtigen Mix aus quantitativer und anonymisierter qualitativer Forschung zu setzen.

Einen möglichen Ansatzpunkt bieten hier auch sogenannte Tagebuchstudien. Diese erlauben – wie in unserem Fall – tiefe Einblicke in die Wahrnehmung von Arbeitswelten und Arbeitsalltagen. Allerdings sind die Ergebnisse unserer Studie begrenzt, erstens durch die Gruppe der Hospitierenden, die an einem spezifischen Programm teilnahmen und selbst nur begrenzte Eindrücke in die ministerielle Arbeitsweise erhielten. Erschwerend kam zweitens die Coronapandemie hinzu. Sie prägte die Wahrnehmungen und

Erlebnisse insbesondere der ersten Kohorte von Hospitierenden, die den Großteil ihrer Hospitationszeit im Homeoffice verbrachten, was kaum Kontakt zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den Behörden ermöglichte. Dies wurde auch immer wieder von den Hospitierenden selbst kritisch thematisiert:

*„Coronabedingt sind die Arbeitsbedingungen und Lernmöglichkeiten meines Erachtens eher beschränkt. Das ist schade, weil so der spontane Austausch, das spontane Lernen und Kennenlernen einer Struktur viel schwerer ist.“*

Für die Hospitierenden sowie die Ergebnisse der Studie bedeutet dieser Umstand, dass die Ergebnisse dieser Kohorte nur bedingt den realen Arbeitsalltag in den Behörden widerspiegeln. Andererseits bietet sich in der Teilung der zwei Kohorten, in denen eine sehr stark durch pandemiebedingte Kontaktreduktionen beeinflusst war, eine Art natürliches Experiment, das auch Rückschlüsse auf die Zusammenhänge zwischen mobilem Arbeiten, Diskriminierungserfahrungen und dem Umgang mit Diversität bietet, die in weiteren explorativen Analysen der Ergebnisse beleuchtet werden und unter anderem interessante Ergebnisse im Hinblick auf eine diversitätssensible Weiterentwicklung mobiler Arbeitsmodelle der Behörden liefern könnten.

Die Ziele des Projekts bestanden darin, den Zusammenhang zwischen der Repräsentanz von Personen mit Migrationsbiografien, Bewerber\*innenverhalten, Diskriminierungswahrnehmung und konkreten Arbeitserfahrungen in der Verwaltung zu untersuchen. Hierbei zeigt sich: Diese Aspekte lassen sich nicht getrennt voneinander betrachten und stehen zudem in Wechselwirkung zueinander. Beispielsweise kann der Eindruck der Unterrepräsentation dazu führen, dass sich Personen mit Migrationsbiografien gar nicht erst auf Stellen in der öffentlichen Verwaltung bewerben, was wiederum die bereits vorhandene Unterrepräsentation verfestigt. Antizipierte Diskriminierung, die sich aus vorherigen Diskriminierungserfahrungen im Studien- und Berufskontext speist, sowie die Angst vor Stereotypisierung können auch vermeintlich objektive Auswahlverfahren beeinflussen, was potenziell ebenfalls zu einem Fortbestand der Unterrepräsentation beiträgt. Die Analyse der Arbeitserfahrungen der Hospitierenden zeigt, dass das Thema Diversität nicht auf den Bewerbungs- und Einstellungsprozess reduziert werden kann, sondern auch während der Arbeit in der Behörde kontinuierlich adressiert werden sollte. Diversitätsförderung sollte auch eine diskriminierungskritische Perspektive berücksichtigen.

Insgesamt ist deutlich geworden: Diversitätsgestaltung ist komplex und muss aus einem Netz verschiedenster Ansätze und Maßnahmen bestehen. Wer sich bewirbt, hängt unter anderem davon ab, wie attraktiv der Arbeitsplatz insgesamt eingeschätzt wird, ob die Gruppe bereits repräsentiert ist und welche Diskriminierungserfahrungen bei dem potenziellen Arbeitgeber vermutet werden. Somit beeinflusst die interne Diversitätspolitik eines Hauses auch direkt dessen Zukunftsfähigkeit in Zeiten anstehender Verrentung und des Fachkräftemangels. Es gilt, bestehende Prozesse und Strukturen innerhalb der Behörden zu hinterfragen und sich für Veränderungen zu öffnen.

Gute, praxisnahe Forschung berücksichtigt auch die Aushandlungsprozesse von korrekten Diversitätsmaßnahmen zwischen Konsensherstellung und Konflikt innerhalb von Organisationen. Dieser Prozess bleibt hierbei stets un abgeschlossen. Diversitätspolitik ist aber auch immer Gesellschafts- und Demokratiep politik – denn Offenheit gegenüber den Bürger\*innen sowie die Anerkennung und konstruktive Wertschätzung von Unterschieden zwischen Menschen sollte das Kernprinzip der öffentlichen Verwaltung sein.

<sup>25</sup> Vgl. z.B. das Forschungsprojekt des DeZIM-Instituts „Diversität in der Bundesverwaltung“ (DiBu): <https://www.dezim-institut.de/projekte/projekt-detail/diversitaet-in-der-bundesverwaltung-dibu-2-20/>

## VII. | Literaturverzeichnis

- **Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Gyamerah, Daniel und Wagner, Lucienne (2018):** Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen. Berlin: Citizens For Europe.
- **Akue-Dovi, Adolé (2022):** Kindermedien und Rassismuskritik. Wie Schwarze Kinder die Reproduktion von Rassismus in TKKG-Hörspielen wahrnehmen. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS (Pädagogische Professionalität und Migrationsdiskurse).
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2021):** 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. Berlin.
- **Arndt, Susan (2017):** Weißsein. Die verkannte Strukturkategorie Europas und Deutschlands. In: Eggers, Maureen Maisha; Kilomba, Grada; Piesche, Peggy und Arndt, Susan (Hg.): Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland. 4. Auflage. Münster: Unrast.
- **Bartsch, Samera und Alders, 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).
- **Baumann, Anne-Luise; Egenberger, Vera und Supik, Linda (2018):** Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- **Baumann, Anne-Luise; Feneberg, Valentin; Kronenbitter, Lara; Naqshband, Saboura und Will, Anne-Kathrin (2019):** Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/profile/anne-kathrin-will/publication/338825282\\_ein\\_zeitfenster\\_fur\\_vielfalt\\_chancen\\_fur\\_die\\_interkulturelle\\_offnung\\_der\\_verwaltung](https://www.researchgate.net/profile/anne-kathrin-will/publication/338825282_ein_zeitfenster_fur_vielfalt_chancen_fur_die_interkulturelle_offnung_der_verwaltung).
- **Bergeron, Diane M.; Block, Caryn J. und 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.
- **Blascovich, Jim; Spencer, Steven J.; Quinn, Diane und Steele, Claude (2001):** African Americans and high blood pressure: the role of stereotype threat. In: *Psychological Science* 12 (3), S. 225–229. DOI: 10.1111/1467-9280.00340.
- **Blätte, Andreas; Dinnebier, Laura und Schmitz-Vardar, Merve (2022):** Vielfältige Repräsentation unter Druck: Anfeindungen und Aggressionen in der Kommunalpolitik. Vielfaltsstudie Teil 2. Schriften zur Demokratie 64. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung. Online verfügbar unter: [https://www.boell.de/sites/default/files/2022-12/studie\\_vielfaeltige-repraesentation-unter-druck\\_anfeindungen-und-aggressionen-in-der-kommunalpolitik.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/2022-12/studie_vielfaeltige-repraesentation-unter-druck_anfeindungen-und-aggressionen-in-der-kommunalpolitik.pdf).
- **BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022):** Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin: BMAS.
- **BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014):** Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Berlin: BMFSFJ.
- **Bogumil, Jörg und Jann, Werner (2020):** Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- **Bosson, Jennifer K.; Haymovitz, Ethan L. und Pinel, Elizabeth C. (2004):** When saying and doing diverge: the effects of stereotype threat on self-reported versus non-verbal anxiety. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 40 (2), S. 247–255. DOI: 10.1016/s0022-1031(03)00099-4.
- **Bostanci, Seyran; Biel, Christina und 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).
- **Bündnis AGG Reform – Jetzt! (2023):** Mehr Fortschritt wagen heißt auch mehr Antidiskriminierung wagen. Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd).
- **Cohen, Jacob (1988):** *Statistical power analysis for behavioral sciences*. 2nd edition. Hillsdale: Erlbaum.
- **Destatis (2020):** Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2020. Fachserie 1, 2.2. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publicationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-endergebnisse-2010220207004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publicationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-endergebnisse-2010220207004.pdf?__blob=publicationFile).
- **Destatis (2022):** Pressemitteilung Nr. 162 vom 12. April 2022. Wiesbaden. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/04/PD22\\_162\\_125.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/04/PD22_162_125.html), zuletzt geprüft am 09.01.2023.
- **Destatis (2023):** Migrationshintergrund. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>.
- **Drouhot, Lucas G.; Petermann, Sören; Schönwalder, Karen und Vertovec, Steven (2021):** Has the Covid-19 pandemic undermined public support for a diverse society? Evidence from a natural experiment in Germany. In: *Ethnic and Racial Studies* 44 (5), S. 877–892.
- **Elrick, Jennifer und Farah Schwartzman, Luisa (2015):** From statistical category to social category: organized politics and official categorizations of 'persons with a migration background' in Germany. In: *Ethnic and Racial Studies* 38 (9), S. 1539–1556. DOI: 10.1080/01419870.2014.996240.
- **Ette, Andreas; Schneider, Norbert, Straub, Sophie und Weinmann, Martin (2020):** Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Berlin/Wiesbaden: Beauftragte der Bundesregierung für Migration / Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- **Ette, Andreas; Stedtfeld, Susanne; Sulak, Harun und 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. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), S. 74.
- **Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin und Schneider, Norbert F. (Hg.) (2021):** Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung. Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft 55. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich. Online verfügbar unter: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/49543>.
- **Ette, Andreas und Weinmann, Martin (2022):** Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Erklärungsfaktoren der Repräsentation von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Bundesbehörden. In: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 15 (2), S. 495–521. DOI: 10.3224/dms.v15i2.04.
- **Fereidooni, Karim (2016):** Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen im Schulwesen. Eine Studie zu Ungleichheitspraktiken im Berufskontext. Wiesbaden: Springer VS.
- **Foroutan, Naika (2019):** Die postmigrantische Gesellschaft. Ein Versprechen der pluralen Demokratie. Bielefeld: Transcript Verlag. Online verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5830649>.
- **Foroutan, Naika und Kalter, Frank (2021):** Integration in Vielfalt – Anerkennung, Chancengleichheit und Teilhabe in der Postmigrantischen Gesellschaft. In: *Deutschland & Europa* 82, S. 72–79. Online verfügbar unter: <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/61124/?rs=true&>.
- **Fossati, Flavia; Liechti, Fabienne und Auer, Daniel (2020):** Can signaling assimilation mitigate hiring discrimination? Evidence from a survey experiment. In: *Research in Social Stratification and Mobility* 65, Artikel 100462. DOI: 10.1016/j.rssm.2019.100462.
- **Froehlich, Laura; Mok, Sog Yee; Martiny, Sarah E. und Deaux, Kay (2022):** Stereotype threat-effects for Turkish-origin migrants in Germany: taking stock of cumulative research evidence. In: *European Educati-*



- onal Research Journal 21 (2), S. 330–354.
- **Gogolin, Ingrid (2008):** Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule. Internationale Hochschulschriften 101. 2. Auflage. Münster: Waxmann Verlag. Online verfügbar unter: <https://directory.doa-books.org/handle/20.500.12854/74485>.
  - **Gomolla, Mechthild (2002):** Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung Ethnischer Differenz in der Schule. Unter Mitarbeit von Frank-Olaf Radtke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6305079>.
  - **Greenwald, Anthony G.; McGhee, Debbie E. und Schwartz, Jordan L. (1998):** Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. In: Journal of Personality and Social Psychology 74 (6), S. 1464–1480. DOI: 10.1037//0022-3514.74.6.1464.
  - **Groeneveld, Sandra und 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.
  - **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.
  - **Heger, Katharina und 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 VS.
  - **Hippel, Courtney von; Issa, Mona; Ma, Roslyn und 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.
  - **Hong, Lu und Page, Scott E. (2004):** Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 101 (46), S. 16385–16389. DOI: 10.1073/pnas.0403723101.
  - **Horr, Andreas; Paiva Lareiro, Cristina de und Will, Gisela (2020):** Messung wahrgenommener ethnischer Diskriminierung im Nationalen Bildungspanel (NEPS). NEPS Survey Paper 68. Bamberg: Leibniz-Institut für Bildungsverläufe, Nationales Bildungspanel. DOI: 10.5157/NEPS:SP68:1.0.
  - **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.
  - **Inzlicht, Michael und Ben-Zeev, Talia (2003):** Do high-achieving female students underperform in private? The implications of threatening environments on intellectual processing. In: Journal of Educational Psychology 95 (4), S. 796–805. DOI: 10.1037/0022-0663.95.4.796.
  - **Janda, Constanze und Herbig, Milena (2022):** Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Ein Rechtsgutachten. FES diskurs Mai/2022. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
  - **Jenichen, Anne (2020):** Visible minority women in German politics: between discrimination and targeted recruitment. In: German Politics 29 (4), S. 545–563.
  - **Kang, Sonia K.; DeCelles, Katherine A.; Tilcsik, András und Jun, Sora (2016):** Whitened résumés: race and self-presentation in the labor market. In: Administrative Science Quarterly 61 (3), S. 469–502. DOI: 10.1177/0001839216639577.
  - **Kennedy, Brandy (2014):** Unraveling representative bureaucracy. In: Administration & Society 46 (4), S. 395–421. DOI: 10.1177/0095399712459724.
  - **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.
  - **Kollmorgen, Raj; Vogel, Lars und Zajak, Sabrina (2023):** Soziale Integration ohne Eliten? Ausmaß, Ursachen und Folgen personeller Unterrepräsentation bestimmter Bevölkerungsgruppen in den bundesdeutschen Eliten. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).
  - **Koopmans, Ruud; Veit, Susanne und Yemane, Ruta (2018):** Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung. WZB Discussion Paper SP VI 2018-104. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
  - **Kristof-Brown, Amy L.M.Y.; Zimmermann, Ryan D. und Johnson, Erin C. (2005):** Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. In: Personnel Psychology 58 (2), S. 281–342. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
  - **Kronenbitter, Lara; Aalders, Sophia; Meksem, Miriam Zineb; Schleifer, Janne und Beigang, Steffen (2023):** Diskriminierung erlebt?! Diskriminierungserfahrungen in Sachsen. Hg. v. Sächsischen Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung. ceBaden-Baden: Nomos. DOI: 10.5771/9783748936312.
  - **La Gause, Gina (2022):** Costly protest and minority representation in the United States. In: PS: Political Science & Politics 55 (2), S. 279–281. DOI: 10.1017/S1049096521001591.
  - **Lang, Christine (2019):** Die Produktion von Diversität in städtischen Verwaltungen. Wandel und Beharrung von Organisationen in der Migrationsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS.
  - **Lewis, Gregory B. und Frank, Sue A. (2002):** Who wants to work for the government? In: Public Admin Rev 62 (4), S. 395–404. DOI: 10.1111/0033-3352.00193.
  - **Mansbridge, Jane (1999):** Should Blacks represent Blacks and women represent women? A contingent “yes”. In: The Journal of Politics 61 (3), S. 628–657.
  - **NaDiRa – Nationaler Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (2023):** Rassismusforschung I. Theoretische und interdisziplinäre Perspektiven. Bielefeld: transcript Verlag.
  - **Nentwich, Julia und 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 (2022):** Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin.
  - **Ohly, Sandra; Sonnentag, Sabine; Niessen, Cornelia und Zapf, Dieter (2010):** Diary studies in organizational research. In: Journal of Personnel Psychology 9 (2), S. 79–93. DOI: 10.1027/1866-5888/a000009.
  - **Park, Sanghee und Liang, Jiaqi (2021):** A comparative study of gender representation and social outcomes: the effect of political and bureaucratic representation. In: Public Administration Review 81 (2), S. 321–332. DOI: 10.1111/puar.13092.
  - **Polavieja, Javier G.; Lancee, Bram; Ramos, Maria; Veit, Susanne und Yemane, Ruta (im Erscheinen):** “In your face”: a comparative field experiment on racial discrimination in Europe. Socio-Economic Review.
  - **Riccucci, Norma M. (2021):** Managing diversity in public sector workforces. 2. Auflage. New York: Routledge.
  - **Rösler, Inga K. und Amodio, David M. (2022):** Neural basis of prejudice and prejudice reduction. In: Biological Psychiatry. Cognitive Neuroscience and Neuroimaging 7 (12), S. 1200–1208. DOI: 10.1016/j.bpsc.2022.10.008.
  - **Scherr, Albert; Mafaalani, Aladin el und Yüksel, Emine Gökçen (Hg.) (2017):** Handbuch Diskriminierung. Wiesbaden: Springer VS (Springer Reference Sozialwissenschaften).
  - **Schönwalder, Karen; Sinanoglu, Cihan und Volkert, Daniel (2011):** Vielfalt sucht Rat. Ratsmitglieder mit Migrationshintergrund in deutschen Großstädten. Schriften zur Demokratie 27. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung. Online verfügbar unter: [https://pure.mpg.de/pubman/faces/viewitemoverviewpage.jsp?itemid=item\\_1387554](https://pure.mpg.de/pubman/faces/viewitemoverviewpage.jsp?itemid=item_1387554).
  - **Selden, Sally Coleman; Brudney, Jeffrey L. und Kelloogh, J. Edward (1998):** Bureaucracy as a representative institution: toward a reconciliation of bureaucratic government and democratic theory. In: American Journal of Political Science 42 (3).
  - **Selden, Sally Coleman und Selden, Frank (2001):** Rethinking diversity in public organizations for the 21st century. In: Administration & Society 33 (3), S. 303–329. DOI: 10.1177/00953990122019785.
  - **Softić, Damir (2015):** Migranten in der Politik. Eine empirische Studie zu Bundestagsabgeordneten mit Migrationshintergrund. Wiesbaden: Springer VS.
  - **Spencer, Steven J.; Steele, Claude M. und Quinn, Diane M. (1999):** Stereotype threat and women's math performance. In: Journal of Experimental Social Psychology 35 (1), S. 4–28. DOI: 10.1006/jesp.1998.1373.

- **Steele, Claude M. und Aronson, Joshua (1995):** Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (5), S. 797–811. DOI: 10.1037/0022-3514.69.5.797.
- **Thomas, Kecia M. (Hg.) (2020):** Diversity resistance in organizations. 2. Auflage. New York: Routledge.
- **Van den Ham, Ann-Katrin; Schnittjer, Insa und Gerken, Anna-Lena (2018):** NEPS technical report for mathematics: scaling results of starting cohort 3 for grade 9. NEPS Survey Paper 38. Bamberg: Leibniz Institute for Educational Trajectories, National Educational Panel Study. DOI: 10.5157/NEPS:SP38:1.0.
- **Vogel, Lars und Zajak, Sabrina (2020):** Teilhabe ohne Teilnahme? Wie Ostdeutsche und Menschen mit Migrationshintergrund in der bundesdeutschen Elite vertreten sind. *DeZIM Research Notes* 4. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).
- **Wängnerud, Lena (2009):** Women in parliaments: descriptive and substantive representation. In: *Annual Review of Political Science* 12 (1), S. 51–69. DOI: 10.1146/annurev.polisci.11.053106.123839.
- **Whysall, Zara (2018):** Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination. In: *Hidden inequalities in the workplace: A guide to the current challenges, issues and business solutions*. Cham: Springer International Publishing, S. 215–243.
- **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.
- **Wölfer, Ralf; Beigang, Steffen; Klocke, Ulrich und Möncke, Daniel (im Erscheinen):** Gibt es eine Alternative zum Migrationshintergrund? Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM); University of Oxford; Humboldt-Universität zu Berlin.
- **Wölfer, Ralf und Foroutan, Naika (2022):** Plurality resistance: effects on intergroup relations and the mediating role of stereotypes. In: *International Journal of Intercultural Relations* 87, S. 42–50. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2022.01.005.
- **Word, Carl O.; Zanna, Mark P. und Cooper, Joel (1974):** The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 10 (2), S. 109–120. DOI: 10.1016/0022-1031(74)90059-6.
- **Zajak, Sabrina; Sommer, Moritz und Steinhilper, Elias (2023):** Agenda setting and selective resonance – Black Lives Matter and media debates on racism in Germany. In: *European Journal of Cultural and Political Sociology*, S.1–25.

## 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

### Autorinnen

**Hannah Arnu, Sabrina Zajak und Annett Gräfe-Geusch**

### Redaktion

**Maren Seidler**

### Layout

**neonfisch.de**

### Covergestaltung und Satz

**Linda Wölfel**

### Druck

**Umweltdruck Berlin GmbH**

### ISBN

**978-3-948289-50-8**

### Zitiervorschlag

**Hannah Arnu, Sabrina Zajak und Annett Gräfe-Geusch (2023):** Wie kommt die Vielfalt ins Amt? Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess. DeZIM Project Report 6, 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., 2023. Alle Rechte vorbehalten.

Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) ist eine Forschungseinrichtung, die durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wird. Es forscht zu den Themenfeldern Integration und Migration, Konsens und Konflikt sowie gesellschaftliche Teilhabe und Rassismus. Das DeZIM stützt sich auf zwei Säulen: das DeZIM-Institut und die DeZIM-Forschungsgemeinschaft. Es wurde 2017 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin-Mitte.

---

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autor\*innen die Verantwortung.

Dieser Bericht wurde im Rahmen des Programms „Vielfalt im Amt“ angefertigt, welches durch die Deutschlandstiftung Integration (DSI) durchgeführt wird. Für weitere Rückfragen zum Programm steht die DSI unter **kontakt@deutschlandstiftung.net** gern zur Verfügung.

---

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



DEUTSCHLANDSTIFTUNG  
INTEGRATION



