

19/2021

REPRÄSENTATIVITÄT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Was kann Deutschland von
anderen Ländern lernen?

AUF EINEN BLICK

Deutschland bekennt sich zur interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung, doch diskutiert weiter über Instrumente und Kategorien. Deshalb wird in diesem Beitrag der Blick auf ausgewählte Länder gerichtet und gefragt, ob und wie Deutschland ähnliche Maßnahmen übernehmen und anwenden könnte. Die Beispiele zeigen: Ohne politischen Willen geht es nicht.

INTERKULTURELLE ÖFFNUNG DER VERWALTUNG IN DEUTSCHLAND

Forderungen nach Öffnung des öffentlichen Dienstes für Ausländer_innen gab es in Deutschland bereits in den 1970er Jahren, zunächst vor allem in den Bereichen, in denen direkter „Kontakt mit der Bevölkerung“ besteht (FES 2002: 7). Mit dem Bekenntnis Deutschlands, ein Einwanderungsland zu sein, wurden auf allen Regierungsebenen Bemühungen intensiviert, den öffentlichen Dienst allgemein und die öffentliche Verwaltung im Speziellen „interkulturell zu öffnen“. Das Themenfeld ist im Nationalen Aktionsplan Integration (NAP-I) enthalten. Handlungsbedarf in diesem Bereich identifizierte auch die Befragung „Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung“ (Die Integrationsbeauftragte/BiB 2020). Ausgehend von einem Anteil von „Personen mit Migrationshintergrund“ an der Gesamtbevölkerung von 24,1 Prozent und unter den Beschäftigten in der Privatwirtschaft von 26,2 Prozent, sind „Personen mit Migrationshintergrund“ im öffentlichen Dienst in Deutschland mit gerade 11,9 Prozent unterrepräsentiert (Die Integrationsbeauftragte et al. 2021: 151f.).

Der NAP-I impliziert, dass Diversität entlang der Kategorie „Migrationshintergrund“ gedacht wird; auch die Studie des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) nutzt diese Kategorie in der Erhebung. Gleichzeitig wird intensiv über den Begriff diskutiert. Kürzlich wurde von der Unabhängigen Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbe-

dingungen der Integrationsfähigkeit vorgeschlagen, den Begriff nicht mehr zu verwenden und zukünftig von „Eingewanderten und ihren (direkten) Nachkommen“ zu sprechen (Fachkommission Integrationsfähigkeit 2021: 218–227). Ob dieser und alternative Vorschläge für ein Monitoring der interkulturellen Öffnung des öffentlichen Dienstes geeignet sind, bleibt umstritten (vgl. Will/Nowicka 2021). In diesem Kontext wird oft auf das Ausland verwiesen. Dieser Beitrag untersucht, was Deutschland aus den Erfahrungen ausgewählter Länder lernen kann.¹

GLEICHSTELLUNG, INTERKULTURELLE ÖFFNUNG, DIVERSITÄTSMANAGEMENT

In der deutschen Diskussion werden oft drei Konzepte ohne Abgrenzung zueinander genutzt: Gleichstellung, interkulturelle Öffnung und Diversitätsmanagement. Alle drei haben unterschiedliche Bedeutungen und Implikationen für die daraus folgenden Maßnahmen. So hat Gleichstellungspolitik das Ziel, die Teilhabe aller Bevölkerungsteile zu erreichen. Gleichstellung ist das Ergebnis von Gleichberechtigung (rechtlicher Gleichbehandlung) und der faktischen Gleichbehandlung. Die faktische Gleichbehandlung kann durch das Verbot der Diskriminierung und gegebenenfalls durch die Einführung positiver Maßnahmen – die relative Bevorzugung einer Teilpopulation – erreicht werden. Dabei gilt das Diskriminierungsverbot nicht allgemein, sondern auf der Basis bestimmter Merkmale. Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz sind u.a. „ethnische Herkunft“ und „Rasse“ benannt (Feldmann et al. 2018).

>

Unter interkultureller Öffnung (IKÖ) werden organisatorische Maßnahmen verstanden, die Institutionen auf ihre Aufgaben in einer Einwanderungsgesellschaft vorbereiten (Lima-Curvello 2007). Zu den Instrumenten gehört die Sensibilisierung der Mitarbeitenden in Bezug auf „Angehörige anderer Kulturen“ unter der Annahme, dass sich damit die Qualität der Dienstleistung erhöht. „Die Öffnung“ impliziert auch, dass als „kulturell-anders“ gelesene Personen in die Institution selbst aufgenommen werden sollen. Im deutschen Kontext wird „andere Kultur“ bzw. „kulturelle Vielfalt“ mit der Migrationserfahrung und ethnischen Herkunft (der Eltern) gleichgesetzt.

Diversitätsmanagementstrategien sind ebenfalls Organisationsmaßnahmen, die die Vielfalt der Mitarbeitenden als wertvolle Ressource nutzen und damit sowohl das interne Arbeitsklima als auch die Qualität der Dienstleistungen verbessern sollen. Mit dem Begriff der Diversität sind diskriminierungsrelevante Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Weltanschauung, ethnische Herkunft oder Migrationserfahrung gemeint, aber auch darüberhinausgehend soziale Herkunft, Lebensstil, Sorgaufgaben u. a. Da Diversität als positive Ressource verstanden wird, kann sie mit der Rekrutierung von Personen einhergehen, die diese Diversitätsmerkmale verkörpern.

Weder die Maßnahmen der IKÖ noch des Diversitätsmanagements führen automatisch zur Erhöhung des Anteils von „Personen mit Migrationshintergrund“ in der öffentlichen Verwaltung. Vielmehr muss ihre Repräsentativität als explizites Ziel der Politik definiert werden. Repräsentativität (englisch „representativeness“) bedeutet, dass die Anteile der Teilgruppen in der Gesamtpopulation und in den Institutionen, in unserem Fall von Menschen „mit Migrationshintergrund“ in der öffentlichen Verwaltung, gleich groß sind, was nicht mit Repräsentanz im Sinne einer (politischen) Interessenvertretung einer Gruppe verwechselt werden soll. Mit Repräsentativität ist die Durchlässigkeit von Institutionen gemeint, deren mögliche Wirkung (z. B. Vorbilder, Interessenvertretung usw.) jedoch ausgeklammert. Die normative Zielsetzung darf daher auch nicht mit der Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen oder der Mitarbeitendenzufriedenheit gleichgesetzt werden (Maravic et al. 2015).

Um Repräsentativität zu messen, bedarf es entsprechender Daten (Makkonen 2016). In Deutschland können dafür Mikrozensusdaten genutzt werden (vgl. Will/Nowicka 2021), die die Kategorie „Migrationshintergrund“ verwenden. Für ein Monitoring, ob konkrete Maßnahmen wirken, müssten die gleichen Daten auf der Organisationsebene erhoben werden (Farkas 2017). Personalverantwortliche in den Verwaltungen finden die Kategorie „Migrationshintergrund“ aber zu komplex für die Verwendung in Befragungen von Mitarbeitenden (Baumann et al. 2019). Dabei wird sowohl von den Vereinten Nationen als auch von der Europäischen Union dringend empfohlen, Gleichstellungsdaten disaggregiert nach Merkmalen wie Einkommen, Geschlecht, Alter, „Rasse“, ethnische Zugehörigkeit, Migrationsstatus und Behinderung zu erheben, um Teilhabelücken in Organisationen sichtbar zu machen und deren Gründe zu erklären und zu beseitigen (Balestra/Fleischer 2018).

GLEICHSTELLUNGSDATEN UND REPRÄSENTATIVITÄT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN

Ohne Definition der Zielgruppe sind Zielsetzung und Monitoring der Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen erschwert. Als „Musterbeispiele“ für die Wirksamkeitsmessung werden oft Kanada und Großbritannien genannt und damit Staaten, die traditionell rassifizierte Kategorien erheben.

Kanada ist ein bilingualer Staat mit frankofoner Minderheit (21 Prozent). Mittlerweile ist Multikulturalität staatliches Leitprinzip. Etwa fünf Prozent der Bevölkerung gehören zu indigenen Gruppen (First Nations, Metis, Inuit). Personen, die „nicht weiß und nicht-Kaukasier“ sind, werden statistisch als Visible Minority erfasst. Diese Kategorie wurde mit dem Employment Equity Act 1986 eingeführt (Roth 2017). Die Repräsentativität von Minderheiten im öffentlichen Dienst wurde bereits in den 1970er Jahren gefordert, in den 1980er Jahren wurde sie entsprechend den Anteilen der jeweiligen Gruppen in der Erwerbsbevölkerung als Ziel definiert (Gray 2020). Positive Maßnahmen umfassen Stellenausschreibungen für explizit ausgewiesene, unterrepräsentierte Gruppen (Ballantyne 2011). Die (Nicht-)Erfüllung der Ziele unterliegt einem Monitoring. Mittlerweile ist Repräsentativität von Frauen und Visible Minorities erreicht worden. Allerdings haben die Maßnahmen lange nicht ausreichend gewirkt und Kanada hat mehrfach nachsteuern müssen, um die Ziele nicht zu verfehlen (Treasury Board of Canada Secretariat 2020).

In Großbritannien werden seit 1981 im Rahmen des Zensus Daten zur ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerung erhoben, wobei die Klassifizierungen mit Betroffenengruppen, Kommunen, Wissenschaftler_innen und Interessengruppen konsultiert werden (Brückweh 2010). Politischer Druck führte bereits in den 1970ern zur Einführung unterschiedlicher Gesetze und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Minderheiten in der öffentlichen Verwaltung; diese wurden mit dem Equality Act im Jahr 2010 konsolidiert. Seit 2007 existiert eine Equality and Human Rights Commission, die für Implementierung und Monitoring der Gleichstellung zuständig ist (Andrews/Ashworth 2015). Allerdings brachten diese Bemühungen nicht die erhofften Erfolge.² Seit 2016 bestimmt die Strategie für Diversität und Inklusion in der öffentlichen Verwaltung Zielquoten (Targets) für die Beschäftigung unterrepräsentierter Gruppen. Die Zielquoten werden von einzelnen Organisationseinheiten gemäß ihrer Neueinstellungspläne und anderer Faktoren bestimmt, jährlich für weitere fünf Jahre aktualisiert, aggregiert und leicht zugänglich veröffentlicht.

Zusätzliche Programme sowie die Verpflichtung aller Behörden zur Verbesserung einer inklusiven Organisationskultur sollen insbesondere die Repräsentativität im gehobenen Staatsdienst erhöhen. Seit 2010 werden für das Monitoring Gleichstellungsdaten von den Angestellten erhoben. Die Verpflichtung zum Monitoring gilt für die Institutionen, aber nicht für die Arbeitnehmer_innen, die die Daten freiwillig über sich mitteilen. Neueste Statistiken zeigen, dass 12,7 Prozent der Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen ethnischen Minderheiten angehören, was deren Anteil an der Erwerbsbevölkerung entspricht. Auch innerhalb des höheren Dienstes steigt der Anteil ethnischer Minderheiten; dieser variiert aktuell

zwischen 14,2 Prozent im Büro für internationalen Handel (DIT) und 5,1 Prozent im Verteidigungsministerium.

Sowohl Kanada als auch Großbritannien unterscheiden sich von Deutschland deutlich in Hinblick auf die Tradition der Erhebung von Herkunfts- und ethnischen Daten, was oft als Argument zur Ablehnung dieser beiden Länder als Modell für Deutschland angeführt wird. Es darf nicht vergessen werden, dass die verwendeten Kategorien in beiden Ländern umstritten sind. Vor allem die Sinnhaftigkeit aggregierter Kategorien, die die „weiße“ Mehrheit und die „nicht weißen“ und damit sichtbaren vermeintlichen Minderheiten voneinander abgrenzen, wird zunehmend hinterfragt. Die Erhebung von disaggregierten Daten bleibt jedoch funktional im Kontext der Antidiskriminierungspolitik und ist seit den 1980er Jahren ein gesellschaftlicher und politischer Konsens. Die Verknüpfung der statistischen Erfassung von ethnischen Gruppen mit der Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt ist besonders deutlich in Kanada. Auch Großbritannien betont, dass mit der Erhebung der Herkunfts- und ethnischen Daten das Ziel der Bekämpfung von Diskriminierung und das Erreichen der Repräsentativität aller Gruppen in den Institutionen verfolgt wird.

Dennoch: Das Vorhandensein der Daten ist nur ein Teil des Erfolgs, was ein Vergleich zu anderen Ländern verdeutlicht. Die Maßnahmen müssen mit der klaren Verpflichtung aller einhergehen, vor allem der politischen Akteur_innen, um erfolgreich zu sein. Den ersten Aspekt illustriert deutlich das Beispiel Singapurs. Singapur versteht sich seit der Unabhängigkeit im Jahr 1959 als Multiracial State. Das „Chinese-Malay-Indian-Other“-Modell (kurz CMIO) bestimmt u. a. die Verteilung von Wohnraum und die politische Teilhabe. Allerdings ist die öffentliche Verwaltung von diesem System ausgenommen und folgt streng dem meritokratischen Prinzip innerhalb eines korporatistischen Systems (Vasu 2012). Fachkräfte für den öffentlichen Dienst werden zentral ausgebildet. Die Professionalisierung der Verwaltung entspricht dem weberianischen Modell, in dem Beamt_innen dem Staat dienen und gegenüber der Bevölkerung neutral sind. Damit repräsentieren sie auch keine ethnischen Gruppen oder deren Interessen (Low 2016), was in Singapur als Garant der sozialen Kohäsion angesehen wird. Gleichwohl fehlen Daten, die die Wirksamkeit dieses Vorgehens belegen.

Das meritokratische Prinzip gilt jedoch weltweit als eines der größten Hindernisse auf dem Weg zur Repräsentativität von Migrant_innen und deren Nachkommen in der Verwaltung. Zunehmend wird die Color-Blindness des meritokratischen Prinzips kritisiert, u. a. in Frankreich. Dort wurde gerade die Schließung der ENA (École Nationale d'Administration) beschlossen, die die Kader für die höhere Laufbahnen in der Verwaltung seit 1945 schmiedet. Als Begründung wird offiziell das Versagen in der Förderung sozialschwächerer Schichten angegeben; dass hinter der geringen sozialen Mobilität aber auch Rassismus steht, ist ein offenes Geheimnis. Der öffentliche Dienst in Frankreich setzt auf Freiwilligkeit der Maßnahmen; dazu zählen sozialraumorientierte Partizipations- und Unterstützungsprogramme wie Bewerbungstrainings, die jedoch wenig effektiv sind (Meziani-Remichi/Maussen 2017).³

Das Beispiel Israels dagegen zeigt, dass es nicht ausreicht, Repräsentativität gesetzlich als Ziel zu setzen. Israel erscheint als ein Land mit einer sehr progressiven Politik. Positive Maß-

nahmen als Instrument der Erhöhung von Repräsentativität wurden bereits 1959 gesetzlich eingeführt, eine Reihe von Maßnahmen dann in den 2000er Jahren, inklusive Zielquoten für die Beschäftigung von Personen arabischer Herkunft und Neueinwanderer_innen, die eine höhere Repräsentation dieser Bevölkerungsgruppen sichern sollen. In der Praxis jedoch werden verschiedene Ausnahmeregelungen angewendet. Die arabische Bevölkerung darf sich auf Stellen bewerben, die für sie gesondert vorgesehen sind. Der Anteil dieser Ausschreibungen ist gering und oft auf die Tätigkeiten beschränkt, für die Arabisch als Sprache vorausgesetzt wird. Auch wenn von zwei gleich geeigneten Bewerber_innen, die/der Minderheitsangehörige ausgewählt werden müsste, gibt es Ausnahmeregelungen. Oft werden Personen als Vertretung angestellt, da Vertretungsstellen nicht dem Repräsentativitätsprinzip unterliegen. Auch persönliche Diskriminierungen und diverse organisatorische Barrieren verhindern die Erreichung der Repräsentativität de facto (Maor 2013).

FAZIT

Der Blick ins Ausland kann für Deutschland lehrreich sein. Zum einen wird deutlich, dass die verwendeten Kategorien, unabhängig von der Geschichte der Zuwanderung und der Tradition der ethnischen Differenzierung, in den jeweiligen Ländern kontrovers diskutiert werden. Repräsentativität orientiert sich jedoch an jenen, auch strittigen, Kategorien, mit denen Teilpopulationen bestimmt werden. Um Gründe für mangelnde Repräsentativität zu bestimmen und Antidiskriminierungsmaßnahmen zu gestalten, sind Gleichstellungsdaten hilfreich. Die Unterordnung der Erhebung der nach Herkunft und/oder ethnischen Zugehörigkeit differenzierten Daten unter das Ziel der Antidiskriminierungs- und Repräsentativitätspolitik ist ein richtiger Weg, deren gesellschaftliche Akzeptanz zu erreichen.

Die Debatten und Reformen, die in Kanada und Großbritannien in den 1980er Jahren angestoßen wurden, werden gerade in Deutschland geführt. Deutschland steht also – im Vergleich gute 40 Jahre versetzt – gerade am Anfang eines längeren Prozesses. Was wir von Kanada oder Großbritannien lernen können, um möglichst keine 40 Jahre zu benötigen, ist, dass die Kontroverse um Begriffe und Kategorien nicht die Einführung von Maßnahmen verhindern darf, dank derer sich die öffentliche Verwaltung für unterrepräsentierte Gruppen öffnet. Die Beispiele zeigen, dass Selbstverpflichtungen wenig effektiv sind und Gesetze alleine wenig Wirkung zeigen. Notwendig sind ein Monitoringsystem, das transparent Auskunft über die Entwicklungen gibt, genauso wie das Engagement und die Überzeugung mehrerer Akteur_innen, die über (Nicht-)Beschäftigung entscheiden und die bei Bedarf nachsteuern. Da die Prozesse langwierig sind, bedarf es am Ende aber vor allem des politischen Willens, die aktuelle Situation wirklich zu verändern.

Autorinnen

Prof. Dr. Magdalena Nowicka ist Soziologin und leitet die Abteilung Integration am Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) in Berlin.

Dr. Anne-Kathrin Will ist Europäische Ethnologin und Kulturwissenschaftlerin. Sie forscht an der Humboldt-Universität zu Berlin über die Kategorie Migrationshintergrund.

Anmerkungen

1 – Wir danken Dorothea Rausch für die Unterstützung bei der Recherche.

2 – Hier ist „Civil Service“ gemeint. Zwar gibt es keine rechtliche Definition von „Civil Service“, aber der Begriff bezeichnet alle Beamt_innen der Krone, die kein politisches oder juristisches Amt innehaben. Ausgenommen sind u. a. Minister_innen, Beamt_innen der regionalen Behörden, Polizeibeamt_innen, Lehrer_innen oder Mitarbeiter_innen im Gesundheitsdienst (NHS). Als „Civil Servants“ arbeiten in Großbritannien ca. 430.000 Personen (Stand September 2020; vgl. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/civil-service-staff-numbers>).

3 – Die Benachteiligung der Migrant_innen und deren Nachkommen auf dem Arbeitsmarkt in Frankreich ist gut dokumentiert. Die Schwierigkeiten der Durchsetzung von Antidiskriminierungsgesetzen in Verbindung mit einer rechtlichen „Kriminalisierung“ von Diskriminierung wird seit längerem angemahnt (vgl. Ware 2015).

Literaturverzeichnis

Balestra, Carlotta; Fleischer, Lara 2018: Diversity Statistics in the OECD: How Do OECD Countries Collect Data on Ethnic, Racial and Indigenous Identity?, OECD Statistics Working Papers No. 9, Paris.

Baumann, Anne-Luise; Feneberg, Valentin; Kronenbitter, Lara; Naqshband, Saboura; Nowicka, Magdalena; Will, Anne-Kathrin 2019: Ein Zeitfenster für Vielfalt: Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, unter Mitarbeit von Dorothea Rausch, Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/fes/15794.pdf> (5.5.2021).

Brückweh, Kerstin (2010): Ein Akt planerischer Notwendigkeit oder „an exercise in applied racism“? Die Produktion von Wissen über ethnische Herkunft in britischen Volkszählungen, in: Archiv für Sozialgeschichte 50, S. 353–371.

Die Integrationsbeauftragte; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2020: Kulturelle Vielfalt und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung, Berlin.

Die Integrationsbeauftragte; Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM); Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2021: Integration in Deutschland: Erster Bericht zum indikatoren-gestützten Integrationsmonitoring, Berlin.

Fachkommission Integrationsfähigkeit 2021: Abschlussbericht der Fachkommission Integrationsfähigkeit, Berlin.

Farkas, Lilla 2017: Data Collection in the Field of Ethnicity: Analysis and Comparative Review of Equality Data Collection Practices in the European Union, European Commission, Brüssel.

Feldmann, D.; Hoffmann, J.; Keilhauer, A.; Liebold, R. 2018: „Rasse“ und „ethnische Herkunft“ als Merkmale des AGG, in: RW Rechtswissenschaft 9 (1), S. 23–46.

Friedrich-Ebert-Stiftung 2002: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung: Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis, Dokumentation der Fachkonferenz vom 23./24.5.2002, Berlin.

Gray, Cadhla 2020: Mit gutem Beispiel voran: Wie Kanada für Vielfalt im öffentlichen Dienst sorgt, Friedrich Ebert Stiftung, <https://www.fes.de/themenportal-flucht-migration-integration/artikelseite-flucht-migration-integration/mit-gutem-beispiel-voran> (25.2.2021).

Krislov, Samuel 1974: Representative Bureaucracy, Englewood Cliffs/N.J.

Lima-Curvello, Tatiana 2007: Interkulturelle Öffnung: Grundlegendossier Migration, <https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration-ALT/56487/interkulturelle-oeffnung?p=allr> (5.5.2021).

Low, James 2016: Milestone Programs for the Administrative Service in the Singapore Public Service, in: Podger, A. S.; Wanna, John (Hrsg.): Sharpening the Sword of State: Building Executive Capacities in the Public Services of the Asia-Pacific, Acton A.C.T., S. 181–212.

Makkonen, Timo 2016: European Handbook on Equality Data, 2016 Revision, European Commission, Brüssel.

Maor, Moshe 2013: Bureaucratic Representation in Israel, in: Maravic, Patrick von; Peters, B. Guy; Schroter, Eckhard (Hrsg.): Representative Bureaucracy in Action: Country Profiles from the Americas, Europe, Africa and Asia, Cheltenham, S. 204–216.

Maravic, Patrick von; Peters, B. Guy; Schöter, Eckhard (Hrsg.) 2015: Politics of Representative Bureaucracy: Power, Legitimacy and Performance, Cheltenham.

Maravic, Patrick von; Peters, B. Guy; Schroter, Eckhard (Hrsg.) 2013: Representative Bureaucracy in Action: Country Profiles from the Americas, Europe, Africa and Asia, Cheltenham.

Meziani-Remichi, Yamina; Maussen, Marcel 2017: Recruitment in Public Administrations: Diversity Policies and Selection Practices in a French City, in: Journal of Ethnic and Migration Studies 43 (10), S. 1.679–1.695.

Roth, Wendy D. 2017: Methodological Pitfalls of Measuring Race: International Comparisons and Repurposing of Statistical Categories, in: Ethnic and Racial Studies 40 (13), S. 2.347–2.353.

Vasu, Norman 2012: Governance through Difference in Singapore, in: Asian Survey 52 (4), S. 734–753.

Ware, Leland 2015: Color-Blind Racism in France: Bias Against Ethnic Minority Immigrants, in: Washington University Journal of Law & Policy 46, S. 185–244.

Will, Anne-Kathrin; Nowicka, Magdalena: Der „Migrationshintergrund“ und seine Fallstricke: Wie weiter in der interkulturellen Öffnung des öffentlichen Dienstes in Deutschland?, Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO direkt 18/2021, Bonn.

Impressum

© 2021 **Friedrich-Ebert-Stiftung**

Herausgeberin: Abteilung Analyse, Planung und Beratung
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn, Fax 0228 883 9202, 030 26935 9229,
www.fes.de/wiso

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:
Susan Javad, Abteilung Analyse, Planung und Beratung
Bestellungen/Kontakt: wiso-news@fes.de

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.
Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.
Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfw Zwecke verwendet werden.

ISBN: 978-3-96250-897-5