

So gelingt Diversität

ANTIDISKRIMINIERUNG »AnStadt INTOLERANZ – Diversität leben. Werte achten.« Mit dieser Kampagne für einen respektvollen und diversitätsbewussten Umgang innerhalb der Stadtverwaltung hat sich der Gesamtpersonalrat (GPR) der Stadt Frankfurt am Main am diesjährigen Personalräte-Preis beteiligt.

FRAGEN DER REDAKTION



Christian Barthelmes,
Vorsitzender des
Gesamtpersonalrats
Frankfurt am Main.

GPR-STADTZEITUNG

Dies ist eine regelmäßig erscheinende Publikation mit aktuellen Themen aus der Arbeit des Gremiums. Die Sonderausgabe enthielt auch eine von Oberbürgermeister Peter Feldmann, Bürgermeister Uwe Becker, Stadtrat und Personaldezernent Stefan Majer sowie vom GPR unterschriebene gemeinsame Erklärung für Offenheit, Vielfalt, Respekt und Toleranz in der Stadtverwaltung.

Warum kam es zu dem Projekt?

Wie in der gesellschaftlichen Entwicklung hat es auch in der Stadtverwaltung Frankfurt am Main eine Veränderung im Umgang mit Minderheiten gegeben. So hat der GPR durch seinen Kontakt zu den örtlichen Personalräten und im direkten Kontakt mit den Kolleg:innen zunehmend Fälle von fremdenfeindlichen Statements und Ausgrenzung wahrgenommen. Derartige Äußerungen wurden mehr und mehr akzeptiert und so wieder salonfähig gemacht. Als politisches Gremium mit dem gesetzlichen Auftrag, den Gleichbehandlungsgrundsatz in der Dienststelle zu überwachen, hat der GPR diese Entwicklung innerhalb der Stadtverwaltung mit Sorge wahrgenommen. Der Respekt gegenüber allen Menschen ergibt sich für das Gremium nämlich nicht nur aus seiner politischen Überzeugung heraus, sondern auch aus der arbeitsvertraglichen und dienstlichen Verpflichtung, welche sich von der Bedeutung des öffentlichen Diensts im Allgemeinen und der Kommunalverwaltung im Besonderen ableitet. Eine zentrale Aufgabe einer Stadtverwaltung ist die Umsetzung von Grundrechten in konkretes Handeln auf der Ebene des Zusammenlebens von Menschen.

Wie wurden die Beschäftigten einbezogen?

Zunächst wurde als Teaser-Kampagne eine eigens entwickelte Plakatserie veröffentlicht, die unkommentiert in den Liegenschaften der Stadtverwaltung aufgehängt worden ist. Zum Auftakt der Kampagne sind vom GPR innerhalb einer Woche acht Kick-off-Veranstaltungen

durchgeführt worden, die über das Projekt informieren und zur aktiven Teilnahme motivieren sollten. Mithilfe eines neu entwickelten WerkStadt-Konzepts sollte den Beschäftigten die eigene aktive Beteiligung an der Kampagne erleichtert werden. Zudem sollte auch ein Kennenlernen und Verstehen von Kulturen, Lebensstilen und Lebensrealitäten angeregt werden. In der Folge sind daraus beispielhafte Aktionsbereiche wie die KochWerkStadt, die AusflugsWerkStadt, die MusikWerkStadt, die PoesieWerkStadt oder die SportWerkStadt entwickelt und zur Weiterführung und Nachahmung empfohlen worden. Vernetzt wurde alles über die Kampagnen-Site www.anstadt-intoleranz.de, die ausschließlich für städtische Beschäftigte erreichbar ist und wo stattgefundenen Aktionen, Workshops etc. mit Bild und Text beworben und dokumentiert werden konnten.

Welche Rolle hatte der Personalrat?

Konzeptionell ist die Kampagne so angelegt worden, dass einerseits der GPR Angebote zur Erfahrung und Auseinandersetzung mit den Facetten von Diversität geschaffen hat, andererseits die Beschäftigten ihre Ideen und Bedürfnisse im Team, Amt, Arbeitsbereich oder auch stadtweit entwickeln und anbieten konnten. Mit einer Sonderausgabe der GPR-Stadtzeitung haben alle Beschäftigten Erläuterungen zur Kampagne sowie die Einladung zu den Kick-off-Veranstaltungen erhalten. Der GPR war also zum einen verantwortlich für die Planung und Konzeption der Kampagne, zum anderen für die Moderation der Angebote und die Zusammenstellung der Ergebnisse. ◀

Vielfalt leben, nicht Diskriminierung!

ANTIDISKRIMINIERUNG Der Gesamtpersonalrat (GPR) der Stadt Frankfurt am Main hat 2019 das Projekt »AnStadt INTOLERANZ – Diversität leben. Werte achten.« in die Wege geleitet. Aus den zahlreichen Schritten, die der GPR seit Beginn der Kampagne zurückgelegt hat, stellen wir hier fünf Abschnitte vor.

VON MAREIKE MÜLLER

Die fünf Schritte der Projektumsetzung können als Anregung und Arbeitsmaterial für Personalräte anderer Dienststellen dienen, die ähnlich gelagerte Projekte realisieren wollen.

1. Ohne Ziele geht es nicht

Zum Projektstart hat der GPR klare Ziele definiert und dokumentiert. Diese können im Laufe eines Projekts nachjustiert werden, sie bilden aber den roten Faden des Projekts und sollten nicht aus den Augen verloren werden.

2. Eine Standortbestimmung

Nach dem Festlegen der Ziele hat der GPR zusammen mit den Beschäftigten die Ausgangslage analysiert. In welchen Punkten weicht nach Einschätzung der Beschäftigten die Ist-Situation von der gewünschten Ziel-Situation ab? Wieso ist das so und wo liegen die Probleme? Welche Abweichungen sind erheblich, sollen also beseitigt werden, und welche sind zu akzeptieren? Wie sehen die Beschäftigten die Lage? Der GPR ist dazu in drei Schritten vorgegangen:

Er hat 1. mit den Beschäftigten die Probleme und Störgrößen benannt, sie dann 2. zu übergeordneten Themen geclustert und 3. abschließend gewichtet: Jeder Teilnehmer der Veranstaltung zur Standortbestimmung erhält eine vorgegebene Anzahl von Punkten (z. B. insgesamt drei oder fünf) und kann diese über-

1. DIE ZIELE

- Fokussierung des Themenkomplexes Diversität, interkulturelle Kompetenz, gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit unter den Beschäftigten, amts- und betriebsintern sowie stadtweit
- Schaffung von Partizipation aller Beschäftigten als Teilnehmende, Projektbotschafter:innen, Ideengebende und Veranstaltende bei der Umsetzung eigener Ideen
- Ermöglichung von emotionaler und wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit dem Thema
- Erhalt, Entwicklung und Weiterentwicklung eines respektvollen Umgangs mit allen Menschen
- Eintreten für eine Stadtverwaltung, in der der Umgang mit zunehmender Diversität nicht nur als Herausforderung, sondern ebenso als Bereicherung angesehen wird
- Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung
- Sensibilisierung der Kolleg:innen für das Thema und deren Bedeutung für die Stadtverwaltung
- Bekenntnis der Kolleg:innen zu einem respektvollen Umgang mit allen Menschen
- Für alle Beschäftigten sichtbare Positionierung des GPR
- Erfassen der Positionen und Meinungen von Beschäftigten zum Thema Diversität und Toleranz
- Ableitung möglicher Handlungsbedarfe

DARUM GEHT ES

1. Jedes Projekt braucht vor der Umsetzungsphase klar definierte Ziele.
2. Dann wird die Ist-Situation mit der Wunsch-Situation verglichen und es werden Handlungsfelder daraus abgeleitet.
3. Der GPR der Stadt Frankfurt am Main hat das Projekt erfolgreich zum Laufen gebracht, weil er die Beschäftigten von Anfang an mit ins Boot geholt hat.

2. DIE KERNTHEMEN**► Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung**

- »Wir sind eine Stadtverwaltung«, »Wir sind ein Unternehmen« – Wie beurteilen das die Beschäftigten?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wie werden vorhandene Beschlüsse, (Dienst-)Vereinbarungen zum Thema Toleranz/Diskriminierung in der Dienststelle umgesetzt?
- Welche Strategien zum Umgang mit Rechtspopulismus/Rechtsextremismus gibt es in der Dienststelle bereits?
- Häufen sich Fälle von Alltagsrassismus? (Wie) Wird dem entgegengetreten?
- Wie wird mit Konflikten in der Dienststelle umgegangen? Gibt es Regelungen zur Konfliktlösung und zur Deeskalation?
- Werden Frauen in der Dienststelle benachteiligt? Herrscht Gleichberechtigung/Gleichstellung?
- Können Ausgrenzungen in der Dienststelle offen angesprochen werden? Ist der Umgang untereinander respektvoll?
- Ist die Kommunikation in der Dienststelle nicht-diskriminierend?
- Ist der Umgang innerhalb der Dienststelle miteinander und über die Hierarchien hinweg fair und auf Augenhöhe?

► Zusammenarbeit mit den Bürger:innen

- Wie ist hier der Umgang mit Konflikten?
- Fühlen sich die Mitarbeiter:innen ausreichend geschult, um in schwierigen Situationen richtig zu handeln?
- Wie wird die Arbeitsbelastung empfunden?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wie ist das Verständnis für kulturelle Unterschiede zwischen Bürger:innen und Beschäftigten?
- Bestehen Sprachbarrieren und wie stark wirkt sich das aus?

► Stadtweite Strukturen und Regularien

- Gibt es in den Dienststellen der Stadt Dienstvereinbarungen und Regeln zur Mitarbeiterführung bzw. zur Gestaltung der Vorgesetztenrolle? Sind diese bekannt und werden sie umgesetzt?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen? Gibt es dazu bestimmte Strukturen?
- Sind organisatorische Veränderungen bei den Dienststellen transparent und werden sie kommuniziert?
- Gibt es zu »interkulturellen Kompetenzen« Regelungen und (Dienst-)Vereinbarungen? Sind diese bekannt und werden sie umgesetzt?
- Gibt es einen Austausch zwischen den Beschäftigten der einzelnen Dienststellen innerhalb der Stadt – für den »Blick über den Tellerrand«?
- Gibt es passende Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten?

geordneten Themen zuordnen. Am Ende sind dann die drängendsten Themen erkennbar.

3. Die Analyse – global und im Detail

Nachdem in der Standortbestimmung die Kernthemen gefiltert wurden, die zuerst angegangen werden sollten, hat der GPR analysiert: Was und welche Strukturen gibt es bereits? Welche Ideen und Vorschläge gibt es dazu jeweils? Siehe Übersicht auf Seite 17.

4. Festlegen der konkreten Handlungsbedarfe

Konkret haben GPR und Beschäftigte gemeinsam folgende Handlungsbedarfe herausgearbeitet – bezogen auf die unter 2. erstellte Clusterung. Siehe die Übersicht »Handlungsbedarfe« auf Seite 18 (als Konkretisierung der erarbeiteten Kernthemen, auf dieser Seite oben).

3. ANALYSE UND IDEEN

| | A. KOMPETENZEN | B. INTERVENTIONEN | C. PRÄVENTION |
|--|--|---|---|
| Welche Strukturen gibt es bereits? | Welche Angebote zu Kommunikation, Konfliktfähigkeit und Gruppendynamik gibt es? · für Führungskräfte · für Fachkräfte · für Mitarbeiter:innen | Welche Anlaufstellen für Probleme und Konflikte gibt es? Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem aktuellen Umgang mit Konflikten auf einer Skala von 1 bis 10? | Welche Strukturen und Verfahren gibt es, um eine gute Kommunikation und Kooperation zu gewährleisten? |
| Entwicklung von Ideen und Vorschlägen | Welche Ideen zur Weiterentwicklung gibt es? | Welche Ideen zur Weiterentwicklung gibt es? | An welchen Punkten wäre eine Weiterentwicklung sinnvoll? |

| Analyse (Das gibt es schon) | Perspektive/Ideen/Vorschläge |
|--|---|
| A. KOMPETENZEN | |
| Beurteilungsrichtlinie | gelebtes Führungsverständnis |
| Personalberatungsstelle | verpflichtende Schulungen |
| Gleichstellungsbeauftragte (Broschüre über sexuelle Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz) | ausreichend Budget für Schulungen -> z. B. fester Betrag je Beschäftigtem/Beschäftigter und persönliche Verantwortung |
| Fortbildungskatalog | Gender-Mainstreaming für Führungskräfte |
| externe Angebote | Reflexion der Führung nach Übernahme |
| ämterinterne Qualifizierungen | Prozesse zur Implementierung des stadtweiten Führungsverständnisses im Team |
| Personalabteilung, Organisationsentwicklung | Stellenausschreibungen müssen diese Elemente berücksichtigen und bei Einstellung überprüft werden |
| Coaching-Angebote für Führungskräfte | |
| Beurteilungsrichtlinie | Prozesse der Führungskräfte, sich über einen einheitlichen Maßstab zu verständigen |
| Zentrale Ausbildung | |
| B. INTERVENTIONEN | |
| Dienstvereinbarung (DV) »Fairness« | DV »Fairness« ergänzen um interkulturelle Aspekte |
| Frauenförderplan | Schulungen DV »Fairness« für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen |
| Gleichberechtigungsbüro | Gender-Mainstreaming ernst nehmen: beispielweise Prozesse definieren |
| Personalberatungsstelle | Strukturen zur Vernetzung und Zusammenarbeit schaffen |
| Amt für multikulturelle Angelegenheiten | nach innen wirken, interne Funktion |
| Personalrat | stadtweiter Moderator:innen-Pool |
| Schwerbehindertenvertretung | regelmäßige Mitarbeiter:innen-Befragung über die Zufriedenheit innerhalb der Ämter |
| Kinderbüro | |
| stadtweites Führungsverständnis | Prozesse zur Implementierung im Team |
| Dienstvereinbarung »Beteiligung der Beschäftigten bei Veränderungsprozessen in Projektstrukturen« | Best Practice |
| Zentrale Ausbildung | Anreicherung der zentralen Ausbildung mit diesen Themen (interkulturelle Kompetenz, Gender, usw.) |
| ↓ | |
| Umsetzung von Recht und Gesetz | auch für Beschäftigte in Nicht-Verwaltungsberufen |
| externe Berater:innen in den Ämtern | Personalberatungsstelle als Referat/Zuständigkeiten |
| Vertrauensleutekörper | Zentrale Koordinierungsstelle für weiche Managementsysteme |
| Personalvermittlungsstelle | Vernetzung |
| Fortbildung zu Themen wie Coaching/Konflikte/Teamentwicklung | Ausbau der Fortbildung zu diesen Themen |
| Arbeitsschutzausschuss | |
| Beurteilungsrichtlinie | |
| Regelung gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz | Einhaltung |
| AGG | Stärkung AGG und SGB IX |
| C. PRÄVENTION | |
| Dienstvereinbarung »Fairness« | Stärkung AGG und SGB IX + Benennung einer Beschwerdestelle |
| Beurteilungsrichtlinie | DV »Fairness« überarbeiten + Diversität und Gender |
| Handlungsleitfaden Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen | DV »Betriebliches Gesundheitsmanagement« |
| stadtweites Führungsverständnis verankern | Konfliktmanagementsystem |
| diverse Leitfäden | Feedbackkultur |
| Gleichberechtigungsbüro | Fehlerkultur |
| Gleichberechtigungsbüro | Vernetzung |
| Coaching | Führungskräfte zu diesen Themen schulen -> Verbindlichkeit -> Entwicklung von Führungskompetenz |
| Infomappe Personalabteilung / Amt für multikulturelle Angelegenheiten | Hospitalation vor Übernahme von Führungsverantwortung |
| Regenbogen-Römer | Coachingmöglichkeiten ausbauen |
| | verbindliche Fortbildungen |
| | lebenssituationsbezogene Netzwerke |
| | Auflistung von Themen und Kompetenzen, in denen Führungskräfte geschult sein müssen |

4. HANDLUNGSBEDARFE BEI DEN KERNTHEMEN

► **Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung**

- »Wir sind eine Stadtverwaltung« als angestrebter Zustand
- Entwicklung von Maßnahmen zur Aufhebung der Konkurrenz zwischen den Ämtern und Betrieben sowie Inselkulturen
- Entwicklung einer Identifikation mit der Stadtverwaltung über gemeinsame Werte
- ämter- und betriebsübergreifende Vernetzung dazu
- praktische Umsetzung von politischen Beschlüssen zu Toleranz und Gleichbehandlung
- Entwicklung einer Strategie zum Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus bei Beschäftigten und Führungskräften der Stadtverwaltung
- Sensibilisierung der Sprache – Entwicklung einer wertschätzenden und diskriminierungskritischen Sprache
- Entwicklung einer konsequenten und einheitlichen Haltung zum Umgang mit (nicht intendiertem) Alltagsrassismus und Ausgrenzung sowie Ausbildung einer diskriminierungsfreien Sprache
- Entwicklung und Einführung eines stadtweiten Konfliktmanagements zum Abbau der überwiegend vorherrschenden kalten Konfliktkultur und zur Nutzung der dem Konflikt innewohnenden Hinweise und Veränderungsbedarfe

► **Zusammenarbeit mit den Bürger:innen**

- Schaffung von geeigneten Unterstützungsangeboten (bspw. Teamcoaching oder Supervision) für Kolleg:innen und Sicherstellung der Möglichkeit zur Wahrnehmung derselben in allen Arbeitsbereichen – vor allem in denjenigen mit belastetem Bürger:innenkontakt (Bürgerämter, Feuerwehr, Ordnungsamt, Sozialverwaltung usw.)
- Entwicklung eines stadtweiten Konfliktmanagements
- Reduzierung der Arbeitsbelastung zur Sicherstellung von hochwertigen Dienstleistungen für die Bürger:innen
- garantierte Angebote und Maßnahmen zur Überwindung von Sprachbarrieren

► **Stadtweite Strukturen und Regularien**

- nachhaltige stadtweite Umsetzung bestehender Regularien (bspw. das stadtweit einheitliche Führungsverständnis)
- flächendeckende Schulungen für Führungskräfte, auf der Ebene der Wissensvermittlung zu Rassismus, interkultureller Öffnung und deren Verbindung zum Arbeitsrecht
- Schaffung von verlässlichen Strukturen für den Umgang mit Konflikten
- Stärkung der Führungskräfte in ihrer Verantwortung bei innerdienstlichen Konfliktlagen, u. a. durch Coaching und kollegiale Beratung
- Ertüchtigung der Beschäftigten im Umgang mit Konflikten
- transparente, beteiligungsorientierte Planung/Durchführung organisatorischer Veränderungen
- konsequente Anwendung vorhandener Handlungshilfen und obligatorische Entwicklung interkultureller Kompetenz bei allen Beschäftigten
- tatsächliche tätigkeitsbezogene Berücksichtigung der interkulturellen Kompetenz und Genderkompetenz bei Bewerbungen und Beurteilungen
- Entwicklung einer Handlungshilfe zum Umgang mit Beschäftigten, die eine rechtsextreme oder rassistische Haltung zeigen
- konsequente Integration der Anforderung der interkulturellen Öffnung an die Beschäftigten in alle personellen Maßnahmen
- Überprüfung und ggf. Ergänzung aller personellen Maßnahmen um die Aspekte kultureller Öffnung
- themenbezogene amts- und betriebsübergreifende Vernetzung zur Herstellung von Transparenz in den Themen und Kompetenzen innerhalb der Stadtverwaltung
- strukturelle Verankerung und konsequente Umsetzung von Gendermainstreaming innerhalb der Stadtverwaltung

www.dprp.de

DEUTSCHER PERSONALRÄTE-PREIS 2022

Machen Sie mit!

Sichern Sie sich die Anerkennung Ihrer Personalratsarbeit.

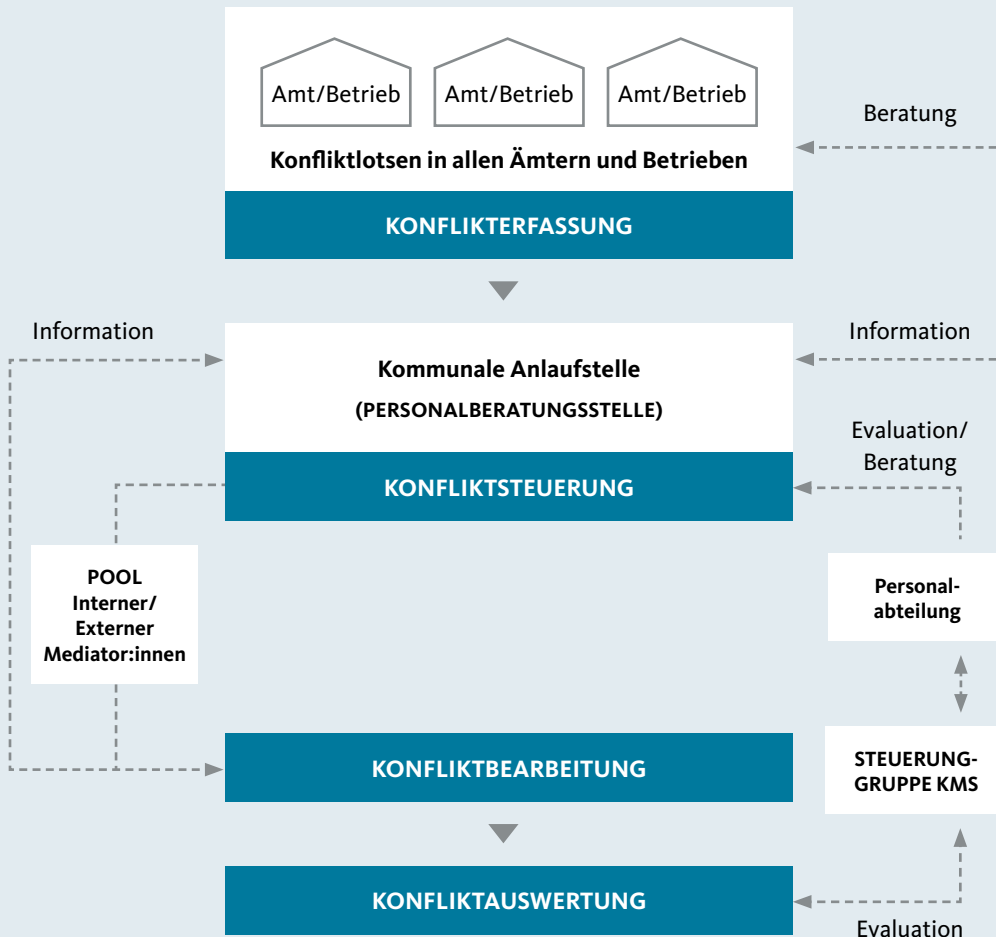
**Ihre Teilnahme zählt**

Als Personalrat laden wir Sie herzlich ein, sich jetzt für den »Deutschen Personalräte-Preis 2022« zu bewerben. Melden Sie Ihr Projekt ganz einfach hier an: www.dprp.de

5. KONFLIKTMANAGEMENTSYSTEM

Schaubild Ablaufstruktur interne Konfliktregelung

Die Ablaufstruktur regelt die Inhalte, die Verfahren und die räumliche und zeitliche Folge der Schritte der internen Konfliktregelung. Es sind vier Bereiche, die für die Ablaufstruktur in den Blick genommen werden müssen. Diese sind die Konflikterfassung, die Konfliktsteuerung, die Konfliktbearbeitung und die Konfliktauswertung.



Quelle: Darstellung nach Unterlagen des HPR Frankfurt am Main.

5. Entwicklung eines städtischen Konfliktmanagementsystems

Im Rahmen der Standortbestimmung hat sich der Umgang mit Konflikten als eines der Kernthemen herauskristallisiert, das die Stadtverwaltung angehen wollte. Daher wurde ein Vorschlag für ein mögliches Konfliktmanagementsystem entwickelt, der die Inhalte, die Verfahren und die räumliche und zeitliche Folge

der Schritte der internen Konfliktbewältigung regelt. Die konkrete Entwicklung dieses Systems und deren Implementierung wird seit Mai 2021 in einer Projektgruppe gemeinsam mit Vertreter:innen der Dienststelle erarbeitet. ◀



Mareike Müller, Projektleiterin und Büroleiterin in der Geschäftsstelle des GPR Frankfurt am Main.
mareike.mueller@stadt-frankfurt.de

Gib Mobbing keine Chance



Esser / Wolmerath **Mobbing und psychische Gewalt**

Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung
 10., überarbeitete Auflage
 2020. 317 Seiten, kartoniert
 € 24,90
 ISBN 978-3-7663-6978-9

bund-shop.de/6978



service@bund-shop.de
 Info-Telefon: 069/95 20 53-0