

## **Fragenkatalog 1: „Wie kommt die Vielfalt ins Amt?“**

Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess

### **Fragenkatalog an Personen im Personalbereich**

Zeitraum der Interviews März – Juni 2022

Hannah Arnu, Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V.,  
arnu@dezim-institut.de

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

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*



**DEUTSCHLANDSTIFTUNG  
INTEGRATION**

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	2
Interview-Einführung .....	3
Fragenkomplex 1: Einstieg und Arbeitsalltag .....	4
Fragenkomplex 2: Einstellungspraxis allgemein .....	4
Fragenkomplex 3: Diversität .....	5
Fragenkomplex 4: Außenwahrnehmung öffentliche Verwaltung .....	7
Fragenkomplex 5: Hospitationsprogramm „Vielfalt im Amt“ .....	8
Fragenkomplex 6: Abschluss .....	8

## Einleitung

Die Bundesverwaltung soll öffentliche Angelegenheiten für alle in Deutschland lebenden Personen ausführen und gestalten, jedoch sind Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in der Bundesverwaltung unterrepräsentiert (Ette et al. 2016, 2020)<sup>1</sup>. Von zentraler Bedeutung ist dabei vor allem, warum sich Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie häufig gar nicht erst auf die Stellen bewerben oder inwiefern diese Gruppe systematisch im gesamten Bewerbungsprozess (von der Ausschreibung bis zur Auswahl) diskriminiert wird. Das Projekt „Vielfalt im Amt“ soll einen Beitrag zur Schließung dieser Wissenslücke leisten und somit einen entscheidenden Impuls und empirisch basierte Handlungsempfehlungen für die angestrebte Diversifizierung der Bundesbehörden liefern, indem es die Unterschiede bzw. Hürden bei den Zugängen zum öffentlichen Dienst in erster Linie aus der Perspektive der Bewerber\*innen betrachtet. Dazu werden die Attraktivität von alternativen Ausschreibungsorten, die Vielfaltsbezüge in den Bewerbungsunterlagen sowie die Perspektive von Personaler\*innen in den Ministerien im Hinblick auf Vielfalt untersucht. Im Rahmen einer Kooperation mit der Deutschlandstiftung Integration soll das DeZIM das Modellprojekt „Vielfalt im Amt“, für welches bezahlte dreimonatige Hospitationsplätze an Bewerber\*innen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie vergeben werden, über mehrere Monate als Fallstudie begleiten. Ziel hierbei ist es, Zugangsbeschränkungen zu untersuchen und Vorschläge für die weitere Diversitätsgestaltung (insbesondere Maßnahmen zur Erhöhung von Bewerber\*innenzahlen von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie) zu erarbeiten.

Das Modellprojekt „Vielfalt im Amt“ übersetzt die vier Schritte eines Bewerbungsverfahrens 1. Ausschreibung/Stellensichtung und Bewerbungsentscheidung; 2. Verfassen/Einreichen der Bewerbung, 3. Rekrutierungsverfahren/Auswahl des\*der Bewerber\*in und 4. Einstellung und Onboarding in geeignete Methoden, um deren Relevanz für Diversität festzustellen. Um die Perspektive der Personaler\*innen auf den gesamten Bewerbungsprozess zu verstehen, wurden qualitative Tiefeninterviews mit im Personalbereich der beteiligten Behörden beschäftigten Personen geführt. Dabei war die zugrundeliegende Forschungsfrage: „Welche Faktoren in Personalabteilungen sind im Bewerbungs- und Einstellungsprozess für die Diversifizierung der öffentlichen Verwaltung relevant?“. Die Einblicke in die Rekrutierungsprozesse ermöglichten es uns festzustellen, welche Bewertungskriterien bei Auswahlverfahren relevant sind und die Stellschrauben für Diversifizierung zu erkennen. Dazu führte Hannah Arnu (teilweise unterstützt durch andere Mitarbeiterinnen des DeZIM-Instituts) zwölf Interviews, teils Einzelinterviews, teils Gruppeninterviews mit Beschäftigten aus je einer Behörde. Der verwendete Leitfaden für die semistrukturierten Interviews ist in dieser Broschüre dargestellt.

Projektteam „Vielfalt im Amt“ am DeZIM,

Berlin, März 2023

---

<sup>1</sup> 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. In: BiB Working Paper 1-2016, S. 74.

## Interview-Einführung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, heute mit uns zu sprechen. Mein Name ist [...] und ich bin wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in am DeZIM-Institut.

Wir möchten mit Ihnen heute darüber sprechen, wie Einstellungsverfahren in Ihrer Behörde ablaufen und welche Rolle Diversität dabei spielt. Wir möchten über folgende Themenfelder sprechen:

- Arbeitsalltag
- Einstellungspraxis in Ihrer Behörde
- Diversität
- Außenwahrnehmung Ihrer Behörde
- Hospitationsprojekt „Vielfalt im Amt“

Wir interessieren uns hierbei für Ihre persönlichen Einschätzungen und Meinungen. Wir möchten bei unseren Interviews möglichst viele Ebenen der Personalabteilungen abbilden. Wir haben Sie ausgewählt, weil Sie eine wichtige Rolle in der Personalauswahl spielen. ...

Das Gespräch wird insgesamt ca. 45-60 min dauern. Wir werden das Interview aufnehmen, um es hinterher auswerten zu können. Die Ergebnisse werden nur auf aggregierter Ebene berichtet, das bedeutet, dass keine Aussagen über einzelne Personen und Behörden gemacht werden. Uns ist wichtig, dass Ihre Anonymität gewahrt bleibt. Bitte versuchen Sie, in Ihren Antworten keine konkreten Namen oder Strukturen in Ihrer Behörde zu nennen, sodass keine Rückschlüsse auf Sie oder andere Personen möglich sind. Wenn doch Namen genannt werden, werden wir diese später unkenntlich machen, sodass eine anonymisierte Auswertung möglich ist. Haben Sie noch Fragen zum Ablauf des Interviews?

Datum: \_\_\_\_\_

Interview Code Nummer: \_\_\_\_\_

Interviewt von: \_\_\_\_\_

## Fragenkomplex 1: Einstieg und Arbeitsalltag

Dauer: etwa 5 min

<b>Was wollen wir wissen?</b>	<b>Kernfragen</b>	<b>Erläuterung</b>
<b>Einstieg / Vorstellung</b>	Bitte stellen Sie sich zum Einstieg selbst vor. Was ist Ihre Position in der Behörde?	Einstieg ins Interview
<b>Arbeitsalltag</b>	Können Sie Ihre Aufgaben in der Behörde beschreiben? Welche Rolle spielen Sie im Bereich Personalauswahl?	

## Fragenkomplex 2: Einstellungspraxis allgemein

Dauer: etwa 15 min

<b>Was wollen wir wissen?</b>	<b>Kernfragen</b>	<b>Erläuterung</b>
<b>Intro</b>	Nun würden wir gerne mehr darüber erfahren, wie Einstellungsverfahren in Ihrer Behörde ablaufen. Wahrscheinlich unterscheiden sich die Verfahren je nachdem, welche Stelle besetzt wird. Können Sie uns das Verfahren am Beispiel der Besetzung von Referent*innenstellen erklären?	
<b>Ablauf Einstellungsverfahren</b>	Können Sie uns Schritt für Schritt erklären, wie ein Einstellungsverfahren standardmäßig abläuft? Gibt es vielleicht besondere Verfahren, die im Einstellungsprozess bei Ihnen zum Tragen kommen?	Ziel: Zentrale bzw. diversitätsrelevante Prozesse / Schritte identifizieren
	Wie sieht in Ihrer Behörde ein typisches Bewerbungsgespräch aus? (Oder anders gefragt: Wenn ich mich bei Ihnen bewerben würde und zu einem Gespräch eingeladen werden würde, was würde mich erwarten?)	

<b>Relevante Bewertungskriterien</b>	Welche Bewertungskriterien sind im Auswahlprozess bei der Besetzung von Referent*innenstellen relevant?	Ziel: objektivierbare und situative Kriterien und deren Wichtigkeit herausarbeiten
<b>Probleme und Qualitätssicherung (optionaler Block)</b>	Welche Probleme und Chancen sehen Sie in der derzeitigen Einstellungspraxis?	Fragen werden nur gestellt, wenn genug Zeit ist und wenn bei den vorherigen Fragen noch nicht viel über Probleme in der Einstellungspraxis und die Überprüfung des Verfahrens gesprochen wurde
	Wie wird die Qualität des Einstellungsverfahrens gesichert?	

## Fragenkomplex 3: Diversität

Dauer: etwa 15 min

<b>Was wollen wir wissen?</b>	<b>Kernfragen</b>	<b>Erläuterungen</b>
<b>Intro</b>	Nun würden wir gerne über das Thema Diversität in Einstellungsverfahren sprechen. Diversität ist ein Begriff, der heutzutage viel genutzt wird. Wir interessieren uns für Ihre Perspektive dazu.	
<b>Persönliche Definition von Diversität</b>	Was heißt für Sie Diversität? Oder anders gefragt, wie würden Sie diesen Begriff definieren?	
<b>Fokus im Interview: Diversifizierung i.S. von ethnischer Herkunft / Migrationsbiografie</b>	Wir denken, dass es sehr wichtig ist, viele Dimensionen von Diversität mitzudenken. In diesem Interview interessieren wir uns hauptsächlich für Diversität in Bezug auf die (ethnische) Herkunft bzw. Migrationsbiografie. Inwiefern ist die Diversifizierung Ihrer Behörde ein Ziel, das in der Personalauswahl eine Rolle spielt?	Formulierung wird je nach vorher Besprochenem angepasst
<b>Eigene Positionierung sowie Fremdwahrnehmung</b>	Wie würden Sie Ihre eigene ethnische Herkunft bzw.	Optionale Frage, die gestellt werden kann, wenn durch

	Migrationsbiografie beschreiben?	vorherige Antworten Relevanz deutlich wird.
<b>Diversität in Bewerbungen</b>	Auf welche Diversitätsmerkmale achten Sie in Bewerbungen? Oder anders gefragt: Inwiefern spielen unterschiedliche Diversitätsmerkmale eine Rolle im Bewerbungsverfahren?	
	Denken Sie, dass bestimmte gesellschaftliche Gruppen in der aktuellen Auswahlpraxis einen Vorteil oder Nachteil haben?	Beispielsweise durch unbewusste Prozesse
	Inwiefern spielen positive Maßnahmen zur Förderung der Diversität eine Rolle in der Personalauswahl?	Beispielsweise Diversitätsbezogene Aufforderungen zur Bewerbung in Ausschreibungstexten, Zielvorgaben etc.
<b>Strategisches Bewerbungsverhalten</b>	Als Bewerber*in versucht man natürlich, die Chancen auf eine Einladung zum Bewerbungsgespräch zu erhöhen. Wenn Sie Bewerbungen lesen: Gibt es Fälle, in denen Sie den Eindruck haben, dass Bewerber*innen bestimmte Merkmale der eigenen Biografie oder Identität in den Vordergrund oder Hintergrund rücken möchten?	
<b>Diversitätsförderung</b>	Inwieweit fühlen Sie sich bei dem Thema „Diversität“ informiert und unterstützt?	
<b>Haltung zu Diversifizierung</b>	Wie schätzen Sie, ganz allgemein gesprochen, die Haltung Ihrer Vorgesetzten und der Mitarbeitenden Ihrer Behörde zu Vielfalt und Diversifizierung ein? Wie hat sich diese Haltung über die Zeit entwickelt?	

## Fragenkomplex 4: Außenwahrnehmung öffentliche Verwaltung

Dauer: etwa 10 min

<b>Was wollen wir wissen?</b>	<b>Kernfrage(n)</b>	<b>Erläuterungen</b>
<b>Intro</b>	Nun möchten wir darüber sprechen, wie die öffentliche Verwaltung von außen wahrgenommen wird.	
<b>Allgemeine Attraktivität des öffentlichen Dienstes</b>	Was denken Sie, wie wird die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin von außen wahrgenommen?	
<b>Außenwahrnehmung durch bestimmte Bewerber*innengruppen</b>	Was denken Sie, wie wird die öffentliche Verwaltung von Bewerber*innen mit Migrationsbiografie eingeschätzt? Welche Vor- und Nachteile könnte diese Bewerber*innengruppe sehen?	
	Was denken Sie, wie ist es zu dieser positiven/negativen Außenwahrnehmung gekommen?	
	Was müsste aus Ihrer Sicht getan werden, um etwas an dieser Wahrnehmung zu ändern?	Falls eher negatives Außenbild

## Fragenkomplex 5: Hospitationsprogramm „Vielfalt im Amt“

Dauer: etwa 10 min

<i>Was wollen wir wissen?</i>	<i>Kernfragen</i>	<i>Erläuterungen</i>
<b>Intro</b>	Im Rahmen des Projekts „Vielfalt im Amt“ werden in Ihrer und anderen Behörden Hospitationsmöglichkeiten für Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie angeboten. Uns interessiert nun Ihre Einschätzung des Programms im Allgemeinen, eine Evaluation der einzelnen Hospitant*innen soll in diesem Interview <b>keine</b> Rolle spielen.	Falls keine Hospitationen stattfanden: Dennoch allgemeine Fragen zum Projekt → Formulierung anpassen
<b>Haltung zum Hospitationsprogramm</b>	Wie stehen Sie zum Hospitationsprogramm? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für Ihre Behörde?	
	Welche Bedingungen müssten gegeben sein, sodass Erkenntnisse aus dem Projekt verstetigt werden könnten? Welche Informationen bräuchten Sie aus der wissenschaftlichen Begleitung?	

## Fragenkomplex 6: Abschluss

Dauer: etwa 5 min

<i>Was wollen wir wissen?</i>	<i>Kernfragen</i>	<i>Erläuterungen</i>
<b>Nichtbesprochenes</b>	Gibt es noch etwas, was Ihnen mit Bezug auf die Personalauswahl und Diversität in Ihrer Behörde wichtig ist, was ich aber jetzt noch nicht gefragt habe?	Aktivierung von bisher nicht besprochenem Wissen und Meinungen
<b>Abschluss</b>	Vielen Dank, dass Sie an diesem Interview teilgenommen haben. Das war meine letzte Frage an Sie. Gibt es von Ihrer Seite her nach diesem Interview noch irgendwelche Fragen?	